

# UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

Laureate International Universities

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

## PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO ESPECIALIZADO PARA DIABÉTICOS EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el  
título de Ingeniero Comercial

Profesor Guía: Diego Raza Carillo

**Autores:** Diego Javier Arias Mitchell (N. de matrícula 102397)  
Carolina Bohórquez Mosquera (N. de matrícula 103317)

2007

  
BIBLI

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO 1</b>	<b>ASPECTOS GENERALES</b>	<b>PAG.</b>
1.1	Formación del negocio.....	1
1.2	Antecedentes.....	1
1.3	Objetivos del presente proyecto.....	5
1.3.1	Objetivo General.....	5
1.3.2	Objetivos Específicos.....	5
<b>CAPÍTULO 2</b>	<b>LA INDUSTRIA</b>	
2.1	Análisis del sector.....	7
2.1.1	Sector manufacturero del cuero.....	7
2.2	Análisis de la industria manufacturera de calzado.....	8
2.2.1	Situación actual.....	8
2.3	Análisis del negocio.....	11
2.3.1	Definición de calzado para diabéticos.....	11
2.3.2	Ventajas de la utilización de calzado para diabéticos.....	11
2.4	Definición del negocio.....	12
2.5	Análisis del entorno.....	14
2.5.1	Macroentorno.....	14
2.5.1.1	Factores Sociales y Culturales.....	14
2.5.1.2	Factores Económicos.....	19
2.5.1.3	Factores Políticos.....	28
2.5.1.4	Factores Tecnológicos.....	31
2.5.2	Microentorno.....	33
2.5.2.1	Rivalidad existente de la industria.....	34
2.5.2.2	Poder de negociación del cliente.....	37
2.5.2.3	Poder de negociación de proveedores.....	38

2.5.2.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores....	40
2.5.2.5 Amenaza de productos sustitutos.....	41

### **CAPITULO 3 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO**

3.1 Introducción.....	43
3.2 Objetivo General.....	43
3.2.1 Objetivos Secundarios.....	44
3.2.1.1 De la investigación a doctores.....	44
3.2.1.2 De la investigación a clientes: diabéticos.....	44
3.3 Metodología.....	45
3.3.1 Técnica Exploratoria.....	45
3.3.2 Técnica Cuantitativa.....	48
3.4 Población destinataria.....	49
3.4.1 Grupo Objetivo 1: Endocrinólogos y Diabetólogos de la ciudad de Quito.....	49
3.4.2 Grupo Objetivo 2: Adultos con diabetes de NSE A, B y C en la ciudad de Quito.....	51
3.5 Modelo de las encuestas aplicadas.....	53
3.5.1 Modelo de la encuesta aplicada a doctores especialistas...	54
3.5.2 Modelo de la encuesta aplicada a pacientes con diabetes..	55
3.5.3 Justificación del modelo de encuesta aplicado.....	58
3.5.4 Corrida de encuestas.....	59
3.6 Resultado de la investigación.....	59
3.6.1 Encuesta aplicada a doctores especialistas.....	60
3.6.2 Encuesta aplicada a pacientes con diabetes.....	66

**CAPÍTULO 4 LA EMPRESA**

4.1 Introducción.....	97
4.2 Misión.....	97
4.3 Visión.....	97
4.4 Principios y Valores.....	98
4.5 Objetivo general.....	98
4.5.1 Objetivos Específicos.....	98
4.6 Objetivos por áreas funcionales.....	99
4.6.1 Administrativo Financiero.....	99
4.6.2 Comercialización y Marketing.....	99
4.7 Cadena de valor y procesos en la empresa.....	99
4.7.1 ¿Quiénes son los clientes?.....	100
4.7.2 ¿Qué producto y servicio ofrecerá la empresa?.....	100
4.7.3 ¿Cómo se lo hará?.....	101
4.7.3.1 Actividades primarias.....	102
4.7.3.2 Logística de entrada.....	102
4.7.3.3 Logística de salida y distribución.....	103
4.7.3.4 Marketing.....	104
4.7.3.5 Servicios.....	105
4.7.3.6 Actividades de apoyo.....	108
4.7.3.7 Infraestructura.....	108
4.7.3.8 Recursos Humanos.....	109
4.7.3.9 Tecnología.....	111
4.7.3.10 Logística.....	111
4.8 Análisis estratégico.....	111
4.8.1 Primera etapa del análisis estratégico.....	112
4.8.1.1 Matriz de evaluación de factores externos.....	112
4.8.1.2 Matriz de evaluación de factores internos.....	113
4.8.1.3 Matriz de perfil competitivo.....	115

4.8.2 Segunda etapa del análisis estratégico.....	116
4.8.2.1 Matriz del Boston Consulting Group.....	116
4.8.2.2 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.....	117
4.8.2.3 Matriz interna externa.....	120
4.8.2.4 Matriz de la gran estrategia.....	121
4.8.3 Tercera etapa del análisis estratégico.....	122
4.8.3.1 Estrategia genérica.....	122
4.8.3.2 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica.	123
4.8.3.3 Escala estratégica de la empresa.....	124

## **CAPÍTULO 5      PLAN DE MARKETING**

5.1 Introducción.....	125
5.2 Situación Actual.....	125
5.3 Objetivos del plan de marketing.....	127
5.4 Mercado.....	128
5.4.1 Nivel de ventas.....	129
5.5 Marketing estratégico.....	130
5.5.1 Segmentación del mercado.....	130
5.5.2 Consumidor.....	131
5.5.2.1 Perfil del consumidor.....	131
5.5.2.2 Deseos y Necesidades Del Consumidor.....	131
5.5.2.3 Hábitos de uso y actitudes del consumidor.....	132
5.5.3 Posicionamiento.....	133
5.5.3.1 Estrategia de posicionamiento.....	134
5.5.4 Competidores.....	136
5.5.5 Impacto de la tecnología.....	137
5.6 Marketing Mix.....	137
5.6.1 Producto.....	138

5.6.1.1 Ciclo de vida del producto.....	138
5.6.1.2 Características del producto.....	139
5.6.1.3 Marca.....	140
5.6.1.4 Diseño.....	141
5.6.1.5 Amplitud y profundidad del producto.....	141
5.6.1.6 Servicios asociados.....	142
5.6.1.7 Beneficios para el consumidor.....	143
5.6.2 Precio.....	144
5.6.2.1 Política de precios.....	146
5.6.3 Plaza o distribución.....	147
5.6.3.1 Canales de distribución.....	147
5.6.4 Promoción o comunicación.....	147
5.6.4.1 Comunicación.....	148
5.6.4.2 Publicidad.....	149
5.6.4.3 Promociones.....	149
5.6.4.4 Marketing Relacional.....	150
5.7 Merchandising.....	151
5.7.1 Adecuación y exhibición.....	152

## **CAPÍTULO 6 ANÁLISIS FINANCIERO**

6.1 Introducción.....	153
6.2 Supuestos y consideraciones.....	153
6.3 Análisis financiero.....	155
6.4 Punto de equilibrio.....	156
6.5 Planes de contingencia.....	157

## **CAPÍTULO 7 ANÁLISIS DE RIESGO**

7.1 Análisis de riesgo.....	159
-----------------------------	-----



**CAPÍTULO 8      CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

8.1 Conclusiones.....	161
8.2 Recomendaciones.....	163

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### CAPÍTULO 2 LA INDUSTRIA

Gráfico 2.1	Cadena de producción del calzado.....	7
Gráfico 2.2	Definición del negocio por sector, industria y negocio...	13
Gráfico 2.3	Las cinco fuerzas de la industria.....	34

### CAPÍTULO 3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Gráfico 3.1	Reducción de complicaciones en el pie de un diabético.	60
Gráfico 3.2	Importancia del uso de calzado para diabéticos.....	61
Gráfico 3.3	Frecuencia de uso de calzado para diabéticos.....	62
Gráfico 3.4	Punto de venta de calzado para diabéticos.....	63
Gráfico 3.5	Recomendación de uso de calzado para diabéticos.....	64
Gráfico 3.6	Número de pacientes diabéticos a los que se les recomienda utilizar calzado especializado.....	65
Gráfico 3.7	Pacientes con diabetes.....	66
Gráfico 3.8	Pacientes diabéticos según tipo de diabetes.....	67
Gráfico 3.9	Tipo de calzado por frecuencia de uso.....	68
Gráfico 3.10	Talla de calzado.....	69
Gráfico 3.11	Demanda de pares de zapatos por persona.....	70
Gráfico 3.12	Demanda por tipo de calzado.....	71
Gráfico 3.13	Compra de zapatos según el precio.....	72
Gráfico 3.14	Desarrollo de pie diabético o problemas de pie.....	73
Gráfico 3.15	Conocimiento del producto.....	74
Gráfico 3.16	Lugar de venta de zapatos para diabéticos.....	75
Gráfico 3.17	Compra de zapatos para diabéticos.....	76
Gráfico 3.18	Aceptación de punto de venta de zapatos para diabéticos.....	77
Gráfico 3.19	Características deseadas en calzado para diabéticos...	78
Gráfico 3.20	Intención de compra.....	79



Gráfico 3.21 Capacidad de pago de zapatos para diabéticos.....	80
Gráfico 3.22 Formas de pago.....	81
Gráfico 3.23 Intención de compra y número de pares de compra.....	82
Gráfico 3.24 Intención de compra y disposición al pago.....	84
Gráfico 3.25 Personas diabéticas según género.....	86
Gráfico 3.26 Personas diabéticas según edad.....	87
Gráfico 3.27 Personas diabéticas según ingreso familiar.....	88
Gráfico 3.28 Ingreso familiar según edad.....	89
Gráfico 3.29 Número de pares según ingreso familiar.....	90
Gráfico 3.30 Personas diabéticas con seguro médico.....	92
Gráfico 3.31 Personas diabéticas según sector de residencia.....	93

**CAPÍTULO 4 LA EMPRESA**

Gráfico 4.1 Cadena de valor.....	101
Gráfico 4.2 Ciclo de las visitas médicas.....	104
Gráfico 4.3 Diseño de la página web.....	107
Gráfico 4.4 Estructura organizacional.....	109

**CAPÍTULO 5 PLAN DE MARKETING**

Gráfico 5.1 Triángulo de oro del posicionamiento.....	133
Gráfico 5.2 Estrategia de posicionamiento general.....	135
Gráfico 5.3 Ciclo de vida de un producto.....	138
Gráfico 5.4 Características del calzado para diabéticos.....	139
Gráfico 5.5 Esquema del servicio asociado al producto.....	142
Gráfico 5.6 Factores determinantes del precio.....	144
Gráfico 5.7 Estrategia de comunicación.....	148
Gráfico 5.8 Local de comercialización Diafoot.....	152

**CAPITULO 6 ANÁLISIS FINANCIERO**

Gráfico 6.1 Punto de equilibrio.....	157
--------------------------------------	-----

## ÍNDICE DE TABLAS

### CAPÍTULO 2 LA INDUSTRIA

Tabla 2.1	Tasa de crecimiento anual de Pichincha.....	16
-----------	---	----

### CAPÍTULO 3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Tabla 3.1	Reducción de complicaciones en pie de un diabético..	60
Tabla 3.2	Importancia del uso de calzado para diabéticos.....	61
Tabla 3.3	Frecuencia de uso de calzado para diabéticos.....	62
Tabla 3.4	Punto de venta de calzado para diabéticos.....	63
Tabla 3.5	Recomendación de uso de calzado para diabéticos....	64
Tabla 3.6	Número de pacientes diabéticos a los que se les recomienda utilizar calzado especializado.....	65
Tabla 3.7	Pacientes con diabetes.....	66
Tabla 3.8	Pacientes diabéticos según tipo de diabetes.....	67
Tabla 3.9	Tipo de calzado por frecuencia de uso.....	68
Tabla 3.10	Talla de calzado.....	69
Tabla 3.11	Demanda de pares de zapatos por persona.....	70
Tabla 3.12	Demanda por tipo de calzado.....	71
Tabla 3.13	Compra de zapatos según el precio.....	72
Tabla 3.14	Desarrollo de pie diabético o problemas de pie.....	73
Tabla 3.15	Conocimiento del producto.....	74
Tabla 3.16	Lugar de venta de zapatos para diabéticos.....	75
Tabla 3.17	Compra de zapatos para diabéticos.....	76
Tabla 3.18	Aceptación lugar de venta de zapatos para diabéticos..	77
Tabla 3.19	Características deseadas en calzado para diabéticos...	78
Tabla 3.20	Intención de compra.....	79
Tabla 3.21	Capacidad de pago de zapatos para diabéticos.....	80
Tabla 3.22	Formas de pago.....	81
Tabla 3.23	Intención de compra y número de pares de compra.....	82

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 3.24	Frecuencia de compra.....	83
Tabla 3.25	Intención de compra y disposición al pago.....	84
Tabla 3.26	Precio del producto.....	85
Tabla 3.27	Personas diabéticas según género.....	86
Tabla 3.28	Personas diabéticas según edad.....	87
Tabla 3.29	Personas diabéticas según ingreso familiar.....	88
Tabla 3.30	Ingreso familiar según edad.....	89
Tabla 3.31	Número de pares según ingreso familiar.....	90
Tabla 3.32	Personas diabéticas con seguro médico.....	92
Tabla 3.33	Personas diabéticas según sector de residencia.....	93

**CAPÍTULO 5 PLAN DE MARKETING**

Tabla 5.1	Canasta de consumo mensual de calzado.....	128
Tabla 5.2	Nivel de ventas.....	130

## ÍNDICE DE CUADROS

### **CAPÍTULO 4 LA EMPRESA**

Cuadro 4.1	Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	113
Cuadro 4.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	114
Cuadro 4.3	Matriz de Perfil Competitivo.....	115
Cuadro 4.4	Matriz Boston Consulting Group.....	116
Cuadro 4.5	Matriz FODA.....	119
Cuadro 4.6	Matriz Interna – Externa.....	120
Cuadro 4.7	Matriz De La Gran Estrategia.....	121
Cuadro 4.8	Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica.....	123
Cuadro 4.9	Escala Estratégica de la Empresa.....	125

### **CAPÍTULO 6 ANÁLISIS FINANCIERO**

Cuadro 6.1	Flujo De Efectivo.....	155
Cuadro 6.2	Rentabilidad sobre Patrimonio.....	156
Cuadro 6.3	Punto de Equilibrio.....	156

### **CAPÍTULO 7 ANÁLISIS DE RIESGO**

Cuadro 7.1	Variables de riesgo.....	159
------------	--------------------------	-----

## 1. ASPECTOS GENERALES

### 1.1 FORMACIÓN DEL NEGOCIO

Los autores, con una iniciativa emprendedora y con el deseo de constituir un negocio propio e innovador, han llevado a cabo una investigación exhaustiva que permita elaborar un proyecto de importación y comercialización de zapatos para diabéticos en la ciudad de Quito.

El presente plan de negocios representa una excelente oportunidad para los autores de aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de sus años de estudio en la Universidad; además, este proyecto brindará un importante beneficio social, por el hecho de dar soluciones de prevención ante el desarrollo de pie diabético, generando plazas de trabajo, contribuyendo al desarrollo del país y representando réditos económicos para los autores.

### 1.2 ANTECEDENTES

La empresa a desarrollarse está muy ligada a temas que involucren información acerca de diabetes y pie diabético por tal motivo es útil analizar estos dos temas tanto a nivel mundial como a nivel nacional.

## Diabetes

Datos de la Asociación Americana de Diabetes indican que ésta es la segunda causa de muerte natural en el mundo y que existen más de 150 millones de personas con esta enfermedad, cifra que pudiera duplicarse dentro de 20 años. En el Ecuador la diabetes cobró la vida de dos mil seiscientas personas en el 2005 (El sobrepeso en el Ecuador) y existen proyecciones realizadas por la Federación Internacional de la Diabetes (FID) que indican que en 20 años este país tendrá la misma tasa de diabetes que los Estados Unidos, situándose en un 11%, esto debido a razones raciales, urbanización creciente, hábitos alimenticios y principalmente el número de la población ecuatoriana que pasará a la tercera edad para ese entonces.

En la actualidad el porcentaje de diabéticos en el país ronda entre el 4 y 5% y en 20 años esta cifra pudiera duplicarse o hasta triplicarse de no hacer frente con políticas de estado y con campañas de información y prevención sobre diabetes. De otro lado, tanto endocrinólogos como diabetólogos trabajan mayoritariamente en consultorios privados más que en hospitales públicos, de esta manera va a ser bastante difícil adelantarse a una epidemia local y ahorrar costos en salud que hoy son difíciles de sobrellevar. (Revista Vistazo segunda quincena de Julio Diabetes Misión Posible, 62-65)

### Pie diabético

El pie diabético es la principal causa de amputaciones de las extremidades inferiores en el mundo entero. El Ecuador no es ajeno a esta realidad, esto debido al creciente número de diabéticos en el país, así como también a la falta de información, escasas medidas de prevención, y sobre todo a la carente oferta de calzado para diabéticos, lo cual conlleva a que los pacientes con esta enfermedad adapten sus problemas y dolencias utilizando zapatos no especializados o adquiriendo plantillas como medida de prevención.

Es importante destacar algunos datos obtenidos de la fundación World Diabetes Day acerca del pie diabético, sus complicaciones y consecuencias. La información recabada del tema analizado es la siguiente:

- Cada 30 segundos alguien pierde una extremidad inferior debido a la diabetes.
- Siete de cada diez amputaciones de pierna se realizan a personas con diabetes.
- Los problemas del pie son la causa más común de ingreso hospitalario en personas con diabetes.
- Se calcula que el coste directo de una amputación asociada al pie diabético está entre los 30.000 y los 60.000 USD.
- La mayoría de las amputaciones comienza con una úlcera en el pie.



- Una de cada seis personas con diabetes tendrá una úlcera a lo largo de su vida. Cada año, 4 millones de personas en el mundo tienen úlceras del pie.
- Se puede conseguir una importante reducción de las amputaciones mediante una buena atención sanitaria, cuidados personales basados en una buena información y utilización de calzado especializado.

### **Oportunidad de negocio**

La información antes expuesta representa una excelente oportunidad de negocio no sólo en el corto plazo sino también en el largo plazo, asociado en la medida que el número de diabéticos aumente en el Ecuador. Además en los primeros intentos de investigación de mercado, se pudo observar las escasas alternativas de prevención que disponen las personas con diabetes, los mismos que carecen de un local especializado lo cual representa una ventaja para el presente plan de negocios.

Otro aspecto importante y que pudiera representar una oportunidad es que la mayoría de doctores especialistas ya recomiendan la utilización de calzado especializado para diabéticos como medida de prevención de úlceras, amputaciones y demás complicaciones que conlleva al desarrollo de pie diabético. (Hervás, Hernán, *Diabetes mellitus, La gran epidemia de nuestro siglo*).

### **1.3 OBJETIVOS DEL PRESENTE PROYECTO**

#### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un Plan de negocios que asegure el éxito en la formación de una empresa importadora y comercializadora de zapatos para diabéticos en la ciudad de Quito.

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar los factores económicos, sociales, políticos, culturales, legales, tecnológicos y ambientales que influyen en la empresa.
- Definir las oportunidades y amenazas a las que haría frente la empresa a implementar.
- Determinar las características de la competencia, los proveedores y los clientes que intervienen en la industria y en el giro de negocio de la empresa.
- Definir la composición y comportamiento de los potenciales clientes de zapatos para diabéticos en la ciudad de Quito.
- Elaborar un estudio de mercado que permita conocer cómo se encuentra el mercado, las preferencias y necesidades de los potenciales clientes.
- Establecer el grado de aceptación de zapatos para diabéticos en la ciudad de Quito.

- Determinar el segmento al cual se va dirigir la empresa, el precio de mercado y cuáles son los factores claves de compra de los potenciales clientes.
- Elaborar un plan de marketing con estrategias claves de producto, precio, plaza y promoción.
- Evaluar financieramente la empresa a implementar.
- Diseñar un modelo de riesgo para la empresa.

## 2. LA INDUSTRIA

### 2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

#### 2.1.1 SECTOR MANUFACTURERO DEL CUERO

En el Ecuador existen actualmente 16 grandes y medianas industrias de curtiembre, y aproximadamente 45 curtiembres artesanales en actividad, éstas se encuentran situadas en su mayor parte en la provincia de Tungurahua. Las industrias más representativas atienden la demanda nacional de los productores de calzado, ya que el 97% de las curtiembres dependen totalmente de la demanda de la industria del calzado nacional. (ASOFACAL, 2002)

#### Descripción del proceso

El proceso de producción de calzado se realiza en siete fases que se detallan en el siguiente gráfico:

Gráfico 2.1 CADENA DE PRODUCCIÓN DEL CALZADO



**Fuente:** Asociación de Fabricantes de Calzado – Ecuador (ASOFACAL)

**Elaborado por:** Asociación de Fabricantes de Calzado – Ecuador (ASOFACAL)

### **Nivel de producción**

La producción de cuero en Ecuador a partir de 1996 ha tenido siempre una tasa de crecimiento positiva con un promedio del 4% al 6% anual. La producción total de cueros es el resultado de la producción de cueros vacunos, pieles de oveja y pieles de cabra. (Ver Anexo 1 “Producción de cueros y pieles en el Ecuador”)

Conforme a la información proporcionada por la Asociación de Fabricantes de Calzado – Ecuador (ASOFACAL), la producción nacional anual de cueros destinada a la fabricación de calzado sólo cubre con el 62% de la demanda, por lo que el porcentaje restante es acaparado por las importaciones cada vez más crecientes de calzado, especialmente los de procedencia China. El anexo 2 detalla las cifras de la industria del cuero y del sector del calzado.

## **2.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE CALZADO**

### **2.2.1 SITUACIÓN ACTUAL**

De acuerdo a la ASOFACAL en la actualidad la industria del calzado está atravesando una profunda crisis, debido a la insuficiente proveeduría de insumos, y en especial a la disminución de la productividad ganadera y baja calidad del cuero, resultado de la falta de personal capacitado que alcanza al 66,7% de empresas. Otros aspectos que afectan a esta industria son: atraso en tecnología, contrabando (aproximadamente 12 millones de pares entran

anualmente de contrabando proveniente de países como EEUU, del sudeste asiático y Brasil), venta de saldos norteamericanos (el contrabando de zapatos usados incidió en la producción nacional reduciéndola en un 40%) y la importación de calzado asiático comercializado a precios ínfimos y con bajísima calidad; este último punto no sólo afecta al Ecuador sino que está provocando una recesión económica mundial de esta industria. Esta situación ha llevado a la necesidad de integrar al sector en toda su cadena, mediante la formación de alianzas estratégicas que agrupa a proveedores, productores, comercializadores, con el fin de solucionar problemas e incrementar la competitividad del calzado ecuatoriano.

### **Nivel de producción**

Actualmente el sector productor de calzado está compuesto por alrededor de 160 empresas localizadas principalmente en las ciudades de Ambato 34.38%, Quito 22.5%, Guayaquil 17.5%, Cuenca 15%, Gualaceo 5%, Latacunga y Chordeleg 2.5%, y Guaranda 0.63%.

La producción diaria de calzado (con una jornada de ocho horas) dependiendo del tamaño de la empresa se realiza de la siguiente manera: el 60% de las empresas producen menos de 400 pares, el 28% entre 400 y 800 pares y el 12% más de 800 pares. (Revista Cueros/ Edición No.42 – Junio 2004.)

### **Crecimiento**

De otro lado la tasa de crecimiento anual de calzado está muy ligada a la tasa de crecimiento anual del cuero, por ser éste el principal material en la

fabricación de calzado, por este motivo desde 1997 hasta el 2006 la tasa de crecimiento oscila entre un 4% y 5% por año.

### **Consumo**

Según información de ASOFACAL se estima que la media nacional de consumo es aproximadamente 2.3 pares de zapatos por habitante anualmente, consecuentemente existiría una demanda anual de 27'600.000 pares de zapatos, que se conforma de la siguiente manera:

- 45% calzado de cuero
- 25% calzado inyectado (Bota llanera, inyectado en lona)
- 15% calzado deportivo
- 15% calzado plástico, textiles y otros.

En la actualidad, en el mercado interno ha aparecido el calzado proveniente de otros países, especialmente el calzado asiático que compiten con los productores locales. Los productores están importando para satisfacer toda la demanda y en algunos casos están sustituyendo totalmente su producción por importaciones debido al diferencial de costos. Existen muchos nichos en el mercado interno que se dejan libres para el producto importado, como es el caso del calzado especializado para diabéticos, el cual por ser elaborado con alta tecnología no disponible en el país, requiere ser importado para su comercialización.

## **Importaciones**

En el anexo 3 “Importaciones de calzado en el Ecuador” se puede observar el dinamismo de estas operaciones, las cuales presentan una tendencia creciente, especialmente por los acuerdos comerciales con China, país que es el principal productor de calzado a nivel mundial. (Superintendencia de Bancos, subdirección de estudios, Análisis de los principales sectores productivos, 2005)

Los aspectos antes analizados como la disminución de la productividad ganadera, la baja calidad del cuero nacional, el atraso tecnológico y la falta de personal capacitado hacen del Ecuador un lugar poco idóneo para la fabricación de calzado, menos aún de un calzado especializado para diabéticos, razón por la cual se decidió importar este producto.

## **2.3 ANÁLISIS DEL NEGOCIO**

### **2.3.1 DEFINICIÓN DE CALZADO PARA DIABÉTICOS**

Se define como el zapato que no pasa del tobillo, compuesto tanto en la parte inferior de suela y lo demás de piel, tela u otro material de composición especial para la prevención del pie diabético, este tipo de calzado debe tener la capacidad de absorber la carga mediante plantillas elásticas, distribuir la presión en mayor área distribuyendo la carga, modificando las zonas de apoyo que causen conflicto y ante todo aportar una superficie amplia. (Hervás, 309)



### 2.3.2 VENTAJAS DE LA UTILIZACIÓN DE CALZADO PARA DIABÉTICOS

El cuidado del pie es uno de los aspectos más importantes y de mayor factor de riesgo para los diabéticos, causando úlceras, infecciones y amputaciones en los mismos, así lo menciona el doctor Hervás en su libro “Diabetes Mellitus, la gran epidemia de nuestro siglo” Por otro lado, aquí también se recalcan importantes beneficios que brinda el calzado especializado para diabéticos, los cuáles son:

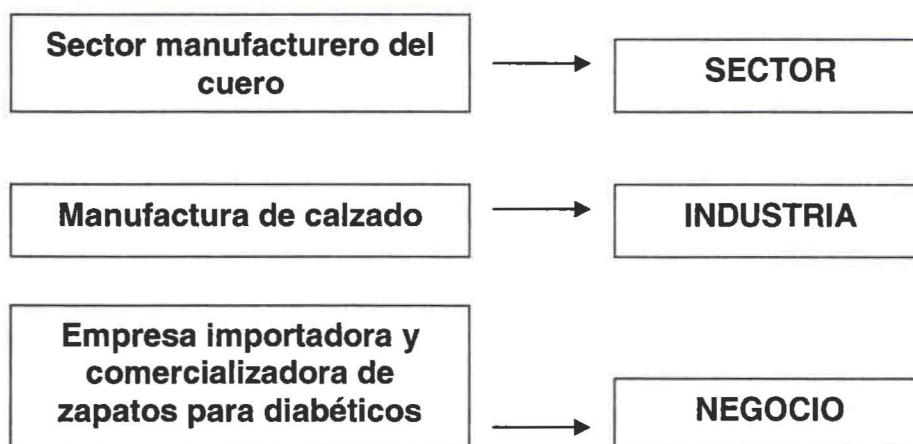
- Calzado diseñado y elaborado para diabéticos.
- Calzado con especificaciones, materiales y características específicas para pie diabético.
- Prevención ante las complicaciones implícitas en el desarrollo de pie diabético
- Prevención ante amputaciones y pérdidas de extremidades inferiores.
- Comodidad y suavidad
- Posibilita el normal desenvolvimiento y estilo de vida del paciente con diabetes.

En resumen el zapato para diabéticos, es aquel se amolda perfectamente a la longitud del arco y ancho del pie, que sea de cuero suave y suela flexible, que lleve un tacón ancho y bajo, el contrafuerte firme, la puntera redondeada y que aloje al pie cómodamente sin forzarlo ni tampoco provocando lastimaduras que deriven en problemas y consecuencias mayores para el paciente con diabetes. (Hervás, 309-312)

## 2.4 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Dentro del sector manufacturero de cuero y consecuentemente dentro de la industria manufacturera de calzado se encuentra el plan de negocios de la importación y comercialización de calzado especializado para diabéticos, dirigidos a las personas con diabetes de la ciudad de Quito. (Ver gráfico 2.2)

**Gráfico 2.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO POR SECTOR, INDUSTRIA Y NEGOCIO**



**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos  
**Elaboración:** Los Autores

## 2.5 ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis a realizar, tiene como finalidad tratar las variables que inciden, según la óptica de los autores, en la importación y comercialización de zapatos para diabéticos en la ciudad de Quito.

Para ello se analizarán aquellas variables macroeconómicas externas a la industria y aquellas variables microeconómicas que indicarán la atraktividad de la industria.

### 2.5.1 MACROENTORNO

El análisis del macroentorno se caracteriza por el estudio específico de aquellos factores que podrían beneficiar o afectar a la empresa vistos desde una perspectiva externa a la organización y que por ello constituyen una oportunidad o amenaza, respectivamente.

Para este estudio se utilizará el modelo SEPT, el cual considera aquellos factores socioculturales, económicos, políticos y tecnológicos que sean determinantes para el desarrollo del presente plan de negocios. (David, 31)

### 2.5.1.1 FACTORES SOCIALES Y CULTURALES

#### CRECIMIENTO POBLACIONAL

El crecimiento poblacional es la tasa a la cual crece la población de una zona geográfica delimitada en un período de tiempo determinado, para sus proyecciones se consideran tasas de natalidad y mortandad. (Crecimiento Poblacional)

En países en desarrollo y subdesarrollados como el Ecuador el crecimiento poblacional a través de los años ha sido constante. Sin embargo, este fenómeno no ha sido fruto únicamente de la evolución en sí, sino de un proceso de migración hacia, y fuera del país. (Gaviria, Discurso)

De acuerdo al último censo nacional efectuado en el año 2001, la tasa de crecimiento poblacional anual del Ecuador en el período 1990-2001 fue del 2,05% demostrando una tendencia decreciente con pendiente algo negativa. (Ver Anexo 4 “Tasas de Crecimiento Poblacional”)

Datos más recientes proyectados por el Centro de Estudios de Población y Desarrollo Social (CEPAR) indicaron que el crecimiento estimado para el 2005 fue del 1,8%, lo que equivale a una población aproximada de 13'798.000 habitantes; y para el año 2015 la población ecuatoriana está estimada en 15'936.000 habitantes. (Ver Anexo 5 “Proyección de la Tasa de Crecimiento en el Ecuador” y Anexo 6 “Proyección de Población Total en el Ecuador”)

El censo también indicó que la Tasa de Crecimiento Anual (TCA) del período 1990 – 2001 de la provincia del Pichincha fue del 2,8%; además se determina que es en Quito (ciudad en la que se iniciará la empresa) donde se concentra el 77% de la población de la provincia. (Ver Tabla 2.1)

**Tabla 2.1 TASA DE CRECIMIENTO ANUAL DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA (1990-2001)**

CANTONES	POBLACIÓN		Cantón/Prov.
	TOTAL	TCA %	%
TOTAL PROVINCIA	2.388.817	2,8	100,0
QUITO	1.839.853	2,7	77,0
CAYAMBE	69,8	3,6	2,9
MEJÍA	62,888	2,7	2,6
PEDRO MONCAYO	25,594	4,4	1,1
RUMIÑAHUI	65,882	3,2	2,8
SANTO DOMINGO	287,018	3,7	12,0
Sn.M.DE LOS BANCOS	10,717	-4,2	0,4
P.V. MALDONADO	9,965	2,4	0,4
PUERTO QUITO	17,1	2,0	0,7

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

**Elaborado por:** Los autores

Las proyecciones del crecimiento poblacional en el Ecuador, así como la mayor densidad poblacional en la ciudad de Quito, pueden representar una oportunidad para la empresa pues, al existir mayor población, existe un mercado más grande y el consumo de bienes en general aumenta y por ende el consumo de bienes relacionados a la diabetes también pudiera aumentar.

## ESTILOS DE VIDA

El estilo de vida es la forma de vivir de las personas, consiste en aquellas actividades y actitudes determinadas por un conjunto de factores físicos, sociales o laborales que dependerán tanto del individuo como del entorno que le rodea, dando lugar a estilos de vida más o menos saludables. Entre los estilos de vida se incluyen: tipo de vestimenta, lugares en los que se habita, hábitos alimenticios, entre otros. (Aspectos psicosociales)

### ***Los hábitos alimenticios***

En 1998 el Consejo Nacional de Desarrollo (CONADE) hoy en día Oficina de Planificación de la Presidencia de la República (ODEPLAN) realizó un estudio donde se analiza la relación entre el nivel de ingresos y la calidad de alimentación. De acuerdo con las recomendaciones del CONADE, cada persona debe consumir en promedio 1.991 kilocalorías diariamente, distribuidas entre los grandes grupos de alimentos, de modo que la ración contenga una proporción equilibrada de los diferentes nutrientes que requiere el organismo. De acuerdo a la realidad ecuatoriana, con altos índices de pobreza, lo lógico sería constatar una subalimentación generalizada; pero el estudio determina lo contrario ya que cada persona consume en promedio 1.774 kilocalorías, es decir, el 88% de la ración recomendada, mientras que sus ingresos medios, inferiores en un 54% a la línea de pobreza<sup>1</sup> ecuatoriana,

---

<sup>1</sup> Los organismos internacionales estiman que, en promedio, para las familias situadas en el límite de la línea de pobreza, el costo de la canasta familiar es igual al del resto de los gastos indispensables (vivienda, salud, educación infantil, etc.). Así, en Ecuador, las familias cuyos ingresos son inferiores al doble del costo de la canasta familiar, se sitúan por debajo de la línea de pobreza y aquellas cuyos ingresos son inferiores al costo de esta canasta, se encuentran por debajo de la línea de indigencia.

la sitúa entre los indigentes. Pese a ello, el estudio manifiesta que sí existen problemas en la alimentación en el país, por un tema de calidad de alimento donde no se consumen las provisiones adecuadas con aportes nutricionales saludables, esto representa una oportunidad para la empresa por el hecho de que la mayoría de las personas no llevan una dieta adecuada y carecen de una buena cultura alimenticia, lo cual conlleva al incremento en el número de afectados con diabetes.

### ***El sedentarismo y el sobrepeso***

Una de las causas más frecuentes de muerte en el Ecuador, es la diabetes, especialmente la de tipo 2 o insulinoindependiente<sup>2</sup>, la misma que es más frecuente en personas mayores a los 40 años y en personas con sobrepeso. Tan solo en el 2005 esta enfermedad cobró la vida de 2500 ecuatorianos, las causas principales fueron los malos hábitos alimenticios, falta de ejercicio, y el sobrepeso en general. Así también existen estudios que señalan que de cada 10 ecuatorianos uno presenta obesidad y cuatro están a punto de padecerla. (El sobrepeso en el Ecuador) De otro lado, el sedentarismo aumenta los niveles de sobrepeso; así lo reveló el programa 30 Minutos Plus cuando trató el tema del sobrepeso infantil, y se indicó que los niños pasan un promedio de 28 horas semanales frente al televisor, es decir 4 horas diarias, cuando los especialistas indican que un niño no debería ver televisión más de 2 horas al día.

---

<sup>2</sup> Los pacientes insulinoindependientes son aquellos que no necesitan de suministración periódica de la insulina para vivir.

Lo anteriormente expuesto representa una oportunidad para la empresa por la tendencia cada vez más creciente de la obesidad en las personas, conllevando al aumento de la diabetes por ser está una de las derivaciones del sobrepeso.

## **NIVELES SOCIO ECONÓMICOS**

En el Ecuador existe una inequidad en la distribución de los recursos, por ello la brecha entre ricos y pobres es cada vez mayor, así lo demuestra el anexo 7 “Distribución relativa de la población en las capitales provinciales por niveles socioeconómicos en el año 2004” También se puede observar que los niveles socioeconómicos mantienen una estructura similar en la costa y en la sierra con un promedio del 6% de clase alta, 26% de clase media, 40% de clase media baja y 27% de clase baja. Esta estructura cambia relativamente en la región insular y drásticamente en la región amazónica. En Quito la división por estratos sociales es la siguiente: 7% clase alta, 26.2% clase media alta, 40.5% clase media baja y 26,3% de clase baja. (Markop, 2001)

Lo anteriormente expuesto representa una amenaza, pues la clase media baja y baja concentran a mayor porcentaje de la población quiteña (66,8%), y es difícil acceder a estos bajos estratos pues dada la especialidad del producto éste tiene un precio relativamente elevado que limita el acceso a los mismos.



### 2.5.1.2 FACTORES ECONÓMICOS

#### **PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)**

El Producto Interno Bruto es el valor total de la producción de bienes y servicios finales producidos dentro de una determinada zona geográfica o país durante un período de tiempo predeterminado, el cual por lo general es un año. Éste es sin duda un término macroeconómico muy importante pues refleja la capacidad productiva de una economía. El PIB mide los bienes y servicios finales valorados a precios vigentes durante un período analizado, o a precios en un año base, es el caso del PIB nominal o real respectivamente. (Proaño, 2005)

Al analizar la evolución del PIB (Ver Anexo 8 “Evolución del PIB”), se observa que el país enfrentó un decrecimiento de su producción en un 4,5% en la crisis del año 2000. Luego de este año la tendencia ha sido creciente aunque de manera lenta esto refleja que la economía ecuatoriana mantiene un crecimiento desacelerado. Para el año 2006 el Banco Central prevé un crecimiento del PIB del 4.32%; por concepto petrolero un 3,89%, y lo correspondiente a otras industrias el 3,83%.

#### **PIB de la Industria del calzado**

La industria del calzado se encuentra dentro del sector del cuero por ser este el principal material para su elaboración, pero el INEC lo incluye en la industria manufacturera por ser un bien transformado por el hombre desde una materia prima, en este caso el cuero. Durante los cuatro trimestres del 2005, la

producción interna bruta de la industria manufacturera ha crecido con respecto a cada trimestre del año anterior. (Ver Anexo 9 “PIB por Industrias”) Esto representa una oportunidad para la empresa, porque pese al bajo crecimiento la industria presenta cierto dinamismo y atractividad.

## **GASTO**

El gasto del sector privado representado en el PIB como consumo e inversión, corresponde a la cantidad de recursos que destinan las familias y empresas en la compra de diferentes productos ya sean bienes o servicios.

