



## **PLAN DE NEGOCIOS**

**Exportación de calzado a España: 100% ecuatorianos, de alta calidad, con diseños enfocados a las nuevas tendencias de la moda para el año 2023.**

Maestrante:

Hoileng Samantha Camchong Auz

Tutora:

**Suleen Díaz**

**UNIVERSIDAD CASA GRANDE**

Maestría en Negocios Internacionales con mención en Estrategia Competitiva

**ABRIL 2020**

## Índice

1. Resumen Ejecutivo.....	1
2. Análisis del Entorno Internacional del negocio.....	3
2.1. Factores económicos, políticos y legales.....	3
2.1.1. Sistema Económico de España.....	3
2.1.2. Sistema político de España.....	10
2.1.3. Acuerdos, regulaciones y agencias de gobierno.....	12
2.1.4. Normas de acceso y requisitos.....	15
2.2. Factores socioculturales.....	18
2.3. Tendencias tecnológicas y de negocios.....	20
3. Planteamiento del problema.....	23
4. Análisis de mercado.....	25
4.1. Mercado demanda.....	25
4.2. Mercado de oferta.....	29
4.3. Análisis DAFO.....	37
5. Propuesta de Internacionalización.....	39
5.1. Descripción del producto.....	39
5.2. Misión, Visión, Objetivos estratégicos.....	42
5.3. Modelo de negocio y propuesta de valor.....	43
5.4. Canales de comercialización.....	46
5.5. Estrategia de promoción global.....	47
5.6. Estructura organizacional requerida.....	48
5.7. Proceso de producción.....	49
6. Evaluación financiera del proyecto.....	50
7. Conclusiones.....	62
8. Recomendaciones.....	63
9. Bibliografía.....	64

## Índice de Tablas

1. Tabla 1: Indicadores de crecimiento de la economía española.....	3
2. Tabla 2: Nuevas proyecciones del crecimiento en España.....	4
3. Tabla 3: Población de mujeres ocupadas en Madrid entre 20-44años.....	28
4. Tabla 4: Importación en España en 2020 (en miles de pares de zapatos).....	35
5. Participación de mujeres en Madrid.....	36
6. Participación de las importaciones por sexo.....	36
7. Relación entre demanda y mercado meta.....	36
8. Tabla 5: Balance Inicial.....	50
9. Tabla 6: Balance de Activos Fijos (Inversión Inicial).....	51
10. Tabla 7: Unidades de Exportación Mensual.....	52
11. Tabla 8: Ingresos Totales.....	52
12. Tabla 9: Gastos de Exportación.....	53
13. Tabla 10: Otros Gastos de Exportación.....	53
14. Tabla 11: Análisis de Incoterm.....	54
15. Tabla 12: Gastos Operacionales.....	56
16. Tabla 13: Presupuesto de gasto anual.....	57
17. Tabla 14: Capital de Trabajo.....	57
18. Tabla 15: Préstamo Bancario – Anual.....	58
19. Tabla 16: Flujo de Caja.....	59
20. Tabla 17: VAN y TIR.....	60
21. Tabla 18: PAYBACK.....	61
22. Tabla 19: Punto de Equilibrio.....	61

## Índice de Figuras

1. Figura 1: Crecimiento de Empleo.....	6
2. Figura 2: Tasa de Desempleo.....	6
3. Figura 3: Tasa de Inflación.....	7
4. Figura 4: Proyección de expansión de número de hogares en España.....	19
5. Figura 5: Equipamiento TIC en los hogares de España año 2019.....	21
6. Figura 6: Principales productos/ servicios de compras online en España año 2019.....	22
7. Figura 7: Principales inconvenientes de la compra online en España en el 2019.....	22
8. Figura 8: Población de mujeres entre 20-44 años activas en España año 2019.....	28

## **1. Resumen Ejecutivo**

El fin de este proyecto es poder ser parte de la mejora continua del Ecuador a través de una idea de negocio que permitirá desarrollar la industria artesana, abrir plazas de empleo, cuidar de los recursos del país, aportar en la mejora de su matriz productiva y la economía.

Ecuador es un país muy rico en recursos naturales, por ello la materia prima con la que contamos es de excelente calidad. En la actualidad el país exporta cueros y pieles los cuales son productos muy demandados por el mercado internacional. Sin embargo, en cuanto a la elaboración de calzado se refiere, la calidad en la fabricación y técnicas de elaboración es baja. Por lo tanto, resta competitividad a los pequeños artesanos e industriales.

El desarrollo de la industria de calzado ha sido un gran desafío para Ecuador, ha venido creciendo poco a poco pero aún se encuentra en una etapa de inmadurez. Entonces, se busca potencializar la implementación de formas modernas de producción, nuevos procesos tecnológicos y un equipo con gran conocimiento este sector. Para lograr productos de calidad que puedan ser atractivos para el consumo del mercado local, y que puedan llegar a tener gran reconocimiento en el mercado internacional.

Por ello, los zapatos a exportar son elaborados de manera minuciosa. Con el objetivo de verificar que la calidad en los materiales, costuras, detalles se note

a simple vista y cumpla con los estándares que ofrecemos: comodidad, elegancia, durabilidad por años, flexibilidad. Los diseños andinos en representación a la cultura indígena ecuatoriana y la diversidad de flora y fauna que identifican a este país, es un factor que marca la diferencia en comparación a nuestros competidores.

España es el mercado que se ha seleccionado para la venta de nuestros zapatos. Debido al estilo de vida que llevan las personas, el clima, la facilidad de tener contactos y la fuerte economía del país que proyecta crecimientos constantes. Adicional a la facilidad de entrada de los productos ecuatorianos, por los convenios bilaterales entre España y Ecuador. Aprovechando de esta manera la liberación de aranceles que nos permitirá tener una mejor rentabilidad, proyectada en aproximadamente USD 6000 mensuales, con un ingreso mensual de \$76.700 en una exportación de 1000 pares vía aérea. Dicha estructura financiera rentable, legal y comercial será detallada a lo largo del presente proyecto, en donde se mostrara como se llegará a una TIR del 90% y un VAN que supera los \$238 mil.