### **Gasto en calzado**

En el Ecuador se observa un dinamismo y un crecimiento del sector de calzado, el cual movilizó en el año 2005 US \$ 26 millones mensuales, de los cuales US \$ 13 millones provienen de la clase alta (51%) y US \$ 8 millones de la clase media (31%), y 3 de cada 100 dólares, es decir el 3% del gasto total familiar se destina a este rubro. (Pulso Ecuador) Esto representa una oportunidad para la empresa, pues es muy atractivo entrar en este mercado especialmente en niveles económicos altos ya que participan del mayor gasto mensual.

### **Gasto en salud**

La salud es una necesidad básica de todos los ciudadanos que les permite vivir una vida social y económicamente productiva. Para proporcionar una vida sana

a sus miembros, los hogares deben destinar recursos para mantener la salud o recuperarla en caso de enfermedad. El uso de recursos para la salud es asignado a costa de usos alternativos de gastos de consumo. En el anexo 10 "Gasto total en salud en relación al gasto de consumo del hogar" se detalla el porcentaje del gasto total del consumo del hogar según características como el lugar de residencia: urbana o rural; la región; grupo étnico; entre otros. De acuerdo a un estudio del Gasto en Salud efectuado por el INEC en 1998 el gasto por tipo de salud es de 12,1% para salud preventiva y 87,9% para salud curativa. Aunque en la actualidad, los tres candidatos presidenciales que lideran las encuestas (con más opciones de ganar) manifiestan que canalizarán grandes recursos hacia la salud preventiva.

Lo anteriormente expuesto determina una oportunidad para la empresa pues la salud es una necesidad primordial que necesita ser cubierta y pese a que no existe una cultura por la salud preventiva, poco a poco la concienciación por la misma es mayor.

## **INFLACIÓN**

La inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios. Se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular. El índice más corrientemente utilizado para medir la inflación es el "índice de precios al consumidor" o IPC, el cual indica porcentualmente la variación en el precio

promedio de los bienes y servicios que adquiere un consumidor típico en dos periodos de tiempo, usando como referencia lo que se denomina en algunos países la canasta básica. (Internet: [www.labla.org](http://www.labla.org) Biblioteca de economía)

A partir de la dolarización adoptada por el Ecuador en el año 1999, la inflación se ha mantenido en rangos inferiores al 4% anual lo que ha permitido cierta estabilidad a las industrias y empresas del país. Según información publicada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el índice de precios al consumidor a junio del presente año es superior al presentado en junio del 2005 con porcentajes del 2.80% y del 1.91% respectivamente. (Ver Anexo 11 Inflación 2005-2006) Esto representa una oportunidad para la empresa ya que una inflación controlada inferior al 4% brinda estabilidad a los agentes económicos y el poder adquisitivo de los consumidores no se ve afectado.

## **DESEMPLEO**

El Desempleo mide qué parte de la Población Económicamente Activa (PEA) no se encuentra trabajando ya que el mercado laboral no dispone de suficientes plazas de empleo para que estas personas dejen de estar inactivas. El subempleo mide qué parte de las personas que tienen un empleo trabajan realizando una actividad inferior de la cual están capacitados para realizar; y a su vez, a aquellas personas que se encuentran en una situación de pluriempleo percibiendo ingresos inferiores al límite aceptable. (Economía ecuatoriana en cifras)

Según los Indicadores de Coyuntura del Mercado Laboral Ecuatoriano que publica el Banco Central, la tasa de desempleo de junio del 2005 a junio del 2006 ha presentado un promedio del 10.38%. En cuanto al desempleo abierto, es decir aquellas personas que buscan activamente empleo sin éxito, la tasa fue de 6,32%; mientras que el desempleo oculto, que incluye a quienes no buscan activamente empleo aunque estarían dispuestos a trabajar si les ofrecen uno, fue de 4,06%. La tasa de subocupación en el ámbito nacional bajó al pasar de 49,65% en mayo a 49,14% en junio del presente año, disminución que se debió a un aumento del desempleo. (Ver Anexo 12 “Tasa de Desempleo 2005-2006 y Anexo 13 “Evolución del Desempleo y subempleo en el Ecuador)

Esta variable macroeconómica se traduce en un gran problema social, y representa una amenaza para la empresa pues las personas son el motor de una economía y si no poseen los recursos necesarios para el consumo la demanda de bienes y servicios disminuye y por ende las ventas de las empresas en general también disminuyen, debiendo reducir su personal en mayor medida y el desempleo se agudiza cayendo en un círculo vicioso con terribles repercusiones negativas como pobreza, miseria y delincuencia.

## **REMESAS DE MIGRANTES**

Tras la corriente migratoria que tomó fuerza luego de la crisis de 1999, miles de ecuatorianos emigraron del Ecuador en búsqueda de mejores oportunidades para mejorar sus ingresos y su calidad de vida; sin embargo, dado que sus

familiares en muchos casos todavía residen en el Ecuador, grandes flujos de dinero han sido enviados por los emigrantes desde distintos países principalmente: España, EEUU e Italia; siendo el segundo rubro de ingreso de divisas al país luego del petróleo.

Según datos del Banco Central del Ecuador, en el primer trimestre del 2006 los ingresos por concepto de remesas alcanzaron los \$540,7 millones, cifra superior en un 3,33% a la registrada en el último trimestre del año anterior (\$494,4 millones); debido a la reducción del costo de servicio de transferencia. Al comparar la cifra del I trimestre del 2006 con su similar del 2005, se muestra un aumento del 9,36%, es decir de \$46,3 millones más. Lo más probable es que el incremento de las divisas enviadas por los emigrantes se mantenga a lo largo del 2006; ya que la competencia entre los bancos y las casas remesadoras continúa ocasionando que disminuyan los costos de envío, según informe del Banco Interamericano de Desarrollo. (Ver Anexo 14 “Remesas de emigrantes al Ecuador”)

Las remesas crean una oportunidad para la empresa ya que más personas disponen de mayores recursos para cubrir diferentes necesidades como: alimentación, vivienda, salud, entre otras. Por ello sin duda en la actualidad los familiares de emigrantes poseen mayores recursos para destinar al rubro del calzado.

## TASAS DE INTERÉS

La tasa de interés mide el valor del dinero a través del tiempo. De acuerdo a las leyes de oferta y demanda cuando existe exceso de oferta de un bien su precio disminuye, por el contrario cuando existe escasez el precio aumenta; en el caso del dinero sucede de igual manera, las tasas disminuyen y aumentan respectivamente. (Miller, 25)

Durante el año 2006, la tasa activa referencial o corporativa, tuvo un comportamiento irregular: en los primeros meses fue de 7,42%, luego sobrepasó el 9% y terminó en 8,51%. Y en julio presentó una tendencia alcista hasta la cuarta semana que fue de 9,85%; luego disminuyó a 8,53% al final del mes, en el mes de septiembre se sitúa en un promedio del 8,77%. Con respecto a la tasa pasiva referencial, se nota cierta regularidad en los meses de junio y julio del 2006, ya que obtuvieron un promedio de 4,40% y 4,34% respectivamente. En cuanto a la tasa máxima convencional reajustada mensualmente, en junio fue de 13,76% y se redujo a 12,77% en julio. (Ver Anexo 15, "Evolución de las tasa referenciales")

Es importante recordar que las tasas indicadas públicamente por el Banco Central del Ecuador (BCE) no son las tasas reales a las que accede un prestamista pues adicionalmente se deberá incluir la comisión de las entidades bancarias que encarecen el costo del crédito.

“Contrariamente a lo que sucede con el crédito, las captaciones han mantenido desde la dolarización un ritmo de crecimiento sostenido, el crecimiento promedio anual del 2005 fue de 22,2%”. Sin embargo existe una preferencia por el público a mantener recursos líquidos, ya que los depósitos a la vista y los de ahorro representan el 68% total de las captaciones, y los depósitos a plazo que se manejan son en su mayoría de hasta 180 días. (Ver anexo 16 “Estructura de los depósitos”)

Las constantes fluctuaciones y altas tasas de interés representan una amenaza para la empresa pues crean incertidumbre y frenan el acceso a préstamos bancarios.

### **Evolución del Microcrédito**

Es importante señalar que cada tipo de crédito: consumo, vivienda, corporativo-comercial y microcrédito se realizan bajo diferentes condiciones y características. De acuerdo a los Boletines Informativos emitidos por el BCE en el 2006 más del 70% de la cartera de crédito para la microempresa suele estar colocado a un plazo entre 6 y 18 meses; y este crédito se concentra en un 85% en apenas tres instituciones bancarias: Banco Solidario, Pichincha y Procredit. En cuanto a las tasas para acceder al microcrédito en los últimos seis meses éstas han fluctuado alrededor del 12% sin incluir la comisión. (Ver Anexo 17 “Volumen y tasas del microcrédito”).

Las altas tasas para acceder a microcréditos sumadas a los cortos plazos que en general se manejan determinan una amenaza para la empresa pues



merman la utilidad del negocio. Sin embargo un proyecto rentable puede manejar estas tasas de endeudamiento con plazos negociados.

### **2.5.1.3 FACTORES POLÍTICOS**

#### **INESTABILIDAD POLÍTICA**

Ecuador es un país que en los últimos años se ha caracterizado por una grave inestabilidad política, con drásticos cambios en los tres poderes del gobierno que desestabilizan al país.

En la última década el poder ejecutivo ha tenido a su cabeza a siete presidentes de diferentes partidos, tendencias y con diferentes lineamientos de gobierno lo cual no ha permitido mantener una política económica estable y de largo plazo. El poder legislativo experimenta continuamente remesones y tropiezos dados principalmente por desacuerdos políticos. Finalmente, el poder judicial sigue en proceso de superar todo los problemas que tuvo en el año 2004 tras la disolución de la Corte Suprema de Justicia.

Esta variable representa una amenaza para la empresa debido a que no se puede realizar una planificación a futuro, ya que cualquier mala decisión que tome el gobierno de turno ya sea en política pública o fiscal puede afectar sustancialmente a la empresa.

## **RIESGO PAÍS**

La percepción del riesgo por parte de los inversionistas extranjeros se mide a través del índice EMBI (Emerging Market Bond Index) calculado y publicado por la firma J. P. Morgan, el cual se construye con base a las cotizaciones de la deuda soberana emitidas por el Ecuador en relación con otros instrumentos de características similares colocados por el Departamento del Tesoro de EE UU, los cuales son considerados como de libre riesgo crediticio. (Banco Central del Ecuador)

En el año 2006 el riesgo país ha fluctuado alrededor de los 518 puntos. El comportamiento de este índice refleja una mejor apreciación del Ecuador para invertir, la misma que obedece entre otros factores al incremento del precio del crudo en el mercado internacional y con posibilidades de seguir aumentando. (Ver Anexo 18 “Riesgo País”) En la medida que este índice se estabilice con tendencia a la baja, representa una oportunidad para todos los sectores pues es beneficio que la imagen internacional del país brinde mayor confianza y estabilidad para atraer inversión y divisas.

## **LEYES Y REGULACIONES**

### **Normas INEN**

En el Ecuador se acepta únicamente las normas que están definidas por el Instituto de Normalización – INEN. Las principales son:

- Calzado cuero uso general – requisitos norma 1921
- Calzado cuero uso general – requisitos norma 1920
- Calzado de trabajo y seguridad industrial – norma 1926

Para el ingreso de cualquier producto se necesita certificado de conformidad con norma técnica del INEN en el caso de Ecuador y para exportar a un tercer país es necesario que se obtenga el certificado de conformidad en el país de destino, en los casos de Venezuela y Colombia existe un convenio de aceptación de la norma de estos países, representado una oportunidad para la empresa ya que Calzado Boccio es de procedencia colombiana.

### **Normas ISO 9001**

En el caso de tener la certificación ISO 9001 se acepta la certificación de una empresa, ya que contempla los procesos en las fases de diseño, procesamiento, servicio post-venta. Lo cual representa también una oportunidad para la empresa ya que otro principal proveedor (Dr. Zen Shoes), dispone de la certificación ISO 9001 lo cual avala los procesos de calidad y fabricación del calzado. (Corpei, Perfil del producto del Cuero y Pieles, 2003)

Lo anteriormente señalado representa una ventaja competitiva para la empresa por el hecho de disponer en sus dos líneas de calzado, estándares de calidad acreditados nacional e internacionalmente.

### 2.5.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

A continuación se analizarán los factores tecnológicos que tengan influencia directa en el giro del negocio que se compone de la importación y comercialización de zapatos para diabéticos.

## AVANCES TECNOLÓGICOS

### Tecnología industrial

De acuerdo a la ASOFACAL, la tecnología industrial para la manufactura de calzado que se utiliza en Ecuador dependerá del tamaño de la empresa. Hay grandes empresas que utilizan una alta tecnología, como por ejemplo las que trabajan con inyección, y son a la vez las que tienen un mayor nivel de producción y calidad. Las empresas medianas tienen una tecnología de menor nivel y funcionan con una combinación de trabajo mecánico y manual. Las empresas pequeñas que generalmente son artesanales e informales utilizan un método de producción manual y conforman una gran mayoría en el sector. Esta tecnología industrial sigue siendo poco desarrollada en el país por tal razón es una oportunidad importar calzado que cuente con mejores técnicas de fabricación inexistentes en el medio local.

### Internet

Ante el hecho de que la diabetes es una enfermedad que ha alcanzado magnitudes epidémicas a nivel mundial con casi 200 millones de personas afectadas con esta enfermedad, es de importancia para la empresa el disponer

de un medio de información actualizado y práctico como es el Internet. Esta herramienta proporcionará el acceso a información continua de tendencias, novedades de este nicho de mercado, también permitirá mantener contacto con los proveedores con el fin de tener un medio de intercambio de información entre las partes a través del correo electrónico; y lo más importante, dará acceso a la publicación de la página web de la empresa por medio de la cual se pretende mantener un contacto muy cercano con los clientes y permitirles descubrir una experiencia online única y personal.

Es una oportunidad el disponer en la actualidad de herramientas de contacto e información las 24 horas del día, como es el Internet; la cual abre oportunidades de información no sólo en el Ecuador, sino también en el mundo entero.

### **Servicios de Especialidad**

En la entrevista realizada a la doctora Margarita Curi, Endocrinóloga de Salud Corp. se pudo conocer que en el país la cobertura de salud estatal para personas con diabetes es deficitaria y que los Hospitales más calificados para el trato de pacientes con esta enfermedad son:

- Servicios de especialidad de Endocrinología en los Hospitales Regionales del IESS.
- Hospitales de las Fuerzas Armadas y la Policía.
- Hospital Eugenio Espejo y Hospital Baca Ortiz, donde se da atención a la población infantil con diabetes.

- Servicios de Especialidad en Hospitales privados como el Metropolitano y el Voz Andes.

La doctora también manifestó que cada vez existen más entidades médicas que brinden un servicio especializado a los pacientes con diabetes, principalmente en los hospitales privados. Ello representa una oportunidad, pues las personas con diabetes serán informadas de mejor manera sobre su enfermedad, los cuidados que deben tener particularmente con sus pies y sobre la importancia del uso de zapatos especializados.

### 2.5.2 MICROENTORNO

El análisis efectuado en el macroentorno determinó a aquellos factores y variables que afectan el desarrollo del plan de negocios en el Ecuador. En esta ocasión es necesario analizar el microentorno para poder determinar la atractividad puntual de la industria en la que se desarrollará la empresa.

Michael Porter plantea y proporciona un poderoso mecanismo analítico, *El diamante de Porter o modelo de las cinco fuerzas* que permite al estratega empresarial realizar el análisis industrial considerando los objetivos y recursos de la empresa en la evaluación de las cinco fuerzas, tanto de forma separada como colectiva. El análisis de la estructura industrial permite no sólo conocer a la industria, sino también identificar cómo y cuál debe ser la ventaja competitiva que la empresa puede desarrollar. (Certo - Peter, 84)

Las cinco fuerzas competitivas de una industria son: rivalidad entre competidores en la industria, poder de negociación de clientes, poder de negociación de proveedores, amenaza de entrada de nuevos competidores y amenaza de productos sustitutos. (Ver Gráfico 2.3)

**Gráfico 2.3 CINCO FUERZAS DE LA INDUSTRIA**



**Fuente:** Bases de Estrategia Empresarial, Fred David

**Elaborado por:** Los Autores

### 2.5.2.1 RIVALIDAD EXISTENTE EN LA INDUSTRIA

La rivalidad en la rama industrial se da entre empresas ya establecidas que luchan por arrebatarse participación de mercado de unas a otras. (Hill – Jones, 45).

Según la estimación de Pulso Ecuador, la industria de calzado maneja volúmenes de 26 millones de dólares mensuales y presenta un repunte en sus ventas en la temporada navideña donde este sector se ve altamente

beneficiado, e incluso el gasto de las familias urbanas en calzado crece a más del doble que en otros meses. Según la evaluación aplicada casi 6 de 100 dólares del gasto de cada familia se dirigen hacia vestido y calzado. En las familias de renta alta el gasto alcanza el 6,7% del consumo total, mientras que en las de renta media y baja es del 6% y 3,1%, respectivamente.

El negocio de productos para diabéticos no ha sido explotado de una manera específica en el Ecuador, es por ello que no existe un lugar de venta especializado de estos productos, el mercado de zapatos para diabéticos presenta un escenario similar, puesto que no existen empresas que se dediquen a la producción ni importación de calzado para diabéticos. De esta manera las personas diabéticas que buscan un calzado especializado, tienen la opción de acudir a tiendas ortopédicas. En el mercado de Quito las principales ortopédicas que disponen de calzado son: Berkemann, Calzado Ortopédico Pozo, Centro Ortopédicas Freire, Ortopédicos Recovery y Ortopedic's.

*Berkemann:* Es el principal competidor de la empresa, pues posee gran variedad de calzado cómodo que ofrece soluciones a los dolores de pie, espalda, y circulación, también recomiendan este calzado a personas diabéticas pero no es un calzado especializado. Esta empresa está enfocada hacia niveles socioeconómicos altos por los elevados precios de su calzado que oscilan en un precio de \$80 a \$220 dólares por par, además poseen cinco locales comerciales en el país ubicados en centros comerciales, tres se encuentran en la ciudad de Quito y dos en la ciudad de Guayaquil.



*Calzado Ortopédico Pozo:* Se especializa en la confección y venta de zapatos ortopédicos, plantillas, correctivos para pie plano y con defectos pero no confeccionan zapatos para diabéticos, es decir no son especialistas en este campo, sin embargo sí adecuan a los zapatos que actualmente confeccionan de acuerdo al pedido del cliente. El precio de un par de zapato adaptado para diabético oscila entre \$60 y \$80 dólares. La única forma de pago es de contado: el cliente realiza un abono inicial cuando hace el pedido y posteriormente, en el momento de la entrega, cancela el saldo también en efectivo. La materia prima esencial para elaborar su calzado es el cuero y en ciertas ocasiones también utilizan fibras suaves siempre y cuando éstas sean naturales. Luego de la solicitud del producto, éste es entregado en aproximadamente dos o tres semanas y tienen una garantía únicamente si el zapato no ha sido dañado por mal uso del cliente más no existe un plazo de garantía claramente estipulado.

*Centro Ortopédico FREIRE:* No tiene zapatos para diabéticos por ello no constituyen competencia para la empresa.

*Ortopédicos RECOVERY:* Dispone de zapatos para diabéticos por ello constituyen una competencia directa, pero comentan que no se especializan en esta línea. Los zapatos para diabéticos que ofrece esta ortopédica son importados de Estados Unidos. No disponen de variedad de tallas tan solo tienen una talla mediana que corresponde a una talla de calzado 37, aproximadamente. Manejan un stock bastante bajo cuya reposición es cada

tres meses lo cual indica que la rotación de este producto es baja. El precio de estos zapatos es de \$45 dólares y la única forma de pago es en efectivo.

*ORTOPEDIC'S*: No venden zapatos para diabéticos, por ello no son competencia para la empresa.

La rivalidad que presenta esta industria es baja. Esto constituye una oportunidad para la empresa porque no deberá destinar grandes recursos para gasto en herramientas competitivas como: publicidad, tecnología y servicio ni entrar en guerras de precios que disminuyan la utilidad del negocio. Pese a ello, la empresa sí destinará importantes recursos económicos para publicidad por tratarse de un producto nuevo en el mercado. (Hill – Jones, 48-52)

### **2.5.2.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTE**

“En el análisis de la estructura de la industria figuran como compradores tanto los consumidores finales como los adquirientes clave a lo largo del proceso de distribución” Los clientes pueden llegar a ser una fuerza poderosa en la rama industrial en función del poder de negociación que posean debido al volumen de compra del cliente, concentración en un determinado número de compradores, productos sustitutos o amenaza de integración hacia atrás. La capacidad de negociación de los clientes puede influir en la rentabilidad potencial de una actividad, obligando a la empresa a realizar bajadas de precios, exigiendo servicios más amplios y condiciones de pago más

favorables, o también, enfrentando a un competidor contra otro. (Certo - Peter, 86) En el negocio del calzado para diabéticos el poder de negociación de los clientes es bajo por el hecho de que no existe una competencia directa, los clientes no compran grandes volúmenes, ni existen agrupaciones de diabéticos claramente organizados, lo cual limita el poder de negociación de los clientes. De otro lado, la empresa ofrece productos diferenciados que permiten satisfacer necesidades de los clientes a través de un producto de excelente calidad, que sea único y proporcione soluciones a sus demandas, además se pretende ofrecer un servicio innovador que busca fidelizar al cliente con la empresa. Todo esto representa una oportunidad para la empresa pues la posibilidad de integración hacia atrás por parte de los clientes es baja.

### **2.5.2.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES**

Al igual que los clientes, los proveedores pueden llegar a ser una fuerza poderosa en la rama industrial dependiendo de factores como: el número de proveedores existentes, si un cambio de proveedor implica un alto costo, si los productos que ofrecen son esenciales, entre otros; determinado así una gran capacidad de negociación. Si el poder de negociación de los proveedores es alto ellos pueden decidir un aumento de precios en las materias primas, una disminución en la calidad de los productos que ofrecen e incluso pueden representar una amenaza en cuanto a una posible integración hacia adelante en la industria a la que abastecen. (Certo - Peter, 86)

Es importante determinar el poder de negociación de los proveedores, y el grado de dependencia hacia los mismos con el fin de conocerlos mejor y establecer estrategias comerciales tales como: alianzas, contratos de exclusividad entre otras. Los principales proveedores son:

**Calzado Boccio:** Con sede en Bucaramanga – Colombia, calzado Boccio es una empresa especializada en la confección y elaboración de zapatos para diabéticos, la misma que ha logrado las certificaciones de calidad tanto de la Fundación Santandereana de Diabetes como de la Fundación Colombiana de Diabetes, adicionalmente los zapatos son elaborados siguiendo las indicaciones del Instituto de Biomédica de Valencia (España).

**DR Zen Shoes:** Con sede en Florida – Estados Unidos. Es el principal fabricante de zapatos para diabéticos en los Estados Unidos, sus productos son certificados por la FDA (Food and Drug Administration) la cual es una entidad que avala la calidad de los alimentos y las medicinas en ese país.

Los dos proveedores estipulan claramente las políticas de precios, calidad del producto, materia prima, entre otros; por ello no existe riesgo de que estos aspectos claves sean alterados, pese a ello dado que inicialmente solo se cuenta con dos proveedores el poder de negociación de los mismos es alto. (Ver Anexo 19 “Políticas de los proveedores.”) Para contrarrestar esta amenaza la empresa logra contratos de exclusividad en el país por tres años.

#### 2.5.2.4 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

“Un competidor que accede por primera vez a un sector trae consigo nuevas capacidades, un deseo de adquirir una porción del mercado y en algunas ocasiones ciertos recursos sustanciales”. Sin embargo al querer entrar en un sector este nuevo competidor también se enfrenta con ciertos obstáculos denominados barreras de entrada que pueden dificultar el desarrollo de este proceso. (Ramírez, “Porter 5 fuerzas y diamante de la competitividad”) El sentido del análisis de las barreras de entrada consiste en hacerlas tan fuertes que pueda causar que potenciales competidores decidan no entrar a determinado negocio y que permita en cierta manera a la empresa ejercer un casi monopolio. (Dan, 74).

Las barreras de entrada para la negocio del calzado para diabéticos son bajas lo cual representa una amenaza para el presente plan de negocios. La empresa buscará incrementar estas barreras con estrategias comerciales como: segmentar claramente el mercado objetivo, crear fidelidad de los clientes, contratos de exclusividad con los proveedores, estrategias de diferenciación ofreciendo productos únicos y con valor agregado, canales de distribución exclusivos, entre otros.

#### 2.5.2.5 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos que siendo diferentes satisfacen una necesidad común son considerados sustitutos. Sin duda “la existencia de sustitutos cercanos es una

amenaza competitiva importante porque limita el precio que las compañías de una industria puede asignarle a su producto, y con ello, la rentabilidad de la industria.” (Hill – Jones, 52)

Los productos sustitutos del calzado para diabéticos son todos los zapatos que cumplan en cierta manera con las características principales del calzado que necesitan las personas que padecen esta enfermedad. Los zapatos deben ser principalmente: cómodos, livianos, de todas las tallas y con cuatro diferentes anchos. (Zapatos diseñados para el pie del Diabético).

En cuanto más se restringa las características del zapato ideal para el paciente con diabetes los productos sustitos van disminuyendo. De acuerdo con el doctor Hernán Hervás Ortega, endocrinólogo, “un buen zapato, ideal para la persona con diabetes, es el que amolda perfectamente a la longitud del arco y ancho del pie, que sea de cuero suave y suela flexible, que lleve un tacón ancho y bajo, el contrafuerte firme, la puntera redondeada y que aloje al pie cómodamente sin forzarlo”. De esta manera los sustitutos de este producto son los zapatos comunes que brinden altos niveles de comodidad o cumplan en cierta manera con las características antes expuestas, así también las plantillas para diabéticos.

La amenaza de productos sustitutos es baja ya que el zapato especializado para diabéticos es difícil de imitar, además posee varios elementos diferenciadores que agregan valor como: diferentes anchos por cada talla, aprobación científica y médica, material natural, entre otros. Esto representa

una oportunidad para la empresa puesto que no existe una amenaza competitiva de productos sustitutos.

### 3. INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO

#### 3.1 INTRODUCCIÓN

En el análisis del macro y microentorno se determinaron aquellas variables externas e internas que se pueden tomar como una oportunidad o amenaza para la empresa, buscando la interacción de los actores de todo mercado (proveedores, clientes, competidores, distribuidores). De esta manera se establecieron las pautas para desarrollar la investigación de mercado que se enfocará a personas con diabetes y a médicos endocrinólogos y diabetólogos.

De acuerdo con el concepto de investigación de mercados que indica que ésta es una herramienta que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información, el presente capítulo pretende recolectar y utilizar esta información para identificar oportunidades y problemas del marketing asociados a la empresa. (Kinneer – Taylor, 5)

#### 3.2 OBJETIVO GENERAL

Conocer la apertura de los médicos especialistas en diabetes para prescribir o recomendar a sus pacientes la utilización de calzado especializado para diabéticos; así también entender el comportamiento de las personas diabéticas, quienes normalmente mantienen un cuidado acucioso con sus pies, y la disposición de éstas a comprar zapatos para diabéticos.



Con la información recolectada se pretende entender mejor este nicho de mercado, establecer volúmenes de ventas y definir posibles acciones y estrategias para llegar a los clientes.

### **3.2.1 OBJETIVOS SECUNDARIOS**

#### **3.2.1.1 De la investigación a doctores**

- Determinar el número de endocrinólogos y diabetólogos en la ciudad de Quito.
- Determinar qué grado de importancia, a juicio del doctor, implica la utilización de calzado para diabéticos.
- Determinar con qué frecuencia los diabéticos deberían utilizar este calzado.
- Conocer la apertura de los médicos a recetar zapatos para diabéticos.
- Conocer a qué porcentaje de sus pacientes ya recomiendan este producto.

#### **3.2.1.2 De la investigación a los clientes: diabéticos**

- Determinar el número aproximado de diabéticos en la ciudad de Quito.
- Determinar la frecuencia de compra de calzado en un diabético.
- Establecer el grado de satisfacción del producto y servicio de los actuales proveedores.
- Conocer las preferencias y necesidades que los diabéticos buscan al momento de comprar un calzado especializado para su enfermedad.

- Determinar las cualidades más relevantes del producto que motivarían su compra.
- Comprobar un posible precio referencial de los zapatos para diabéticos.
- Determinar la disposición en la compra de zapatos para diabéticos.
- Fijar la localización estratégica del local para comercialización de zapatos para diabéticos.

### **3.3 METODOLOGÍA**

Con la asesoría del coordinador del área de marketing de la Universidad de las Américas, se vio la necesidad de comenzar la investigación utilizando una técnica de investigación exploratoria y posteriormente continuar con técnicas cuantitativas.

#### **3.3.1 TÉCNICA EXPLORATORIA**

La investigación de mercado se inició con una investigación exploratoria utilizando a la entrevista como herramienta para obtener mayor información acerca de la diabetes en Quito y en el Ecuador. Esto ayudó a tener una visión más amplia del negocio de productos para la diabetes y del nicho de mercado de zapatos para diabéticos específicamente.

En primer lugar se entrevistó al doctor Hernán Hervás, endocrinólogo de gran prestigio en la ciudad de Quito y autor del libro “Diabetes mellitus, La gran epidemia de nuestro siglo”.

La información obtenida fue muy valiosa ya que permitió corroborar la información de que en el Ecuador un 4 a 6% de la población padece diabetes, es decir alrededor de quinientas mil personas padecen esta enfermedad; independiente de su nivel socioeconómico, sino más bien en función de su estilo de vida, aunque no existen estudios acerca de esta relación. Esta tendencia creciente a desarrollar diabetes es mayor no sólo en el Ecuador sino también en el mundo entero, de esta manera se calcula que para el año 2025 las personas con esta enfermedad oscilará los trescientos millones.

En este país el mercado de productos para diabéticos es considerado un mercado virgen, y que cada vez está en crecimiento no sólo porque como se expuso anteriormente más personas se ven afectadas; sino también porque no existen programas de prevención que ayuden a controlar los casos de personas con esta enfermedad. Si a esto se suma los malos estilos de vida claramente identificados por sedentarismo, estrés, comida chatarra, obesidad el resultado es diabetes con niveles de crecimiento epidémicos. (Hervás, Hernán)

El desarrollo de pie diabético es común entre personas con diabetes, por ello alrededor del 30% de estos pacientes desarrollan esta condición; sin embargo

para el doctor Hervás todo paciente diabético tiene pie diabético en grado 0 es decir potencialmente desarrollará este problema y es ideal la utilización del calzado especializado como una medida preventiva.

Un dato impactante a juicio de los autores, es que de todas las amputaciones que se puedan observar en el día a día, ya sea en la calle, o en un hospital; el 50% de las mismas se realizan a diabéticos y particularmente en los pies de estos pacientes.

De otro lado, de acuerdo al criterio del doctor Hervás el paciente diabético destina mensualmente entre 100 y 150 dólares a la compra de medicamentos, autocontrol, insulina, entre otros. Este elevado gasto disminuye la capacidad adquisitiva para acceder a otros productos complementarios como es el caso del calzado para diabéticos, por ello este producto indirectamente resulta asequible para pacientes con un nivel de ingreso medio, medio alto o alto.

Los datos técnicos médicos obtenidos al culminar esta investigación descriptiva determinaron dos puntos clave en las dos encuestas, por una parte ayudaron a definir el formato del cuestionario a efectuarse con doctores especialistas en la materia pues éste contempla ciertos puntos técnicos médicos; y por otro, determinaron que el producto deberá ser dirigido especialmente a pacientes diabéticos de clase media, media alta y alta; pues invierten más en salud preventiva que la clase baja y el precio de este calzado

especializado, es un gran limitante para el alcance de el ya gastado bolsillo de un paciente diabético de clase baja.

En conclusión la entrevista exploratoria indicó que el nicho de zapatos para diabéticos es un negocio muy atractivo no sólo porque no ha sido explotado en el Ecuador, sino también porque tiene un interesante potencial tal como lo han demostrado otros países como Estados Unidos, Canadá e Inglaterra. Y por otra parte, el entrevistado demostró apertura e interés porque jóvenes se interesen por aprender más acerca de una enfermedad que ha alcanzado cifras epidémicas a nivel mundial y también le agradó la idea de que se pueda implementar un negocio que pueda mejorar la calidad de vida de los diabéticos.

### **3.3.2 TÉCNICA CUANTITATIVA**

Para la definición de la metodología cuantitativa a utilizarse se contó con la ayuda del Coordinador de Matemática de la Universidad, el profesor Juan Carlos García. De esta manera se definió que la investigación de mercado debe estar dirigida hacia dos unidades muestrales que deberán ser estudiadas y se determinó el método y la forma para determinar la muestra más apropiada.

Las dos unidades muestrales son por una parte los endocrinólogos y diabetólogos; y por otra, los pacientes con diabetes. En ambos casos las dos poblaciones se limitan a la ciudad de Quito. En el caso de los pacientes se

estudiará únicamente a los estratos ya mencionados anteriormente y se mantendrá la distribución socioeconómica del censo poblacional del año 2001. (Markop, 2001)

Para que los resultados obtenidos sean inductivos se realizó el respectivo cálculo muestral para los dos grupos objetivos.

### **3.4 POBLACIÓN DESTINATARIA**

#### **3.4.1 GRUPO OBJETIVO 1: ENDOCRINÓLOGOS Y DIABETÓLOGOS EN LA CIUDAD DE QUITO**

La base de datos de los endocrinólogos se obtuvo de Close Up Ecuador, empresa de investigación de mercados especializada en médicos y en productos farmacéuticos. Esta base indica que existen 90 endocrinólogos inscritos legalmente en el Ecuador pero sólo 62 de ellos ejercen y recetan en la actualidad, de éstos 31 se encuentran en la ciudad de Quito, lugar donde se efectuará la encuesta. A ellos se suman los cinco diabetólogos que también ejercen en esta ciudad. De esta manera se define que son 36 los doctores especialistas hacia los cuales se pretendió dirigir la encuesta.

Se inició la corrida de encuestas para este grupo objetivo intentando hacer un censo, es decir efectuando una colección completa de encuestas a los 36 doctores; sin embargo no existió una apertura por parte de todos los doctores

pues muchos tienen una agenda bastante apretada, otros se encontraban realizando congresos dentro y fuera del país.

Por lo anteriormente expuesto, se procedió a calcular una muestra estadísticamente representativa y confiable para que los resultados obtenidos de la encuesta sean inductivos y se puedan obtener conclusiones de la población. (Galindo, 171-180)

### Cálculo Muestral

$$n = \frac{Z_{\infty/2} * N * p * q}{N * E^2 + Z_{\infty/2}^2 * p * q}$$

$Z_{\infty/2}$  = Nivel de confianza = 95,5% → 2,25

N = Población = 36

p = q = 0,5 a un nivel de ignorancia máxima

E = error estimación = 8% = 0,08

$$n = \frac{(2,25)*(36)*(0,5)*(0,5)}{(36)*(0,08)^2 + (2,25)^2*(0,5)*(0,5)} = 14$$

Total encuestas = 14

Como resultado del cálculo de esta primera unidad muestral se obtuvieron un total de 14 encuestas que debían realizarse en los consultorios, hospitales u

hogares de los doctores. Como se indicó ad supra, con el objetivo inicial de hacer un censo se efectuó la encuesta a 16 médicos especialistas.

Para optimizar recursos y tener seguridad de que los datos sean fidedignos los autores del presente proyecto decidieron realizar las encuestas personalmente, presentándose ciertos obstáculos como la predisposición de ciertos doctores a no ser interrumpidos en sus consultas, la modificación de ciertos horarios por el mundial de fútbol, entre otros. Como consecuencia de ello se extendió el tiempo inicialmente programado para el trabajo de campo de la investigación pero se culminó este trabajo en el cronograma presentado en el anteproyecto.

#### **3.4.2 GRUPO OBJETIVO 2: ADULTOS CON DIABETES DE NSE AB Y C EN LA CIUDAD DE QUITO**

La población proyectada para Quito en el 2006 son 1'936.456 personas, de las cuáles 1'473.149 se encuentran en el área urbana. De éstas el 64,6% son mayores de 15 años, grupo al cual se enfocará la empresa pues únicamente se importará calzado para jóvenes y adultos, es decir 951.654 personas; el 33,2% de la población pertenece al nivel socioeconómico medio medio, medioalto y alto es decir 315.949 personas. (Markop, 2001) De otro lado, de acuerdo a la Organización Panamericana de la Salud el 4,5% de la población ecuatoriana tiene ya diabetes (ver anexo 20 "Diabetes en las Américas") lo cual corresponde a una población final de 14.218 personas.



### Cálculo Muestral

$$n = \frac{Z_{\infty/2} * N * p * q}{N * E^2 + Z_{\infty/2}^2 * p * q}$$

$Z_{\infty/2}$  = Nivel de confianza = 95,5% → 2,25

N = Población = 14.218

p = q = 0,5 a un nivel de ignorancia máxima

E = error estimación = 8% = 0,08

$$n = \frac{(2,25) * (14.218) * (0,5) * (0,5)}{(14.218) * (0,08)^2 + (2,25)^2 * (0,5) * (0,5)} = 87$$

Total encuestas = 87

En el caso de esta segunda unidad muestral, se debieron efectuar 87 encuestas a pacientes con diabetes mayores de 15 años y con un nivel de ingreso correspondiente a niveles socioeconómicos A, B y C en esta ciudad.

(Markop, 2001)

La experiencia al correr estas encuestas fue muy interesante porque se tuvo un primer contacto con los futuros clientes de la empresa. Lo más difícil en este caso fue encontrar a un gran número de personas de este grupo objetivo juntas en un mismo lugar; razón por la cual se debió realizar las encuestas en centros como el de Salud Coop, el Centro especializado en diabetes (Provida), Clínica

de diabetes del Hospital Vozandes, entre otros; y para ello se necesitó de varias horas y varios días para cumplir con la muestra establecida.

### **3.5 MODELO DE LAS ENCUESTAS APLICADAS**

Con la asesoría del coordinador del área de Marketing de la Universidad se diseñó el modelo de las dos encuestas aplicadas y en el caso de la encuesta efectuada a los doctores por tener un contenido algo más técnico esta fue revisada por el doctor Hervás, endocrinólogo, quien aportó con sus observaciones.

Para ello se diseñó el formato de dos encuestas por separado.