## 2. Análisis del Entorno Internacional del negocio

### 2.1 Factores económicos, políticos y legales

#### 2.1.1 Sistema Económico de España

A pesar que durante los últimos cinco años España ha experimentado una recuperación económica equilibrada y robusta, el FMI previó una desaceleración en su crecimiento económico debido a factores como: menor consumo de los hogares, caída de inversiones comerciales, presupuesto nacional desequilibrado y un alto déficit fiscal y deuda pública (Santander Trade, 2019).

Esto no quiere decir que el crecimiento en la economía española se detiene. El país sigue incrementando su desarrollo económico, pero a menor velocidad. Como podemos observar en la tabla 1: en el 2018 la economía creció en un 2.7% y para el 2019 y 2020 se estimó un crecimiento económico en 2.2% y 1.8% respectivamente. E indica que la desaceleración continúa hasta el 2021.

Tabla 1

*Indicadores de crecimiento de la economía española.*

Indicadores	2017	2018	2019 (e)	2020 (e)	2021 (e)
PIB (miles de millones de USD)	1.317,10e	1.427,53e	1.397,87	1.440,40	1.503,51
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	3,0	2,6	2,2	1,8	1,7
PIB per cápita (USD)	28.381e	30.733e	29.961	30.734	31.937
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	98,1	97,1e	96,4	95,2	94
Tasa de inflación (%)	2	1,7e	0,7	1	1,4
Tasa de paro (% de la población activa)	17,2	15,3e	13,9	13,2	12,7

*Nota.* Tomado de Santander Trade. (2020). Elaborado por la autora.

España cierra el 2019 con un PIB del 2%, es decir, dos décimas menos de lo que estaba previsto. El FMI menciona que este ha sido el mayor recorte de las economías avanzadas. Sin embargo, el país sigue creciendo por encima de la zona Euro y se está hablando de una tenue estabilidad económica mundial de lenta recuperación. Para lo cual, el subdirector del Departamento de Estudios del FMI mencionó “un entorno más débil, una mayor desaceleración de la demanda interna y las revisiones de la economía nacional son los factores que explican la revisión a la baja de nuestras proyecciones”. Dando como resultado nuevas proyecciones en las que se muestra un estancamiento en la aceleración del crecimiento económico español en el 2020 y 2021 del 1,6% como lo indica la tabla 2. (RTVE, 2020)

Tabla 2

*Nuevas proyecciones del crecimiento en España*

PIN ESPAÑA		
2019	2.0 %	0,2
2020	1,6 %	0,2
2021	1,6 %	0,1

*Nota.* Tomado de RTVE Corporación Multimedia España (2020). Fuente: FMI

Un artículo de la revista LoyolaEcon menciona que el modelo de crecimiento que se ha mantenido en España es terciarizado y dependiente del turismo. Es decir, que el mayor peso lo tiene el sector terciario o de servicios. Y hace énfasis en que el principal problema de su economía es la necesidad de aumentar la capacidad productiva poniendo en valor todos los activos existentes y factores productivos que no se encuentran en producción.

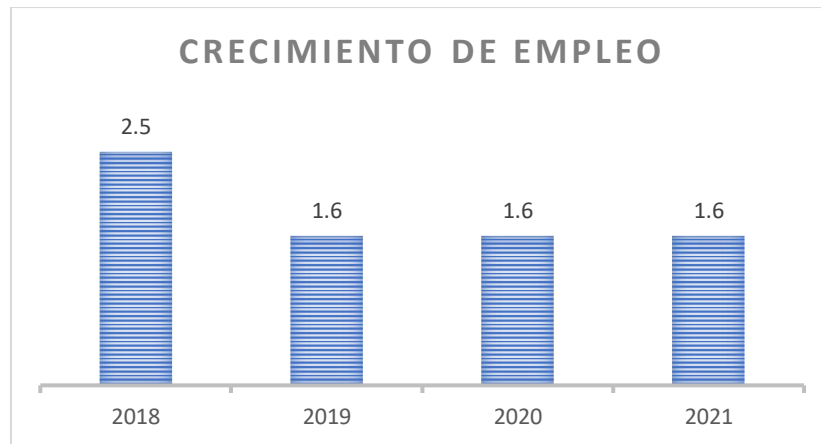


Adicional a ello, menciona otros factores que influyen en el desacelerado desarrollo que está teniendo la economía española: El crecimiento de las exportaciones sigue siendo insuficiente para compensar el volumen de importaciones, el problema de las desigualdades derivadas de situaciones de paro, bajos salarios, precariedad laboral, insuficiente nivel educativo. (Valles, 2018)

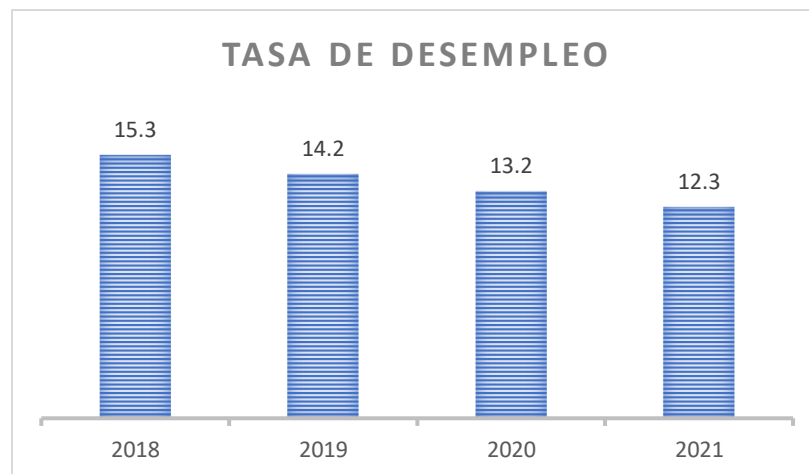
En cuanto al empleo, Valles (2018) señala que ha crecido pero así mismo la tasa de paro sigue siendo elevada. Por tanto, no es suficiente para que se considere como un punto a favor del crecimiento económico.

Por otro lado, Sánchez (2019) detalla que la generación de puestos de trabajos mejora una décima en el primer cuarto del 2019 alcanzando el 1,6% con respecto a lo proyectado en diciembre 2018, lo cual se estima mantener hasta el 2021. Y menciona que a este hecho le han denominado “frenazo” en la creación de empleo, puesto que el crecimiento pasó del 2,5% al 1,6%. Como muestra la figura 1.

Como dato adicional, Sánchez indica que una de las causas de esta caída en el crecimiento de empleo es la subida del 22% del salario mínimo interprofesional que se dio desde enero 2019. Pero, a pesar de ello la tasa de desempleo reduce una décima siendo de 14.2% y se proyecta que para el 2021 llegue al 12,3%. Además, MINECO (Ministerio de Economía y Empresas) menciona que para el 2022 caerá por debajo del 10%. Ver figura 2.



*Figura 1:* Tasa de empleo en España. Fuente: elperiodico.com  
Tomado de Banco de España.



*Figura 2:* Tasa de desempleo en España. Fuente: elperiodico.com  
Tomado de Banco de España.

La fluctuación de la inflación ha sido menos dinámica, gozando así de la estabilidad de precios. Muy importante resaltar que el factor predominante en esta ligera variación en el aumento de la inflación se da por el alza de precios de vestido y calzado. Sin embargo, la inflación anual española aumentará, alcanzando el 1.94% para el 2022. Como podemos ver en la figura 3 (Statista Research Department, 2019).

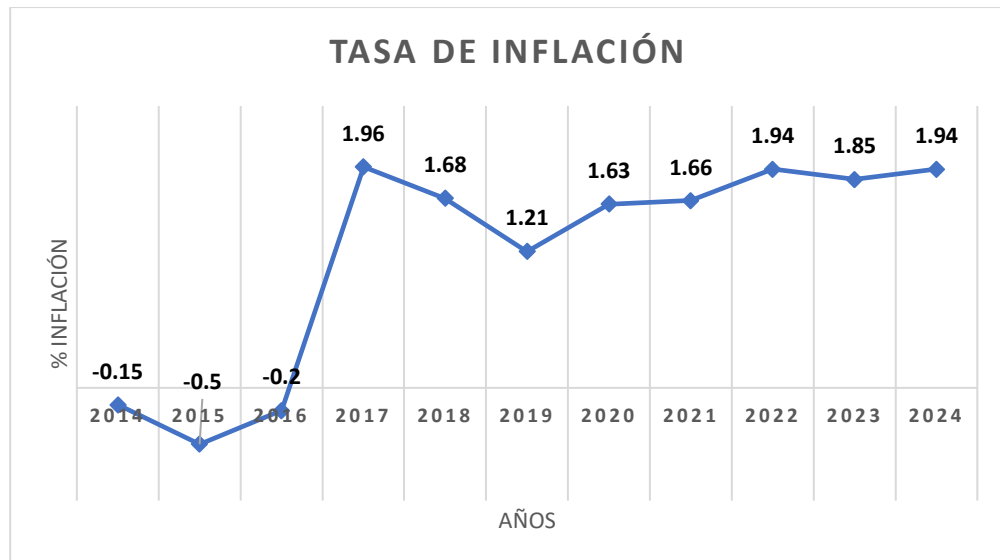


Figura 3: Proyección de Tasa de inflación en España 2014-2022. Fuente: Statista España. Tomado de Banco de España e INE.

Es muy importante mencionar que España mantiene con una línea de crecimiento más fuerte que otras economías europeas, pese a haber perdido peso en la economía mundial luego de estar entre las diez mayores potencias económicas. Pues, se ha mantenido como decimotercera mayor economía del mundo desde 2013 hasta 2019, pero perderá dos posiciones hasta 2028 (Diario Hosteltour, 2019).

Basados en las proyecciones realizadas por el Banco de España, se confirma que la economía española resiste a la ralentización y aumenta su crecimiento con respecto a la eurozona. Y, aunque se considera que estos resultados son de corto plazo nos da a notar que la lucha por mantener su posición e importancia permanece en pie (Maqueda, 2019).

A esto se debe agregar que MINECO (2019) en su Programa de Estabilidad 2019 proyecta una gradual maduración del ciclo económico de este país y revela que desde el 2019 se visualizan superávits primarios los cuales permitirán acelerar la gestión de reducción de la deuda pública. Pero a pesar del

buen ritmo de crecimiento no se observan mayores despuntes, lo que hace suponer que se debe a que no se están utilizando de manera eficiente los factores de producción.

Basados en los supuestos de la Constitución Española se estima que la media anual del tipo de cambio será 1,13 dólares por euro durante el periodo 2019-2022 y colocan como escenario de riesgo el aumento de este indicador, afectando principalmente a las exportaciones netas lo cual provocaría un efecto negativo sobre las finanzas públicas (Ministerio de Economía y Empresas, 2019).

En cuanto a la inversión extranjera, se debe mencionar que España ha proporcionado a los inversionistas competitividad y confianza. A pesar de los altos niveles de deuda pública y privada y el alto nivel de desempleo estructural, ha conseguido aumentar la IED<sup>1</sup> en el país debido a su flexibilidad y adaptabilidad de los operadores económicos y todas las fortalezas con las que cuenta:

- Un sector financiero reestructurado.
- El boom del turismo.
- Su red de transporte altamente eficaz.
- El desarrollo de energías renovables.
- Cercanía cultural con Latinoamérica.

---

<sup>1</sup> IED: Inversión Extranjera Directa.

En esto, también influye la calidad de vida que ofrece y las medidas que establece para los inversores extranjeros como:

- El principio de libre establecimiento y de no discriminación.
- Los inversores extranjeros pueden ejercer cualquier actividad con las mismas condiciones que un inversor local.
- El gobierno provee a los inversionistas diversos estímulos como subvenciones, ventajas fiscales, formación profesional, acceso preferencial al crédito. etc.

Otro factor que llama mucho la atención de los inversionistas es el costo de mano de obra, debido a que es 30% más barata que en otros países europeos.

Los principales sectores en los que se concentra la IED de España son:

- Abastecimiento energético
- Servicios financieros y de seguros
- Suministro de energía
- Sector inmobiliario
- Construcción
- Sector manufacturero

(Santander Trade, 2019)

### **2.1.2 Sistema político de España**

Los procedimientos y las leyes de gobierno y administración pública de este país se derivan de las normas generales de la Constitución aprobada en 1978, la cual ha reconocido derechos y libertades a los ciudadanos que estaban negados durante el franquismo<sup>2</sup> (Gobierno de España, s.f.).