### 3.5.1 MODELO DE LA ENCUESTA APLICADA A DOCTORES ESPECIALISTAS



Buenos días Doctor, soy estudiante de la UDLA y quisiera pedirle que me regale dos minutos de su tiempo para llevar a cabo esta encuesta para mi trabajo de titulación. Y esperamos que la información recolectada sea beneficiosa para sus pacientes. Gracias de antemano.

Nombre del Doctor:

Especialidad:

1. La utilización de calzado especializado para diabéticos reduce el porcentaje de complicaciones en el pie de un diabético?

Si

No

2. Es importante que las personas diabéticas utilicen un calzado para diabéticos como **medida preventiva** para que no desarrollen pie diabético?

Extremadamente importante

Muy importante

Importante

Poco importante

No es importante

3. Qué tan seguido estos pacientes deben utilizar zapatos para diabéticos?

Ocasionalmente (caminata, deporte)

Frecuentemente (3 a 4 veces por semana)

Siempre (todos los días a toda hora)

4. ¿Conoce de algún lugar donde vendan calzado para diabéticos?

Si  Cuál? \_\_\_\_\_

No

5. ¿Dentro de sus recomendaciones está el recetar calzado para diabéticos?

Si

No

Por qué?  
\_\_\_\_\_

6. ¿A qué porcentaje de sus pacientes con diabetes les recetaría calzado para diabéticos?

100% (a todos)

80 al 99% (a la mayoría)

40 al 79% (a algunos)

1 al 39% (a pocos)

0 % (a ninguno)

Nombre y firma del alumno encuestador: \_\_\_\_\_ Fecha de encuesta: \_\_\_\_\_

### 3.5.2 MODELO DE LA ENCUESTA APLICADA A PACIENTES CON DIABETES



Buenos días, mi nombre es ....., soy estudiante de la UDLA y quisiera pedirle que me regale cinco minutos de su tiempo para llenar una encuesta. La información que me proporcione es confidencial y sólo sirve para fines de investigación.

¿Cómo cree Usted que será la participación de la selección ecuatoriana en el mundial de fútbol Alemania 2006?

Excelente       Muy buena       Regular       Mala

1. Padece Usted diabetes?

Si       No

2. Qué tipo de diabetes padece Usted?

Tipo 1 Necesita insulina       Tipo 2 No necesita insulina

3. ¿Cuáles de los siguientes tipos de calzado utiliza con más frecuencia?

Deportivo	<input type="checkbox"/>	Formal	<input type="checkbox"/>
Casual	<input type="checkbox"/>	Sandalias	<input type="checkbox"/>
Botas	<input type="checkbox"/>		
Otras	<input type="checkbox"/>	_____ especificar	

4. ¿Cuánto calza? (o cuál es su talla de calzado)

34-35	<input type="checkbox"/>
36-37	<input type="checkbox"/>
38-39	<input type="checkbox"/>
40-41	<input type="checkbox"/>
42-43	<input type="checkbox"/>
Otra	<input type="checkbox"/> _____ especificar

5. ¿Cuántos pares ha comprado el último año?

Ninguno	<input type="checkbox"/>		
1 par	<input type="checkbox"/>		
2 pares	<input type="checkbox"/>		
3 a 5 pares	<input type="checkbox"/>		
6 a 10 pares	<input type="checkbox"/>		
Más de 10	<input type="checkbox"/>		
¿De qué tipo?			
Deportivo	<input type="checkbox"/>	Formal	<input type="checkbox"/>
Casual	<input type="checkbox"/>	Sandalias	<input type="checkbox"/>
Botas	<input type="checkbox"/>		
Otras	<input type="checkbox"/>	_____ especificar	

6. En general, ¿En qué rango de precio han estado los zapatos que Usted ha comprado recientemente?

Menos de \$10	<input type="checkbox"/>
\$10 a \$20	<input type="checkbox"/>
\$21 a \$30	<input type="checkbox"/>
\$31 a \$50	<input type="checkbox"/>
\$51 a \$80	<input type="checkbox"/>
Más de \$80	<input type="checkbox"/>

7. Presenta Usted problemas con sus pies, o padece pié diabético?

Si  No

8. Conoce Usted de la existencia de zapatos para diabéticos? (Si la respuesta es NO pasar a pregunta 11)

Si  No

9. Conoce de algún lugar donde se venda calzado para diabéticos?

Si  No Cuál? \_\_\_\_\_ favor especificar

10. Ha comprado alguna vez zapatos para diabéticos?

Si  No Dónde? \_\_\_\_\_ favor especificar

11. Le gustaría disponer de un local dónde se vendan zapatos para diabéticos?

Si  No

12. Qué características esperaría encontrar en el calzado para diabéticos?

Comodidad  Variedad de diseños   
 Material especial  Aprobación médica   
 Otras  \_\_\_\_\_ favor especificar

13.Cuál sería su intención de compra si Usted encuentra zapatos para diabéticos a su gusto y medida (Entregar tarjeta amarilla)

Seguro que sí compraría   
 Sí compraría   
 Tal vez compraría   
 No compraría   
 Seguro que no compraría

14. ¿Cuánto Usted estaría dispuesto a pagar por un calzado especial para diabéticos?

\$35 a \$45  \$61 a \$90   
 \$46 a \$60  \$91 o más

15. ¿Qué forma de pago utiliza y prefiere?

Efectivo  Tarjeta de crédito  Cheque

Muchas gracias por su colaboración, para finalizar le voy a pedir de favor que me ayude con algunos datos. (Entregar tarjeta azul)

GÉNERO Masculino  Femenino

EDAD: A  B  C  D  E


INGRESO FAMILIAR F  G  H  I  J  K  L


SEGURO MÉDICO SI  NO


SECTOR DE RESIDENCIA: NORTE  CENTRO  SUR  VALLES


Nombre y firma del alumno encuestador: \_\_\_\_\_ Fecha de encuesta: \_\_\_\_\_


**INTENCIÓN DE COMPRA**

 Seguro que sí compraría

 Sí compraría

 Tal vez compraría

 No compraría

 Seguro que no compraría

**EDAD**

- A. 15 a 19
- B. 20 a 24
- C. 25 a 29
- D. 30 a 39
- E. más de 40

**INGRESO FAMILIAR**

- F. hasta \$200
- G. \$ 201 a \$ 400
- H. \$ 401 a \$ 800
- I. \$ 801 a \$ 1200
- J. \$ 1201 a \$ 1600
- K. \$ 1601 a \$ 2000
- L. + DE \$ 2001

### 3.5.3 JUSTIFICACIÓN DEL MODELO DE ENCUESTA APLICADO

El diseño de las encuestas es claro y bastante simple para que el encuestado pueda llenarlas con facilidad y de una manera rápida.

En el caso de la encuesta efectuada a pacientes con diabetes; ésta aparenta ser un poco extensa pero en el trabajo de campo se comprobó que no lleva más de tres minutos llenar la misma. Esto básicamente se debe a:

- La mayoría de las preguntas son cortas y simples de contestar, como es el caso de la pregunta 4, la cual no lleva más de un par de segundos indicar cuanto calza una persona.
- Existen dos preguntas, la 9 y la 10 cuya probabilidad de ejecución es baja y dependerá de que la respuesta a la pregunta 8 sea afirmativa, caso contrario estas dos preguntas no se efectúan.
- Seis de las quince preguntas poseen opciones de respuesta cerrada: si o no.
- Para facilitar la comprensión de un par de preguntas, el encuestador proporciona en estos casos dos tarjetas ayuda.

La mecánica empleada para llenar las encuestas fue la siguiente:

- El encuestador lee la pregunta, si el encuestado contesta espontáneamente no hay necesidad de leer las opciones de respuesta; si esto no sucede el encuestador lee las opciones de respuesta.
- La encuesta es llenada a mano por el encuestador.

- Para evitar sesgar la respuesta al leer las opciones éstas son alternadas en su orden de un encuestado a otro.

#### **3.5.4 CORRIDA DE ENCUESTAS**

El proceso de corrida de encuestas se inició con las encuestas piloto. Se realizaron 15 encuestas piloto que aportaron con pequeños detalles de forma más que de fondo, para modificar, definir e imprimir las encuestas finales.

El formato de las encuestas definitivas para cumplir con la muestra establecida previamente, fueron aplicadas a partir del 6 de junio del 2006 hasta el 30 del mismo mes. Y éstas fueron realizadas principalmente en los consultorios de los médicos especialistas ubicados en el Centro Médico Metropolitano, Meditropoli, Clínica de diabetes del hospital Vozandes, Centro médico y clínica de Salud Coop, Centro Provida, entre otros.

#### **3.6 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Tras la realización de las encuestas se procedió a su tabulación y respectivo cruce de información, para determinar la apertura a recetar o recomendar para zapatos para diabéticos por parte de los médicos especialistas; y determinar el nivel de aceptación y potencial demanda de este producto por parte de los pacientes, con base en las 16 encuestas a doctores y 87 a pacientes.



### 3.6.1 ENCUESTA APLICADA A DOCTORES ESPECIALISTAS

#### Pregunta 1

¿La utilización de calzado especializado para diabéticos reduce el porcentaje de complicaciones en el pie de un diabético?

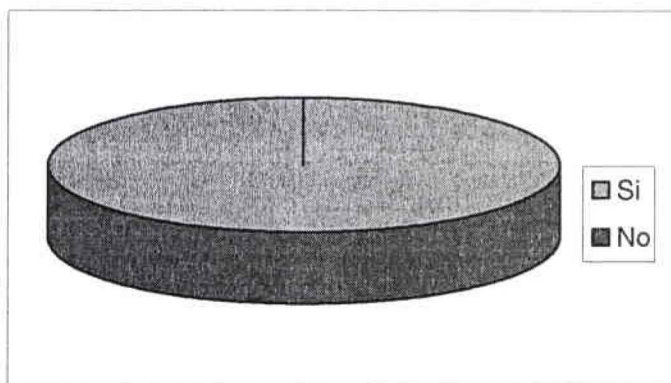
**Tabla 3.1 REDUCCIÓN DE COMPLICACIONES EN EL PIE DE UN DIABÉTICO**

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	16	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	16	100%

**Fuente:** Investigación de Mercado, realizada por los autores.

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfico 3.1 REDUCCIÓN DE COMPLICACIONES EN EL PIE DE UN DIABÉTICO**



**Fuente:** Investigación de Mercado, realizada por los autores.

**Elaboración:** Los Autores

#### **Análisis**

Todos los doctores indican que la utilización de calzado para diabéticos reduce las complicaciones o desarrollo de pie diabético; y que por ello ésta es una excelente medida preventiva para que los pacientes con diabetes no padezcan estos problemas.

## Pregunta 2

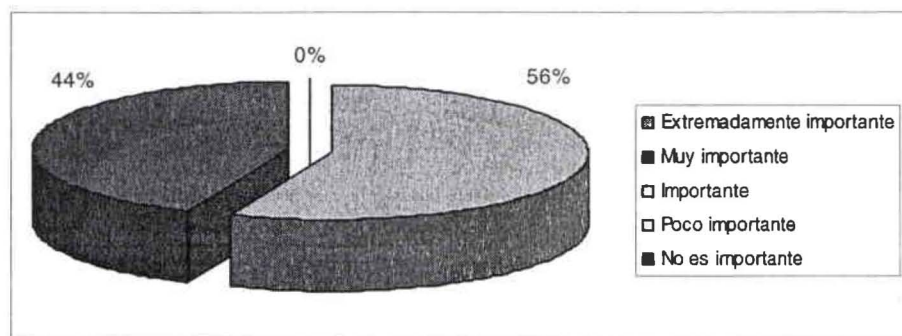
¿Qué tan importante es que las personas diabéticas utilicen un calzado para diabéticos como medida preventiva para que no desarrollen pie diabético?

**Tabla 3.2 IMPORTANCIA DEL USO DE CALZADO PARA DIABÉTICOS**

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Extremadamente importante</b>	9	56%
<b>Muy importante</b>	7	44%
<b>Importante</b>	0	0%
<b>Poco importante</b>	0	0%
<b>No es importante</b>	0	0%
<b>Total</b>	16	100%

**Fuente:** Investigación de Mercado, realizada por los autores.  
**Elaboración:** Los Autores

**Gráfico 3.2 IMPORTANCIA DEL USO DE CALZADO PARA DIABÉTICOS**



**Fuente:** Investigación de Mercado, realizada por los autores.  
**Elaboración:** Los Autores

## **Análisis**

Todos los doctores confirman que la utilización de calzado especializado para diabéticos es una medida preventiva muy importante o extremadamente importante. Además, indican que es indispensable que los pacientes con diabetes mantengan un cuidado especial con sus pies y ello implica poner especial atención al calzado que utilizan.

### Pregunta 3

¿Qué tan seguido estos pacientes deben utilizar zapatos para diabéticos?

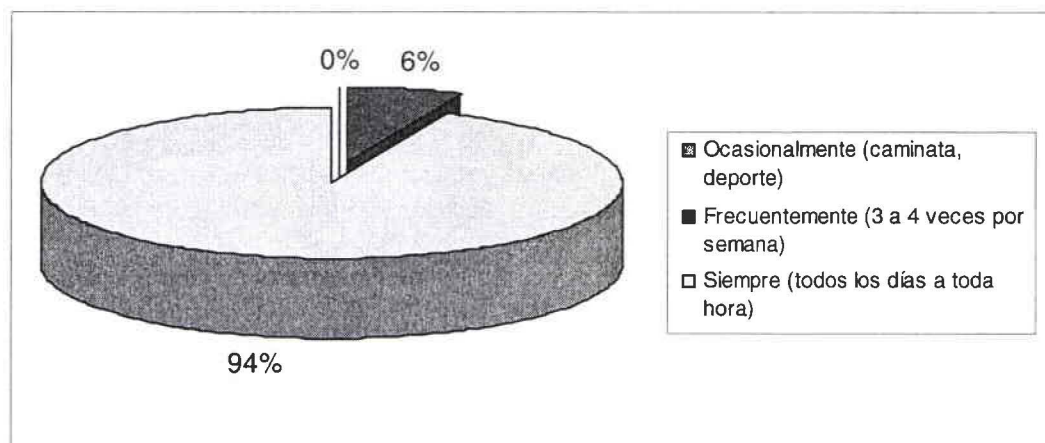
**Tabla 3.3 FRECUENCIA DE USO DE CALZADO PARA DIABÉTICOS**

	Frecuencia	Porcentaje
Ocasionalmente (caminata, deporte)	0	0%
Frecuentemente (3 a 4 veces por semana)	1	6%
Siempre (todos los días a toda hora)	15	94%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Mercado, realizada por los autores.

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfico 3.3 FRECUENCIA DE USO DE CALZADO PARA DIABÉTICOS**



**Fuente:** Investigación de Mercado, realizada por los autores.

**Elaboración:** Los Autores

### **Análisis**

Quince de los dieciséis doctores indican que los pacientes con diabetes deben utilizar este calzado especializado todo el tiempo, todos los días y a toda hora.

Un doctor en particular mencionó que frecuentemente ya que se puede realizar ciertas excepciones cuando el paciente está dentro de casa.

### Pregunta 4

¿Conoce de algún lugar donde vendan calzado para diabéticos?

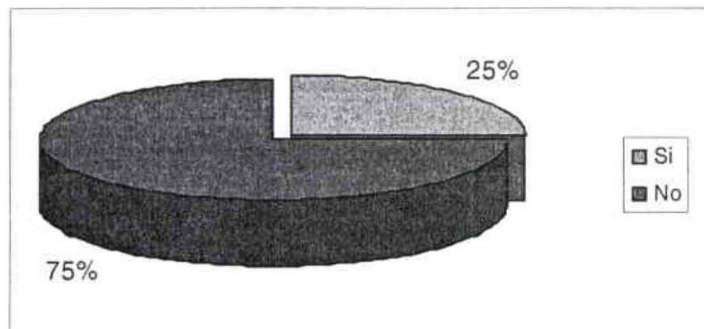
**Tabla 3.4 PUNTO DE VENTA DE CALZADO PARA DIABÉTICOS**

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	4	25%
<b>No</b>	12	75%
<b>Total</b>	16	100%

Fuente: Investigación de Mercado, realizada por los autores.

Elaboración: Los Autores

**Gráfico 3.4 PUNTO DE VENTA DE CALZADO PARA DIABÉTICOS**



Fuente: Investigación de Mercado, realizada por los autores.

Elaboración: Los Autores

### **Análisis**

El 75% de los doctores encuestados indicaron no conocer un lugar donde se vendan estos zapatos, y el 25% indicó que sí. Sin embargo, al especificar el lugar de venta que conocen, las opciones fueron: “hay formas de pedido por Internet” o “se manda a hacer donde un especialista”. Al analizar estas respuestas podemos observar cómo este nicho de mercado no ha sido explotado y la excelente oportunidad de negocio que existe. Por otra parte las opciones de un punto de venta no están claras, no hay un lugar o marca posicionada y las opciones: pedir por Internet, mandar a hacer donde un especialista son poco comunes e inaccesibles.

### Pregunta 5

¿Dentro de sus recomendaciones está el recetar calzado para diabéticos?

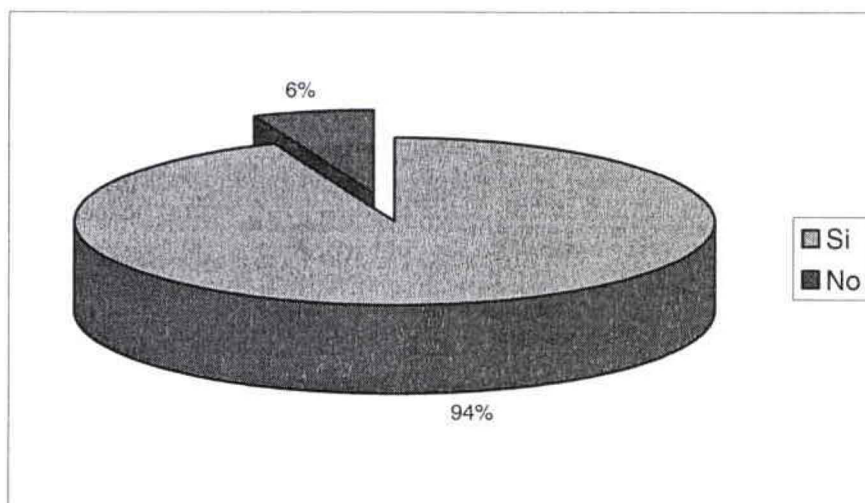
**Tabla 3.5 RECOMENDACIÓN DE USO DE CALZADO PARA DIABÉTICOS**

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	15	94%
<b>No</b>	1	6%
<b>Total</b>	16	100%

**Fuente:** Investigación de Mercado, realizada por los autores.

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfico 3.5 RECOMENDACIÓN DE USO DE CALZADO PARA DIABÉTICOS**



**Fuente:** Investigación de Mercado, realizada por los autores.

**Elaboración:** Los Autores

### **Análisis**

El 94% de los doctores indicaron que ya recomienda a sus pacientes que utilicen calzado para diabéticos, pero al no existir lugares que comercialicen este calzado especializado las opciones que les dan son utilizar zapatos 100% cómodos.

### Pregunta 6

¿A qué porcentaje de sus pacientes con diabetes les recetaría calzado para diabéticos?

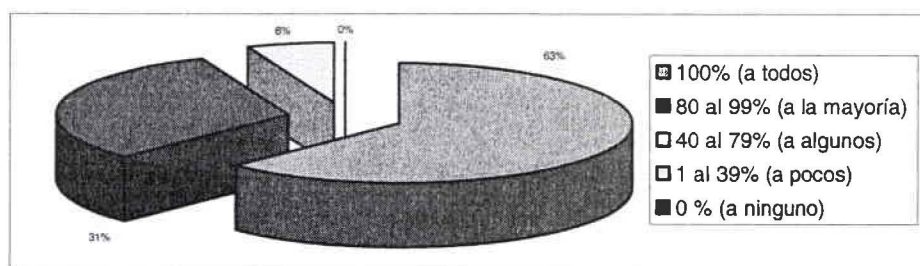
**Tabla 3.6 NÚMERO DE PACIENTES DIABÉTICOS A LOS QUE SE LES RECOMIENDA UTILIZAR CALZADO ESPECIALIZADO**

	Frecuencia	Porcentaje
<b>100% (a todos)</b>	10	63%
<b>80 al 99% (a la mayoría)</b>	5	31%
<b>40 al 79% (a algunos)</b>	1	6%
<b>1 al 39% (a pocos)</b>	0	0%
<b>0 % (a ninguno)</b>	0	0%
<b>Total</b>	16	100%

Fuente: Investigación de Mercado, realizada por los autores.

Elaboración: Los Autores

**Gráfico 3.6 NÚMERO DE PACIENTES DIABÉTICOS A LOS QUE SE LES RECOMIENDA UTILIZAR CALZADO ESPECIALIZADO**



Fuente: Investigación de Mercado, realizada por los autores.

Elaboración: Los Autores

### **Análisis**

El 63% de los doctores recomienda a todos sus pacientes utilizar este calzado, el 31% le recomienda a la mayoría; y el 6% a algunos. El mayor limitante para que este producto no sea recetado al 100% de sus pacientes se debe a que la capacidad adquisitiva de muchos pacientes se ve mermada por otros productos indispensables que deben ser comprados por estos pacientes diabéticos para controlar su enfermedad.

### 3.6.2 ENCUESTA APLICADA A PACIENTES CON DIABETES

#### Pregunta 1

¿Padece Usted diabetes?

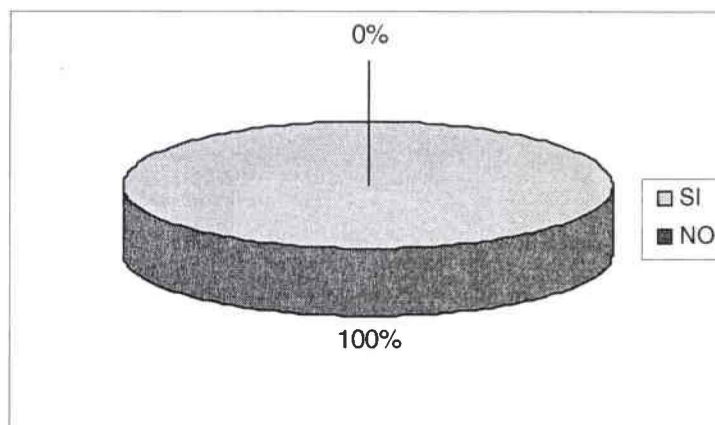
**Tabla 3.7** **PACIENTES CON DIABETES**

	Frecuencia	Porcentaje
<b>SI</b>	87	100%
<b>NO</b>	0	0%
<b>Total</b>	87	100%

**Fuente:** Investigación de Mercado, realizada por los autores.

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfico 3.7** **PACIENTES CON DIABETES**



**Fuente:** Investigación de Mercado, realizada por los autores.

**Elaboración:** Los Autores

#### **Análisis**

El 100% de la muestra, es decir las 87 personas encuestadas, padecen diabetes.

## Pregunta 2

¿Qué tipo de diabetes padece Usted?

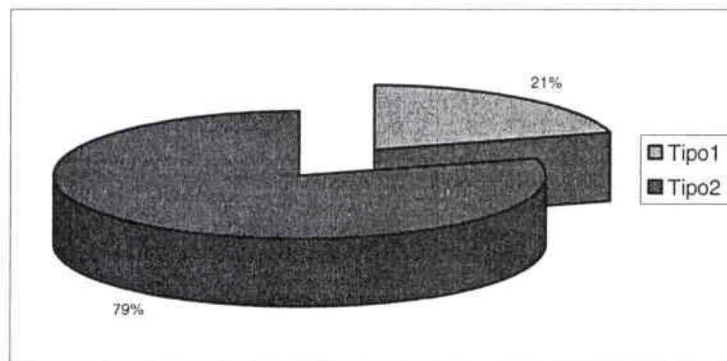
**Tabla 3.8**                    **PACIENTES DIABÉTICOS SEGÚN TIPO DE DIABETES**

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Tipo1</b>	18	21%
<b>Tipo2</b>	69	79%
<b>Total</b>	87	100%

**Fuente:** Investigación de Mercado, realizada por los autores.

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfico 3.8**                    **PACIENTES DIABÉTICOS SEGÚN TIPO DE DIABETES**



**Fuente:** Investigación de Mercado, realizada por los autores.

**Elaboración:** Los Autores

## **Análisis**

Se puede observar que de las 87 personas encuestadas, el 79% padece diabetes tipo 2 es decir son pacientes insulino-independientes. Este tipo de diabetes es la que frecuentemente se presenta en pacientes mayores a 40 años, por lo cual definitivamente es interesante enfocarse en calzado para diabéticos en la población adulta, tal como se tenía planificado realizar. Y el 21% de los encuestados padece diabetes Tipo 1 o diabetes juvenil.



### Pregunta 3

¿Cuáles de los siguientes tipos de calzado utiliza con más frecuencia?

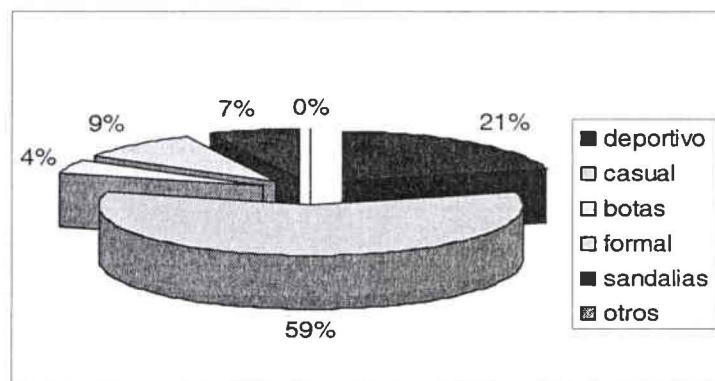
Tabla 3.9 TIPO DE CALZADO POR FRECUENCIA DE USO

	Frecuencia	Porcentaje
Deportivo	24	21%
Casual	68	59%
Botas	5	4%
Formal	11	9%
Sandalias	8	7%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Mercado, realizada por los autores.

Elaboración: Los Autores

Gráfico 3.9 TIPO DE CALZADO POR FRECUENCIA DE USO



Fuente: Investigación de Mercado, realizada por los autores.

Elaboración: Los Autores

### Análisis

El zapato casual es el tipo de calzado que más utilizan los diabéticos pues obtuvo 68 menciones por parte de los encuestados, el calzado deportivo ocupa el segundo lugar con 24 menciones; y las botas, son el modelo que menor frecuencia presenta. Lo anteriormente expuesto, indica que es imprescindible que la empresa ofrezca variedad de calzado, en especial de tipo casual y deportivo pues existirá mayor demanda de estos modelos.

**Pregunta 4**

¿Cuánto calza? (o cuál es su talla de calzado)

Tabla 3.10

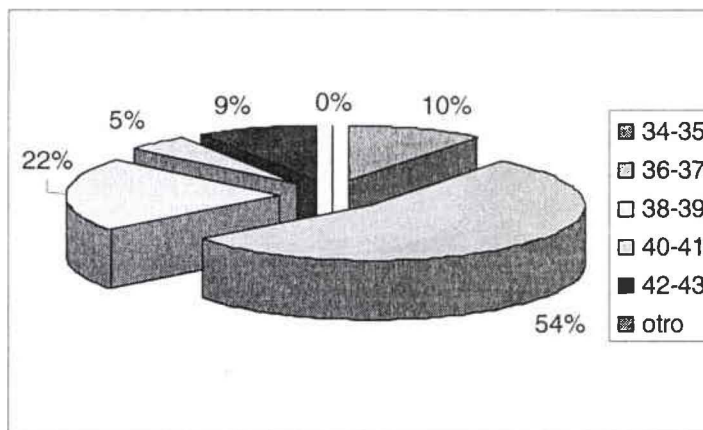
**TALLA DE CALZADO**

	Frecuencia	Porcentaje
<b>34-35</b>	9	10%
<b>36-37</b>	47	54%
<b>38-39</b>	19	22%
<b>40-41</b>	4	5%
<b>42-43</b>	8	9%
<b>Otro</b>	0	0%
<b>Total</b>	87	100%

Fuente: Investigación de Mercado, realizada por los autores.

Elaboración: Los Autores

Gráfico 3.10

**TALLA DE CALZADO**

Fuente: Investigación de Mercado, realizada por los autores.

Elaboración: Los Autores

**Análisis**

El 54% de los encuestados indicaron calzar talla 36-37 y el 22% indicó calzar 38-39. La empresa deberá de asegurarse de mantener stock suficiente en estas tallas pues seguramente tendrán mayor rotación.

### Pregunta 5

a) ¿Cuántos pares de zapatos ha comprado el último año?

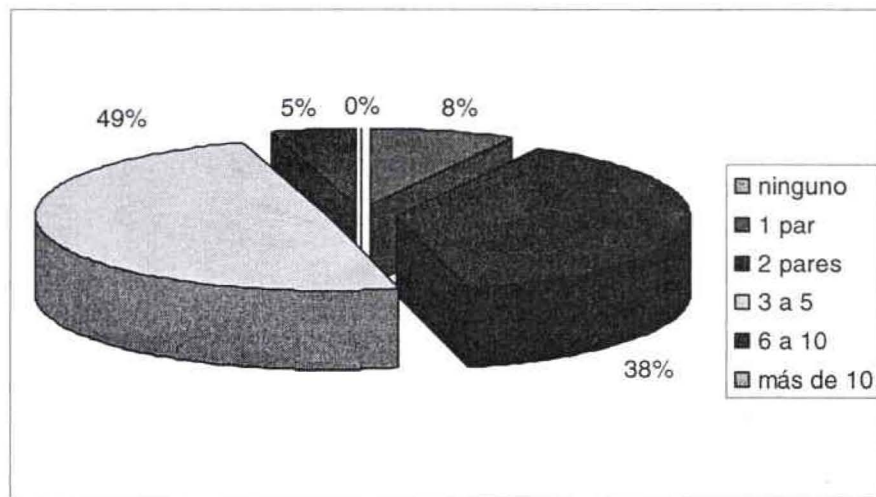
Tabla 3.11 DEMANDA DE PARES DE ZAPATOS POR PERSONA

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Ninguno</b>	0	0%
<b>1 par</b>	7	8%
<b>2 pares</b>	33	38%
<b>3 a 5</b>	43	49%
<b>6 a 10</b>	4	5%
<b>más de 10</b>	0	0%
<b>Total</b>	87	100%

Fuente: Investigación de Mercado, realizada por los autores.

Elaboración: Los Autores

Gráfico 3.11 DEMANDA DE PARES DE ZAPATOS POR PERSONA



Fuente: Investigación de Mercado, realizada por los autores.

Elaboración: Los Autores

### **Análisis**

El 49% de los encuestados ha comprado de 3 a 5 pares en lo que va del año, seguido del 38% que ha comprado 2 pares. Esto nos permite conocer cuántos pares de zapatos en promedio demandará cada persona y a su vez cuantificar la demanda.

## b) ¿De qué tipo?

Tabla 3.12

## DEMANDA POR TIPO DE CALZADO

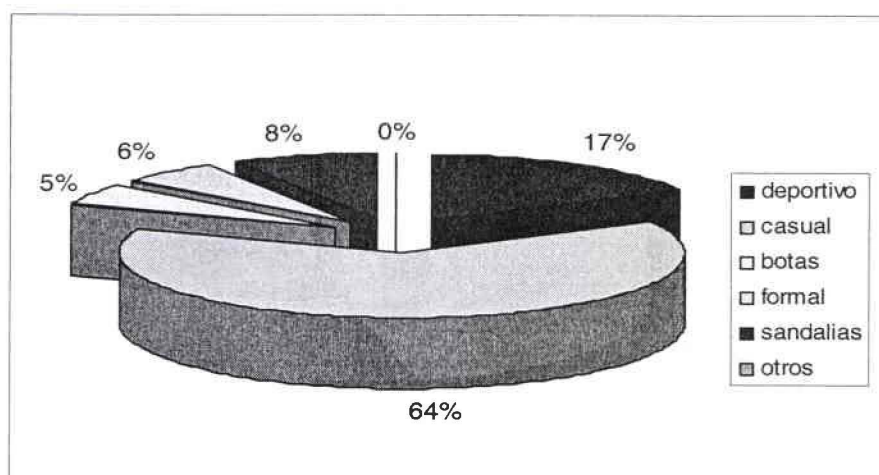
	Frecuencia	Porcentaje
Deportivo	20	17%
Casual	76	64%
Botas	6	5%
Formal	7	6%
Sandalias	10	8%
Otros	0	0%
Total	119	100%

Fuente: Investigación de Mercado, realizada por los autores.

Elaboración: Los Autores

Gráfico 3.12

## DEMANDA POR TIPO DE CALZADO



Fuente: Investigación de Mercado, realizada por los autores.

Elaboración: Los Autores

**Análisis**

El tipo de calzado más comprado en el último año es el casual con el 64%, seguido del calzado deportivo con el 17%; esto confirma la respuesta de la pregunta 3 pues es coherente que si prefieren el calzado casual este a su vez sea el más comprado.

**Pregunta 6**

En general, ¿En qué rango de precio han estado los zapatos que Usted ha comprado recientemente?

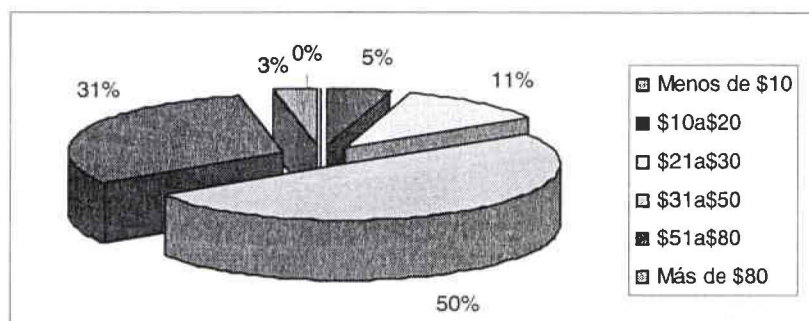
**Tabla 3.13 COMPRA DE ZAPATOS SEGÚN EL PRECIO**

	Frecuencia	Porcentaje
\$10a\$20	4	5%
\$21a\$30	10	11%
\$31a\$50	43	49%
\$51a\$80	27	31%
Más de \$80	3	3%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Mercado, realizada por los autores.

Elaboración: Los Autores

**Gráfico 3.13 COMPRA DE ZAPATOS SEGÚN EL PRECIO**



Fuente: Investigación de Mercado, realizada por los autores.

Elaboración: Los Autores

**Análisis**

El 50% de los encuestados indicó que los zapatos que actualmente compran oscilan en un precio entre \$31 y \$50 dólares por cada par y el 31% de los encuestados compran zapatos cuyo precio se encuentra entre \$51 a \$80 dólares. Esto representa una oportunidad para el negocio puesto que los posibles precios del producto oscilan en un rango similar aunque ligeramente superior de los mencionados.

### Pregunta 7

¿Presenta Usted problemas con sus pies, o padece pie diabético?

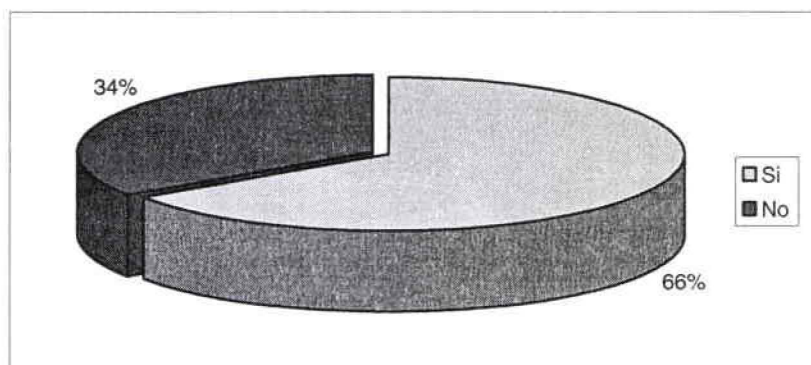
**Tabla 3.14 DESARROLLO DE PIE DIABÉTICO O PROBLEMAS DE PIE**

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	57	66%
<b>No</b>	30	34%
<b>Total</b>	87	100%

**Fuente:** Investigación de Mercado, realizada por los autores.

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfico 3.14 DESARROLLO DE PIE DIABÉTICO O PROBLEMAS DE PIE**



**Fuente:** Investigación de Mercado, realizada por los autores.

**Elaboración:** Los Autores

### **Análisis**

57 personas, lo cual corresponde a un 66% indicaron que sí presentan problemas con sus pies o padecen pie diabético; y el 34% indicó que no presenta problemas con sus pies.

### Pregunta 8

¿Conoce Usted de la existencia de zapatos para diabéticos? (Si la respuesta es NO pasar a pregunta 11)

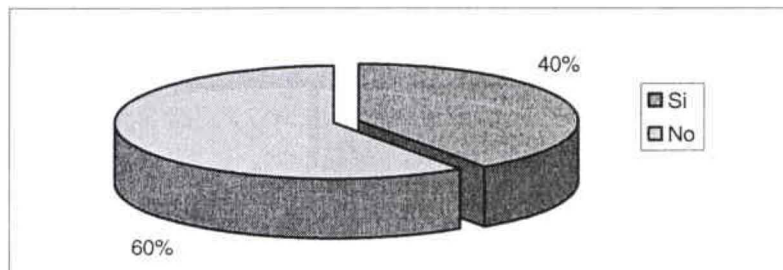
**Tabla 3.15 CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO**

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	35	40%
<b>No</b>	52	60%
<b>Total</b>	87	100%

**Fuente:** Investigación de Mercado, realizada por los autores.

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfico 3.15 CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO**



**Fuente:** Investigación de Mercado, realizada por los autores.

**Elaboración:** Los Autores

### **Análisis**

Es importante determinar el conocimiento de los potenciales clientes acerca del calzado para diabéticos para conocer si existe conocimiento del producto o una competencia claramente establecida. El 60% de los encuestados no conoce de la existencia de zapatos para diabéticos y el 40% sí. Esto indica que gran parte del trabajo de marketing estará en generar un conocimiento del producto, de la empresa y generar cierto posicionamiento y lealtad de los clientes.

### Pregunta 9

¿Conoce de algún lugar o local donde se venda calzado para diabéticos?

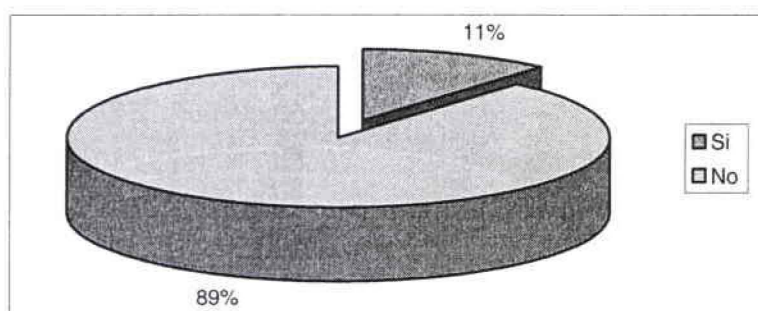
**Tabla 3.16 LUGAR DE VENTA DE ZAPATOS PARA DIABÉTICOS**

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	4	11%
<b>No</b>	31	89%
<b>Total</b>	35	100%

**Fuente:** Investigación de Mercado, realizada por los autores.

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfico 3.16 LUGAR DE VENTA DE ZAPATOS PARA DIABÉTICOS**



**Fuente:** Investigación de Mercado, realizada por los autores.

**Elaboración:** Los Autores

### **Análisis**

Esta pregunta fue realizada únicamente aquellas personas que en la pregunta anterior indicaron conocer la existencia de zapatos para diabéticos. 4 de las 35 personas que saben de la existencia de zapatos para diabéticos conocen también de algún lugar donde se venda este zapato, y las 31 restantes no conocen de un punto de venta. Pese a ello al analizar los lugares indicados surgen opciones como ebay, o lugares en el que sólo se venden plantillas y no zapatos.



### Pregunta 10

¿Ha comprado alguna vez zapatos para diabéticos?

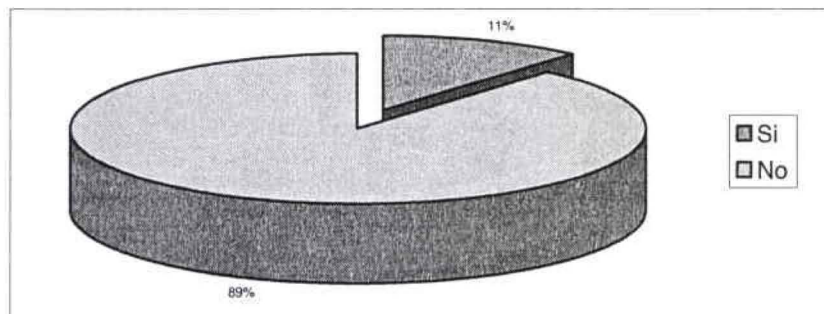
Tabla 3.17 COMPRA DE ZAPATOS PARA DIABÉTICOS

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	4	11%
<b>No</b>	31	89%
<b>Total</b>	35	100%

Fuente: Investigación de Mercado, realizada por los autores.

Elaboración: Los Autores

Gráfico 3.17 COMPRA DE ZAPATOS PARA DIABÉTICOS



Fuente: Investigación de Mercado, realizada por los autores.

Elaboración: Los Autores

### **Análisis**

Al igual que la pregunta anterior, esta pregunta fue realizada únicamente aquella personas que en la pregunta 8 respondieron afirmativamente. De los 35 diabéticos encuestados que afirmaron conocer de la existencia de zapatos para diabéticos, 4 conocen de algún lugar donde se vende este producto y éstas mismas 4 personas también lo han comprado. Esto indica que el 100% de las personas que conocen un punto de venta compraron este producto. La empresa deberá concentrar sus esfuerzos en dar a conocer el producto y el punto de venta.

**Pregunta 11**

¿Le gustaría disponer de un local dónde se vendan zapatos para diabéticos?

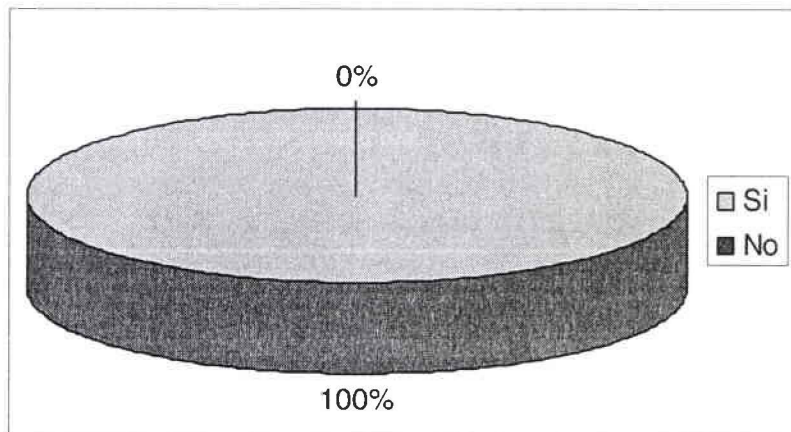
**Tabla 3.18 ACEPTACIÓN DE PUNTO DE VENTA DE ZAPATOS PARA DIABÉTICOS**

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	87	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	87	100%

**Fuente:** Investigación de Mercado, realizada por los autores.

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfico 3.18 ACEPTACIÓN DE PUNTO DE VENTA DE ZAPATOS PARA DIABÉTICOS**



**Fuente:** Investigación de Mercado, realizada por los autores.

**Elaboración:** Los Autores

**Análisis**

Del total de los encuestados, el 100% manifestó que le gustaría disponer de un local donde se comercialice este calzado y mostró su interés por conocer este producto.

### Pregunta 12

¿Qué características esperaría encontrar en el calzado para diabéticos?

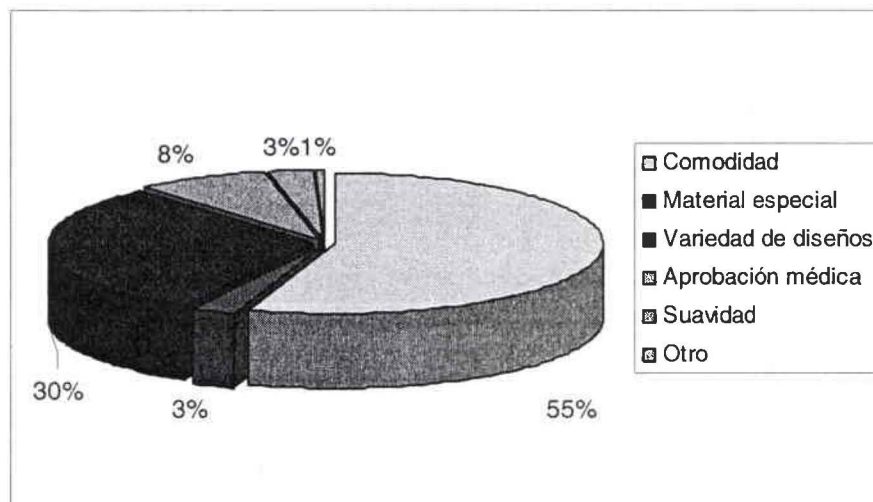
**Tabla 3.19 CARACTERÍSTICAS DESEADAS EN CALZADO PARA DIABÉTICOS**

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Comodidad</b>	82	55%
<b>Material especial</b>	4	3%
<b>Variedad de diseños</b>	45	30%
<b>Aprobación médica</b>	12	8%
<b>Suavidad</b>	4	3%
<b>Otro</b>	1	1%
<b>Total</b>	148	100%

**Fuente:** Investigación de Mercado, realizada por los autores.

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfico 3.19 CARACTERÍSTICAS DESEADAS EN CALZADO PARA DIABÉTICOS**



**Fuente:** Investigación de Mercado, realizada por los autores.

**Elaboración:** Los Autores

### **Análisis**

La característica más importante para los encuestados es comodidad con 55% de las menciones, en segundo lugar se encuentra variedad de diseños con 30% de las menciones.

**Pregunta 13**

¿Cuál sería su intención de compra si Usted encuentra zapatos para diabéticos a su gusto y medida? (Entregar tarjeta amarilla)

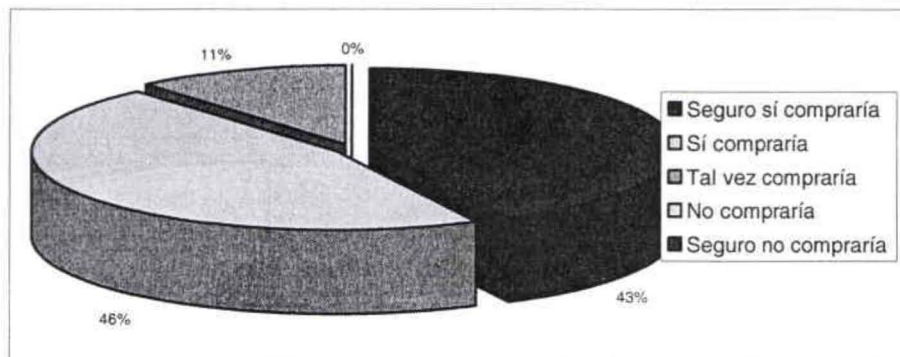
**Tabla 3.20 INTENCIÓN DE COMPRA**

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Seguro sí compraría</b>	37	43%
<b>Sí compraría</b>	40	46%
<b>Tal vez compraría</b>	10	11%
<b>No compraría</b>	0	0%
<b>Seguro no compraría</b>	0	0%
<b>Total</b>	87	100%

Fuente: Investigación de Mercado, realizada por los autores.

Elaboración: Los Autores

**Gráfico 3.20 INTENCIÓN DE COMPRA**



Fuente: Investigación de Mercado, realizada por los autores.

Elaboración: Los Autores

**Análisis**

De las 87 personas encuestadas el 46% indicó que si es que encuentran unos zapatos especializados a su gusto y medida sí comprarían este producto, seguido de un 43% que indicó que seguro sí compraría. Pese a ello esto no garantiza que lo indicado se cumpla, pero si demuestra la apertura a comprar este producto.

**Pregunta 14**

¿Cuánto Usted estaría dispuesto a pagar por un calzado especial para diabéticos?

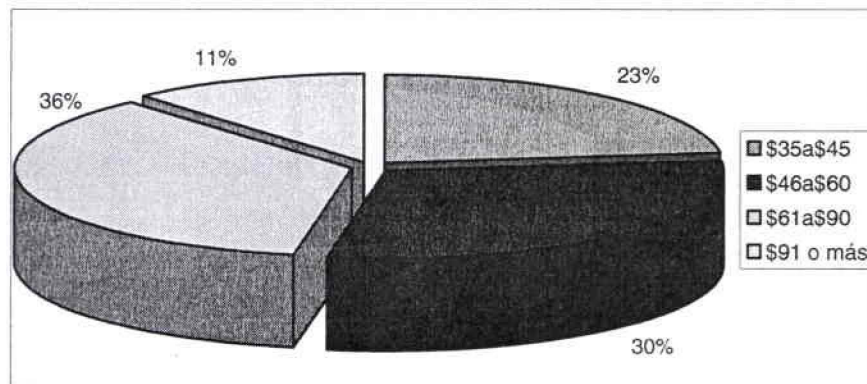
**Tabla 3.21 CAPACIDAD DE PAGO POR PAR DE ZAPATOS PARA DIABÉTICOS**

	Frecuencia	Porcentaje
\$35a\$45	20	23%
\$46a\$60	26	30%
\$61a\$90	31	36%
\$91 o más	10	11%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Mercado, realizada por los autores.

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfico 3.21 CAPACIDAD DE PAGO POR PAR DE ZAPATOS PARA DIABÉTICOS**



**Fuente:** Investigación de Mercado, realizada por los autores.

**Elaboración:** Los Autores

**Análisis**

De las 87 personas encuestadas el 36% indicó que estaría dispuesto a pagar un precio entre \$61 a \$90 dólares, el 30% un precio entre \$46 a \$60 dólares, el 23% un precio entre \$35 a \$45 dólares y finalmente el 11% estaría dispuesto a pagar más de \$90 dólares.

**Pregunta 15**

¿Qué forma de pago utiliza y prefiere?

Tabla 3.22

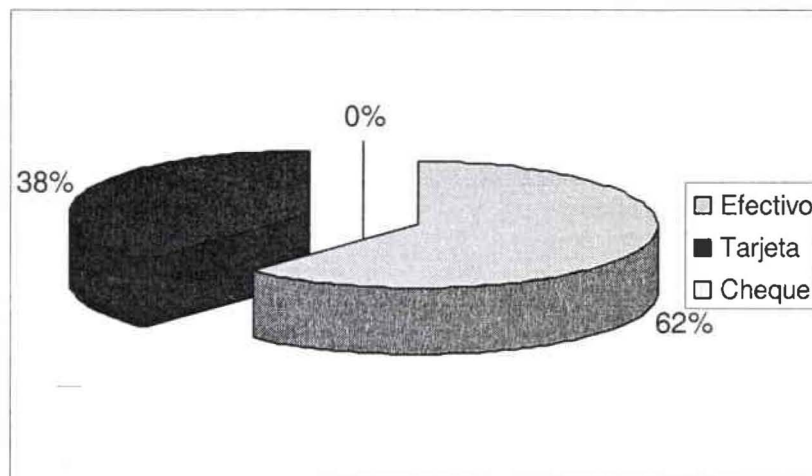
**FORMAS DE PAGO**

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Efectivo</b>	54	62%
<b>Tarjeta</b>	33	38%
<b>Cheque</b>	0	0%
<b>Total</b>	87	100%

**Fuente:** Investigación de Mercado, realizada por los autores.

**Elaboración:** Los Autores

Gráfico 3.22

**FORMAS DE PAGO**

**Fuente:** Investigación de Mercado, realizada por los autores.

**Elaboración:** Los Autores

**Análisis**

El 62% de los encuestados indicó que su forma de pago preferida es en efectivo, y el 38% prefiere tarjeta de crédito.

### Intención de compra y número de pares que compra

Para analizar la frecuencia de compra es indispensable analizar el histórico de número de pares de compra con la intención de compra manifestada. De esta manera dado que ninguna de las personas encuestadas manifestó no comprar ningún par de zapatos y tampoco haber comprado más de 10 pares éstas dos secciones desaparecen del análisis, junto con las intenciones de compra “no compraría” y “seguro que no compraría”.

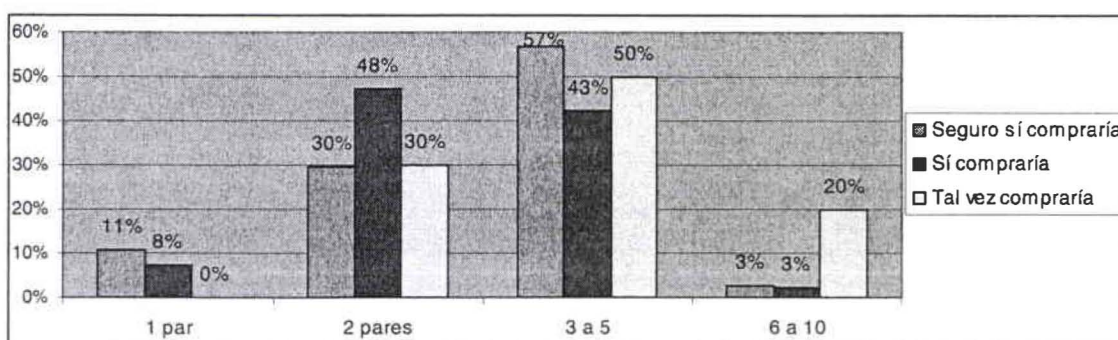
**Tabla 3.23 INTENCIÓN DE COMPRA Y NÚMERO DE PARES DE COMPRA**

	Seguro sí compraría		Sí compraría		Tal vez compraría	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
<b>1 par</b>	4	11%	3	8%	0	0%
<b>2 pares</b>	11	30%	19	48%	3	30%
<b>3 a 5</b>	21	57%	17	43%	5	50%
<b>6 a 10</b>	1	3%	1	3%	2	20%
<b>Total</b>	37	100%	40	100%	10	100%

Fuente: Investigación de Mercado, realizada por los autores.

Elaboración: Los Autores

**Gráfico 3.23 INTENCIÓN DE COMPRA Y NÚMERO DE PARES DE COMPRA**



Fuente: Investigación de Mercado, realizada por los autores.

Elaboración: Los Autores

De los 37 encuestados que manifestaron estar absolutamente seguros de que sí comprarían el producto; el 11% normalmente compra 1 par de zapatos al año; el 30%, 2 pares; el 57% de 3 a 5 pares y el 3% de 6 a 10 pares. De los 40 encuestados que indicaron que sí comprarían el calzado para diabéticos, el 8% normalmente compra 1 par al año, el 48% 2 pares, el 43% de 3 a 5 pares y el 3% de 6 a 10 pares. Y finalmente, de los 10 encuestados que indicaron que sí comprarían el calzado para diabéticos, el 30% normalmente compra 2 pares año, el 50% de 3 a 5 pares y el 20% de 6 a 10 pares.

### **FRECUENCIA DE COMPRA**

De otro lado, tal como lo demuestra la Tabla 3.24 al ponderar el número de pares que se compran con el peso de cada opción en función del número de respuestas favorables para cada opción, se obtiene que el promedio de pares de compra de aquellas personas que están *absolutamente seguras de comprar el producto* es de 3,19 pares al año, es decir la frecuencia de compra es de un par cada cuatro meses.

**Tabla 3.24 FRECUENCIA DE COMPRA**

<b>Nº DE PARES QUE COMPRA</b>	<b>Promedio de pares</b>	<b>Peso</b>	<b>Promedio ponderado de pares</b>
Un par	1	0,108	0,108108
Dos pares	2	0,297	0,594595
De tres a cinco pares	4	0,568	2,270270
De seis a diez pares	8	0,027	0,216216
Promedio de pares al año =			3,189189

**Fuente:** Investigación de Mercado, realizada por los autores.

**Elaboración:** Los Autores



### Intención de compra y disposición al pago

Para analizar el precio que el mercado estaría dispuesto a pagar por este producto se analizará la intención de compra combinada con el rango de precios que manifestaron estar dispuestos a pagar.

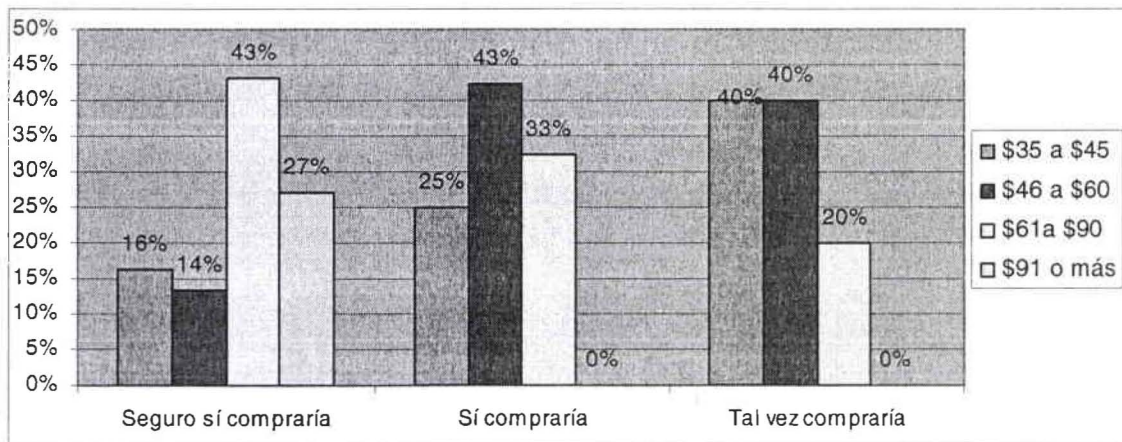
**Tabla 3.25 INTENCIÓN DE COMPRA Y DISPOSICIÓN AL PAGO**

	Seguro sí compraría		Sí compraría		Tal vez compraría	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
\$35 a \$45	6	16%	10	25%	4	40%
\$46 a \$60	5	14%	17	43%	4	40%
\$61a \$90	16	43%	13	33%	2	20%
\$91 o más	10	27%	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Mercado, realizada por los autores.

Elaboración: Los Autores

**Gráfico 3.24 INTENCIÓN DE COMPRA Y DISPOSICIÓN AL PAGO**



Fuente: Investigación de Mercado, realizada por los autores.

Elaboración: Los Autores

### Análisis

De los 37 encuestados que manifestaron estar absolutamente seguros de que sí comprarían el producto; el 16% estaría dispuesto a pagar de \$ 35 a \$45 dólares por par; el 14%, de \$46 a \$60 dólares; el 43% de \$61 a \$90 dólares y el 27% estaría dispuesto a pagar más de \$90 dólares. De los 40 encuestados que indicaron que sí comprarían el calzado para diabéticos, el 43% estaría dispuesto a pagar de \$46 a \$60 dólares; el 33% de \$61 a \$90 dólares. Y finalmente, de los 10 encuestados que indicaron que sí comprarían el calzado para diabéticos, el 40% estaría dispuesto a pagar de \$35 a \$45 dólares por par y el 40% de \$46 a \$60 dólares.

### PRECIO DEL PRODUCTO

El precio del producto determinado por el mercado, más específicamente por la disposición de compra de aquellas personas que están absolutamente seguras de comprar el producto y el precio que éstas están dispuestas a pagar, es de \$75 dólares. (Ver Tabla 3.26)

**Tabla 3.26                    PRECIO DEL PRODUCTO**

DISPOSICIÓN AL PAGO	Precio Promedio	Peso	Precio promedio ponderado
\$35 a \$45	40	0,162	6,486486
\$46 a \$60	53	0,135	7,162162
\$61a \$90	75,5	0,432	32,648649
\$91 o más	105	0,270	28,378378
Precio que mercado está dispuesto a pagar =			74,675676

**Fuente:** Investigación de Mercado, realizada por los autores.

**Elaboración:** Los Autores

## Preguntas de datos personales

### Género

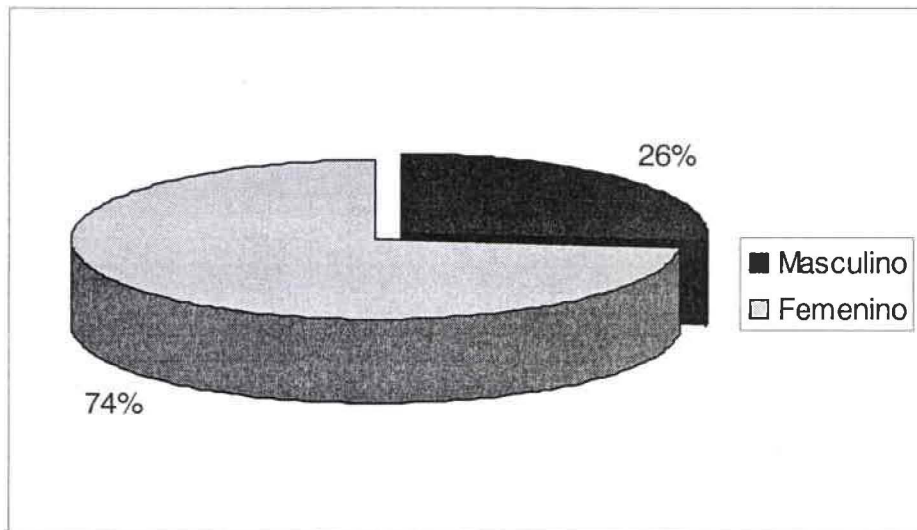
**Tabla 3.27 PERSONAS DIABÉTICAS SEGÚN GÉNERO**

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Masculino</b>	23	26%
<b>Femenino</b>	64	74%
<b>Total</b>	87	100%

**Fuente:** Investigación de Mercado, realizada por los autores.

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfico 3.25 PERSONAS DIABÉTICAS SEGÚN GÉNERO**



**Fuente:** Investigación de Mercado, realizada por los autores.

**Elaboración:** Los Autores

### Análisis

De todos los encuestados el 76% fueron mujeres y el 24% hombres. La empresa debe asegurarse de poseer variedad de diseños, tallas y suficientes stock en calzado femenino.

## Edad

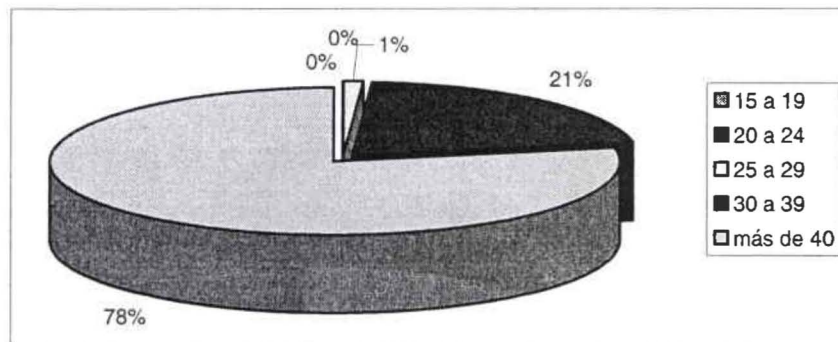
**Tabla 3.28 PERSONAS DIABÉTICAS SEGÚN EDAD**

	Frecuencia	Porcentaje
25 a 29 años	1	1%
30 a 39 años	18	21%
más de 40 años	68	78%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Mercado, realizada por los autores.

Elaboración: Los Autores

**Gráfico 3.26 PERSONAS DIABÉTICAS SEGÚN EDAD**



Fuente: Investigación de Mercado, realizada por los autores.

Elaboración: Los Autores

## Análisis

La Fundación Ecuatoriana de Diabetes indicó que esta enfermedad hace diez años era exclusiva en adultos sobre los 40 años sin embargo en la actualidad también existen ciertos casos de diabetes juvenil en menores de 12 a 18 años. Pese a esto, ésta sigue siendo una enfermedad que se presenta en su mayoría en adultos. La investigación de mercado confirmó estos datos y se observa que el 78% de los casos fue en adultos mayores a 40 años, el 21% en adultos de 30 a 39 años y finalmente el 1% en personas de 25 a 29 años. Esto ratificó la idea de comercializar calzado para adultos pues es un mercado potencial más grande hacia el cual se pretende canalizar los esfuerzos.

## Ingreso Familiar

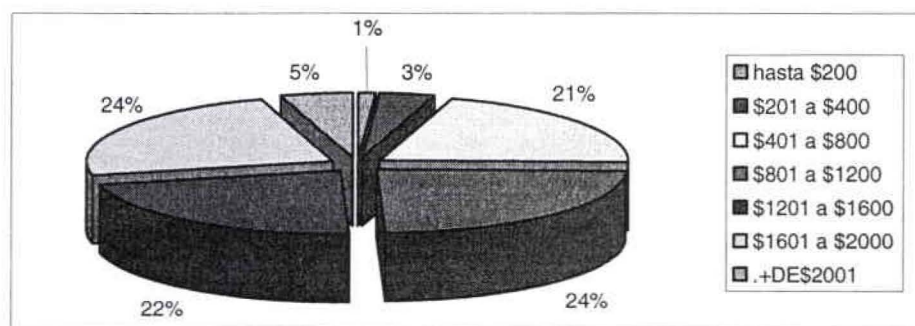
Tabla 3.29 PERSONAS DIABÉTICAS SEGÚN INGRESO FAMILIAR

	Frecuencia	Porcentaje
\$201 a \$400	3	3%
\$401 a \$800	18	21%
\$801 a \$1200	21	24%
\$1201 a \$1600	19	22%
\$1601 a \$2000	21	24%
.+de \$2001	4	5%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Mercado, realizada por los autores.

Elaboración: Los Autores

Gráfico 3.27 PERSONAS DIABÉTICAS SEGÚN INGRESO FAMILIAR



Fuente: Investigación de Mercado, realizada por los autores.

Elaboración: Los Autores

## Análisis

El calzado para diabéticos tiene un precio relativamente alto y esto representa una barrera de ingreso; por ello los esfuerzos de la investigación de mercado se dirigieron hacia seleccionar y encuestar preferiblemente a personas con diabetes con un nivel de ingreso familiar medio alto, es decir superior a los \$800 dólares. De esta manera, el 24% indicó un ingreso familiar de \$801 a \$1200 dólares, el 22% de \$1201 a \$1600 dólares, el 24% de \$1601 a \$2000 dólares y el 5% poseen un ingreso superior a los \$2000 dólares.

### Nivel de ingreso familiar según la edad

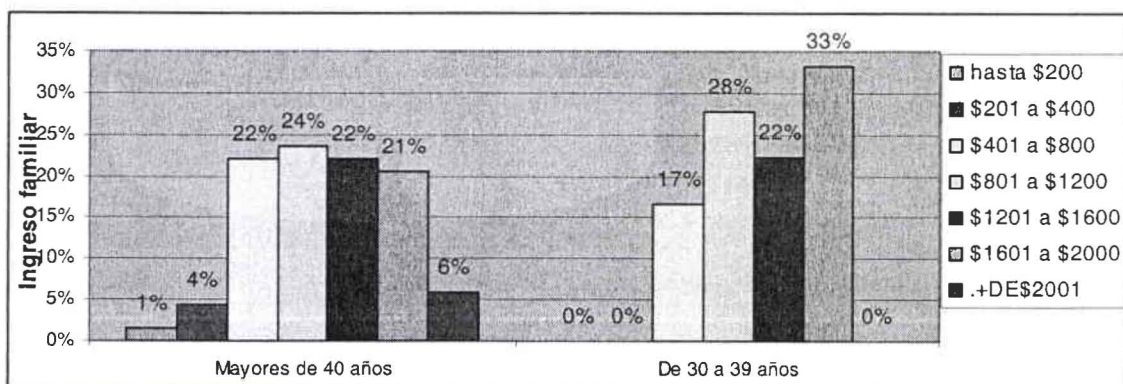
**Tabla 3.30 INGRESO FAMILIAR SEGÚN EDAD**

	Mayores de 40 años		De 30 a 39 años	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Hasta \$200	1	1%	0	0%
\$201 a \$400	3	4%	0	0%
\$401 a \$800	15	22%	3	17%
\$801 a \$1200	16	24%	5	28%
\$1201 a \$1600	15	22%	4	22%
\$1601 a \$2000	14	21%	6	33%
+.DE\$2001	4	6%	0	0%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Mercado, realizada por los autores.

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfico 3.28 INGRESO FAMILIAR SEGÚN EDAD**



**Fuente:** Investigación de Mercado, realizada por los autores.

**Elaboración:** Los Autores

### **Análisis**

De las 87 personas encuestadas, 68 son mayores de 40 años y el 24% de ellas tiene un ingreso familiar entre \$801 a \$1200 dólares; 22% un ingreso entre \$401 a \$800 dólares; otro 22% un ingreso entre \$1201 y \$1600; y el 21% tiene un ingreso entre \$1601 y \$2000. Luego 18 personas se encuentra entre los 30 a 39 años y el 33% de ellas tiene un ingreso de \$1601 a \$2000 dólares, el 28%

un ingreso entre \$801 a \$1200 dólares. Tan solo una persona se encontró en el rango de edad de 25 a 29 años y tiene un nivel de ingreso de \$1601 a \$2000. En conclusión el rango de ingreso independiente de la edad se encuentra mayoritariamente concentrado entre \$801 a \$1600 dólares, por ello se ha analizado a la clase media alta en adelante.

**Número de pares que compra según el ingreso familiar**

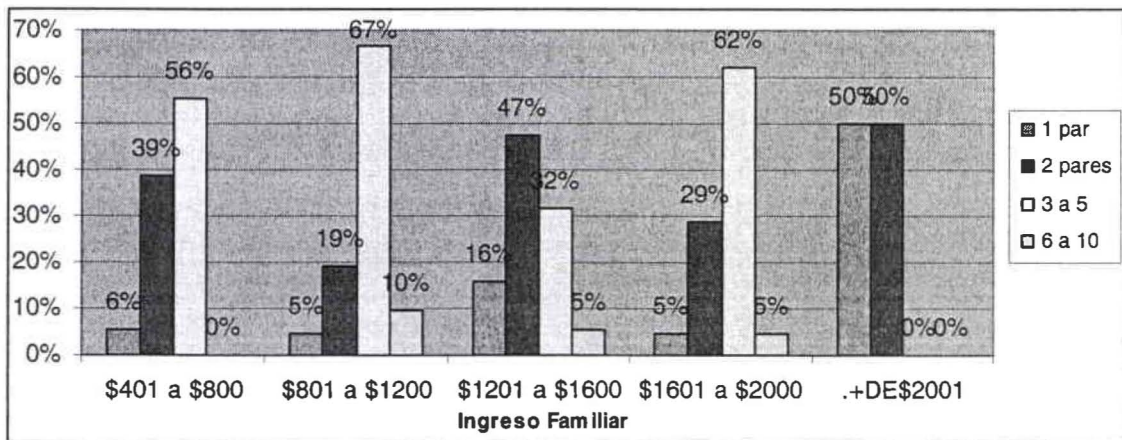
**Tabla 3.31 NÚMERO DE PARES SEGÚN INGRESO FAMILIAR**

	Ingreso Familiar									
	\$401 a \$800		\$801 a \$1200		\$1201 a \$1600		\$1601 a \$2000		.+DE\$2001	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
<b>1 par</b>	1	6%	1	5%	3	16%	1	5%	2	50%
<b>2 pares</b>	7	39%	4	19%	9	47%	6	29%	2	50%
<b>3 a 5</b>	10	56%	14	67%	6	32%	13	62%	0	0%
<b>6 a 10</b>	0	0%	2	10%	1	5%	1	5%	0	0%
<b>Total</b>	18	100%	21	100%	19	100%	21	100%	4	100%

Fuente: Investigación de Mercado, realizada por los autores.

Elaboración: Los Autores

**Gráfico 3.29 NÚMERO DE PARES SEGÚN INGRESO FAMILIAR**



Fuente: Investigación de Mercado, realizada por los autores.

Elaboración: Los Autores

### **Análisis**

De las 21 personas encuestadas que tienen un ingreso familiar de \$801 a \$1200 dólares el 5% ha comprado un par de zapatos en un año, el 19% dos pares y el 67% de tres a cinco pares. De las 19 personas que tienen un ingreso familiar de \$1201 a \$1600 dólares el 16% ha comprado un par, el 47% dos pares, el 32% de tres a cinco pares y el 5% de seis a diez pares. No se identifica un patrón claro de compra de que a mayor ingreso necesariamente la compra de zapatos aumenta; inclusive se puede observar que de las 4 personas encuestadas que afirmaron tener un ingreso superior a \$2000 dólares, dos de ellas han comprado un par y las otras dos 2 pares. Esto se puede deber a que estas personas compran menor número de pares pero de un rango de precio más alto.

Pese a esto, lo que si se puede identificar es que un grupo interesante de venta es el grupo que posee ingreso familiar desde \$800 dólares a \$2000 dólares ya que un alto porcentaje de estas personas demandan de tres a cinco pares de zapatos al año.



### Seguro Médico

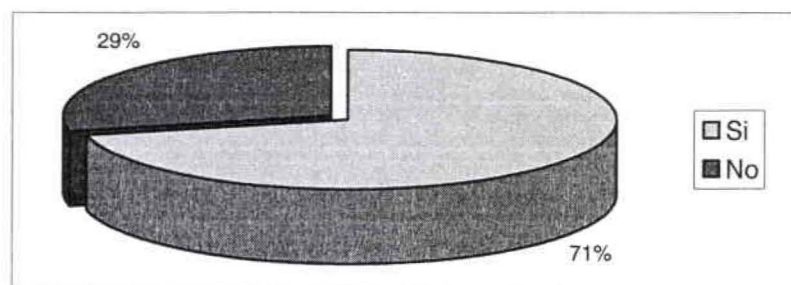
**Tabla 3.32 PERSONAS DIABÉTICAS CON SEGURO MÉDICO**

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	62	71%
<b>No</b>	25	29%
<b>Total</b>	87	100%

**Fuente:** Investigación de Mercado, realizada por los autores.

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfico 3.30 PERSONAS DIABÉTICAS CON SEGURO MÉDICO**



**Fuente:** Investigación de Mercado, realizada por los autores.

**Elaboración:** Los Autores

### Análisis

El objetivo de obtener este dato personal de los encuestados es confirmar el nivel socioeconómico y el nivel de ingreso, pues a mayor nivel de ingreso existe una tendencia a contratar un seguro médico; por otro lado, cuando una persona contrata un seguro médico en cierta manera toma una medida preventiva de protección y éste es un concepto que se pretende lograr en los pacientes con diabetes que todavía no desarrollan grandes problemas con sus pies: utilizar calzado para diabéticos como una medida preventiva para no desarrollar complicaciones en los pies o pie diabético. De las 87 personas encuestadas 62 sí poseen seguro médico, y 25 no; esto da un indicio de que el 71% de los encuestados son personas preventivas.

### Sector de Residencia

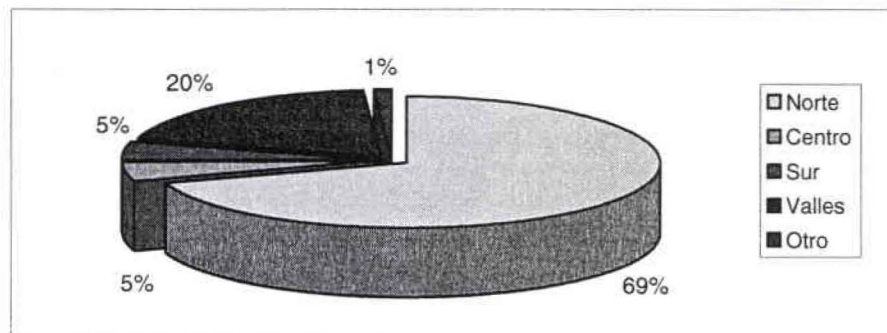
**Tabla 3.33 PERSONAS DIABÉTICAS SEGÚN SECTOR DE RESIDENCIA**

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Norte</b>	61	70%
<b>Centro</b>	4	4,6%
<b>Sur</b>	4	4,6%
<b>Valles</b>	17	20%
<b>Otro</b>	1	1%
<b>Total</b>	87	100%

**Fuente:** Investigación de Mercado, realizada por los autores.

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfico 3.31 PERSONAS DIABÉTICAS SEGÚN SECTOR DE RESIDENCIA**



**Fuente:** Investigación de Mercado, realizada por los autores.

**Elaboración:** Los Autores

### Análisis

El 70% de los encuestados vive en el norte de la ciudad, el 20% vive en los valles, y el 4,6% vive en el centro y otro 4,6% en el sur. Esto permite definir que la ubicación ideal del local sería en el centro norte de la ciudad.

## CONCLUSIONES

Con la investigación de mercado se pudo comprobar que en la ciudad de Quito el nicho de mercado de productos para diabéticos no ha sido explotado, en particular la comercialización de calzado para diabéticos, puesto que no existen empresas dedicadas a ofrecer este producto.