El sistema político central de España establece una forma de monarquía con carácter parlamentario favoreciendo al presidencialismo, es decir que el Estado traslada el poder de decisión al Gobierno y las Cortes Electas, y está constituido por tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

- Poder Ejecutivo: Compuesto por el presidente como jefe de gobierno, los vicepresidentes, los ministros y otros miembros establecidos por la ley. El Gobierno es el órgano máximo y dirige la política interior y exterior, la administración civil y militar y la defensa del Estado.
- Poder Legislativo: Es manejado por las Cortes Generales. Compuestas por el Congreso de los Diputados (quienes examinan los proyectos y proposiciones para aprobación de las leyes) y el Senado (quienes recaban información de la gestión gubernamental y pueden reclamar la presencia de los miembros del Gobierno para efectuar interpelaciones y preguntas).
- Poder Judicial: Administrado en representación del Rey a través del Consejo General del Poder Judicial. Su objetivo es el desarrollo

---

<sup>2</sup> Franquismo: Conjunto de ideologías y movimientos afines a la dictadura de Francisco Franco como dicho régimen político. Caracterizado por represión sistemática, el control de la información, la miseria y la desmoralización de la población. Se prohibió la creación de partidos políticos, se opuso al comunismo y a las demás ideologías de la izquierda.

pacífico de los conflictos sociales, protegiendo las libertades y los derechos fundamentales de los ciudadanos (La Moncloa, 2020).

La estructura territorial de España representa un modelo de país muy legítimo y un proyecto de nación de difícil consenso. La estructura política divide al Estado Español en 17 Comunidades Autónomas y 2 ciudades, cada una con su Estatuto de Autonomía aprobado por la ley orgánica. Lo cual ha convertido a España en uno de los países más descentralizados.

Dicha estructura hace que varios niveles administrativos intervengan sobre un mismo territorio creando un gran impacto territorial. Debido que, aunque de esta manera funcione favorablemente dentro de un marco general al gozar de consenso social y político, se mantiene rasgos y problemas heredados de tiempos remotos que forjan a que los inconvenientes de gobernanza sean los más significativos para el país en la actualidad (Instituto Geográfico Nacional de España, s.f.).

En la Constitución de 1978 se define al Estado Español como un estado social, democrático y de derecho.

- Social: “La Constitución protege los derechos fundamentales de las personas y establece unos principios para orientar las actuaciones de los poderes públicos”.
- Democrático: “La soberanía nacional corresponde al pueblo español, es decir, todos los ciudadanos participan en los asuntos públicos a través de los representantes que se eligen en elecciones libres, universales, secretas y plurales”.

- De derecho: “La división de poderes implica atribuir el ejercicio de las distintas formas del poder político - legislativo, ejecutivo y judicial- a distintas instituciones” (Dirección General de Gobernanza Pública, s.f.).

### **2.1.3 Acuerdos, regulaciones y agencias de gobierno**

Al ser España parte de la Unión Aduanera Europea se rige a sus mismos principios de libertad comercial. Referente a la importación de países terceros con los que no existe firmado ningún acuerdo de libre comercio, hay algunos productos industriales sometidos a restricciones cuantitativas o a medidas de vigilancia. La tarifa general arancelaria varía entre 10% y 20% con excepciones en manufacturas de cuero y prendas de vestir que están sujetos al 35%. (www.icex.es, s.f.)

Ecuador mantiene un acuerdo con la UE desde el 1 enero del 2017 en el que se establece la total eliminación de las salvaguardias a las importaciones españolas desde mayo 2017. Así mismo, la UE permite a Ecuador colocar la casi totalidad de su oferta exportable en el mercado comunitario sin aranceles o tarifas reducidas siendo esto una ventaja importante (Oficina Comercial de la Embajada de España en Ecuador, 2017).

Esto incluye el cuero en todas sus formas, así como artículos elaborados de este material y las maquinarias para trabajarlo, lo cual se puede verificar en “*Official Journal of the European*” donde se establece que Ecuador cuenta con un arancel preferencial del 0% (Market Place, 2020).



DHL (s.f) en su *Guía de Importación a España* recomienda a los países en vía de desarrollo instituciones muy activas y con mucho poder a las que se pueden dirigir para mayor información y soporte en su proceso de internacionalización a España, entre ellas:

- Cámaras de Comercio Españolas: Fomentar el intercambio comercial entre los dos países y la internacionalización.
- Oficinas comerciales repartidas en el mundo: Especializadas para la internacionalización de la economía española y la prestación de servicios y asistencia a las empresas y emprendedores en el exterior.
- Embajadas y Consulados
- Instituto Español de Comercio Exterior

Las mercancías importadas en la UE deben cumplir con unos requisitos específicos referentes a la seguridad de los productos, normalización técnica, envasado y etiquetado con el fin de proteger los derechos de los consumidores. Las directivas que se deben cumplir para todos los productos que quieran ingresar a España detalladas en la página web *El Diario Oficial de las Comunidades Europeas*<sup>3</sup>.

Para la importación de calzado específicamente se debe tener en consideración las cláusulas detalladas en La Directiva 94/11/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de marzo de 1994, relativa a la aproximación de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas de los Estados miembros en relación con el etiquetado de los materiales

---

<sup>3</sup> <https://eur-lex.europa.eu/>

utilizados en los componentes principales del calzado destinado a la venta al consumidor (eur-lex):

- Debe contener la información sobre la composición del calzado: Se debe detallar el material que será mayoritario en 80%.
- Debe llevar información sobre las tres partes del calzado: Empeine, forro y plantilla, la suela.
- El etiquetado consistirá en proveer de las indicaciones prescritas a uno, al menos, de los artículos de calzado de cada par.
- Tiene que ser visible, encontrarse bien sujeto y ser accesible
- Las dimensiones de los pictogramas deben ser lo suficientemente grandes para facilitar la comprensión.
- No podrá inducir a error al consumidor.

El calzado puede abarcar desde sandalias cuya parte superior (corte) consista simplemente en cordones o cintas amovibles hasta botas altas cuyo empeine cubra la pierna y el muslo. Por lo tanto, figuran entre estos productos:

- Zapatos planos o de tacón de uso corriente en interiores o en el exterior
- Botines, botas de media caña, botas hasta la rodilla y botas hasta el muslo
- Sandalias de varios tipos, alpargatas (zapatos con el empeine de lona y suelas de material vegetal trenzado), zapatillas de tenis, de atletismo y los demás deportes, zapatillas de baño y otros tipos de calzado de ocio
- Calzado deportivo especial diseñado para un deporte determinado que lleva incorporados, o puede llevar, clavos, tacos, ataduras, tiras o dispositivos similares, así como el calzado para patinar, para esquiar,

para la lucha, para el boxeo y para el ciclismo. Se incluirá también el calzado que disponga de patines fijos (para hielo o de ruedas)

- Zapatillas de baile
- Calzado obtenido en una sola pieza, en especial mediante el moldeado de caucho o de plástico, quedando excluidos los artículos desechables fabricados con materiales ligeros (papel, película de plástico, etc. carentes de suelas aplicadas)
- Fundas para cubrir otros artículos de calzado, en algunos casos sin tacón
- Calzado desechable, con suelas aplicadas, destinado por lo general a ser utilizado una sola vez
- Calzado ortopédico.

#### **2.1.4 Normas de acceso y requisitos**

##### **Requisitos para Exportar**

Una vez gestionado el RUC en el Servicio de Rentas Internas, se deberá:

**Paso 1:** Adquirir el Certificado Digital para la firma electrónica y autenticación otorgado por las siguientes entidades:

- Banco Central del Ecuador: <http://www.eci.bce.ec/web/guest/>
- Security Data: <http://www.securitydata.net.ec/>

**Paso 2:** Registrarse en el portal de ECUAPASS

(<http://www.ecuapass.aduana.gob.ec>)

Aquí se podrá:

- Actualizar base de datos

- Crear usuario y contraseña
- Aceptar las políticas de uso
- Registrar firma electrónica

**Paso 3:** El Consejo Nacional de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI) estableció que los exportadores adicionalmente se registren con el Ministerio de Industrias y Competitividad.

Como requisitos básicos para cualquier exportación se debe contar con los siguientes documentos (TIBA GROUP, s.f.):

- Factura Comercial emitida por el proveedor, la cual debe detallar específica y claramente la razón social y dirección. Además de descripción de la mercancía, precio e incoterm.
- Lista de Empaque (Packing List) donde el proveedor debe detallar de forma precisa el contenido del envío. Identificando: bultos, peso unitario y total, referencia de cada ítem en caso de haber varios tipos de productos.
- Conocimiento de Embarque (Bill of Lading - BL) físico, emitido o gestionado por el exportador. Sin los originales de este documento la carga podrá ser liberada.
- Certificado de Origen con el fin de comprobar que la mercancía está sujeta o no a beneficios arancelarios.

Específicamente para calzado, hay documentos y certificados de calidad que se solicitan para el ingreso de la mercancía. Con el fin de certificar lo siguiente (Intertek España, s.f.):

- Estar libres de sustancias químicas peligrosas antes de comenzar su producción. (Chemical Smart Screening, GB 20400 Leather and Fur)
- Adhesión de la unión de la suela, costura, fuerza de fijación del talón.
- Solidez del color
- Evaluación integral del calzado
- Etiquetado (QB/T 2673-201 Footwear)

Adicional a ello, los países miembros de la UE acogen normas técnicas armonizadas que permiten asegurar que los productos comercializados dentro del territorio cumplen con los requisitos esenciales de fabricación. Entre ellos debemos mencionar (European Commission, 2020):

- ✓ Mercado CE: Prueba de que el producto se ha evaluado y cumple los requisitos de seguridad, sanidad y protección del medio ambiente exigidos por la UE.

Para la comercialización de calzado se debe cumplir con el *Reglamento (CE) n.o 66/2010 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de noviembre de 2009, relativo a la etiqueta ecológica de la UE* por lo que se establecen los criterios ecológicos para la concesión de la etiqueta ecológica de la UE al calzado.

- ✓ Control de Calidad Comercial y de Conformidad SOIVRE: Para verificar que se cumplan las normas de seguridad y etiquetado el *Servicio Oficial de Inspección, Vigilancia y Regulación* requiere la presentación de un

certificado de conformidad, sin el cual no se autoriza el despacho de la mercadería.

## **2.2 Factores socioculturales**

España cuenta con una población de 46.723.749 habitantes y un crecimiento aproximado del 0,2%. Su forma de gobierno de Monarquía constitucional basada en una democracia parlamentaria. La moneda local es el EURO con el símbolo EUR, usado también por el resto de países de la Unión Europea. Y se lo reconoce por ser el mayor productor de aceite de oliva del mundo.

Además, se lo considera como un país plurilingüe a pesar de que su idioma oficial es el castellano – español. Puesto que existen comunidades autónomas que cuentan con otras lenguas de carácter oficial como: el catalán, el occitano (aranés), el valenciano, el gallego y el euskera. Y, aunque cada vez más la religión es un factor que se está perdiendo, su base y predominancia es el catolicismo (Santander Portal Trade, 2020).

También es muy importante agregar que es un país con nivel de desarrollo de altos ingresos, debido que su INB<sup>4</sup> per cápita supera los 12,375 y se basan principalmente en el turismo y los servicios financieros (The World Bank, 2020). Los impuestos establecidos son altos debido a la presión fiscal que tienen con la UE, con un IVA del 21% y un IRFP del 45%, similar y más altos que los de la media continental (Tahiri, 2019).

---

<sup>4</sup> IBN: Ingreso Nacional Bruto

Los fenómenos socioculturales que impactan en la economía española: Menos hijos, más viejos, vivir solos (microhogares), más inmigrantes. Estos hacen que el país se encuentre ante una población madura con gran número de adultos y grupos homogéneos (García, 2018).