La empresa tiene una gran oportunidad de mercado, ya que el 100% de los doctores encuestados indican que la utilización de calzado para diabéticos reduce las complicaciones en el pie de un diabético; por ello también el 100% indicó que la utilización de calzado para diabéticos es una medida preventiva altamente importante y que en la actualidad ya recomiendan a la mayoría de sus pacientes utilizar un calzado especial. La frecuencia de uso indicada por los especialistas es muy alta, ya que el 94% de ellos señaló que el producto debe ser usado todo el tiempo por los pacientes, todos los días y a toda hora. De manera disímil, pese a que se indica la importancia del uso de este producto, el 75% de los doctores no conoce un punto de venta a nivel local de este producto terminado; esto sin duda determina que no sólo este nicho de mercado no ha sido explotado, sino que también se encuentra insatisfecho.

En cuanto a la investigación realizada en los potenciales clientes de la empresa, el escenario indica que pese a que existen casos de diabetes juvenil, esta enfermedad se presenta principalmente en adultos, lo cual ratifica la idea de enfocarse en este grupo objetivo.

Se conoció que el tipo de calzado que más utilizan estas personas es el casual, con un 64% de menciones, seguido del deportivo con 17% de menciones; aquí se confirma que la empresa cuenta con proveedores idóneos, con especialización en ambas líneas. Otro favoritismo en cuanto a las características de este calzado es comodidad con un 55% de menciones y variedad de diseños con 30% de menciones; y las tallas de mayor referencia son 36-37 ya que el 54% de los encuestados calzan este número, seguido del 22% de encuestados que calzan 38-39.

Las encuestas revelaron que sí existe una disposición de pagar un precio relativamente mayor por un calzado especializado; y el precio determinado que el mercado estaría dispuesto a pagar es de aproximadamente \$75 dólares por par. En cuanto a la frecuencia de compra establecida por el número de pares que compran al año las personas que están absolutamente seguras de comprar el producto es de 3 pares al año, es decir un par cada cuatro meses, aproximadamente.

En la entrevista exploratoria con el endocrinólogo Hernán Hervás, se conoció que alrededor del 30% de los pacientes con diabetes padecen pie diabético y deben utilizar un calzado especializado, pero a la vez se indicó que todo paciente diabético tiene pie diabético grado 0 es decir potencialmente desarrollará este problema y es ideal la utilización del calzado especializado como una medida preventiva. Ya en el estudio cuantitativo el 66% de los encuestados manifestó presentar problemas o dolencias en sus pies.

De las 35 personas que conocen de la existencia de zapatos para diabéticos solo el 11% conoce de un lugar donde se venda este producto y es curioso que estas mismas cuatro personas (correspondiente al 11%) han comprado el producto indicando una penetración y compra del 100% ya que todas las personas que conocen un lugar de venta han comprado el producto.

Por otro lado, el 100% de los pacientes manifiesta estar interesado en que exista un local donde se comercialice calzado para diabéticos.

La mayor ventaja que se observó en la investigación de mercado fue que las personas con diabetes tienen una gran apertura a conocer acerca del calzado para diabéticos y además demuestran una predisposición favorable a la compra de este producto. Otra ventaja importante es que no existe una competencia clara y menos aún un posicionamiento de alguna marca o empresa.

La mayor desventaja observada es que tan solo el 40% de los encuestados han escuchado de los zapatos para diabéticos y el 60% no conoce acerca de este producto; esto indica que la empresa deberá realizar una importante labor de marketing para generar el conocimiento del producto y los beneficios del mismo.

## 4. LA EMPRESA

### 4.1 INTRODUCCIÓN

La empresa, objeto de este plan de negocios, tendrá el nombre DIAFOOT. Se determinó que este nombre es apropiado pues permite asociar en cierta manera la designación con el giro del negocio, y a la vez proyectar encanto y status. Además es un término innovador y llamativo para el cliente.

### 4.2 MISIÓN

DIAFOOT es una empresa que busca bienestar para sus clientes, a través de una amplia gama de modelos de calzado para diabéticos que ayuda a mejorar la calidad de vida; mediante una comercialización efectiva, capaz de actualizarse a la demanda del mercado en el menor tiempo posible, brindando una atención personalizada y amable al cliente final, manteniendo alianzas con los proveedores de la empresa, contando con un personal capacitado y motivado, obteniendo así beneficios para los socios.

### 4.3 VISIÓN

Ser una empresa reconocida en el mercado de productos para diabéticos, que se caracterice por la constante innovación, avances tecnológicos y la mejora continua de procesos y servicios, posicionándose como líderes en la comercialización de zapatos para diabéticos.

#### 4.4 PRINCIPIOS Y VALORES

- Defender y fomentar los valores de honestidad, bondad y perseverancia en cada uno de los miembros de la empresa.
- Fortalecer la autoestima y el sentido de pertenencia a la empresa.
- Valorar los roles y responsabilidades dentro de la empresa, y apropiarse de los mismos.
- Crear un ambiente laboral agradable a través del respeto, lealtad y cooperación entre los miembros.
- Disfrutar por el trabajo bien hecho.
- Trabajar en equipo buscando un desarrollo común y sinergia productiva.
- Utilizar la retroalimentación de los clientes, para mejorar la gestión.
- Ser fiel a la empresa, a sus principios y a sus integrantes.
- Proporcionar y difundir información, de forma clara, oportuna y adecuada

#### 4.5 OBJETIVO GENERAL

Posicionar a DIAFOOT como empresa pionera y principal de comercialización de productos para diabéticos, específicamente de calzado; por sus productos de alta calidad que cuentan con el aval de calidad de fundaciones de diabetes de orden internacional.

##### 4.5.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Generar mayor conocimiento del producto a comercializar.
- Difundir las bondades o beneficios del calzado para diabéticos

- Promover el uso de calzado para diabéticos como una medida preventiva ante el desarrollo de esta enfermedad, e incentivar su uso.
- Crear una fidelidad de los clientes hacia los productos y hacia la empresa.

## **4.6 OBJETIVOS POR ÁREAS FUNCIONALES**

### **4.6.1 Administrativo Financiero**

- Alcanzar un rendimiento patrimonial (ROE) superior al 40% a partir del segundo año.
- Mantener índices de liquidez general mayor a 2.
- Mantener un crecimiento constante de las ventas del 15% en los primeros 3 años.
- Controlar el riesgo a través de planes de contingencia y diversificación de los distintos tipos de riesgo como por ejemplo: niveles de precios, niveles de demanda.

### **4.6.2 Comercialización y Marketing**

- Disponer de un local comercial en el centro norte de la ciudad de Quito que brinde comodidad y confianza a los consumidores finales.
- Alcanzar una participación de mercado del 10% al finalizar el primer año, tal como lo indica el acápite 5.4.1 Nivel de Ventas.
- Lograr un posicionamiento de la empresa y de las marcas del 30% al finalizar el primer año.
- Implementar una sucursal de DIAFOOT en la ciudad de Guayaquil en un período de 3 años.



## 4.7 CADENA DE VALOR Y PROCESOS EN LA EMPRESA

La planificación de las estrategias a seguir, será el pilar y el sustento a futuro de las ventas de DIAFOOT como empresa comercializadora de calzado para diabéticos y también de la decisión de compra por parte de los clientes. La empresa concentrará esfuerzos en la diferenciación del servicio brindado, así como en la constante innovación y variedad de productos que se adapten a las exigencias y requerimientos del mercado mediante alianzas estratégicas con los proveedores.

Las estrategias a seguir por parte de la empresa son las siguientes:

### 4.7.1 ¿QUIÉNES SON LOS CLIENTES?

- Son todas las personas diabéticas adolescentes y adultos cuyo número de calzado esté en el rango de 34 a 43, mayoritariamente de clase media y media alta en la ciudad de Quito.
- El producto se enfocará a estos clientes como un producto preventivo; independiente de que el paciente haya o no desarrollado pie diabético.

### 4.7.2 ¿QUÉ PRODUCTO Y SERVICIO OFRECERÁ LA EMPRESA?

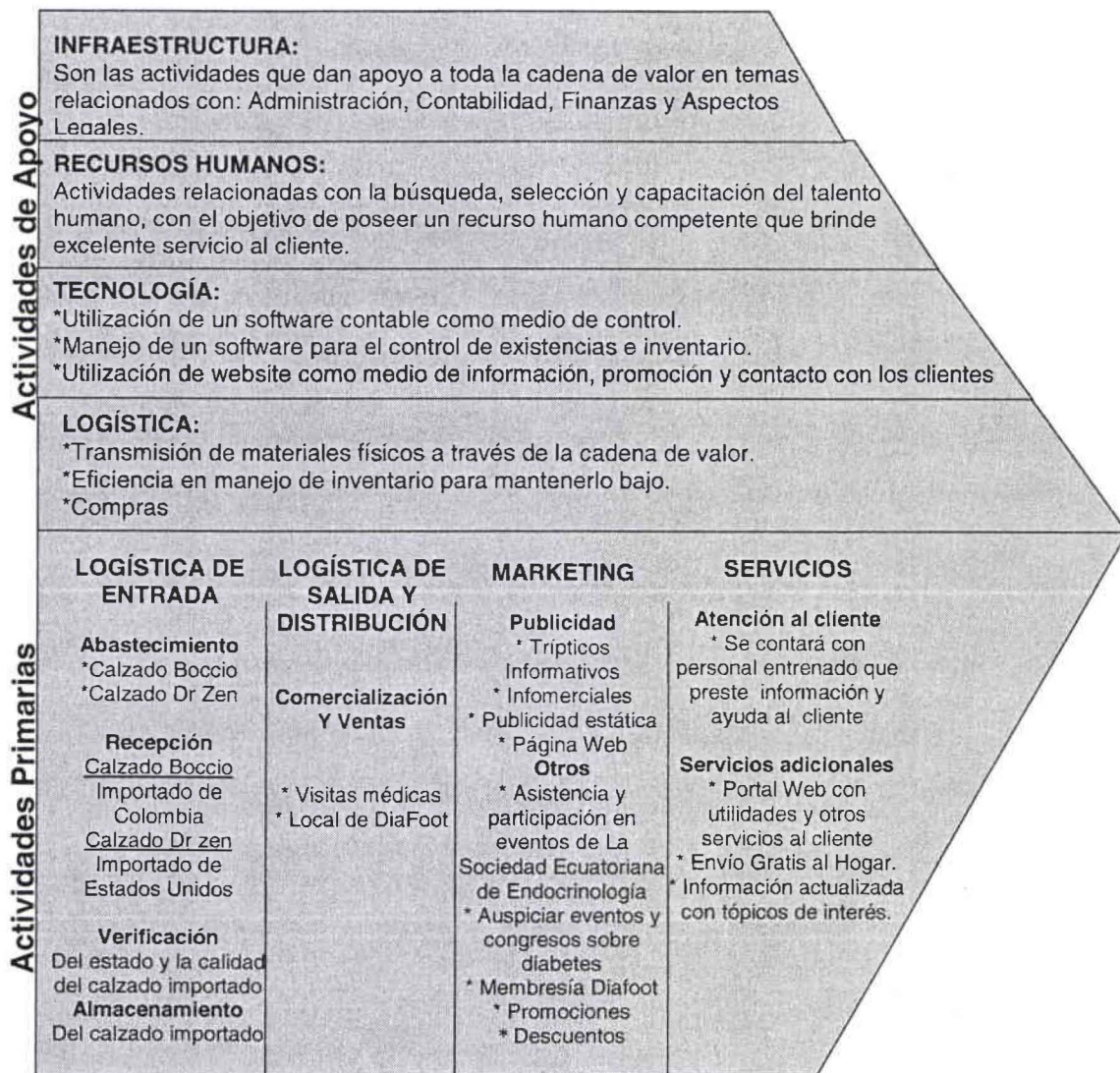
DIAFOOT ofrece una alternativa de comodidad, higiene y prevención a todas las personas que padecen diabetes mediante sus dos líneas de calzado especializado.

- Línea de calzado *casual* BOCCIO.
- Línea de calzado *deportivo* Dr. Zen Shoes

### 4.7.3. ¿CÓMO SE LO HARÁ?

El negocio que se desea establecer, consiste en una importadora y comercializadora de zapatos para diabéticos. A continuación se presenta el diagrama de la cadena de valor genérica, que identifica las diferentes actividades, funciones y procesos que mantendrá la empresa, para generar un valor agregado a los clientes.

**Gráfico 4.1 CADENA DE VALOR**



Fuente: Michael Porter

Elaborado por: Los autores

#### 4.7.3.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS

Las actividades primarias constituyen un grupo de acciones a tomar con el fin de incorporar materiales para el funcionamiento del negocio, disponer de los mismos para su comercialización, concretar su venta y el apoyo o servicio postventa que se le dé.

La empresa se centrará en la importación del producto terminado y en su comercialización directa al consumidor final por medio de un óptimo servicio.

#### 4.7.3.2 LOGÍSTICA DE ENTRADA

La empresa se encargará de establecer los vínculos con los distintos proveedores, de tal forma que se logren establecer sistemas de entrega oportunos de los productos.

Puntos a considerar para la correcta determinación de las estrategias de logística de entrada son:

##### **Abastecimiento**

Los modelos de calzado que se van a comercializar en el Ecuador son los mejores en prevención de pie diabético en el mercado.

##### **Recepción**

Una vez que los zapatos para diabéticos sean ingresen desde los Estados Unidos y de Colombia, serán recibidos por el personal de la empresa.

### **Verificación**

Con el objetivo de brindar un excelente producto y con el afán de minimizar quejas y reclamos, es necesario realizar una revisión de la calidad de cada uno de los zapatos importados que serán ofrecidos al mercado. Este proceso consiste básicamente en inspeccionar el estado del producto y constatar que éste se encuentra en óptimas condiciones para su comercialización.

### **Almacenamiento**

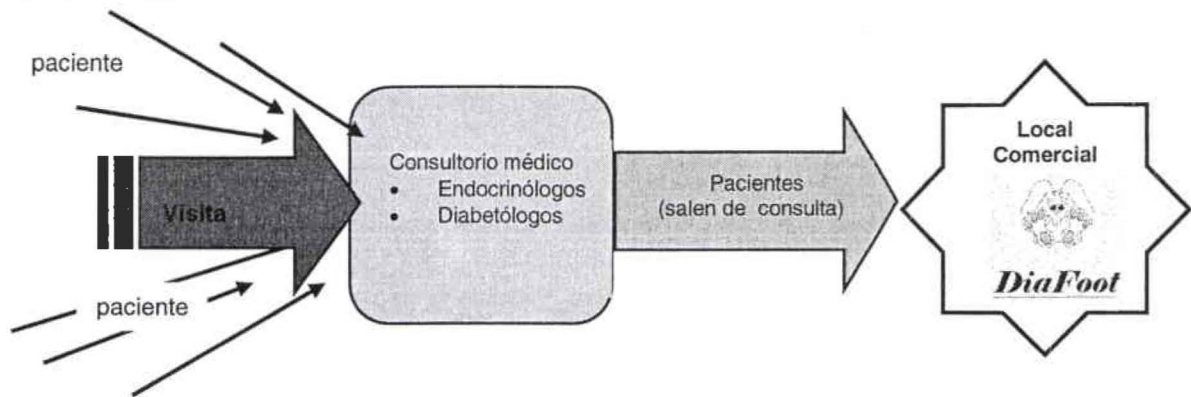
Los zapatos adquiridos por la empresa serán almacenados de acuerdo a la línea, talla y modelo en un sitio que garantice su perfecto estado y seguridad. También se realizará análisis del inventario para conocer la rotación del producto y disponibilidad del mismo que permita realizar pedidos ágiles, acertados y oportunos en función de las ventas de la empresa.

## **4.7.3.3 LOGÍSTICA DE SALIDA Y DISTRIBUCIÓN**

### **Comercialización y Ventas**

Cuando la empresa empiece a funcionar parte de la estructura de ventas estará conformada por las visitas médicas, que serán las encargadas de: llegar a los médicos especialistas, dar a conocer el producto, informar sus beneficios, incentivar a los doctores a que recomienden o receten este producto a sus pacientes. (Ver gráfico 4.2) De esta manera este grupo de trabajo logrará generar conocimiento y demanda del producto, concretando así la venta.

**Gráfico 4.2** CICLO DE LAS VISITAS MÉDICAS



**Fuente:** Los autores.

**Elaboración:** Los Autores

Para recibir a sus clientes, DIAFOOT contará con un local arrendado en el centro comercial Multicentro ubicado en el centro norte de la ciudad de Quito, el mismo que estará adecuado de una manera agradable, ofreciendo limpieza, seguridad, parqueadero, comodidad y excelente ubicación a todos los clientes.

El local de DIAFOOT será el único lugar de comercialización de la empresa, teniendo como apoyo la página de Internet como medio de contacto e información a los clientes.

#### 4.7.3.4 MARKETING

Como se indica ad supra, la principal estrategia de marketing consistirá en mostrar las características y beneficios de las dos líneas de calzado a los endocrinólogos y diabetólogos de la ciudad de Quito por medio de las visitas médicas. Además, la empresa participará y auspiciará congresos, seminarios y reuniones de la Sociedad Ecuatoriana de Endocrinología del Ecuador.

Por otro lado, se tiene planificado realizar anuncios publicitarios en la revista DiabetesClub Ecuador, para comunicar acerca de los productos y de la empresa así como informar didácticamente al paciente diabético las complicaciones que puede presentar en sus pies. También se colocarán trípticos informativos en los consultorios y salas de espera de los endocrinólogos y diabetólogos de la ciudad de Quito. Y la empresa dispondrá de una página Web como medio de enlace con los clientes, para permitirles descubrir una experiencia online única y personal, tal como se puede observar en el Gráfico 4.3 “Diseño de la página Web”.

#### **4.7.3.5 SERVICIOS**

El servicio consta de todas aquellas actividades que se relacionan con la generación de un valor agregado del producto. La empresa tendrá como prioridad brindar un excelente servicio, por tal motivo se pondrá en marcha un mecanismo de apoyo, descuentos y promociones destinados para todos los clientes.

#### **Atención al Cliente**

Con el fin de brindar un buen servicio al cliente DIAFOOT procederá a capacitar al personal en los siguientes aspectos:

- Aspectos generales de la diabetes.

\*Qué es la diabetes.

\*Tipos de diabetes.

\* Prevención y cuidado de diabetes.

- Aspectos generales del pie diabético.
  - \*Qué es el pie diabético.
  - \*Complicaciones del pie diabético.
  - \*Factores de prevención ante el desarrollo de pie diabético.
  - \*Cuidados del pie diabético.

- Aspectos generales del calzado para diabético.

Conocimiento de las marcas Boccio y Dr. Zen.

- \*Tallas
- \*Modelos
- \*Características
- \*Material, entre otros

### **Servicios adicionales**

La empresa contará con diversos servicios adicionales tales como:

- Envío del producto a su hogar, sin recargo.
- Un portal Web actualizado con los siguientes beneficios para el cliente.
  - Catálogo actualizado de nuevos modelos de calzado.
  - Promociones y descuentos.
  - Guía de centros de atención y cuidado de la diabetes en el Ecuador.
  - Información sobre tratamientos para la diabetes y alternativas de prevención.
  - Información actualizada de los avances médicos.
  - Direcciones de Endocrinólogos y Diabetólogos especializados a nivel nacional.

- Recetas de cocina para diabéticos y guías de consumo.
- Portal de sugerencias, quejas, información entre el cliente y la empresa.

### Gráfico 4.3 DISEÑO DE LA PÁGINA WEB



Fuente: Los autores.

Elaboración: Los Autores



#### 4.7.3.6 ACTIVIDADES DE APOYO

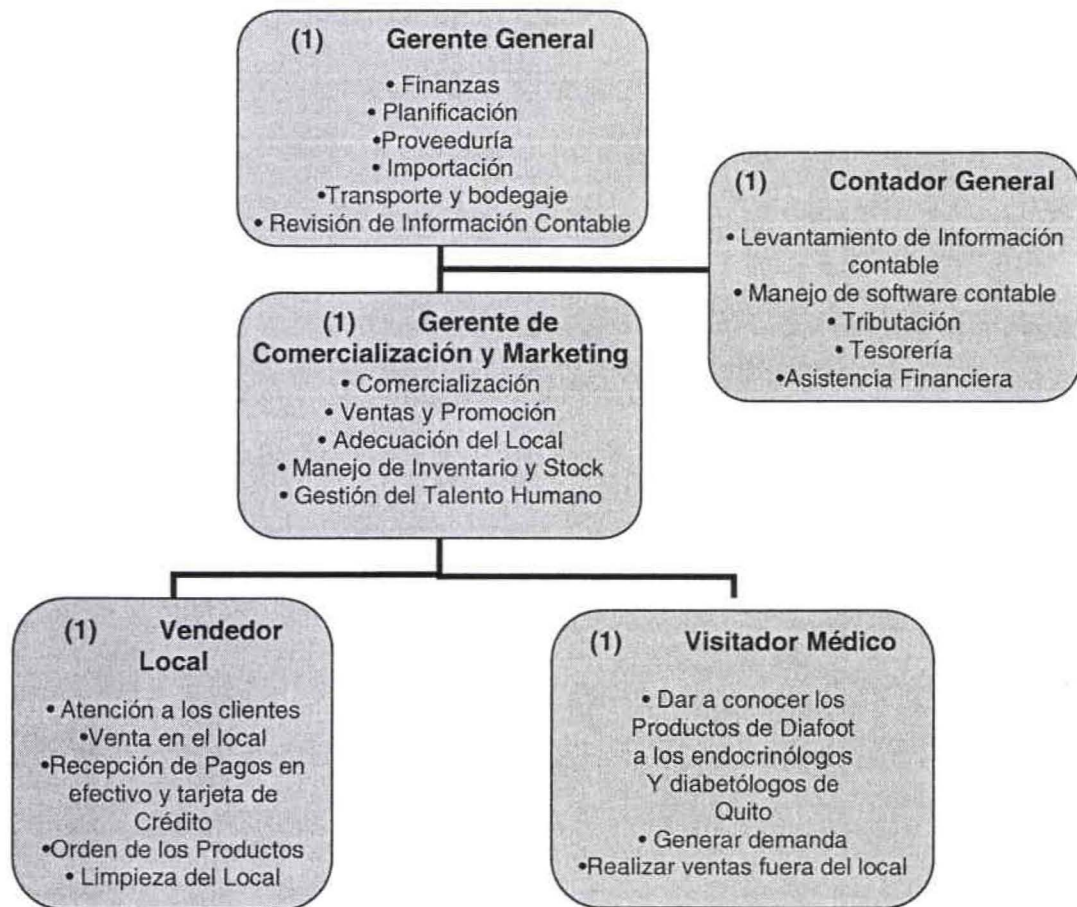
Las actividades de apoyo tienen como objetivo ayudar a que las actividades primarias o fundamentales logren su cometido, por lo que en ella se encuentran manejo de materiales o logística, el desarrollo de tecnología, el manejo de recursos humanos y la infraestructura de la empresa, cada una de estas actividades pueden desarrollarse en un departamento determinado, pero a su vez todos los departamentos deben integrarse para conseguir las metas trazadas.

#### 4.7.3.7 INFRAESTRUCTURA

Dentro de la estructura de la organización se encuentran las actividades relacionadas con la dirección de la empresa, planificación, finanzas, contabilidad, marketing y ventas, departamento legal y gestión del talento humano. La estructura a implementar en la empresa será de tipo funcional simple, en la que cada puesto de trabajo, tiene la responsabilidad de cumplir las funciones asignadas a cada uno de éstos.

La estructura organizacional de DIAFOOT será la siguiente

**Gráfico 4.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**



**Fuente:** Los autores.

**Elaboración:** Los autores

#### 4.7.3.8 RECURSOS HUMANOS

Debido a que la empresa recién empezará a funcionar y es una organización pequeña, el manejo del recurso humano estará a cargo del Gerente de comercialización y marketing, quien será el encargado del reclutamiento, selección y capacitación principalmente de la fuerza de ventas: vendedor del local y del visitador médico.

Dado que los empleados son el factor primordial para el desarrollo y crecimiento de la compañía, se buscará contar con el mejor personal para llevar a cabo cada una de las funciones de la empresa, tanto en el área directiva, administrativa y operativa.

#### Atención y ventas en el local Diafoot

La persona que cumpla las funciones de venta y atención al cliente en el local deberá seguir el curso intensivo con tópicos relacionados a la diabetes y a los beneficios de los productos a comercializar, así como preferiblemente poseer experiencia en ventas.

#### Visitadores médicos

Mientras la empresa va abriendo mercado es imprescindible contratar a un visitador médico, quien visitará a los endocrinólogos y diabetólogos de la ciudad de Quito para dar a conocer los productos que la empresa ofrece.

El perfil para este cargo es una persona con estudios superiores, responsable, honrada, con habilidades para atraer y mantener clientes, con habilidades interpersonales, facilidad de palabra y poder de convencimiento.

#### Contador General

La empresa contratará los servicios profesionales de un Contador con título CPA, que servirá de apoyo en temas contables y tributarios de la empresa.

#### **4.7.3.9 TECNOLOGÍA**

La empresa tiene como principal herramienta de control, la utilización del paquete informático "Monica 7.0" que servirá para registrar las ventas, manejo de stock e inventarios y llevar la contabilidad de la empresa. También, tal como se mencionó anteriormente, DIAFOOT contará con una página de Internet con múltiples beneficios tanto para la empresa como para lo clientes, por el hecho de servir de nexo entre ambos.

#### **4.7.3.10 LOGÍSTICA**

El manejo del producto implica el control del mismo desde su obtención hasta su distribución, un eficiente manejo puede reflejar un mejor precio final para el consumidor.

### **4.8 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

El análisis estratégico es fundamental para establecer los factores de mayor impacto en el entorno y en la situación de la empresa con relación a sus expectativas sobre las potenciales estrategias a seguir, para lo cual este análisis se dividirá en tres etapas, y en cada una de ellas se utilizarán herramientas administrativas cuyo funcionamiento ha sido comprobado.

Estas etapas son:

- **Primera etapa:** En esta etapa conocida como de insumos, se analizará la matriz de evaluación de factores externos (EFE), la matriz de evaluación de factores internos (EFI), y la matriz del perfil competitivo (MPC).
- **Segunda etapa:** En esta parte las matrices a analizar serán la matriz del Boston Consulting Group (BCG), la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la matriz interna – externa (IE) y la matriz de la gran estrategia (MGE).
- **Tercera etapa:** Como parte final del análisis estratégico se desarrollará la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), la misma utiliza la información obtenida de los análisis de la primera etapa y los resultados de los análisis de la segunda etapa. También se desarrollará la escala estratégica de la empresa.

#### 4.8.1 PRIMERA ETAPA DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

Esta primera etapa es la etapa de insumos, mediante la cual se identificarán los factores internos y externos claves de éxito del negocio, y se determinarán varios análisis que ayudarán a la toma de decisiones.

##### 4.8.1.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.

En el presente análisis se pretende detectar y evaluar las tendencias externas: oportunidades y amenazas que no son ni podrán ser controladas por la empresa. Con la identificación de estos factores la empresa puede definir estrategias para aprovechar estas oportunidades y eludir o reducir las amenazas.

**Cuadro 4.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos**

<b>Matriz de EFE</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL PONDERADO</b>
No existen competidores directos	0,11	4	0,44
Nicho de mercado no explotado en el Ecuador	0,11	4	0,44
Carencia de un local especializado en calzado para diabéticos en la ciudad de Quito.	0,07	3	0,21
El creciente porcentaje de diabéticos en el Ecuador.	0,10	3	0,30
Predisposición favorable de los encuestados a adquirir calzado para diabéticos	0,05	1	0,05
Todos los endocrinólogos y diabetólogos aconsejan la utilización de zapatos para diabéticos	0,10	2	0,20
<b>AMENAZAS</b>			<b>0,00</b>
Desconocimiento de la existencia de zapatos para diabéticos	0,13	4	0,52
Confusión del calzado para diabéticos con el calzado ortopédico	0,07	2	0,14
Potencialidad de posibles entrantes	0,08	2	0,16
Desconocimiento de las propiedades, usos y beneficios del calzado en personas con diabetes	0,10	3	0,30
Inestabilidad política y social en Colombia, sede de un importante proveedor de Diafoot	0,03	1	0,03
Inestabilidad política, económica y social en el Ecuador	0,05	2	0,10
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,89</b>

**Fuente:** Conceptos de Administración estratégica, Fred David

**Elaboración:** Los Autores

**Interpretación:** El total ponderado es de 2.89, por lo cual se por encima de la media que es 2.5. Esto indica que la empresa cuenta con una excelente respuesta frente a los factores externos y está en capacidad de aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas.

#### 4.8.1.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).

El análisis interno pretende detectar y evaluar las fortalezas y debilidades que existen dentro de cada área funcional de la empresa. Con la identificación de estos factores la empresa puede definir estrategias para aprovechar estas fortalezas y reducir las debilidades.

**Cuadro 4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos**

<b>Matriz de EFI</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>TOTAL PONDERADO</b>
Exclusividad en el Ecuador en la importación y comercialización de los productos de Dr. Zen Shoes y Calzado Boccio	0,10	3	0,30
Variedad de modelos de calzado	0,08	3	0,24
Innovación de modelos	0,06	3	0,18
Calzado con aprobación médica y científica	0,06	2	0,12
Atención personalizada	0,08	3	0,24
Auspicio y patrocinio de actividades de la Sociedad Ecuatoriana de Endocrinología	0,04	3	0,12
Personal calificado y capacitado en diabetes y pie diabético	0,07	3	0,21
Servicio de información de los usos y bondades de los modelos de calzado a través de la página Web.	0,06	2	0,12
Ubicación estratégica del local de Diafoot	0,09	3	0,27
<b>DEBILIDADES</b>			0,00
Establecer nuevos hábitos de consumo en los clientes	0,12	4	0,48
Formar una cultura de prevención en pacientes diabéticos	0,09	3	0,27
Diafoot no posee una sólida imagen corporativa	0,05	1	0,05
Riesgos derivados de comercializar un producto nuevo	0,10	2	0,20
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,80</b>

**Fuente:** Conceptos de Administración estratégica, Fred David

**Elaboración:** Los Autores

**Interpretación:** El total ponderado es de 2.8, por lo cual se encuentra por encima de la media que es 2.5. Esto indica que la empresa cuenta con una posición interna muy fuerte y sólida.

### 4.8.1.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Los principales factores críticos para el éxito considerados son: en primer lugar la especialización en la comercialización de zapatos para diabéticos puesto que es un factor con el que no cuenta la competencia, en segundo lugar los precios competitivos determinados en el estudio de mercado, además se consideró la variedad e innovación en modelos de calzado y la calidad del producto y servicio que permitirá satisfacer plenamente las necesidades del cliente.

**Cuadro 4.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)**

Matriz de Perfil Competitivo							
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	DIAFOOT		BENKERMANN		OTROS LOCALES DE CALZADO ORTOPÉDICO	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Especialización en zapatos para diabéticos	0,20	4	0,80	2	0,40	2	0,40
Personal capacitado	0,08	2	0,16	2	0,16	1	0,08
Calidad del servicio	0,10	3	0,30	4	0,40	2	0,20
Variedad e innovación de modelos de calzado	0,12	3	0,36	4	0,48	2	0,24
Participación del mercado	0,10	1	0,10	4	0,40	2	0,20
Calidad del producto	0,10	4	0,40	4	0,40	2	0,20
Productos con aprobación científica	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,10
Productos recomendados por doctores y especialistas	0,10	1	0,10	3	0,30	3	0,30
Precios competitivos	0,15	2	0,30	3	0,45	2	0,30
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,67</b>		<b>3,14</b>		<b>2,02</b>

**Fuente:** Conceptos de Administración estratégica, Fred David

**Elaboración:** Los Autores

El análisis de la matriz de perfil competitivo, ubica a DIAFOOT en el segundo lugar dentro de la matriz, a pesar que la comparación se hizo con empresas que tienen mayor experiencia en la industria del calzado pero no cuentan con especialización en calzado para diabéticos.



## 4.8.2 SEGUNDA ETAPA DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

Mediante la combinación de fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas, se puede generar estrategias alternas factibles para el mejor desarrollo del negocio. Esta etapa también es conocida como etapa de adecuación.

### 4.8.2.1 MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

Al colocar los dos productos: calzado para diabéticos casual y deportivo dentro de la matriz BCG éstos quedan ubicados en el cuadrante superior derecho, que es el cuadrante de la interrogante. (Ver Cuadro 4.4) Esto se debe a que la tasa de crecimiento de la industria es alta, pero la participación de mercado del calzado para diabéticos dentro de la industria del calzado es bastante baja.

**Cuadro 4.4 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP**

		Participación relativa del mercado en la industria		
		Alto	Medio	Bajo
Tasas de crecimiento de las ventas en la industria	Alto		?	
	Medio	Producto estrella		
	Bajo	Vacas de ordeño		Perro

**Fuente:** Conceptos de Administración estratégica, Fred David

**Elaboración:** Los Autores

La empresa debe desarrollar a estos dos productos pues tienen potencial de llegar a ser productos estrellas. Para ello es necesario aplicar estrategias intensivas de penetración en el mercado y de desarrollo del producto.

Para penetrar en el mercado DIAFOOT deberá realizar un fuerte trabajo de publicidad y promoción que se aplica perfectamente en un mercado no saturado como es el caso del mercado de calzado para diabéticos. Por otro lado, se puede desarrollar al mercado introduciendo los productos actuales en nuevas zonas geográficas, para tratar de expandir el mercado.

#### **4.8.2.2 MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)**

En la matriz FODA se pueden apreciar las estrategias que se podrían implementar al combinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas planteadas. Las principales estrategias a utilizar serán:

- Estrategias intensivas de penetración en el mercado que se aplica perfectamente en un mercado no saturado, a través de una publicidad y promoción intensiva de los productos de la empresa, incremento de la tasa de uso, entre otras.
- Estrategia intensiva de desarrollo del mercado, la cual se aplicará al introducir a los productos en otras zonas geográficas (Guayaquil).
- Estrategia de posicionamiento, para que los productos alcancen un lugar en la mente del consumidor.
- Estrategia de diferenciación al ofrecer un producto innovador que proporciona múltiples beneficios dando un valor agregado al cliente.
- Estrategia de personalización en masa que consiste en ofrecer un sistema flexible según las necesidades del cliente, adaptar la oferta al gusto del cliente y dar un servicio diferente.

Estas estrategias son las que mejor se ajustan a las necesidades de la empresa para satisfacer al cliente, teniendo un producto nuevo que permita aprovechar los factores críticos de éxito.



**Cuadro 4.5 MATRIZ FODA**

		<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
		Exclusividad en el Ecuador en la importación y comercialización de los productos de Dr. Zen Shoes y Calzado Boccio 1 Variedad de modelos de calzado 2 Innovación de modelos 3 Calzado con aprobación médica y científica 4 Atención personalizada 5 Auspicio y patrocinio de actividades de la Sociedad Ecuatoriana de Endocrinología 6 Personal calificado y capacitado en diabetes y pie diabético 7 Servicio de información de los usos y bondades de los modelos de calzado a través de la página Web. 8 Ubicación estratégica del local de Diafoot 9			1 Establecer nuevos hábitos de consumo en los clientes 2 Formar una cultura de prevención en pacientes diabéticos 3 Diafoot no posee una sólida imagen corporativa 4 Riesgos derivados de comercializar un producto nuevo
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>ESTRATEGIAS FO</b>		<b>ESTRATEGIAS DO</b>	
1 No existen competidores directos 2 Nicho de mercado no explotado en el Ecuador Carencia de un local especializado en calzado para diabéticos en la ciudad de Quito. 3 4 El creciente porcentaje de diabéticos en el Ecuador. Predisposición favorable de los encuestados a adquirir calzado para diabéticos 5 Todos los endocrinólogos y diabetólogos aconsejan 6 la utilización de zapatos para diabéticos		Estrategia de posicionamiento (F1-O1,O2)  Estrategia de diferenciación de producto (F1-O3) Estrategia personalización en masa: servicio al cliente (F7,F8-O4)  Estrategia de ubicación (F9-O5) Estrategia intensiva de penetración en el mercado (F6 - O6)		Estrategia de penetración (D1,D2-O6)  Estrategia de posicionamiento (D3-O3) Estrategia intensiva de desarrollo de producto (D4-O4,O5) Estrategia intensiva de penetración (D4,O1-O2)	
<b>AMENAZAS</b>		<b>ESTRATEGIAS FA</b>		<b>ESTRATEGIAS DA</b>	
1 Desconocimiento de la existencia de zapatos para diabéticos Confusión del calzado para diabéticos con el calzado ortopédico 2 3 Potencialidad de posibles entrantes Desconocimiento de las propiedades, usos y beneficios del calzado en personas con diabetes 4 Inestabilidad política y social en Colombia, sede de un importante proveedor de Diafoot 5 6 Inestabilidad política, económica y social en el Ecuador		Estrategia intensiva de penetración en el mercado (F6 - A1,A2)  Estrategia de posicionamiento (F5,F7-A2) Incrementar las barreras de entrada (F1- A3) Estrategia intensiva de penetración en el mercado (F8 - A4)		Estrategia de posicionamiento (D1,D2-A1,A2)	

### 4.8.2.3 MATRIZ INTERNA EXTERNA (I-E)

Los resultados obtenidos en las matrices EFE (2.89) y EFI (2.80), (véase cuadros 4.1 matriz de evaluación de factores externos y 4.2 matriz de evaluación de factores internos), ubican a la empresa en el cuadrante V de la matriz interna-externa, por ello lo que debe hacer un negocio que se ubique en este cuadrante es retener y mantener, con lo que se ratifica que las mejores estrategias a implementar en la empresa son las antes detalladas (ver acápite 4.8.3.2 Matriz FODA) especialmente la estrategia intensiva de penetración en el mercado.