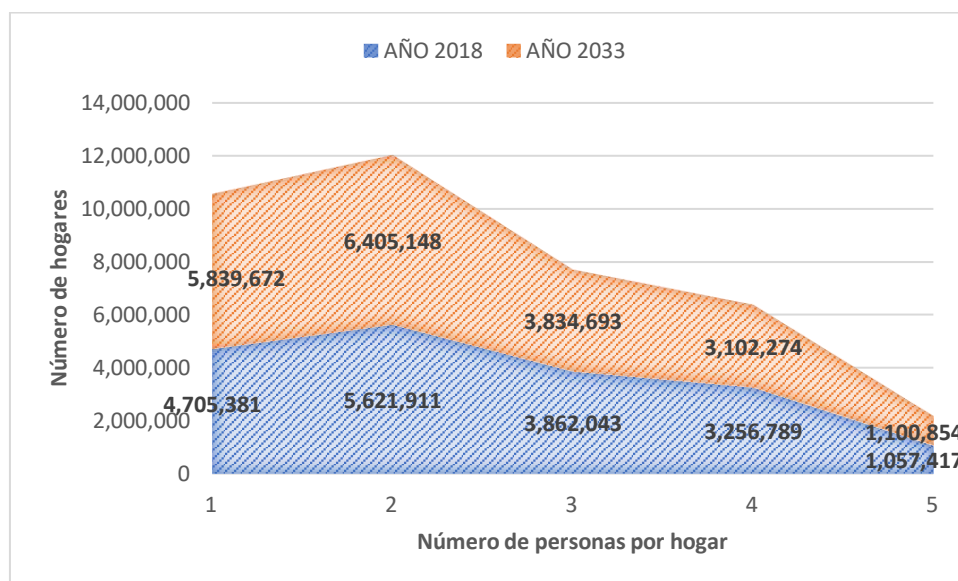


Figura 4: Proyección de expansión de número de hogares en España. Fuente: INE España Elaborado por la autora.

Otros factores socioculturales que debemos tomar en consideración son: el creciente interés por la imagen y la diferenciación. La sociedad española actualmente se preocupa mucho por su aspecto físico y demanda de ropa actual. Esto hace que las personas se sientan muy a gusto consigo mismos y sientan aceptación en grupos sociales. También, muchas veces están pendientes de diferenciarse del resto buscando una imagen única y exclusiva. No necesariamente a través de ropa cara, sino por prendas poco comunes que sean difícil de encontrar en otra persona (INDITEX, 2018).

### 2.3 Tendencias tecnológicas y de negocios

Las ventas por internet impactan de gran manera en España, en especial en indumentaria y calzado. Tanto así, que las autoridades locales cada vez más proponen nuevas regulaciones para apoyar a la venta regular de las tiendas. Uno de los principales factores es que las tiendas online ofrecen mejores precios a los consumidores y modelos que no disponen las tiendas.

Adicional a ello, cada vez más los españoles cuentan con internet en sus hogares, por lo que se abre un universo de posibilidades para tiendas de ropa y calzado en línea. Y aunque sea imposible de creer, la competencia en las redes es una gran amenaza para las tiendas físicas. Debido que tiene muchos beneficios y oportunidades como: ahorro de costes, están exentos de límites de horarios, resulta mucho más cómodo para el comprador incluyendo la seguridad en el pago.

Por otro lado, aunque existan ciertas desventajas como no poder tener el artículo físicamente para saber si es lo ideal, las entregas son a plazo, se necesita conexión a la red, no hay trato personalizado, y cause un poco de desconfianza realizar el pago. La comodidad que causa en las personas hace que estos factores sean poco relevantes (Euromonitor International, 2019).

Estudios realizados por INEC España (2019) muestran lo siguiente:

- Nueve de cada 10 personas de 16 a 74 años han usado internet.
- El 78,2% de las mujeres y el 77,0% de los hombres utilizan internet a diario.



- El 46,9% de las personas de 16 a 74 años han comprado por internet.

También, detalla que el 91,4% de los hogares en España tienen acceso a internet, siendo su principal tipo de conexión banda ancha a través de modalidades fijas como fibra óptica. Sin embargo, las modalidades móviles como smartphones, modem USB o tarjeta se emplean de igual manera.

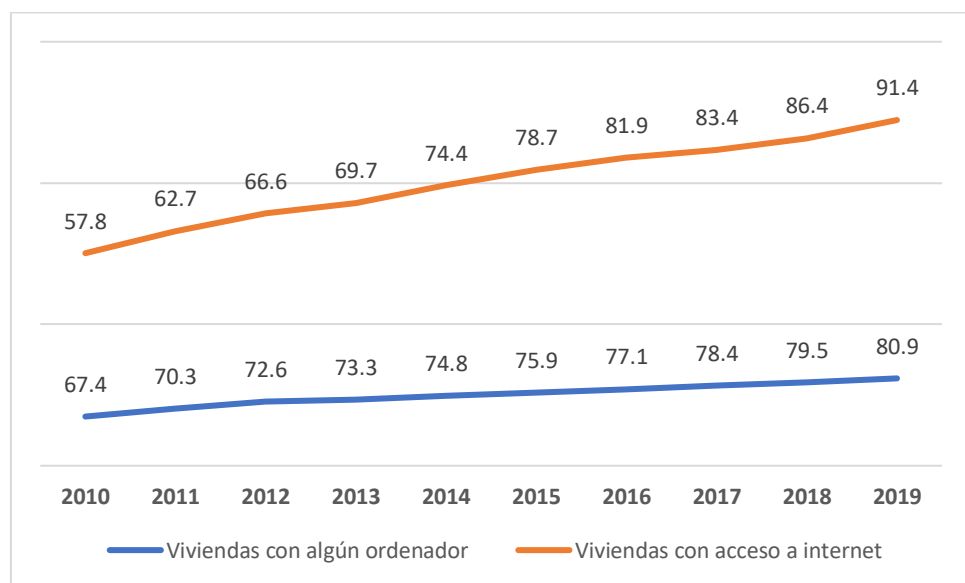
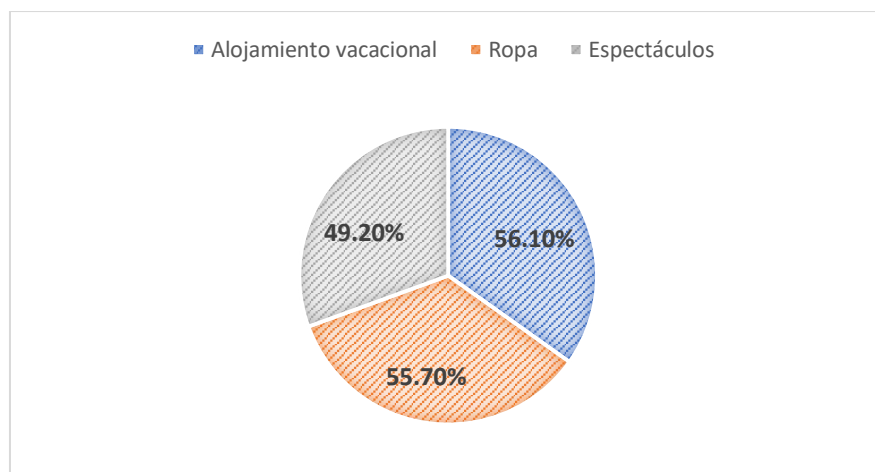