**Cuadro 4.6 MATRIZ INTERNA EXTERNA (I-E)**

Totales ponderados de EFI

		Fuerte 4	Promedio 3	Débil 2	1
Totales ponderados EFE	Alta 4	I	II	III	
	Media 3	IV	★ V Retener y Mantener	VI	
	Baja 2	VII	VIII	IX	
	1				

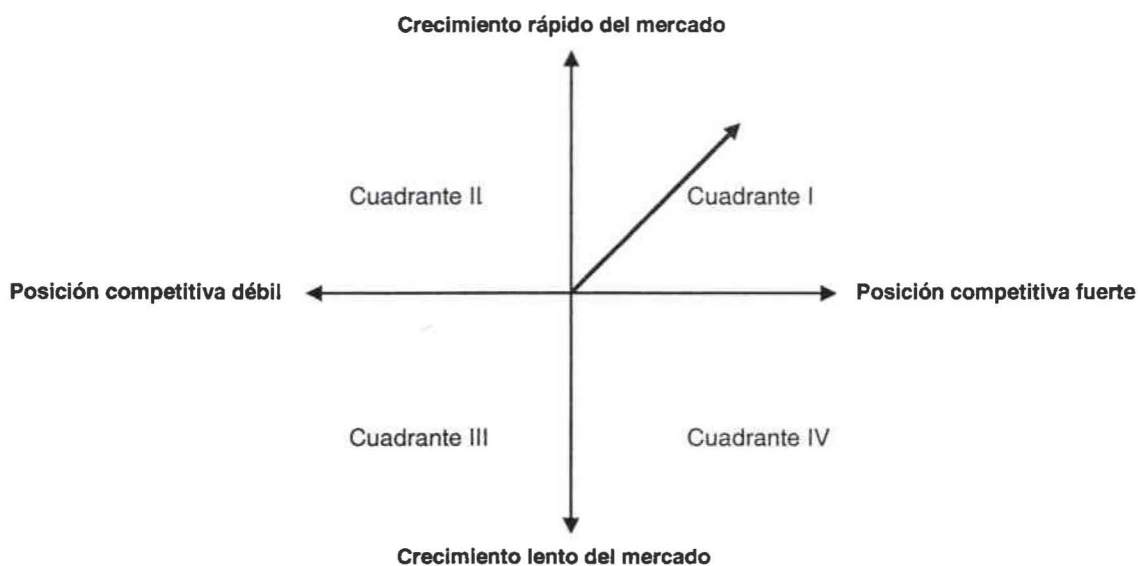
**Fuente:** Conceptos de Administración estratégica, Fred David

**Elaboración:** Los Autores

#### 4.8.2.4 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Luego de realizada la investigación de mercado, se pudo observar que la aceptación que tienen los zapatos especializados para diabéticos está en un nivel superior al esperado en el inicio del desarrollo del proyecto, lo que sumado al crecimiento del mercado de personas diabéticas y de productos para diabéticos, derivan en una posición competitiva fuerte. La empresa se encuentra en el cuadrante I, por ello tiene una excelente posición estratégica y deberá aplicar estrategias agresivas que le permitan consolidar su posición.

**Cuadro 4.7 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA**



**Fuente:** Conceptos de Administración estratégica, Fred David

**Elaboración:** Los Autores

Las principales estrategias a seguir cuando se encuentra en este cuadrante son:

- Desarrollo del mercado
- Penetración del mercado
- Desarrollo del producto

- Integración hacia adelante
- Integración hacia atrás
- Integración horizontal
- Diversificación concéntrica

La empresa se concentrará en la aplicación de estrategias intensivas, es decir las tres primeras mencionadas; sin descartar la reorganización de este plan considerando la situación del mercado en dicho momento.

### **4.8.3 TERCERA ETAPA DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

A esta, la tercera etapa, también se la conoce como etapa de la decisión estratégica. En este punto del desarrollo del proyecto, se determinarán aquellas estrategias que lleven a la empresa hacia la obtención de una ventaja respecto de la rivalidad existente en la industria y de aquellos posibles nuevos competidores, con el fin de conseguir una alta barrera de entrada e imitación sobre el producto del presente plan de negocios.

#### **4.8.3.1 ESTRATEGIA GENÉRICA**

La estrategia genérica que DIAFOOT utilizará, y por estar acorde al tipo de producto y al tipo de industria, será la estrategia de diferenciación, ya que en Ecuador no existen empresas que se dediquen a la comercialización de calzado especializado para diabéticos, por lo que se tratará de obtener los mayores beneficios sobre esta ventaja. El fundamento de la diferenciación es el ofrecer al mercado un producto completamente nuevo, innovador y con el respaldo de la mejor calidad y tecnología; además el producto en sí, basa su diferenciación en los beneficios derivados de su uso.

## 4.8.3.2 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Cuadro 4.8 MATRIZ MCPE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS				
		Penetración en el mercado			Desarrollo del Producto	
		PESO	C A	TCA	CA	TCA
<b>OPORTUNIDADES</b>						
1	No existen competidores directos	0.11	4	0.44	4	0.44
2	Nicho de mercado no explotado en el Ecuador	0.11	4	0.44	4	0.44
3	Carencia de un local especializado en calzado para diabéticos en la ciudad de Quito	0.07	3	0.21	4	0.28
4	El creciente porcentaje de diabéticos en el Ecuador.	0.1	3	0.3		0
5	Predisposición favorable de los encuestados a adquirir calzado para diabéticos	0.05	1	0.05	3	0.15
6	Todos los endocrinólogos y diabetólogos aconsejan la utilización de zapatos para diabéticos	0.1	2	0.2	3	0.3
<b>AMENAZAS</b>						
1	Desconocimiento de la existencia de zapatos para diabéticos	0.13	4	0.52	4	0.52
2	Confusión del calzado para diabéticos con el calzado ortopédico	0.07	2	0.14	3	0.21
3	Potencialidad de posibles entrantes	0.08	2	0.16	2	0.16
4	Desconocimiento de las propiedades, usos y beneficios del calzado en personas con diabetes	0.1	3	0.3	3	0.3
5	Inestabilidad política y social en Colombia, sede de un importante proveedor de Diafoot	0.03	1	0.03	1	0.03
6	Inestabilidad política, económica y social en el Ecuador	0.05	2	0.1	1	0.05
<b>FORTALEZAS</b>						
1	Exclusividad en el Ecuador en la importación y comercialización de los productos de Dr. Zen Shoes y Calzado Boccio	0.1	3	0.3	4	0.4
2	Variedad de modelos de calzado	0.08	3	0.24	4	0.32
3	Innovación de modelos	0.06	3	0.18	4	0.24
4	Calzado con aprobación médica y científica	0.06	2	0.12	1	0.06
5	Atención personalizada	0.08	3	0.24	3	0.24
6	Auspicio y patrocinio de actividades de la Sociedad Ecuatoriana de Endocrinología	0.04	3	0.12	1	0.04
7	Personal calificado y capacitado en diabetes y pie diabético	0.07	3	0.21	1	0.07
8	Servicio de información de los usos y bondades de los modelos de calzado a través de la página Web.	0.06	2	0.12	2	0.12
9	Ubicación estratégica del local de Diafoot	0.09	3	0.27	3	0.27
<b>DEBILIDADES</b>						
1	Establecer nuevos hábitos de consumo en los clientes	0.12	4	0.48	3	0.36
2	Formar una cultura de prevención en pacientes diabéticos	0.09	3	0.27	2	0.18
3	Diafoot no posee una sólida imagen corporativa	0.05	1	0.05	2	0.1
4	Riesgos derivados de comercializar un producto nuevo	0.1	2	0.2	3	0.3
<b>TOTAL</b>				<b>5.69</b>	<b>5.58</b>	

CA: Calificación del Atractivo

TCA: Total Calificación del Atractivo

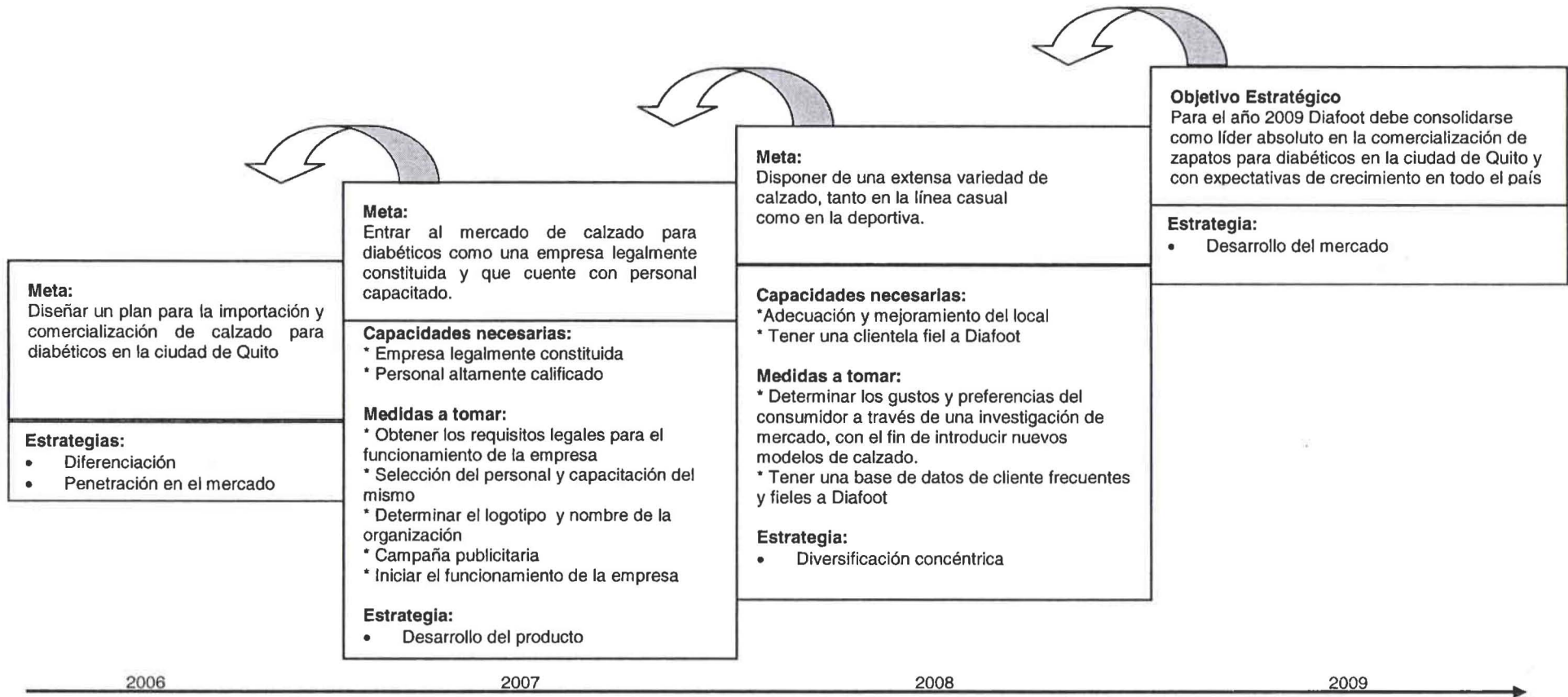


#### 4.8.3.3 ESCALA ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

Con el objeto de obtener una ventaja competitiva que genere un elemento diferenciador frente a una posible competencia, se ha desarrollado una escala estratégica que permita identificar las nuevas capacidades y destrezas que la empresa pueda ir desarrollando. Esto además permite a la empresa ser proactiva y planificar las acciones a tomar en el mediano y largo plazo.



**Cuadro 4.9 ESCALA ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA**



**Fuente:** Malkides Constantinos, En la Estrategia está el éxito, pg 141  
**Elaboración:** Los Autores

## 5. PLAN DE MARKETING

### 5.1 INTRODUCCIÓN

DIAFOOT es una empresa que se dedica a la importación y comercialización de zapatos para diabéticos. Tiene como clientes principales a las personas con diabetes de los estratos socioeconómicos medio, medio alto y alto de la ciudad de Quito. En el presente capítulo se formulará el plan de marketing para la implementación de un local de comercialización de calzado importado para diabéticos. Este plan está enfocado hacia la determinación de estrategias globales que permitan crear un posicionamiento de la empresa y de sus productos, acaparar una porción de mercado, así también como alcanzar los objetivos de la organización del corto, mediano y largo plazo.

### 5.2 SITUACIÓN ACTUAL

En el Ecuador se observa un dinamismo y un crecimiento en el sector del calzado, el cual movilizó en el año 2005 US \$ 26 millones mensuales, de los cuales US \$ 13 millones provienen de la clase alta (50%) y US \$ 8 millones de la clase media (31%); con gastos mensuales en calzado entre US \$64 y US \$60 por par respectivamente. (Ver Anexo 21 "Gasto mensual en calzado por NSE") Resulta muy atractivo para DIAFOOT entrar en este mercado, especialmente en niveles económicos altos ya que participan del mayor gasto mensual.

En la actualidad las personas con diabetes carecen de un local especializado de calzado en la ciudad de Quito, también son muy pocas las alternativas de prevención de las que disponen; por ello, estas personas han tenido que adaptarse a las ofertas del mercado local, siendo éstas no apropiadas para el paciente diabético que busca comodidad y prevención.

Implementar un local especializado en calzado para diabéticos representa una excelente oportunidad de negocio, por el hecho de ser, tal como lo ha confirmado el estudio de mercado, un nicho de mercado poco explotado y con una excelente predisposición al consumo. De otro lado, de acuerdo a la información proporcionada por Pulso Ecuador los estratos medio y medio alto son los más propensos a gastar en un calzado cuyo precio esté alrededor de \$65 dólares o más, confirmando el nicho de mercado previamente establecido en la investigación de mercado realizada por los autores.

El segmento que demostró mayor interés por el calzado para diabéticos fueron las personas adultas mayores a 25 años y con un ingreso familiar de \$800 a \$2000 dólares. Un 43% está absolutamente seguro de comprar el producto y un 46% afirma que sí compraría el producto. En lo que respecta al precio de venta, el 36% estaría dispuesto a pagar un precio entre \$61 a \$90 dólares, seguido de un 30% que estaría dispuesto a pagar entre \$46 a \$60 dólares. La distribución se canalizaría a través del local de DIAFOOT ubicado estratégicamente en el Centro Comercial Multicentro localizado en el centro norte de la ciudad.

### 5.3 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

- Introducir a DIAFOOT y a sus productos en el mercado de productos para diabéticos en la ciudad de Quito.
- Alcanzar ventas que sobrepasen los 1800 pares al final de primer año.
- Lograr un posicionamiento de la empresa y de las marcas del 30% al finalizar el primer año.
- Alcanzar una participación de mercado del 10% al finalizar el primer año, tal como lo indica el acápite 5.4.1 Nivel de Ventas.
- Alcanzar un nivel de satisfacción del 80% al terminar el primer año.
- Alcanzar una tasa de retención o fidelidad del 80% a finales del primer año.

La empresa a implementar es una empresa nueva, que dispone de calzado para diabéticos con certificaciones de calidad otorgados por fundaciones internacionales de diabetes, y con la garantía de patrones de elaboración aprobados por instituciones biomédicas internacionales y con un personal capacitado y comprometido en la consecución de los objetivos organizacionales. Como antecedente, y afianzando aún mejor el posicionamiento y participación de mercado que se pretende alcanzar, estos productos son usados a nivel mundial en países como Colombia, Canadá, Estados Unidos, Inglaterra y se han consolidado como una de las empresas líderes en la industria del calzado para diabéticos.

## 5.4 MERCADO

La empresa de investigación de mercado, Pulso Ecuador, recabó la siguiente información sobre el consumo de calzado en la ciudad de Quito en noviembre del 2005, estos datos se mantienen casi constantes en todo el año con excepción del mes de diciembre donde las ventas se duplican. De esta manera el producto sigue cierta estacionalidad que prácticamente se manifiesta en la época navideña donde la demanda de calzado aumenta.

**Tabla 5.1 CANASTA DE CONSUMO MENSUAL DE CALZADO POR CIUDAD**

VENTAS DE CALZADO		
CIUDAD	DÓLARES	PORCENTAJE
Quito y Valles	12.659.335	49%
Guayaquil	5.577.887	21%
Cuenca	2.434.841	9%
Ambato	1.002.192	4%
Machala	753.721	3%
Riobamba	659.530	3%
Loja	566.743	2%
Quevedo	544.631	2%
Santo Domingo	507.555	2%
Ibarra	499.159	2%
Esmeraldas	496.802	2%
Manta-Portoviejo	303.100	1%
Salinas	71.672	0%
<b>Total</b>	<b>26.077.168</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Pulso Ecuador, noviembre 2005

**Elaboración:** Los Autores

La tabla 5.1 “Canasta de consumo mensual de calzado por ciudad” indica claramente que el mejor escenario para la implantación de un local de calzado es definitivamente la ciudad de Quito, la misma que tiene casi la mitad del consumo mensual de calzado de todo el Ecuador. De esta manera, DIAFOOT iniciará sus operaciones en la ciudad de Quito, y posteriormente extenderá las

mismas a la ciudad de Guayaquil, pues éste es el segundo mercado más atractivo e importante, dado los volúmenes de venta de calzado en esta ciudad. Para cuantificar la demanda del mercado y las ventas de la empresa se utilizarán datos históricos de ventas de calzado por ciudad, distribuciones estadísticas de la población de Quito, y datos de la investigación de mercado realizada por los autores.

#### 5.4.1 NIVEL DE VENTAS

Para determinar el nivel de ventas, se realizó el cálculo de las ventas considerando al grupo objetivo determinado en la investigación de mercado, que son 14.218 personas. Para ello, se consideró la gran apertura demostrada por este grupo objetivo para comprar el producto, ya que el 43% de los encuestados indicó estar “absolutamente seguro de que sí compraría” calzado especializado para diabéticos, resultando en 6.114 personas que se volverían compradoras seguras de este producto. Pese a ello, dado que la empresa va a empezar sus operaciones y que el producto es nuevo se decidió iniciar con un 10% de dichos consumidores que están “absolutamente seguros” de comprar este producto. De esta manera, 611 personas comprarán el producto y con un promedio de 3 pares al año (indicado por este segmento en el estudio de mercado); lo que resulta en 1833 pares y con un precio promedio de \$75 dólares por par de zapatos (dato obtenido en la investigación de mercado, ver Tabla 3.26 “Precio del producto”) se obtienen ventas anuales aproximadas de \$ 137.475 dólares, en el primer año. (Ver Tabla 5.2 “Nivel de Ventas”).

Tabla 5.2 NIVEL DE VENTAS

OBJETIVO DE VENTAS primer año	
Grupo Objetivo (personas)	14.218
Personas absolutamente seguros de que sí comprarían (43%)	6.114
Participación de mercado (10%)	611
Promedio de pares demandados al año	3
Ventas en unidades (pares de zapatos)	<b>1.833</b>
Precio promedio por par (en dólares)	75
Ventas Diafoot con participación 10% (en dólares)	<b>137.475</b>

**Fuente:** Markop, Investigación de mercado

**Elaboración:** Los Autores

## 5.5 MARKETING ESTRATÉGICO

El marketing estratégico analiza las necesidades del individuo y de las organizaciones para seguir la evolución del mercado en referencia e identificar productos, mercados y segmentos actuales y potenciales. (Lambin, 8) Para el correcto desarrollo del marketing estratégico, los autores se basaron en los datos obtenidos de la investigación de mercado. Estos datos serán fundamentales gracias a la precisión y cabalidad de la información recabada.

### 5.5.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Para poder definir la segmentación se tomó en cuenta datos relevantes provenientes de la investigación de mercado. Los segmentos identificados dentro de la ciudad de Quito son:

- A) Jóvenes y adultos que padecen diabetes de nivel socioeconómico, medio alto y alto.



- B) Jóvenes y adultos que padecen diabetes de nivel socioeconómico, medio bajo y bajo.
- C) Niños con diabetes de nivel socioeconómico, medio alto y alto
- D) Niños con diabetes de nivel socioeconómico, medio bajo y bajo.

La empresa se enfocará en el segmento A, dado que es el más atractivo pues es un segmento más grande y con alto poder adquisitivo.

## **5.5.2 CONSUMIDOR**

### **5.5.2.1 Perfil Del Consumidor**

El consumidor objetivo son las personas de clase media, media alta y alta en la ciudad de Quito que padezcan diabetes, así como también aquellas que necesiten de un calzado cómodo como medida de prevención a desarrollar complicaciones en sus pies. El consumidor del calzado importado de DIAFOOT será mayoritariamente personas mayores de 45 años y de sexo femenino, las cuales son más propensas a desarrollar diabetes. (Revista Vistazo julio 2006)

### **5.5.2.2 Deseos Y Necesidades Del Consumidor**

Las personas con diabetes buscan un calzado especializado que brinde comodidad, suavidad y un correcto cuidado a sus pies; con el fin de evitar enfermedades, infecciones, ampollas, úlceras y hasta amputaciones que trae consigo el desarrollo de pie diabético.

En la investigación de mercado realizada por los autores, se observó el gran interés por parte de la población diabética a disponer de un local especializado de zapatos para diabéticos que satisfaga plenamente sus necesidades de confort, suavidad y prevención.

### **5.5.2.3 Hábitos De Uso Y Actitudes Del Consumidor**

Las personas diabéticas en la ciudad de Quito, en su mayoría, han tenido que adaptarse al mercado de calzado local, el mismo que carece de un local de calzado para diabéticos; por lo cual tanto doctores, como pacientes recomiendan y utilizan respectivamente calzado ortopédico, el cual difiere en gran medida al calzado para diabéticos.

De otro lado, estas personas con diabetes, potenciales clientes y consumidores de DIAFOOT, muestran una gran apertura a conocer y comprar calzado para diabéticos que les proporcione bienestar.

Es un gran reto para la empresa el modificar los hábitos de consumo de las personas diabéticas; así también como informar y difundir a los endocrinólogos de la ciudad de Quito de las características y bondades de este calzado especializado.

### 5.5.3 POSICIONAMIENTO

El posicionamiento es el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia, para lo cual es necesario dar una visión estratégica del producto, para que se obtenga una posición atractiva y diferenciadora en la mente del consumidor.

DIAFOOT va a posicionar al producto como un calzado único especializado para diabéticos que les permite *caminar con salud y comodidad*, alcanzando excelencia en el cuidado de los pies, y garantizando bienestar. Y se utilizará al Triángulo del Oro del Posicionamiento como herramienta para establecer la base del posicionamiento de la empresa y de los productos. (Ver Gráfico 5.1. Triángulo De Oro Del Posicionamiento)

**Gráfico 5.1 TRIÁNGULO DE ORO DEL POSICIONAMIENTO**



**Fuente:** Cátedra Gestión Comercial, Profesor: Jean Paul Pinto.  
**Elaboración:** Los autores

- **Necesidades del Consumidor**

Dentro del segmento establecido y conociendo ya las necesidades del consumidor, es importante recalcar las características principales del producto y lo novedoso del mismo para generar una expectativa del producto y una atraktividad o deseo de compra en el consumidor.

- **Características distintivas del producto**

Los zapatos para diabéticos de DIAFOOT brindan un nuevo concepto en el cuidado de los pies de los diabéticos, un producto innovador, creativo y diferenciador que llena las expectativas de los consumidores en moda, cuidado y comodidad para sus pies.

- **Posicionamiento de la Competencia**

Por ser una idea innovadora, no se cuenta con competencia directa pero por lo frágil del producto y servicio se cuenta con competencia indirecta, siendo ésta importante pero no determinante a la hora de tomar una decisión.

### 5.5.3.1 Estrategia de Posicionamiento

La introducción de un nuevo producto al mercado, requiere que la empresa emprenda una estrategia de posicionamiento que facilite a los posibles compradores la identificación de las características singulares del producto y que las mismas constituyan argumentos lo suficientemente persuasivos para que se efectúe la decisión de compra. Es por ello que DIAFOOT se va a

posicionar en la mente del consumidor a través de una estrategia de Más por Más (Ver Gráfico 5.2 “Estrategia de Posicionamiento General), ofreciendo un producto mejorado con relación a lo ofrecido por la competencia, a un precio mayor pero con mayores beneficios.

**Gráfico 5.2 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO GENERAL**

+ = - <b>BENEFICIOS</b>	<b>Más por más</b> <i>Más beneficios pero a un precio más alto</i> Ej: Baskin Robbins	<b>Más por lo mismo</b> <i>Más beneficios pero al mismo precio</i> Ej: Rusty	<b>Más por menos</b> <i>Más beneficios pero a un precio más bajo</i> Alegro
	<b>Lo mismo por más</b> <i>Los mismos beneficios pero a un precio más alto: NO VIABLE</i>	<b>Lo mismo por lo mismo</b> <i>Los mismos beneficios al mismo precio: NO VIABLE</i>	<b>Lo mismo por menos</b> <i>Mismos beneficios pero a un precio más bajo: Dell</i>
	<b>Menos por más</b> <i>Menos beneficios pero a un precio más alto: NO VIABLE</i>	<b>Menos por lo mismo</b> <i>Menos beneficios al mismo precio: NO VIABLE</i>	<b>Menos por menos</b> <i>Menos beneficios pero a un precio más bajo: Aki</i>
	+	=	- <b>PRECIO</b>

**Fuente:** Marketing, Kotler – Armstrong, pg. 274  
**Elaboración:** Los autores

La empresa ofrece un calzado especializado que cuida el pie de un diabético y previene el desarrollo de enfermedades asociadas a esta enfermedad brindándole al consumidor prevención y comodidad.

De esta manera el posicionamiento de DIAFOOT será **“Moda y cuidado en calzado para diabéticos”** y el slogan será **“caminar con salud y comodidad”**

#### 5.5.4 COMPETIDORES

La empresa carece de competidores directos en el mercado local, siendo la principal competencia los locales de comercialización de calzado ortopédico, calzado cómodo y las pequeñas empresas de manufacturación de zapatos especiales y personalizados, los cuales poseen diferentes características, destinados a personas con otras afecciones en el pie. También existen ciertos productos sustitutos como las plantillas, pero en realidad no llegan a suplir ni un mínimo la necesidad de confort y cuidado especializado.

De otro lado, la empresa tiene una serie de competidores directos en el mercado extranjero, a los cuales se accede por medio del Internet o por el mercado electrónico, pero poseen varias desventajas las cuales son:

- Necesidad de tarjeta de crédito
- El consumidor debe tener acceso y dominio del Internet, lo cual en ciertas ocasiones no es común en personas mayores a 40 años.
- El producto no se lo conoce de manera tangible, por ello no puede vérselo directamente ni éste puede ser probado.
- Existen recargos al precio por concepto de envío
- Inseguridad Informática por manipulación de Hackers
- Carencia de respaldo y garantía
- Tiempo de espera para recibir el producto
- Tiempo de espera para devolver el producto y nuevamente recibirlo en caso de falla.

### 5.5.5 IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA

DIAFOOT está estrechamente relacionada con la tecnología, especialmente en el diseño, confección y elaboración de zapatos para diabéticos por parte de los proveedores de la empresa. Los aspectos tecnológicos que representan mayor impacto son:

- Avances científicos concernientes a la diabetes.
- Implementación de nueva tecnología en los procesos concernientes a la elaboración de zapatos para diabéticos.
- Utilización de nuevos y mejores materiales en la confección del calzado.
- Desarrollo de mejores técnicas de manufactura.
- Perfeccionamiento de la mano de obra.
- Fabricación y promoción de nuevos modelos en calzado para diabéticos.

Por este motivo, una vez acordados los volúmenes de ventas se concretan los contratos de exclusividad con los dos proveedores iniciales: Dr. Zen Shoes y Calzado Boccio por un plazo de 3 años. Estos proveedores se ajustan perfectamente a los puntos anteriormente expuestos, brindando a la empresa productos con tecnología de punta y con altos estándares de calidad.

### 5.6 MARKETING MIX

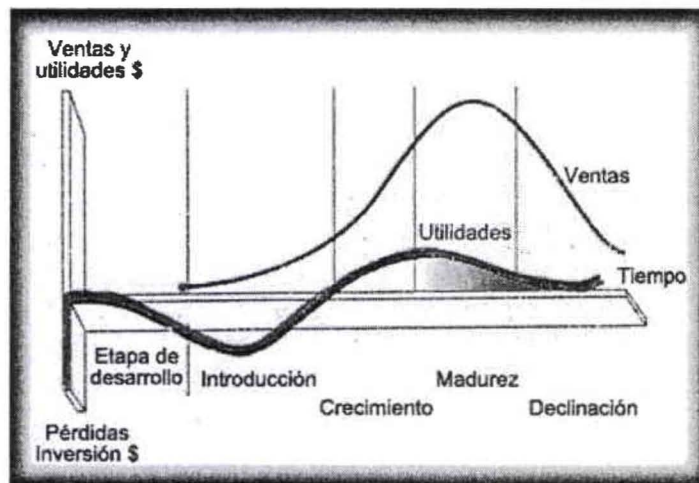
Una vez decidida la estrategia del marketing competitivo: segmentación, posicionamiento, entre otros; hay que concretar el conjunto de instrumentos tácticos controlables: producto, precio, plaza y promoción que la empresa combinará para generar respuesta en el mercado objetivo.

## 5.6.1 PRODUCTO

### 5.6.1.1 Ciclo de Vida del producto

Todo producto que se encuentra en el mercado atraviesa por un ciclo de vida que consta de cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declinación, tal como lo demuestra el gráfico 5.3.

**Gráfico 5.3** CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO



**Fuente:** Marketing, Mac Carthy – Perreault, pg. 308

**Elaboración:** Marketing, Mac Carthy – Perreault

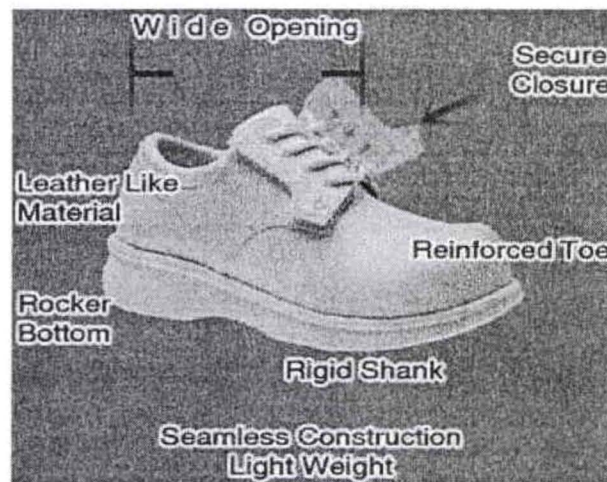
En el caso específico del calzado para diabéticos, es un producto nuevo en el mercado, que se encuentra en una etapa de introducción; por lo que se deberá aplicar estrategias intensivas de publicidad y promoción que permitan construir una imagen de calidad y compromiso con la comunidad diabética con el fin de que los potenciales consumidores conozcan las características y los beneficios del producto para que posteriormente lo adquieran. Así, el producto podrá avanzar en su ciclo de vida a una etapa de crecimiento, la cual se pretende que sea de larga y próspera existencia.



### 5.6.1.2 Características del Producto

El calzado para diabéticos tiene como principal objetivo prevenir úlceras, ampollas, laceraciones y demás problemas asociados con el pie diabético por lo tanto los modelos de calzado que DIAFOOT va a importar y comercializar en el país son los más reconocidos internacionalmente. Las características con que cuenta el calzado especializado para diabéticos son las siguientes.

#### Gráfico 5.4 CARACTERÍSTICAS DEL CALZADO PARA DIABÉTICOS



Fuente: Dr. Zen Shoes

Elaboración: Dr. Zen Shoes

- **Cuero:** Brinda una sensación muy suave al tacto. El cuero da al zapato fuerza adicional.
- **Refuerzo en el dedo gordo:** El espacio para los pies es más ancho que en el calzado normal previniendo roces, lastimaduras y complicaciones.
- **Apertura total del velcro de seguridad.** Los cordones son sobrepuestos al velcro de seguridad con el fin de evitar contacto

lacerante con el pie del paciente y a la vez proporcionar un mejor diseño al zapato.

- **Ventilación del Pie:** La parte superior del calzado tiene pequeños huecos que permite que el pie no se caliente manteniendo la frescura en el mismo.
- **Plantilla rígida y taco revestido:** Permite la correcta postura del pie brindando comodidad y suavidad.
- **Peso liviano:** El calzado para diabéticos tiene la característica de ser liviano para evitar callos, fatiga, ampollas, entre otros.

Las características anteriormente expuestas, representan una ventaja competitiva en el mercado y un factor importante en el momento de decisión de compra del consumidor. Adicionalmente se ofrecerá una extensa variedad de modelos tanto en la línea casual como en la línea deportiva, adaptándose a los gustos, tendencias y necesidades del cliente.

#### 5.6.1.3 Marca

Se trató de buscar un nombre que pueda expresar lo que se está presentando, la introducción de un producto innovador, que satisficará ciertas necesidades de un paciente diabético que antes debían quedar insatisfechas. De esta manera, la marca escogida para la comercialización de zapatos para diabéticos es "**DIAFOOT**", pues es un nombre atrayente, sugestivo y encantador que permite introducir el producto en el mercado objetivo antes determinado.

Esto debido a que el grupo objetivo está compuesto por personas de un nivel medio alto y alto los cuales están familiarizados con el idioma inglés y por otro lado la marca escogida tiene la cualidad de ser simple y de fácil recordación, asociada con las palabras diabetes (dia) y foot (pie en español).

#### **5.6.1.4 Diseño**

Los modelos de calzado que se ofrecerán son diseñados por los proveedores de la empresa, respetando el objetivo primordial de prevención y confort.

El diseño y las características del calzado para diabéticos son los dos aspectos más importantes de diferenciación ante los productos de la competencia en el mercado local.

#### **5.6.1.5 Amplitud y profundidad del producto**

*Amplitud:* Línea casual, línea deportiva

*Profundidad:* Tallas 34 a 43

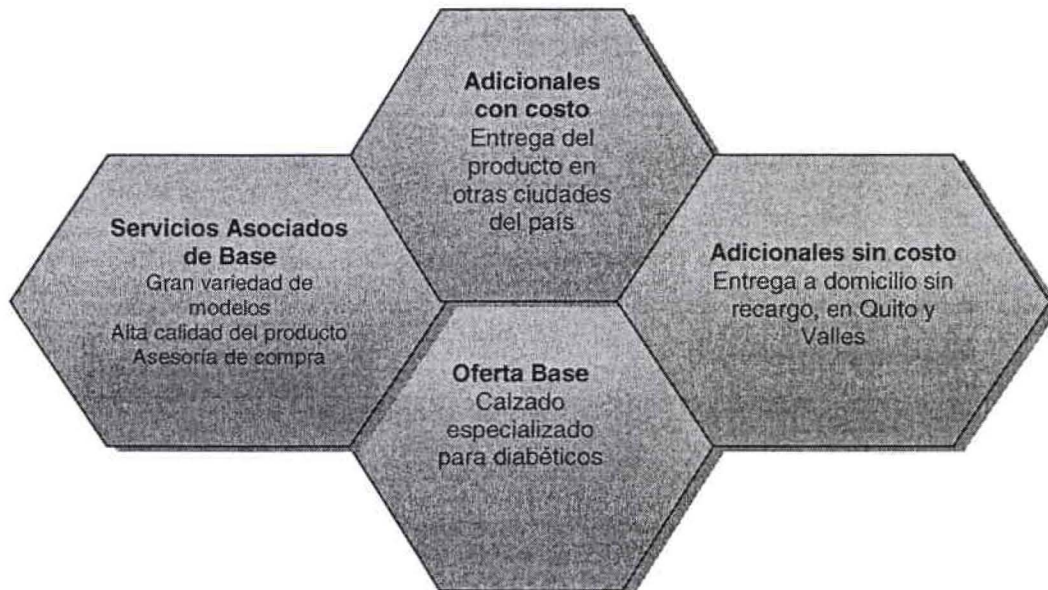
Variedad de modelos por ejemplo: slite, sensation y classic

En un principio la empresa dispondrá de dos líneas de calzado para diabéticos, línea casual y deportiva, las cuales tienen una gran aceptación por parte de los potenciales consumidores, determinado así mediante la investigación de mercado realizada; además se actualizarán los modelos de calzado, según las preferencias y gustos del consumidor. De otro lado la empresa analizará la introducción de sandalias para diabéticos, especialmente en una potencial entrada al mercado costeño, específicamente en la ciudad de Guayaquil.

### 5.6.1.6 Servicios Asociados

Para lograr el posicionamiento y la diferenciación planteada, es necesario determinar cual será el servicio base, sus asociados, los beneficios adicionales y el servicio diferenciador.

**Gráfico 5.5 ESQUEMA DEL SERVICIO ASOCIADO AL PRODUCTO**



**Fuente:** Guía producto y asociados, departamento de Marketing Nestlé.

**Elaboración:** Los autores

En el Gráfico 5.5 se creó el Esquema del Servicio Asociado al producto el cual ayuda a visualizar mejor el servicio que se ofrece. Se puede observar que la oferta base es el calzado para diabéticos y los servicios asociados directamente con la oferta base es la gran variedad de modelos que existirá, la alta calidad del producto y la asesoría de compra del modelo de calzado idóneo de acuerdo a las necesidades del cliente: ritmo y estilo de vida, ésto ya es el producto completo que genera una interesante expectativa de compra. De manera complementaria existen otros servicios adicionales que DIAFOOT brindará los cuales pueden ser con o sin costo; sin costo la entrega a domicilio

en la ciudad de Quito y Valles, y con costo la entrega fuera de estos puntos mencionados anteriormente.

#### **5.6.1.7 Beneficios para el Consumidor**

Son muchos los beneficios y soluciones que brindará DIAFOOT a sus clientes, entre los más importantes se destacan:

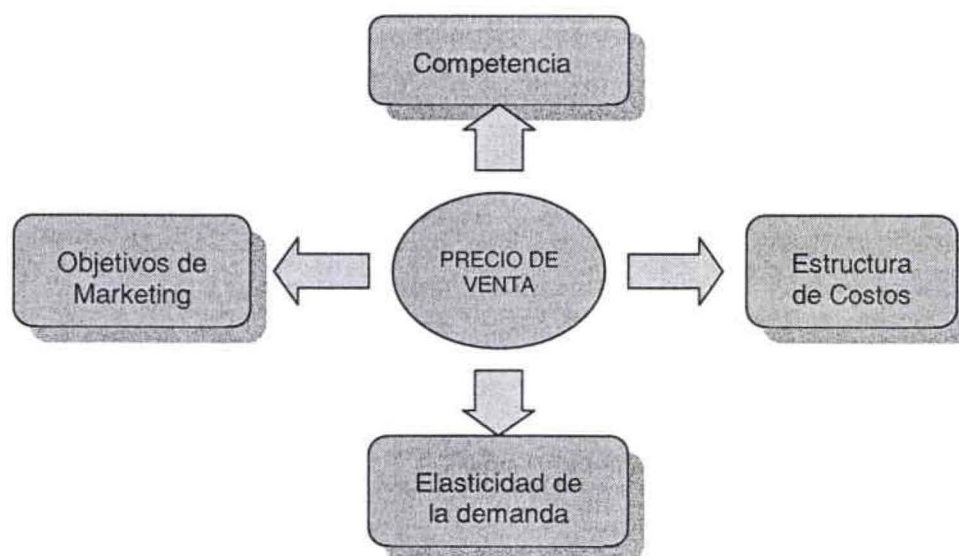
- Especialización en calzado para diabéticos
- Brindar un servicio personalizado
- Posicionar al local como el lugar de compra de todos los zapatos para un diabético. “Todo par de zapatos que compre un diabético sea en DIAFOOT”.
- Garantía del producto y compromiso con el consumidor, creando un vínculo con los clientes para que ellos a su vez se sientan más seguros del producto que adquieren.
- Mantener precios estables
- Poseer un local con una ubicación estratégica
- Disponibilidad de gran variedad de modelos en las líneas de calzado casual y deportivo.
- Calzado de reconocida calidad a nivel mundial
- Aval de la Sociedad Ecuatoriana de Endocrinología
- Adecuación y ambientación del local
- Personal capacitado en diabetes y pie diabético
- Portal web con múltiples beneficios para el cliente

Algunos de los beneficios anteriormente detallados permiten que la empresa brinde un enorme valor agregado a sus productos, lo cual sumado a la excelente predisposición de compra mostrada por la población diabética encuestada, hace entender que la empresa tendrá una buena aceptación en el mercado.

### 5.6.2 PRECIO

La empresa deberá definir el precio adecuado para el producto considerando los factores detallados en el gráfico 5.6 (“Factores Determinantes del Precio”) previendo en lo posible la reacción de los consumidores al precio, pues si los clientes no aceptan el precio final, habrían sido inútiles todos los esfuerzos de planificación.

**Gráfico 5.6 FACTORES DETERMINANTES DEL PRECIO**



**Fuente:** Cátedra Gestión Comercial, Profesor: Jean Paul Pinto.  
**Elaboración:** Los autores

- **Estructura de Costos:** Para realizar la estructura de costos del producto es necesario tomar en cuenta todos los costos del producto importado, más los costos de este proceso y los costos indirectos de fabricación para así determinar un precio que cubra estos costos.
- **Competencia:** En el acápite 5.5.4 se realizó el análisis de la competencia, donde se establece que no existe una competencia directa local pero sí extranjera que no ejerce presión en la determinación del precio de los productos de la empresa. Los productos sustitutos como plantillas y zapatos cómodos tampoco compiten directamente con el calzado especializado, lo cual es favorable para la empresa.
- **Elasticidad de la demanda:** Los zapatos sí se encuentran dentro de la canasta familiar pues es un producto que cubre la necesidad básica de calzado. Un calzado especializado puede ser considerado como un producto suntuario, sin embargo para los pacientes diabéticos ésta es una medida preventiva altamente importante, así lo indicó el 100% de los doctores especialistas encuestados. Al ser un producto necesario la demanda es inelástica, de esta manera si el precio del producto varía la demanda no cambia en la misma medida, lo cual indica que el consumidor tiende a ser precio aceptante.
- **Objetivos de Marketing:** Para alcanzar los objetivos de marketing se utilizará la estrategia de descreme, donde se lanzará al producto al

mercado con el precio más alto posible aprovechando que es un producto innovador y de la falta de competencia en el mercado.

De esta manera el precio determinado por el mercado en la investigación fue de \$75 dólares aproximadamente, valor que ya considera los factores antes mencionados.

#### **5.6.2.1 Política De Precios**

La empresa ingresará con una política de precios relativamente altos, para probar la demanda con un precio elevado intentando vender a la parte más rica del mercado, antes de dirigirse a los compradores más sensibles al precio. Esta estrategia resulta atractiva pues la demanda es inelástica y pueden maximizarse los beneficios durante la etapa de introducción principalmente por ser una innovación y porque no existe una competencia claramente establecida.

De otro lado, la empresa mantendrá una política de precios flexibles o tarifas especiales que permitan el desarrollo promocional que da dinamismo e interactividad con el cliente.

La empresa presentará dos formas de pago: en efectivo y con tarjeta de crédito como resultado de la investigación de mercado donde se indicó que éstas son las dos formas de pago que los clientes prefieren y utilizan.



### 5.6.3 PLAZA O DISTRIBUCIÓN

Las estrategias de distribución buscan hacer posible que el producto llegue a su grupo objetivo en excelente estado, a tiempo, y ofreciendo variedad al consumidor.

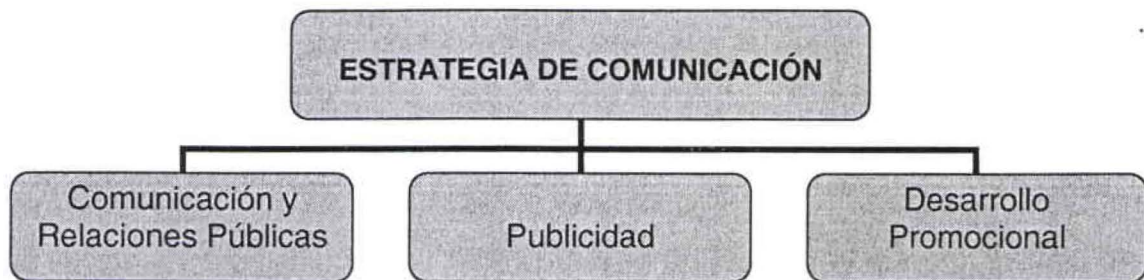
#### 5.4.2.1 Canales De Distribución

El principal canal de distribución de DIAFOOT será el local comercial ubicado en el Centro Comercial Multicentro, el cual contará con una ambientación agradable para el cliente ofreciendo seguridad, parqueadero, limpieza y orden. Esta ubicación fue definida en base al lugar de residencia de las personas encuestadas en el estudio de mercado. En caso de ser necesario la empresa ampliará el canal de distribución o creará otro local comercial, previo análisis estratégico de ubicación.

### 5.6.4 PROMOCIÓN O COMUNICACIÓN

Esta estrategia de marketing busca convencer a un grupo objetivo (a través de un medio de comunicación) de que lo que se dice es de importancia e interés significativo, también diferenciado y por ello se desea adquirirlo prefiriendo esta marca que las de la competencia. La comunicación consta de dos elementos principales: el mensaje y el medio o canal de difusión del mismo.

Esta sección se dividirá en 3 partes tal como lo detalla el gráfico 5.7

**Gráfico 5.7      ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**

**Fuente:** Los autores

**Elaboración:** Los autores

#### 5.6.4.1      Comunicación

Este aspecto abarca las relaciones públicas de la empresa y la coordinación general de las campañas de publicidad y promocionales. Se organizará los siguientes aspectos:

- Visitas médicas a todos los endocrinólogos y diabetólogos de la ciudad para generar conocimiento del producto y de sus beneficios así como la recomendación del médico a sus pacientes.
- Para la inauguración del local se organizará una gran campaña de lanzamiento, que consta de un evento que será organizado en un importante hotel de la ciudad y contará con la participación de los diabetólogos y endocrinólogos de la ciudad de Quito, y de interesantes promociones para los clientes. Cada año se realizará una campaña agresiva en conmemoración del aniversario de la empresa.
- Página web con toda la información de la empresa como: misión, visión, productos, servicios, promociones, buzón de sugerencias para mantener la interactividad con los clientes.

#### 5.6.4.2 Publicidad

La publicidad buscará: dar a conocer a la empresa a través de diferentes medios, generar una actitud positiva hacia la marca y la empresa, y convencer al comprador de que el producto que se vende es absolutamente necesario promoviendo su compra. Esta publicidad abarca acciones puntuales como:

- Auspiciar congresos, seminarios y demás eventos organizados por la Sociedad Ecuatoriana de Endocrinología del Ecuador.
- Pautar anuncios publicitarios en la revista DiabetesClub Ecuador
- Colocar atractivos displays con dípticos y trípticos en los consultorios y salas de espera de médicos especialistas.
- En el último y primer bimestre del año se entregarán calendarios de bolsillo Diafoot a todo cliente que ingrese al local.
- Publicidad estática con roll ups y banners.

#### 5.6.4.3 Promociones

El objetivo de las promociones será mantener interactividad con los clientes, estimular volúmenes de ventas, mantener un alto conocimiento del producto, entre otros. Las principales promociones que se realizarán serán:

- Por la compra de cada par de zapatos el cliente tendrá acceso a un corte de uñas totalmente gratuito en la clínica para pies, también ubicada en el Centro Comercial Multicentro.
- Cuando las ventas estén bajas o los niveles de inventarios se encuentran altos se implementarán promociones como: “compra un par de zapatos, y obtén el segundo par a mitad de precio”.

- “Por cada dos amigos que traigas y hagan una compra en este local, tendrás un 15% de descuento en tu siguiente compra”.
- En la página web existirán cupones de descuento que podrán ser impresos y recortados para usarlos en las compras en el local.
- Por el cumpleaños de los clientes se les enviará una tarjeta virtual de felicitaciones y se indicará una promoción especial.

#### 5.6.4.4 Marketing Relacional

El Marketing Relacional consiste básicamente en crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes, buscando lograr los máximos ingresos por parte de los mismos. Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo a sus necesidades. El Marketing Relacional es un proceso que gestiona los recursos de la empresa para crear la mejor experiencia posible y el máximo valor para el cliente.

Se creará una base de datos que ayudará a conocer mejor al cliente y será un medio para el envío de ciertas promociones o información que permita crear un vínculo entre la empresa y el cliente. La información que se levantará será:

- Información demográfica básica: fecha de nacimiento, sexo, tamaño de la familia, ingresos, ocupación, estado civil, teléfono, dirección, email.
- Frecuencia de compra, para determinar si es usuario ocasional, mediano o intensivo.

- Estilos de vida, pasatiempo, deportes que practican, comida favorita.

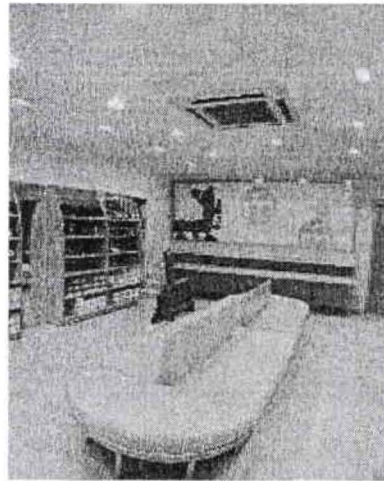
A través de la base de datos, se podrán identificar a los clientes de mayor potencial, y con la implementación pertinente de estrategias puntuales se podrá suplir sus necesidades y anhelos por medio de promociones y obsequios.

## **5.7 MERCHANDISING**

Es el conjunto de estudios y técnicas comerciales que permiten presentar el producto o servicio en las mejores condiciones al consumidor final en el punto de venta. En el gráfico 5.8 se observa el diseño exterior e interior del local comercial de DIAFOOT.

### **5.7.1 Adecuación y exhibición**

La exhibición debe hacerse de forma sugestiva, teniendo en cuenta los hábitos de los clientes, para que los productos cobren vida, sean sugerentes, atractivos y las ventas se puedan desarrollar a un ritmo creciente. Existe la vitrina exterior y la interior y algunos de los temas a auditar serán los detallados en el Anexo 22 “Adecuación y Exhibición en el punto de Venta”

**Grafico 5.8 LOCAL DE COMERCIALIZACIÓN DE DIAFOOT****Diseño Exterior****Diseño Interior**

DIAFOOT deberá respetar los principios aquí señalados con el fin de brindar un mejor servicio y a la vez represente mayores ingresos y beneficios económicos para la empresa.

## 6. ANÁLISIS FINANCIERO

### 6.1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se realizarán los supuestos y consideraciones necesarios para realizar los diferentes análisis financieros, se llevará a cabo una evaluación del flujo de efectivo, se realizará un análisis de riesgo para determinar que tan viable será la implementación del proyecto y, finalmente, se establecerán acciones contingentes en caso de surgir escenarios de riesgo puntuales.

### 6.2 SUPUESTOS Y CONSIDERACIONES

- La estructura legal de la compañía es Limitada, pues se considera que dicha estructura es la más conveniente para el óptimo desenvolvimiento de la misma.
- La viabilidad económica del presente plan de negocios está fundamentado en los presupuestos de ingresos y egresos estimados.
- Se indicará la inversión y las fuentes de financiamiento necesarias para la puesta en marcha del proyecto.
- Se ha estimado un aporte del 38% del total de la inversión inicial por parte de los socios.
- Se solicitará un préstamo por el monto de \$ 9.000 dólares americanos para la inversión inicial, a una tasa de interés anual del 14% con pagos semestrales en cinco años.

- La tasa que los inversionistas esperan recibir por su inversión en este proyecto es del 18%, valor obtenido del rendimiento patrimonial de la industria.
- Se ha considerado un costo de oportunidad del 15,6% resultante de la ponderación entre la tasa impuesta por el banco por el crédito obtenido y la tasa de beneficio que los inversionistas esperan recibir por su inversión.
- Los costos directos están relacionados con el precio que se logra negociar con los proveedores.
- La demanda es constante durante todo el año, aunque debe presentar cierto incremento en el mes de diciembre.
- Se ha cuantificado una demanda de 1833 pares al año, en base a la frecuencia de consumo calculada en la investigación de mercado efectuada por los autores.
- Los precios de venta de los productos se establecieron de acuerdo al estudio de mercado y considerando el nicho de mercado que se quiere satisfacer.
- Los flujos de caja están elaborados a 10 años en un escenario conservador.
- Para el presente plan de negocios no se ha considerado la inflación.
- Los activos fijos se depreciarán utilizando el método de línea recta con los porcentajes correspondientes a cada activo, establecidos por la legislación ecuatoriana.



- La dolarización se mantiene vigente en el país durante los 10 años de análisis del proyecto.

### 6.3 ANÁLISIS FINANCIERO

La probabilidad económica del presente plan de negocios, se basa en las estimaciones de los presupuestos de ingresos y egresos, además de la inversión necesaria para su implementación.

Se toman en cuenta los supuestos anteriormente citados y se elabora un flujo de caja que arroja los siguientes resultados:

**Cuadro 6.1 FLUJO DE EFECTIVO**

AÑO	INVERSION	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	PART. TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PART E IMP.
	14.629						-14.629
1	3.041	132.036	584			130.730	-4.347
2		141.523	1.019	1.062	1.505	150.339	6.249
3		155.044	795	1.139	1.614	164.374	6.576
4		165.610	539	2.020	2.862	180.811	10.319
5		177.220	246	2.991	4.237	198.892	14.444
6		180.806		3.587	5.082	205.762	16.286
7		185.021		4.089	5.792	213.318	18.416
8		189.658		4.640	6.573	221.631	20.760
9		194.759		5.246	7.432	230.775	23.337
10		200.369		5.913	8.377	247.426	32.766
<b>TIR ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS</b>							
<b>TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>							<b>41,25%</b>
<b>VALOR ACTUAL NETO AL</b>				<b>15,54%</b>			<b>37.532</b>
<b>RELACION BENEFICIO COSTO ANTES DE PARTICIPACION DE TRABA</b>						<b>1,05</b>	<b>1,08</b>

Fuente: Análisis Financiero

Elaborado por: Los autores

Como se aprecia en el cuadro 6.1 el valor actual neto (VAN) del proyecto es \$37.532 dólares y la tasa interna de retorno (TIR) es de 41,25.

Durante los primeros cinco años de vida del proyecto se registrará la siguiente rentabilidad sobre patrimonio:

### Cuadro 6.2 RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO (ROE)

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
-35%	80%	48%	57%	54%

Fuente: Análisis Financiero  
Elaborado por: Los autores

En el cuadro 6.2 se observa que la rentabilidad sobre el patrimonio es positiva a partir del segundo año.

### 6.4 PUNTO EQUILIBRIO

El resultado del cálculo del punto de equilibrio indica que al obtener ingresos por \$105.619 dólares, el proyecto cubre todos los costos y gastos variables, y como se observa en el cuadro 6.3 las ventas anuales son suficientes para alcanzar este punto.

### Cuadro 6.3 PUNTO EQUILIBRIO

AÑO	PUNTO EQUILIBRIO	VENTAS ANUALES
1	105.619	124.290
2	106.653	142.934
3	106.121	164.374
4	105.512	180.811
5	104.815	198.892
6	103.444	205.762
7	102.650	213.318
8	101.851	221.631
9	101.052	230.775
10	100.255	240.833

Fuente: Análisis Financiero  
Elaborado por: Los autores

Gráfico 6.1 PUNTO EQUILIBRIO



Fuente: Análisis Financiero  
Elaborado por: Los autores

## 6.5 PLANES DE CONTINGENCIA.

En caso de presentarse escenarios de riesgo la empresa aplicará planes de contingencia puntuales, los cuales son:

- **PROVEEDORES:** Con el fin de minimizar los riesgos asociados con los actuales proveedores se mantendrán continuos procesos de búsqueda de nuevos fabricantes de calzado para diabético.
- **ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES:** Dada que la rivalidad en la industria podría aumentar, se buscarán aplicar tácticas puntuales como exclusividad de marca, fidelización de los clientes, convenios con la Asociación de endocrinólogos del Ecuador y demás fundaciones de diabetes.

- **NIVELES DE PRECIO:** En caso de que los niveles de precio no sean atractivos para los clientes, se llevarán a cabo estrategias que brinden mayor valor agregado al producto a comercializar, por ejemplo desarrollo del producto y alianzas con los principales podólogos de Quito.
- **MERCADO:** Si el mercado de la ciudad de Quito resulta poco rentable, después de tres años se implementará una estrategia de desarrollo del mercado, con el fin de introducir el producto en nuevas zonas geográficas como la ciudad de Guayaquil.
- **CANALES DE DISTRIBUCIÓN:** Si la venta a través del local comercial no tiene la acogida esperada o resulta poco rentable se puede considerar un cambio en el canal de distribución, por ejemplo vía Internet.

## 7. ANÁLISIS DE RIESGO

### 7.1 ANÁLISIS DE RIESGO

Una vez finalizado el análisis financiero correspondiente, es de gran importancia mencionar y analizar el riesgo que demuestra el presente proyecto. Para dicho análisis se ha utilizado el modelo de Montecarlo, el mismo que permite asignar y relacionar ciertas variables críticas de riesgo, previamente analizadas.

Para el caso de DIAFOOT, se han tomado en cuenta las dos variables de riesgo más importantes, que pueden influir en el análisis financiero y proyecciones de venta. Éstas están relacionadas con el precio de mercado de las dos líneas de calzado. (Ver cuadro 7.1)

**Cuadro 7.1 VARIABLES DE RIESGO**

DATOS DE ENTRADA	MEDIA (E)	DESVIACIÓN ESTANDAR
Precio casual	74,68	22,83
Precio deportivo	112,01	34,25

Fuente: Análisis Financiero, Modelo de Riesgo  
Elaborado por: Los autores

Para aplicar el modelo de riesgo se lo relacionó con el modelo financiero en la sección de la proyección de ventas, considerando varios valores probables para dicho efecto.

Al momento de correr el modelo de Montecarlo, con mil escenarios, se obtuvo un valor probable del 74%, de que el presente plan de negocios ocurra; lo cual indica que hay una probabilidad del 74% de que el negocio se lleve a cabo con beneficios para los socios.

## 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 8.1 CONCLUSIONES

- El mercado de productos para diabéticos es poco explotado en el Ecuador y aun más el de productos para la prevención de pie diabético, por lo que las barreras de entrada son bajas.
- La mayor ventaja que se observó en la investigación de mercado realizada, fue que las personas con diabetes tienen una gran apertura a conocer acerca del calzado para diabéticos y además demuestran una predisposición favorable a la compra de este producto. Otra ventaja importante es que no existe una competencia clara y menos aún un posicionamiento de alguna marca o empresa.
- Las principales estrategias a seguir por parte de DIAFOOT serán: desarrollo del mercado, penetración del mercado, y desarrollo del producto con el fin de establecer una estrategia diferenciadora sobre la competencia, consiguiendo establecer barreras de entrada altas sobre los productos de la empresa.
- La empresa no pretende ingresar en el mercado ecuatoriano compitiendo por precios sino por calidad y una marcada diferenciación en el tipo de producto ofrecido al cliente, así también DIAFOOT está

orientado a brindar un servicio excelente mediante un personal capacitado y una página Web actualizada y amigable para el cliente.

- El precio determinado por el mercado en la investigación fue aproximadamente \$75 dólares, lo cual considera la existencia de una competencia directa, los objetivos de marketing y el hecho de que el calzado para diabéticos es un bien inelástico.
- La tasa que los inversionistas esperan recibir por su inversión en este proyecto es del 18%, valor obtenido del rendimiento patrimonial de la industria.
- Se ha estimado un aporte del 38% del total de la inversión inicial por parte de los socios. El porcentaje restante se lo dispondrá mediante un préstamo por el monto de \$ 9.000 dólares a una tasa de interés anual del 14% con pagos semestrales en cinco años.
- El modelo de riesgo de Montecarlo, indicó un valor probable del 74%, de que el presente plan de negocios ocurra; lo cual indica que hay una probabilidad del 74% de que el negocio se lleve a cabo con beneficios para los socios.
- Los autores del presente trabajo de titulación concluyen que el proyecto es financieramente rentable y debe ser puesto en marcha.



## 8.2 RECOMENDACIONES

- De la evaluación financiera y de riesgo realizadas se desprende la opinión de los autores de que el proyecto es rentable por lo cuál se recomienda la ejecución del mismo.
- Mantener una estrecha relación con los clientes, para de esta manera innovar y perfeccionar las diferentes líneas de calzado para diabéticos que se adapten a los gustos y necesidades del cliente.
- A largo plazo diversificar el negocio, introduciendo nuevos modelos de calzado e importando productos complementarios al uso de calzado para diabéticos.
- Mantener alianzas estratégicas y convenios de exclusividad con los proveedores de la empresa.
- Buscar permanentemente nuevos proveedores de calzado para diabéticos, con el fin de tener mayor poder de negociación con los mismos.
- Fomentar un clima laboral de superación entre el personal de la empresa, manteniendo la responsabilidad, fidelidad y honestidad, que permita obtener un ambiente positivo y un trabajo de alta calidad.

## BIBLIOGRAFÍA

“Acceso a medicamentos, responsabilidad del estado antes que cuestión de patentes.” Entrevista realizada al Dr. Luis Díaz. Gerente Psizer Ecuador. Internet. <http://www.hoy.com.ec> Diario Hoy, Acceso 19 abril 2006.

Acosta, Alberto. “Las remesas, pilar para sostener la dolarización” Internet. <http://www.wikilearning.com> Acceso 19 abril 2006

Aspectos psicosociales. Unidad de Atención Crohn-colitis (UACC) Internet. <http://www.ua-cc.org/aspectos3.jsp> Acceso 06 mayo 2006.

Banco Central del Ecuador (BCE). Internet. <http://www.bce.fin.ec/> Acceso: 14 abril 2006.

Banco Pichincha. “Estudio macro sectorial del sector farmacéutico.” Año 2005

Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS). “Economía ecuatoriana en cifras” Internet. <http://www.ildis.org.ec> Acceso 12 abril 2006.

Cámara Ecuatoriana de la Industria Farmacéutica de Investigación (ASOPROFAR). Estudio: “Repercusiones del TLC en la industria farmacéutica”. Editorial. Hoy .Internet. <http://www.hoy.com.ec> Acceso.19 abril 2006.

Consejo Nacional de Desarrollo (CONADE) hoy en día (Oficina de Planificación de la Presidencia de la República (ODEPLAN).

Crecimiento Poblacional. Pontificia Universidad Católica de Chile. Internet. [http://www.puc.cl/sw\\_educ/biologia](http://www.puc.cl/sw_educ/biologia) Acceso: 15 abril 2006.

David, Fred. Conceptos de administración estratégica. 5ª ED., México, Pearson Educación, 1997. 114-127

Dan, Thomas. El Sentido de los Negocios., 1ª ED. México, CECSA, 1995

Ecuador: Evolución del crédito y tasas de interés. Banco Central del Ecuador. Internet.

[www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ecti0206.pdf](http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ecti0206.pdf) Acceso: 26 abril 2006

El sobrepeso en el Ecuador. Estudio efectuado por el Observatorio núcleo de Guayaquil. Editorial El Universo. Internet. [www.eluniverso.com](http://www.eluniverso.com) Acceso: 15 abril 2006.

ENDEMAIN Encuesta Demográfica de salud y maternidad infantil. Internet: <http://www.cepar.org.ec> Acceso: 20 abril 2006

Gaviria César, Discurso. Secretario General de la Organización de los Estados Americanos. (OEA). En la reunión del grupo consultivo para Ecuador sobre desarrollo alternativo preventivo y programa de bienestar social. 23 de octubre del 2001 Bruselas, Bélgica. Internet. <http://www.oas.org/speeches>

Hervás, Hernán. Diabetes mellitus, La gran epidemia de nuestro siglo. Quito, Santa Rita, 2002

Implicaciones del Estudio del Control y Complicaciones de la Diabetes (DCCT). Internet: <http://www.diabetesjuvenil.com> Acceso: 20 abril 2006

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) Difusión de resultados definitivos del VI censo de población y V de vivienda 2001. Internet. [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec). Acceso: 13 abril 2006.

International Diabetes Federation. Internet: <http://www.ief.org> Acceso: 20 abril 2006

Kotler, Philip; Armstrong, Gary. Marketing. 10ª ED. España, Pearson Prentice Hall, 2004.

La genética molecular y la biotecnología. Internet: <http://www.laverdad.ef>  
Acceso: 20 abril 2006

Laube BL. Treating Diabetes With Aerosolized Insulin. Chest. 2001;120:99S-106S.

Mac Carthy; Perreault. Marketing. 11ª ED. España, Mc Graw Hill, 1999.

Medición de la producción nacional. Internet. <http://www.auladeeconomia.com>  
Acceso: 13 abril 2006.

Miller, Roger Le Roy; Meiners, Rogers E. Microeconomía. 3ª ED. McGraw Hill.

Negociaciones industria del calzado. Internet. [www.tlc.gov.ec](http://www.tlc.gov.ec)

Organización Internacional del Trabajo. (Internacional Labour Organization)  
Internet. <http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/inf/pr/96-3.htm> Acceso: 26  
abril 2006

Pérez Loose, Hernán. "Huaquillas y antimonopolio" Editorial El Universo.  
Internet. [www.eluniverso.com](http://www.eluniverso.com) Acceso: 13 abril 2006.

Proaño, 2005

Producto Interno Bruto Internet. <http://es.wikipedia.org> Acceso: 13 abril 2006.

Ramírez, Germán. Porter 5 fuerzas y diamante de la competitividad.

Subía, Luis. Índice Estadístico Ecuador. MARKOP. Edición Limitada Marzo  
2005

Zapatos diseñados para el pie del Diabético. Internet.  
[http://www.discountdiabeticsupplies.com/spanish/ds\\_shoes.htm](http://www.discountdiabeticsupplies.com/spanish/ds_shoes.htm) Acceso: 3  
mayo 2006

## ANEXO 1

## PRODUCCIÓN DE CUEROS Y PIELES EN EL ECUADOR

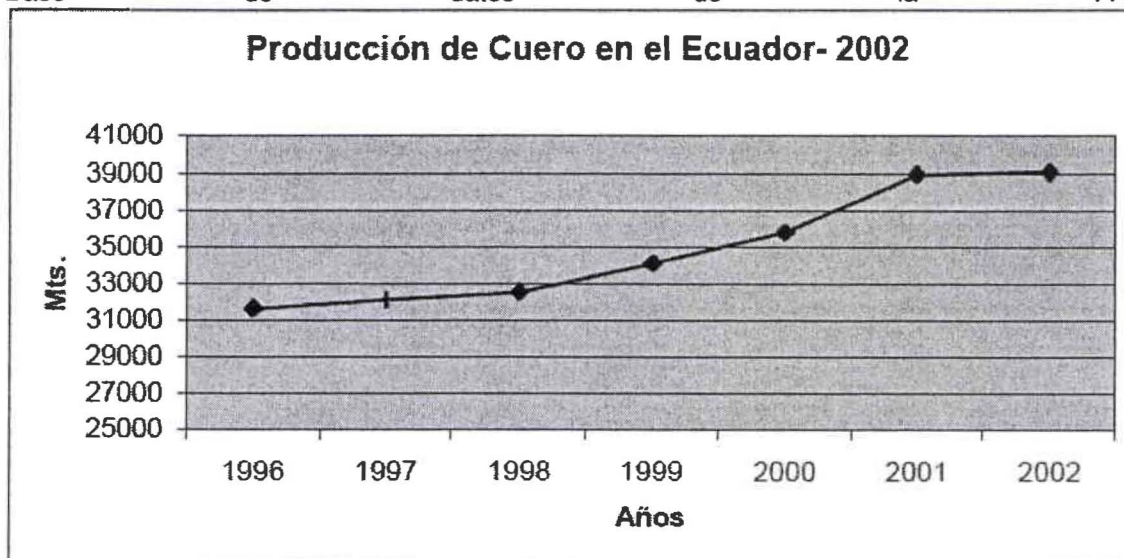
*Producción de cueros y pieles de Ecuador (Tm)*

Años	Cueros frescos vacunos	Pieles frescas de cabra	Pieles frescas de oveja	Total producción	Tasa de crecimiento
1996	30644	196	826	31666	5%
1997	31080	198	860	32138	1%
1998	31604	141	805	32550	1%
1999	32818	158	1151	34127	5%
2000	34715	204	896	35815	5%
2001	37840	177	920	38937	8%
2002	37942	190	930	39062	1%

Fuente: Food and Agricultura Organization (FAO)

Elaboración: Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones

Base de datos de la FAO



Fuente: Food and Agricultura Organization (FAO)

Elaboración: Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones

## ANEXO 2

PRODUCCIÓN NACIONAL ANUAL DE CUEROS DESTINADA A LA  
FABRICACIÓN DE CALZADO

Producción total de cueros	500.000 pieles
Producción destinada al calzado	385.000 pieles
Consumo aparente de calzado de cuero	12'420.000 pares
Demanda de cuero para la producción de calzado	217'350.000 dm <sup>2</sup>
Oferta de cuero para la producción de calzado	134'750.000 dm <sup>2</sup>
Déficit de la producción de cuero para calzado	82'600.000 dm <sup>2</sup> = 236.000 pieles

**Fuente:** Asociación de Fabricantes de Calzado – Ecuador

**Elaboración:** Los Autores

## ANEXO 3

## IMPORTACIONES DE CALZADO EN EL ECUADOR

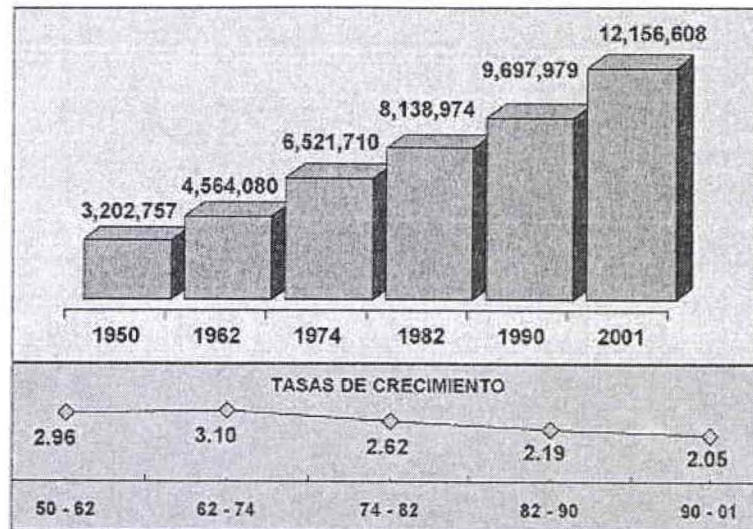
IMPORTACIONES DE CALZADO DE ECUADOR						
Año	Toneladas	Tasa de crecimiento	FOB	Tasa de crecimiento	CIF	Tasa de crecimiento
1991	364,70		861,39		1.026,50	
1992	787,05	116%	2.007,80	133%	2.397,87	134%
1993	2.100,71	167%	6.173,58	207%	7.638,62	219%
1994	4.434,93	111%	14.303,51	132%	17.027,66	123%
1995	3.671,90	-17%	13.791,06	-4%	15.562,98	-9%
1996	3.773,99	3%	16.570,12	20%	18.309,77	18%
1997	5.292,27	40%	26.573,11	60%	28.803,14	57%
1998	4.645,96	-12%	32.558,03	23%	34.515,26	20%
1999	2.759,24	-41%	13.892,09	-57%	14.995,42	-57%
2000	4.127,72	50%	22.037,89	59%	23.705,63	58%
2001	6.305,52	53%	43.955,55	99%	46.747,08	97%
2002*	2.738,28		14.971,89		15.923,79	

**Fuente:** Superintendencia de Bancos

**Elaboración:** Superintendencia de Bancos

## ANEXO 4

## TASAS DE CRECIMIENTO POBLACIONAL



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos



## ANEXO 5

## PROYECCIÓN DE LA TASA DE CRECIMIENTO EN EL ECUADOR



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

**Elaborado por:** Centro de Estudios de Población y Desarrollo Social

## ANEXO 6

## PROYECCIÓN DE POBLACIÓN TOTAL EN EL ECUADOR



Fuente: Consejo Nacional de Desarrollo

Elaborado por: Centro de Estudios de Población y Desarrollo Social

## ANEXO 7

**DISTRIBUCIÓN RELATIVA DE LA POBLACIÓN EN LAS CAPITALES  
PROVINCIALES POR NIVELES SOCIOECONÓMICOS EN EL AÑO 2004**

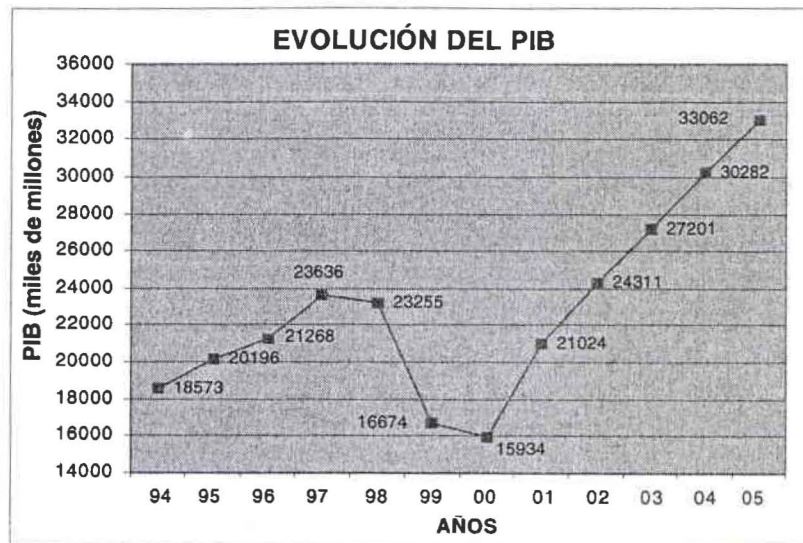
NIVELES SOCIOECONÓMICOS  NOMENCLATURA PORCENTAJE	ALTO	MEDIO ALTO	MEDIOBAJO	BAJO
	AB	C	D	E
	%	%	%	%
<b>CAPITALES DE LA SIERRA</b>	5,6	25,2	40,0	29,2
Cuenca	4,5	29,0	40,0	26,5
Guaranda	1,5	17,5	40,0	41,0
Azoguez	2,0	19,0	39,0	40,0
Tulcán	1,8	19,5	33,5	45,2
Latacunga	2,0	20,0	33,0	45,0
Riobamba	3,0	19,0	37,5	40,5
Ibarra	2,5	20,0	39,0	38,5
Loja	4,0	23,0	43,0	30,0
Quito	7,0	26,2	40,5	26,3
Ambato	3,5	25,2	40,0	31,3
<b>CAPITALES DE LA COSTA</b>	6,2	27,5	40,6	25,7
Machala	4,0	25,0	41,5	29,5
Esmeraldas	1,5	17,5	39,0	42,0
Guayaquil	6,9	28,5	40,5	24,1
Babahoyo	3,0	25,0	41,0	31,0
Portoviejo	3,4	25,0	41,0	30,6
<b>R. AMAZÓNICA</b>	-	0,6	10,9	88,5
<b>R. INSULAR</b>	-	15,0	40,0	45,0

Fuente: ESTUDIOS DE MARKOP 2003

Elaborado por: MARKOP

## ANEXO 8

## EVOLUCIÓN DEL PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Los autores

## ANEXO 9

## PIB POR INDUSTRIAS

PIB POR INDUSTRIAS (*)				
Tasas de variación t/t-1	2005			
	I	II	III	IV
Agricultura	1,52	0,35	0,75	0,87
Pesca	1,34	7,47	-2,16	-6,39
Explotación de minas y canteras	0,01	1,08	-2,57	4,46
Industria manufacturera (excluye refinación de petróleo)	1,02	2,80	3,25	1,94
Fabricación de productos de la refinación de petróleo	2,31	-4,47	-0,85	1,54
Suministro de electricidad y agua	0,18	1,28	1,24	1,09
Construcción	0,16	1,29	1,41	-0,55
Comercio al por mayor y menor	0,68	2,26	0,85	1,05
Transporte y almacenamiento	1,62	1,47	-0,23	2,09
Intermediación financiera	1,54	4,82	3,87	5,08
Gobierno General	2,37	0,09	1,03	0,34
Otros Servicios (**)	0,48	1,88	0,84	1,78
Servicio doméstico	0,16	0,90	4,21	-1,16
P.I.B.	0,71	1,72	0,25	2,14

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: Universidad Tecnológica de Guayaquil

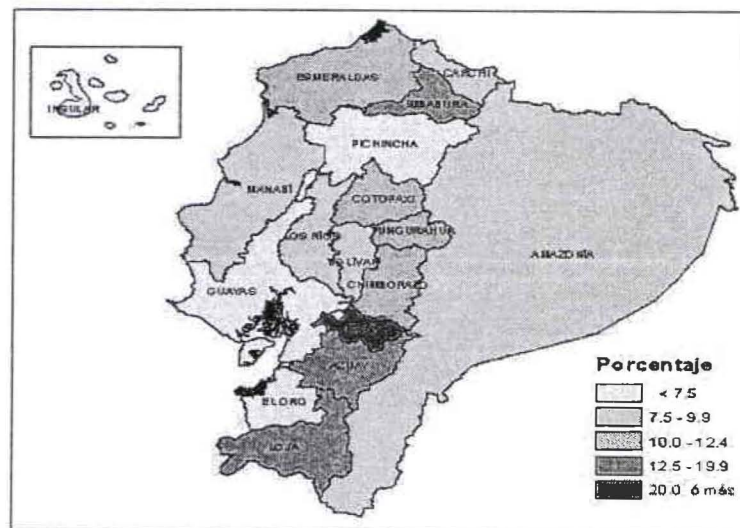
## ANEXO 10

## GASTO TOTAL EN SALUD EN RELACIÓN AL GASTO DE CONSUMO DEL HOGAR

Gasto total en salud en relación al gasto de consumo del hogar, según características seleccionadas.  
Ecuador: ENDEMAIN 2004