Figura 5: Equipamiento TIC en los hogares de España año 2019. Fuente: INE España. Elaborado por la autora.

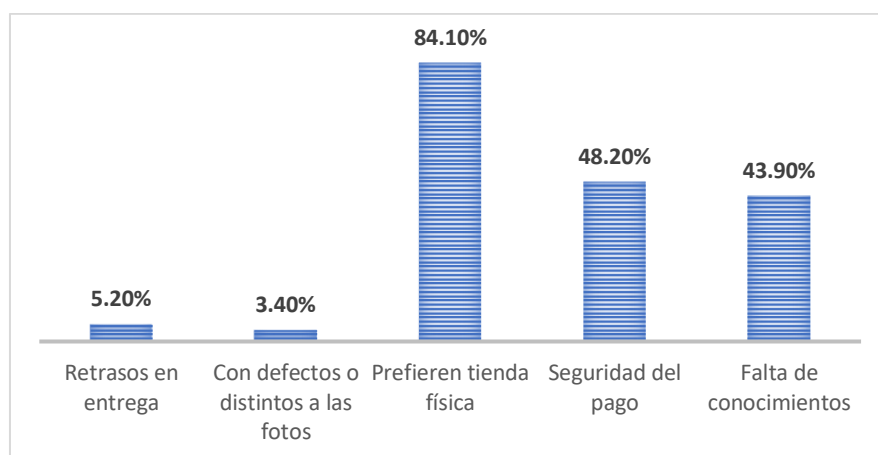
Acerca del uso de comercio electrónico nos dice que más de 20,2 millones de personas entre 16 – 74 años realizaron operaciones electrónicas durante el 2019. Y que el número medio de compras aumenta con relación al 2018. Y el gasto medio es de EUR 264,7 por comprador y de EUR 60,5 por compra.

Los productos y servicios más comprados fueron: Alojamientos vacacionales, material deportivo y ropa, entradas para espectáculos. Como se puede ver en la figura 6.



*Figura 6:* Principales productos/ servicios de compras online en España año 2019. Fuente: INE España. Elaborado por la autora.

Así mismo, recalca que el 8,9% de estos compradores indican haber tenido inconvenientes realizando compras en línea, dando como principal razón que prefieren comprar en tienda física. Ver figura 7.



*Figura 7:* Principales inconvenientes de la compra online en España en el 2019. Fuente: INE España. Elaborado por la autora.

### **3. Planteamiento del problema**

Las exportaciones e importaciones de un país es lo que definen la balanza comercial, la cual forma parte de la balanza de pagos. La diferencia de estos dos factores nos ayuda a identificar el estatus de la economía del país. Si las exportaciones superan a las importaciones la balanza será positiva y existirá un superávit, lo cual es una situación favorable para un país, los recursos económicos se quedan dentro del mismo. Por el contrario, si se importa más de lo que se exporta la balanza se verá afectada generando un déficit comercial, lo que conlleva al país a financiarse de alguna manera a partir de una deuda pública o privada, provocando el aumento del tipo de cambio, incrementando el precio de las divisas, entre otros factores (Sanchez, Rodriguez & Rojas, 2009).

Ecuador es un país muy rico en recursos naturales, por ello la materia prima con la que contamos es de excelente calidad. En la actualidad el país exporta cueros y pieles los cuales son productos muy demandados por el mercado de Italia, Venezuela, Perú y Colombia por su alta calidad y textura. Pues, la durabilidad es una propiedad que caracteriza mucho al cuero ecuatoriano, se amolda al cuerpo y no se desgasta fácilmente. Adicional, se puede apreciar su flexibilidad y suavidad principalmente en el calzado. Esto ha dejado atrás las exportaciones de productos terminados, haciendo que el mayor enfoque sea en productos primarios (El Comercio, 2019).

En lo que se refiere a materia prima, el costo del cuero ecuatoriano es relativamente alto, incluso es considerado uno de los más caros de América: El metro de cuero en Brasil, Colombia e incluso Italia tiene un costo de USD 22,00 y en Ecuador USD 40. Este hecho encarece al producto final. Y segundo lugar,

si se visitan los locales de zapatos fabricados localmente el par de zapatos oscila alrededor de USD. 20 a USD. 40, es decir que el costo del metro de la materia prima está al mismo nivel que el producto final, debido a la baja calidad en sus técnicas y elaboraciones. Esto resta competitividad a los pequeños artesanos e industriales (Garzón Jiménez, 2016).

Cabe mencionar que el desarrollo de la industria de calzado ha sido un gran desafío para Ecuador, puesto que, aunque la fabricación de este producto ha venido creciendo poco a poco aún se encuentra en una etapa de inmadurez. Pares de zapatos que se exponían para la venta eran encontrados hasta en USD 10 en el mercado debido al diseño poco innovador y a la baja calidad en el elaborado (Avedaño & Peña, 2014).

Entonces, al contar con los recursos no es suficiente para poder generar productos de valor agregado, que salgan al mundo a competir con marcas internacionales. Se necesita de mucha inversión en tecnología y capacitación de los artesanos para que se actualicen en cuanto a técnicas y métodos de elaboración.