Características seleccionadas	Rango de la razón: (Gasto en salud/Gasto total de consumo) * 100					Total	No. de casos
	No gastó en salud	0.01% a 9.99%	10% a 19.99%	20% a 29.99%	30% ó más		
Total	12.9	56.3	14.0	5.8	9.1	100.0	3615
<b>Área</b>							
Urbana	9.9	62.4	13.9	5.8	8.1	100.0	1905
Rural	17.3	52.3	14.2	5.7	10.5	100.0	1710
<b>Región y Dominio</b>							
Sierra	15.5	54.7	14.2	4.9	10.9	100.0	2069
Quito	12.8	64.7	12.5	4.8	5.2	100.0	289
Resto Urbano	8.6	58.5	15.8	4.8	12.4	100.0	627
Rural	20.6	47.8	14.0	4.9	12.7	100.0	1153
Costa	10.5	61.3	14.3	6.5	7.3	100.0	1288
Guayaquil	10.1	66.0	11.4	6.9	5.6	100.0	306
Resto Urbano	8.6	60.3	16.2	6.6	8.3	100.0	533
Rural	13.4	57.5	15.0	6.1	8.0	100.0	449
Amazonía	8.4	66.5	9.5	7.8	7.9	100.0	179
Insular	36.7	55.7	5.1	0.0	2.5	100.0	79
<b>Provincia</b>							
Carchi	12.6	58.1	12.1	8.6	6.6	100.0	174
Imbabura	20.7	48.3	9.7	6.9	14.5	100.0	145
Pichincha	12.5	63.6	14.3	3.7	5.9	100.0	489
Cotopaxi	26.7	48.3	9.4	4.4	11.1	100.0	180
Tungurahua	6.9	60.9	16.7	4.6	10.9	100.0	174
Soñar	19.9	45.9	16.6	7.7	9.9	100.0	181
Chimborazo	27.0	45.4	12.4	3.8	11.4	100.0	185
Cañar	15.1	42.2	13.9	7.2	21.7	100.0	166
Azuay	11.9	45.3	18.9	7.0	16.9	100.0	201
Loja	19.0	47.7	11.5	4.0	17.8	100.0	174
Esmeraldas	18.9	55.6	10.7	4.1	10.7	100.0	169
Manabí	9.6	58.9	14.8	7.7	9.1	100.0	209
Los Ríos	9.3	60.3	13.4	8.8	8.3	100.0	194
Guayas	10.1	63.6	13.7	6.1	6.5	100.0	524
El Oro	10.6	58.0	20.4	5.7	5.2	100.0	192
<b>Grupo étnico</b>							
Mestiza	11.8	58.9	14.3	5.8	9.2	100.0	3091
Indígena	27.2	44.8	13.5	5.8	8.8	100.0	309
Otra	13.7	63.6	9.8	5.0	7.9	100.0	215
<b>Quintil económico</b>							
1 (más pobre)	17.4	47.5	13.0	8.8	13.3	100.0	810
2	13.8	53.1	14.6	6.4	12.2	100.0	717
3 (intermedio)	11.4	57.6	16.9	6.6	7.5	100.0	689
4	9.7	65.4	12.9	4.0	8.0	100.0	700
5 (más rico)	12.3	67.0	12.8	3.3	4.7	100.0	700

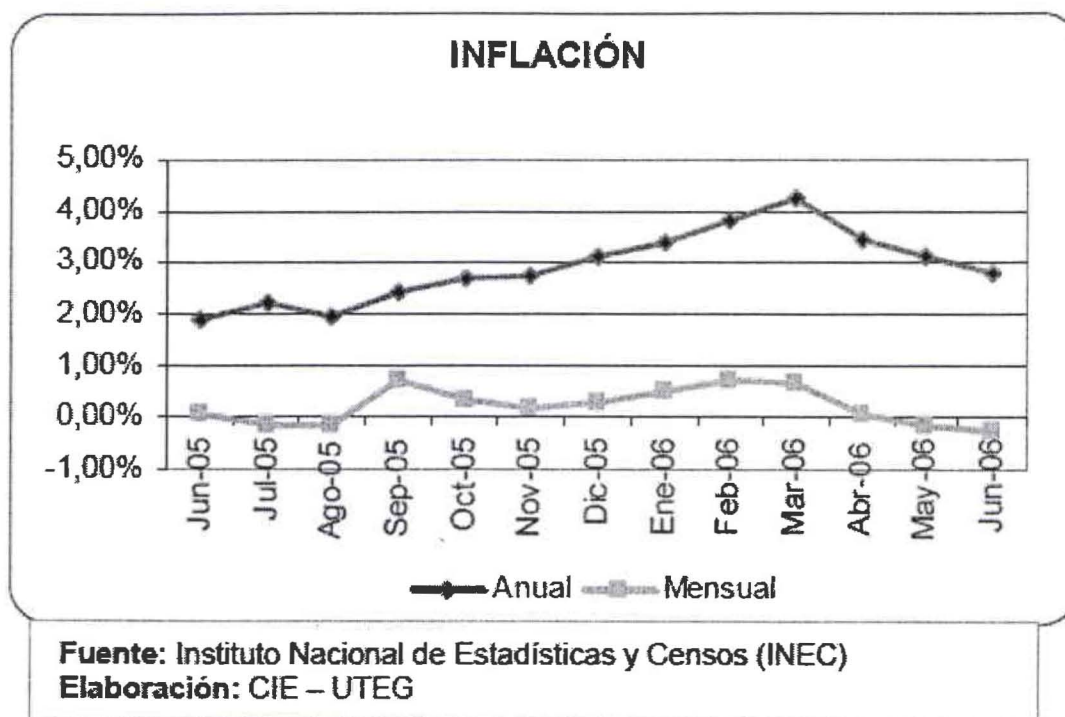
Gasto de consumo calculado usando el Cuestionario de Gasto de Consumo del Hogar (versión larga)



**Fuente:** Encuesta Demografía y de Salud Materna e Infantil  
**Elaborado por:** Encuesta Demografía y de Salud Materna e Infantil

## ANEXO 11

## INFLACIÓN 2005 – 2006



Inflación		
Meses	Anual	Mensual
Jun-05	1,91%	0,07%
Jul-05	2,21%	-0,16%
Ago-05	1,96%	-0,15%
Sep-05	2,43%	0,72%
Oct-05	2,72%	0,35%
Nov-05	2,74%	0,17%
Dic-05	3,14%	0,30%
Ene-06	3,37%	0,48%
Feb-06	3,82%	0,71%
Mar-06	4,23%	0,65%
Abr-06	3,43%	0,07%
May-06	3,11%	-0,14%
Jun-06	2,80%	-0,23%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaboración:** Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales

## ANEXO 12

## TASA DE DESEMPLEO 2005 – 2006

Meses	Tasa de Desempleo (%)
Jun-05	10,99
Jul-05	11,12
Ago-05	11,01
Sep-05	10,75
Oct-05	9,82
Nov-05	9,71
Dic-05	9,30
Ene-06	10,21
Feb-06	10,58
Mar-06	10,43
Abr-06	10,25
May-06	10,09
Jun-06	10,73

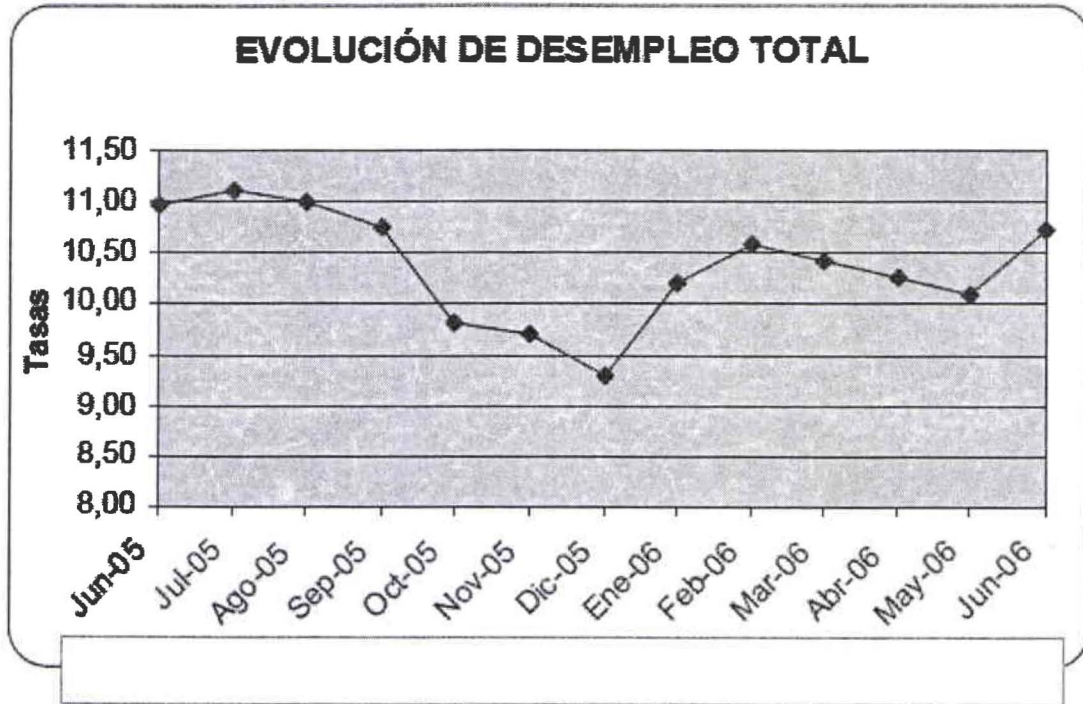
**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaboración:** Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales



## ANEXO 13

## EVOLUCIÓN DEL DESEMPLEO Y SUBEMPLEO EN EL ECUADOR

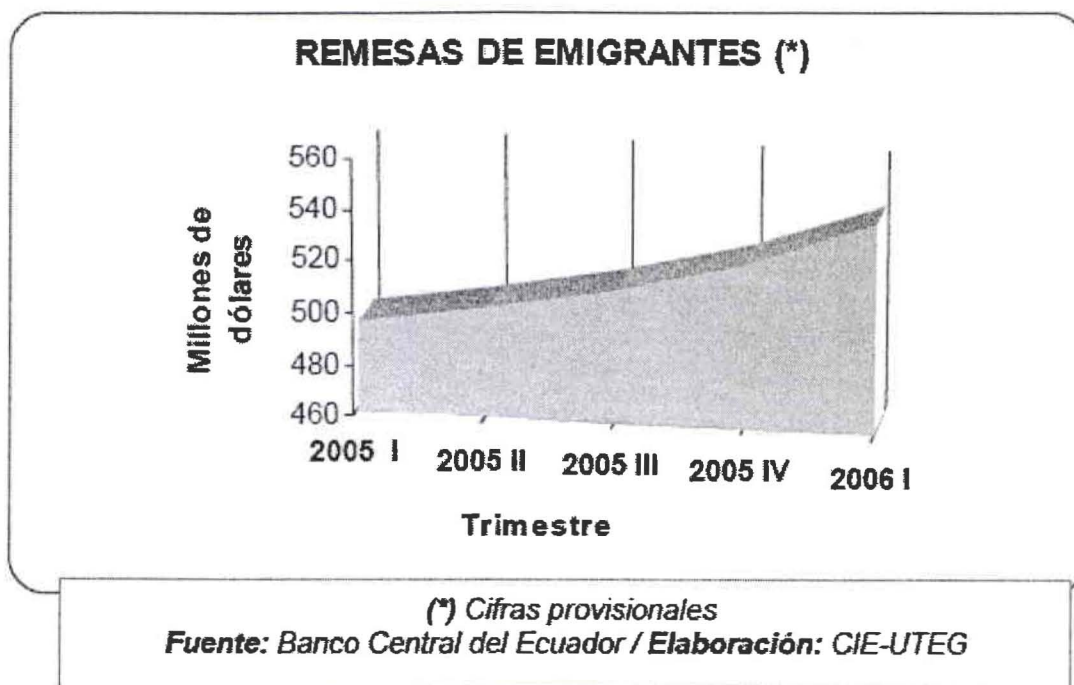


**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador

## ANEXO 14

## REMESAS DE EMIGRANTES



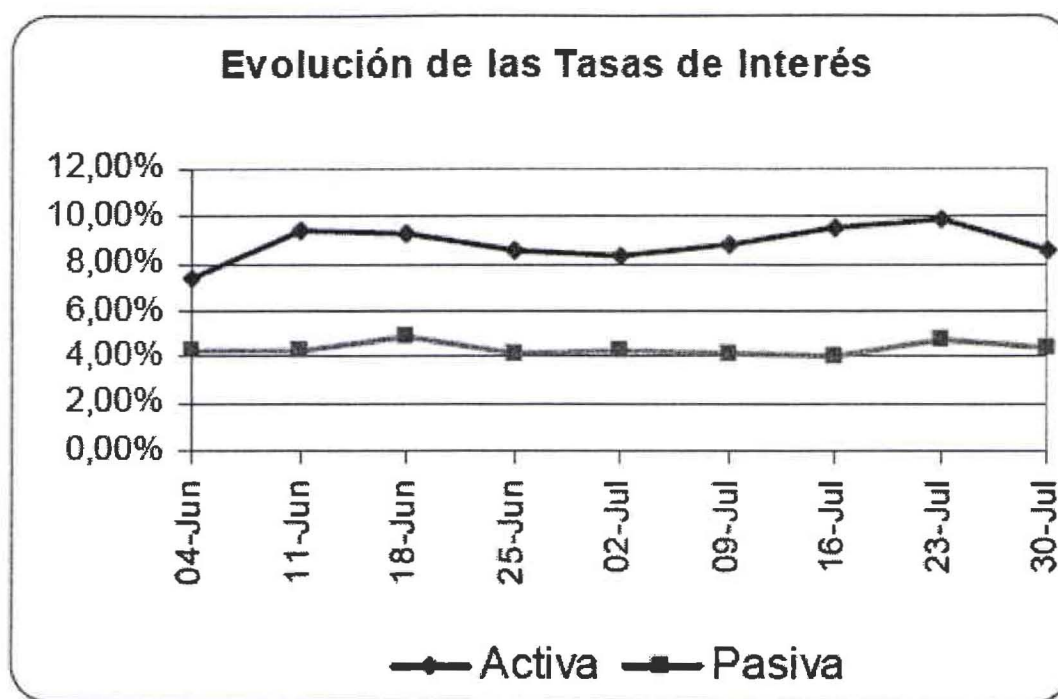
Trimestres	Remesas de emigrantes Millones de \$
2005 I	494,4
2005 II	502,1
2005 III	511,2
2005 IV	523,3
2006 I	540,7

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales

## ANEXO 15

## EVOLUCIÓN DE LAS TASAS REFERENCIALES



*Fuente: Banco Central de Ecuador / Elaboración: CIE-UTEG*

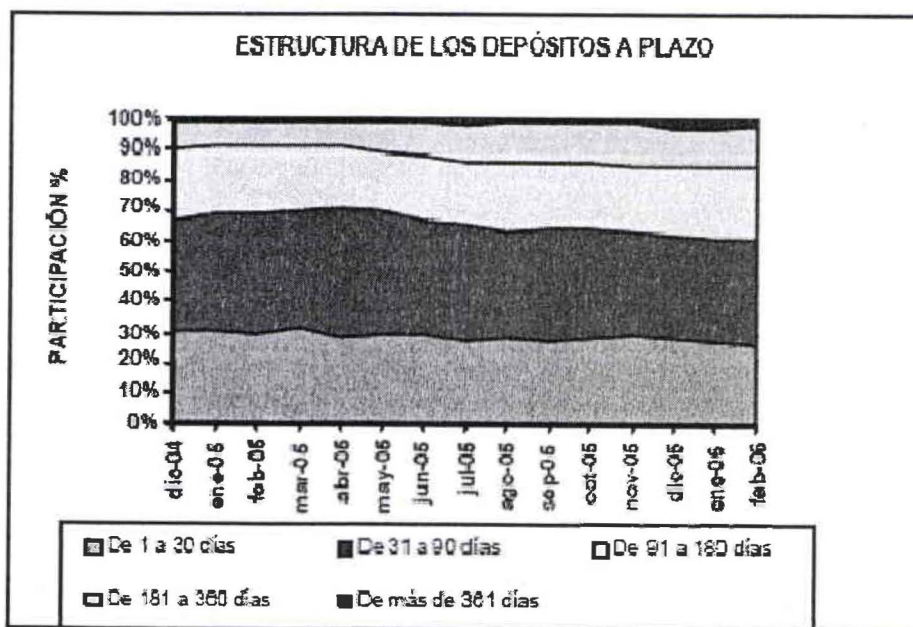
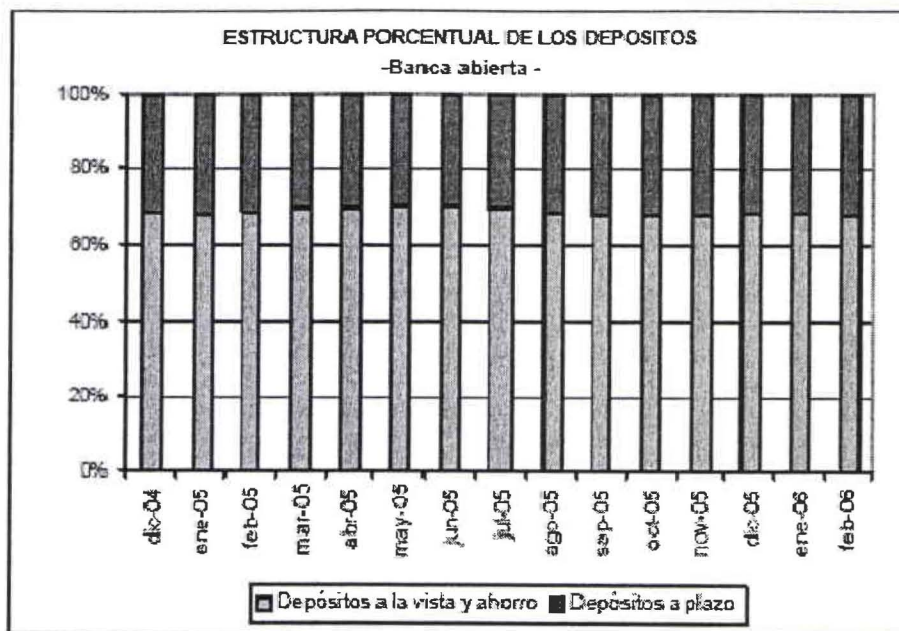
Tasas de Interés		
Fecha	Activa	Pasiva
04-Jun	7,42%	4,32%
11-Jun	9,37%	4,33%
18-Jun	9,24%	4,82%
25-Jun	8,51%	4,13%
02-Jul	8,36%	4,31%
09-Jul	8,74%	4,21%
16-Jul	9,48%	4,05%
23-Jul	9,85%	4,76%
30-Jul	8,53%	4,35%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaboración:** Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales

## ANEXO 16

### ESTRUCTURA DE LOS DEPÓSITOS

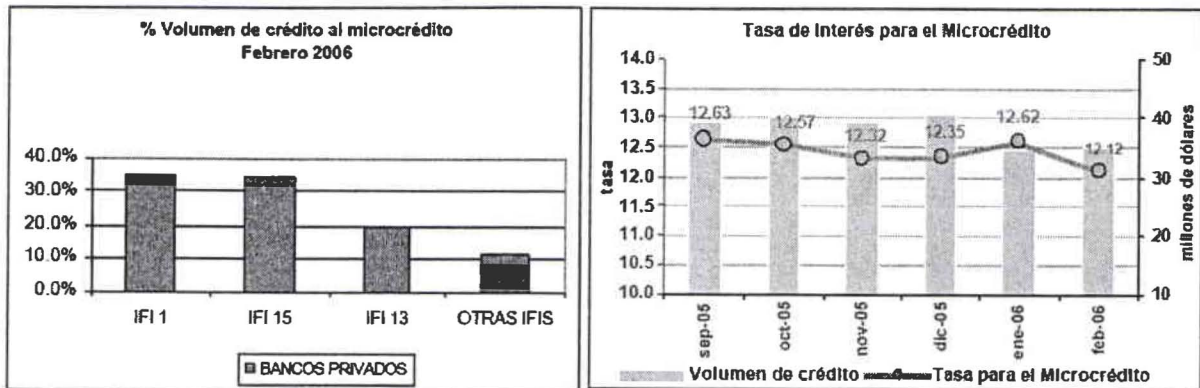


Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

## ANEXO 17

### VOLUMEN Y TASAS DEL MICROCRÉDITO



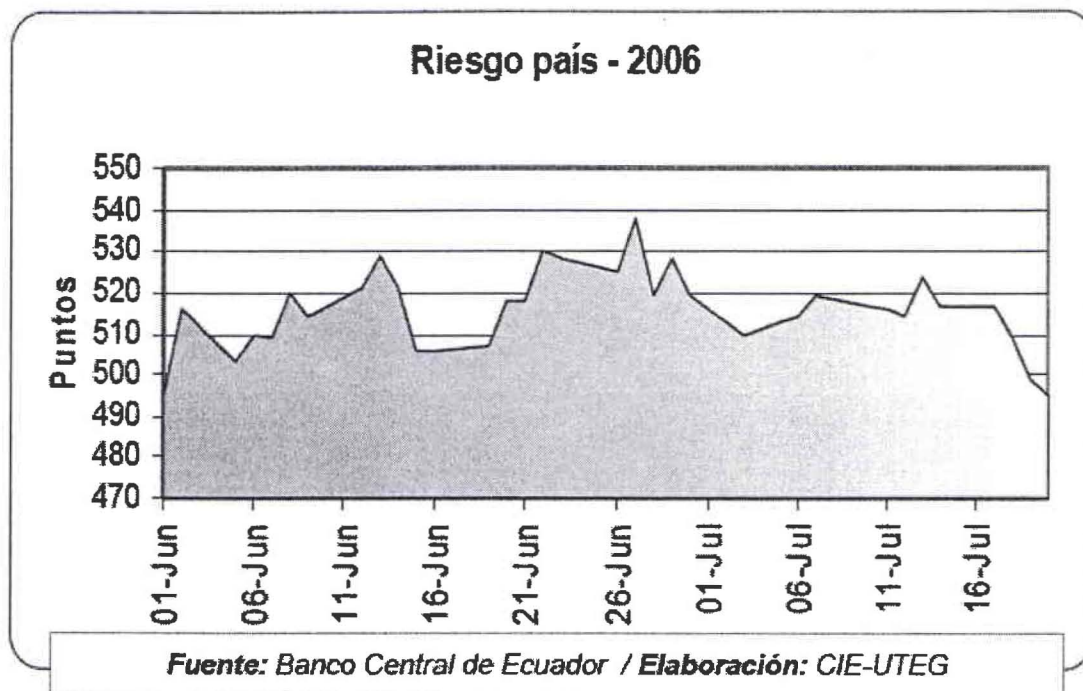
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco Central del Ecuador



## ANEXO 18

## RIESGO PAÍS 2006



Riesgo País	
Fecha	Puntos
01-Jun	495
06-Jun	510
13-Jun	529
20-Jun	518
27-Jun	538
03-Jul	510
11-Jul	517
17-Jul	517
20-Jul	495

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaboración:** Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales

## ANEXO 19

### POLÍTICAS DE LOS PROVEEDORES

#### POLÍTICAS DE VENTA, Y CRÉDITO

Cada uno de los proveedores determinan su políticas de venta y crédito, en base a su posicionamiento en el mercado, para el caso del primer proveedor, calzado Boccio, las exigencias para distribuir su calzado son mínimas debido a que es una empresa que tiene apenas 3 años en la industria del calzado para diabéticos, por lo cual están interesados de sobre manera en internacionalizar sus productos a través de alianzas comerciales con distribuidoras y socios estratégicos.

Las políticas de venta, crédito y precios de calzado Boccio para distribuidoras son las siguientes:

- Pedido mínimo de \$10.000 dólares anuales en calzado Boccio. (200 pares aproximadamente)
- Inicialmente se establecerá un pedido \$2000 dólares en calzado Boccio.
- Crédito de un mes para la cancelación del monto del pedido a realizarse.
- El pago se realizará vía transferencia internacional al Banco Santander de Colombia.
- Cargos de envío, transportación y desaduanización serán pagados por parte del importador.
- Descuento del 30% sobre el precio unitario al cliente.

Para el caso de Dr. Zen Shoes las políticas de venta y crédito son más exigentes por el hecho de ser el principal fabricante de zapatos para diabéticos y de disponer de mayor poder de negociación.


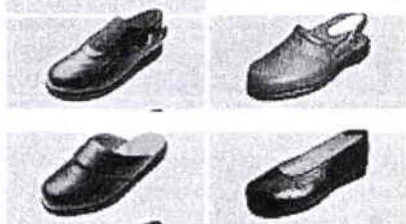
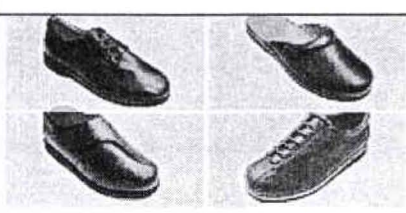
Las políticas de venta, crédito y de Dr Zen Shoes para distribuidoras son las siguientes:

- Pedido mínimo de 240 pares anuales para ser distribuidores de Dr Zen Shoes fuera de Estados Unidos y Canadá, y tener acceso a descuento por volumen.
- El pago se lo realiza vía pay-pal o tarjeta de crédito.
- Entrega sin recargo de posters y afiches informativos de Dr Zen Shoes, Dvds de entrenamiento de venta y promoción
- El pago es inmediato contra entrega del producto.
- Cargos de envío, transportación y desaduanización serán pagados por parte del importador.

## POLÍTICA DE PRECIOS

Cada uno de los proveedores de la empresa, tienen sus políticas de precios tanto para detallistas como para distribuidores mayoristas, adicionalmente los precios son en base al posicionamiento de la marca, los materiales del calzado y el soporte que dan a sus clientes. Los siguientes cuadros reflejan los precios y descuentos de los dos principales proveedores de la empresa.

### Política de precios de Calzado Boccio

MODELO	IMAGEN	PRECIOS
SLITE		-PVP en Colombia: 170.000 pesos (USD \$71) -Descuento del 30% a distribuidores (\$49 USD)
SENSATION		-PVP en Colombia: 150.000 Pesos Colombianos (USD \$63) -Descuento del 30% a Distribuidores (\$44 USD)
CLASSIC		-PVP en Colombia: 120.000 Pesos Colombianos (USD \$50) -Descuento del 30% a Distribuidores (\$35 USD)







**Fuente:** Empresa Calzado Boccio

**Elaboración:** Los Autores

\*Tipo de cambio del colombiano en relación al Dólar norteamericano al 10 de octubre del 2006: 2.395 pesos colombiano por un dólar

### Política de precios de Dr Zen shoes

 VELERO SPORT II	Precio Detallista: \$105 USD Precio Distribuidor (240 o + pares anuales) \$48 USD	 LACE SPORT I	Precio Detallista: \$110 USD Precio Distribuidor \$55 USD
 Velcro Sport I	Precio Detallista: \$99 USD Precio Distribuidor: \$40 USD Sin contar envío	 DAWN	Precio Detallista: \$99 USD Precio Distribuidor: \$40 USD Sin contar envío

**Fuente:** Dr. Zen Shoes

**Elaboración:** Los autores

### PRINCIPALES CLIENTES DE LOS PROVEEDORES

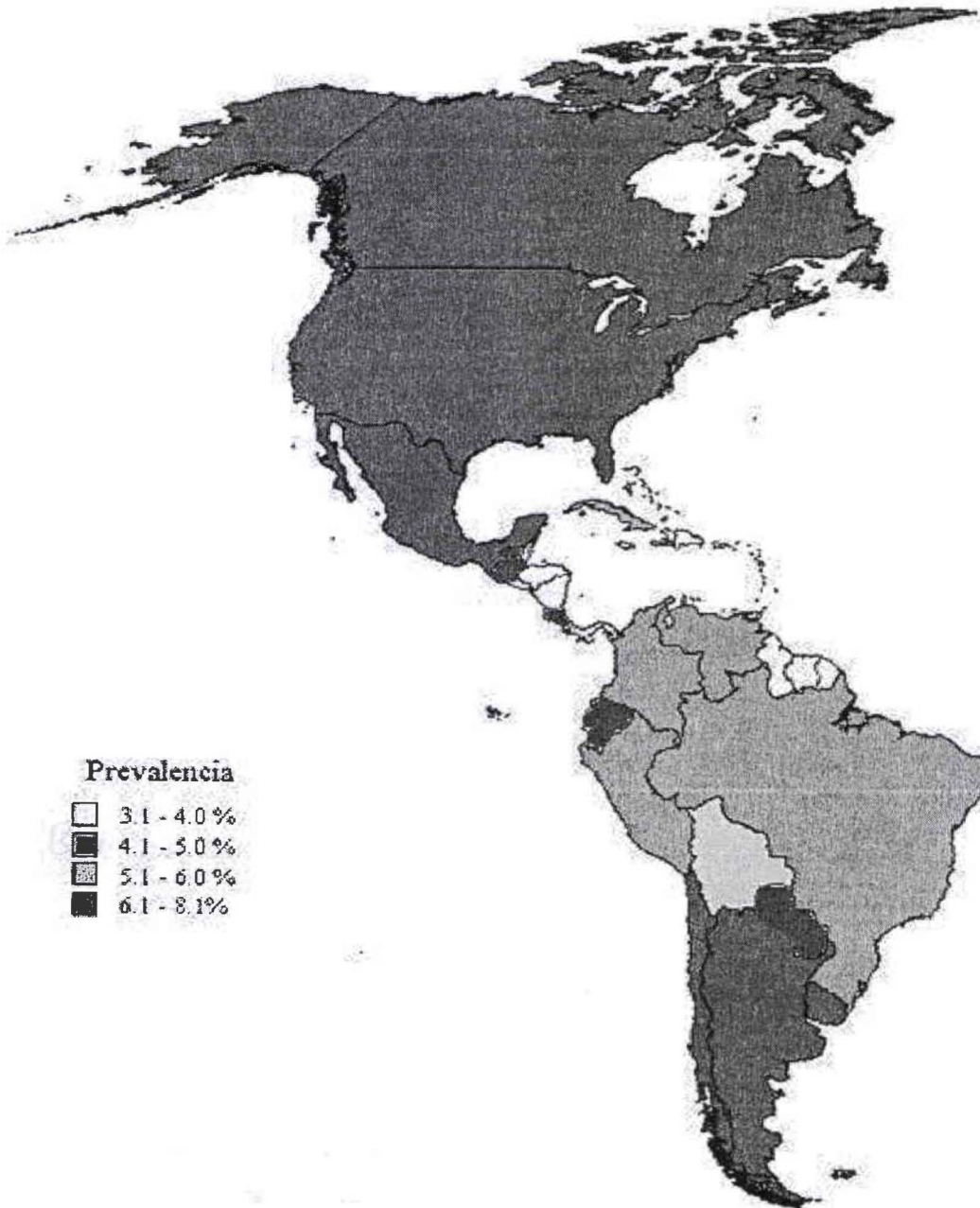
Los clientes de los dos principales proveedores de la empresa difieren sustancialmente el uno del otro, esto debido al posicionamiento de la marca y a los años de experiencia que tienen en el mercado, por un lado se encuentra calzado Boccio con 3 años en el mercado y con una campaña de expansión en sus primeros pasos, y por otro a Dr. Zen Shoes como una de las marcas líder en el campo de los zapatos para diabéticos con distribuidoras consolidadas a nivel local e internacional. A continuación se detalla los clientes de ambos proveedores.

**Calzado Boccio:** Los principales clientes del mencionado proveedor, son los centros especializados en diabetes y la venta directa a las padecientes de pée diabético, previa recomendación de endocrinólogos y podólogos.

***Dr Zen Shoes:*** Si tiene distribuidores alrededor de los Estados Unidos, Canadá e Inglaterra consolidándose como una de las empresas líderes en la industria del calzado para diabéticos, adicionalmente maneja otro canal de ventas por medio de personas interesadas a formar su propio negocio y ser parte del equipo, ya sea vía Internet o con sus propios contactos, para lo cual dispone de kits de ventas con beneficios adicionales al volumen de venta requeridos por el cliente.

## ANEXO 20

## DIABETES EN LAS AMÉRICAS

**Prevalencia estimada de diabetes en las Américas, 2000**

Fuente: Organización Panamericana de la Salud

Elaborado por: Organización Panamericana de la Salud

**ANEXO 21**  
**GASTO MENSUAL EN CALZADO POR NSE (AÑO 2005)**

<b>Nivel Económico</b>	<b>Consumo Mensual Calzado</b>
Alto	13,329,251.00
Medio	8,572,148.00
Bajo	4,175,767.75
<b>TOTAL</b>	<b>26,077,166.75</b>

**Fuente:** Pulso Ecuador  
**Elaboración:** Los Autores

## ANEXO 22

### ADECUACIÓN Y EXHIBICIÓN EN EL PUNTO DE VENTA

#### VITRINA EXTERIOR

La primera función de la vitrina exterior es detener al transeúnte y brindarle una breve información, básica e imaginativa, que despierte su atención, lo interese y provoque su curiosidad por conocer más detalles de la sugerencia realizada. Las mercancías deben ser el centro de atención de la vitrina, la decoración debe ser un elemento para resaltar la mercancía ante los ojos del transeúnte. La vitrina debe ofrecer un mensaje, para no confundir al público. La composición de una vitrina exterior está conformada por los siguientes elementos:

- Montaje, idea decorativa con productos integrados, que permiten al transeúnte entender rápidamente el mensaje promocional.
- Tema, mensaje escrito o figurado, que se incorpora al montaje para recordar una fecha o actividad.
- Foco centro óptico seleccionado para llamar la atención, teniendo en cuenta la mayor circulación de transeúntes.

Los productos integrantes que determinan el montaje y que deben tenerse en cuenta son los siguientes:

- Fondo, se emplea como elemento para el tema de exhibición; puede utilizarse para exhibir mercancías.
- Piso, debe combinar con el fondo y es la base en la mayoría de las exhibiciones.
- Techo y laterales, deben hacer juego con el fondo y el piso; se utiliza como espacios complementarios para exhibiciones.
- Iluminación; elemento para destacar el montaje; se utiliza spot light como complemento para incrementar el elemento principal de la composición.

- Parapetos, medios para aguantar o soportar las mercancías, que se ubican a diferentes alturas para aprovechar los espacios visuales en relación con el transeúnte.
- Es importante que se tenga en cuenta el centro de interés o centro óptico, el que se ubica en relación con la dirección del flujo de los transeúntes y con la entrada de la tienda, por ejemplo si el público se mueve de derecha a izquierda, el centro óptico se ubicará a la derecha del centro geométrico de la vitrina. Por otra parte si existen pequeñas vitrinas a la entrada de la tienda, el centro óptico estará en la zona media delantera de la vitrina, y al centro, izquierda o derecha, según el flujo de entrada del público.
- Constituye una excepción de las vitrinas a la entrada de la tienda, la existencia de vitrinas laterales, paralelas a la entrada, más largas y profundas que anchas, cuyo centro óptico deberá encontrarse en el fondo, donde deberán situarse los productos de mayor atractivo para el cliente.

Es muy importante tener en cuenta que existe la tendencia de las personas, una vez detenidas ante la vitrina, de observar el centro de interés y continuar su recorrido visual hacia la derecha, hacia abajo y finalmente hacia la izquierda, ello esta motivado por la tendencia habitual de la lectura.

Algunos aspectos a considerar durante en la exhibición de las mercancías en vitrinas exteriores:

- Las mercancías deben seleccionarse cuidadosamente, se deben preparar de antemano los modelos, precios y variantes más llamativos o de mayor demanda, así como los accesorios que permitan resaltar los productos fundamentales.
- Las mercancías deben estar limpias, las confecciones planchadas y el calzado con brillo.
- Las luces deben arreglarse, pintarse las paredes, los techos y el piso, los cristales deben encontrarse limpios; durante el montaje deben utilizarse plantillas, medias o zapatillas, que permitan mantener la apariencia deseada.

- Las vitrinas deben permanecer limpias, sin polvo y sin insectos.
- Deben contemplarse las características físicas de cada producto, de manera que se evite su exhibición más del tiempo que resulte aconsejable; en términos generales las exhibiciones no deben tener una duración mayor de 15 días, lo que no quiere decir que haya que variar el montaje con igual frecuencia, el que puede permanecer durante dos o tres meses.
- Los precios deben imprimirse de forma clara y visible, los mensajes deben ser breves, sencillos, imaginativos y sugestivos; cuando se trate de promocionar productos que por sus precios son muy competitivos, o que se encuentran en liquidación, los precios y mensajes deben ser de mayor tamaño. También puede utilizarse el sistema de no poner el precio al montaje, de manera que el cliente sienta curiosidad al ver la belleza de la mercancía expuesta y entre a la tienda.

### **VITRINA INTERIOR**

El montaje de la vitrina interior debe entenderse como una continuidad del montaje de la vitrina exterior, de hecho se rige bajo los mismos principios empleados en el montaje de las vitrinas exteriores. El objetivo es colocar las mercancías de forma tal que resulten agradables a la vista de los clientes y que den continuación a la idea promocional que se ha empleado en las vitrinas exteriores.

En las vitrinas interiores los productos deben ser exhibidos en varios niveles, de forma tal que se destaquen unos de otros y sean agradables a la vista; se deben evitar los montajes planos. Con el objetivo de lograr los diferentes niveles se utilizan varios medios, resultando muy importante la imaginación del vendedor, empleando generalmente displays especializados o elaborados artesanalmente.

### **DISPLAY ESPECIALIZADO EN CALZADO**



Los precios y mensajes sugerentes complementan estas exhibiciones, deben hacerse en tamaño pequeño acorde con las dimensiones de la vitrina, así también se debe eliminar letreros y precios hechos a mano, el cual tiene un efecto deprimente en los clientes.

De otro lado hay que darle movimiento, vida a los productos, sacándolos de su entorno habitual, para que el cliente tropiece con ellos y reflexione ante la oferta que se le está haciendo.

**Fuente:** Técnicas en el Ordenamiento y exhibición de las Mercancías. Artículos de Vestir.

**Elaborado por:** Planos Osorio, Orlando. Cuba