Entonces, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Es posible innovar al punto de brindarle al mercado español un calzado que cumpla con todas las necesidades básicas que se buscan en este tipo de producto, calidad, comodidad, diseño diferenciado que cumpla con las tendencias del momento, precio razonable?

## **4. Análisis de mercado**

### **4.1 Mercado demanda**

En el sector de la moda las empresas tienen que adaptarse a las distintas fisionomías de los nuevos clientes, especialmente cuando quieren abrirse a mercados internacionales. Por ejemplo, de acuerdo a un análisis basado en la estrategia empresarial de INDITEX nos comenta que para la comercialización de calzado femenino en Europa las tallas van a partir de 36 al 41, a diferencia de Asia que el mercado requiere a partir de talla 35 (GESCO ESIC Bilbao Groupwork, s.f.).

Mundialmente la manera de vestir se ha tornado más informal, y España no es una excepción. Análisis de mercado muestran que el athleisure<sup>5</sup> toma fuerza convirtiéndose en parte importante de los armarios de los consumidores españoles. Así como los códigos de vestimenta cambian rápidamente, el cambio de la elección de calzado es mucho más veloz.

Además, corroboran que las ventas de calzado están siendo impulsadas por la comodidad, favoreciendo cada vez más al calzado deportivo. De tal manera, que los jugadores están lanzando nuevas colecciones cápsula<sup>6</sup>, mientras que los jugadores locales están lanzando colecciones inspiradas en entrenadores (Euromonitor, 2020).

---

<sup>5</sup> Athleisure: Tendencia en la moda en la que la ropa diseñada para entrenamientos y otras actividades deportivas se usa en otros entornos, como en el lugar de trabajo, en la escuela u otras ocasiones casuales o sociales.

<sup>6</sup> Colecciones cápsula: Línea de prendas exclusivas creadas por un diseñador famoso, celebrities o influencer para una firma, fusionando una colección, con un concepto creativo donde el colaborador se encarga del diseño de la colección y la marca se encarga de la confección.

No obstante, un estudio realizado por el Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social de España afirma que actualmente *la comodidad* es una de las características principales al momento de elegir ropa. También detalla que el diseño y la relación con la moda tienen mayor prioridad que la calidad, prevaleciendo la calidad sobre el precio. Sin embargo, los jóvenes seguirán pagando más por marcas que les garanticen calidad y diseño siguiendo siempre las modas de vestir (www.mscbs.gob.es, 2019).

La investigación se llevará a cabo por muestreo no probabilístico *Por conveniencia*: Donde los sujetos son seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador. Los instrumentos que se utilizarán serán personas y hechos como fuentes primarias, y materiales impresos como fuentes secundarias. Manejando la observación y entrevista como técnicas primordiales.

Se ha realizado entrevistas a dos tipos de personas de distintas personalidades y estilos de vida. Actualmente ambas residen en España, en la ciudad de Madrid y serán nuestro objeto de estudio. Es importante mencionar que ambas, al momento de comprar zapatos, buscan: que sea económico, diseño, comodidad, útil para varios atuendos, no se enfocan en la marca, pero la calidad es un factor relevante al mencionar que buscan durabilidad. Sus edades nos han proporcionado el rango al que nos dirigiremos inicialmente: 25 – 35 años. Puesto que su grupo de amistades se encuentra alrededor del rango mencionado.



## ALESSIA FACCHIN

• Instagram: @alessia\_facchin

- *Perfil personal*
- Género: Femenino
- Edad: 25 años
- Nacionalidad: Española
- Residencia: Málaga, España
- Estado Civil: Soltera
- Estudios: Artes Escénicas
- Trabajo: Actriz en teatros

- *Personalidad*
- Energética, improvisada, aventurera
- Disfruta estar en el escenario
- Las fiestas o reuniones entre amigos siempre le vienen bien
- Un bar-restaurante es la mejor opción para compartir sus amigos
- Amor por los dulces y las películas

- *Vestimenta usual*
- En su día a día le gusta estar fresca, Sandalias o toms siempre vienen bien. Para su profesión necesita tacones o calzado de diseños estrambóticos los cuales necesitan proporcionarle comodidad para moverse en el escenario.

- *Criterios de decisión de compra*
- Como todos trata de aprovechar ofertas, pero si hay algo que le ENCANTE definitivamente hace un esfuerzo y lo compra sin pensar. No busco marca pero si calidad de material y acabado, no compro zapatos para 1 mes. Prefiere comprar en línea pero le gusta probarse los zapatos por lo que usualmente asiste a locales físicos.



## SARA BARBERI

• Instagram: @sahadab2

- *Perfil personal*
- Género: Femenino
- Edad: 30 años
- Nacionalidad: Ecuatoriana
- Residencia: Madrid, España
- Estado Civil: Soltera
- Estudios: Comunicación social
- Trabajo: Editora

- *Personalidad*
- Extrovertida, comprometida, creativa
- Le apasiona su trabajo
- Le encanta pasar en familia
- Cualquier lugar es bueno cuando pasas con amigos, pero una taza de café siempre viene bien para conversar
- Le motiva conocer lugares nuevos
- Lleva una vida fitness

- *Vestimenta usual*
- Su trabajo no le exige determinado tipo de vestimenta a pesar de ser en oficina, pero le gusta lucir bien y estar cómoda a la vez. Rara vez utiliza tacones pero le gustan los zapatos "al piso" con modelos diferenciadores, casuales y que vayan con todo sea jean o vestidos.

- *Criterios de decisión de compra*
- Descuentos para todo, o precios bajos. Normalmente encuentra mayor descuento online, pero prefiere comprar físicamente y "porbarse TODO!". La marca es lo de menos mientras puesto se vea bien. Solamente si es algo que sabe que durará años y está super cómodo, lindo y le fascina paga lo que cueste.

En base a las entrevistas realizadas, podemos decir que nuestro segmento objetivo son mujeres que residen en España, especialmente en la comunidad de Madrid, entre los 25 a 40 años de edad. Otro dato característico es que se encuentre activa, es decir que perciba ingresos mensuales. Tomando como referencia el salario mínimo español: EUR 950 (Ministerio de Empleo, 2020).

Los datos que se proveen a continuación dan un aproximado del número de personas a las que se quiere dirigir como posibles y futuros clientes.

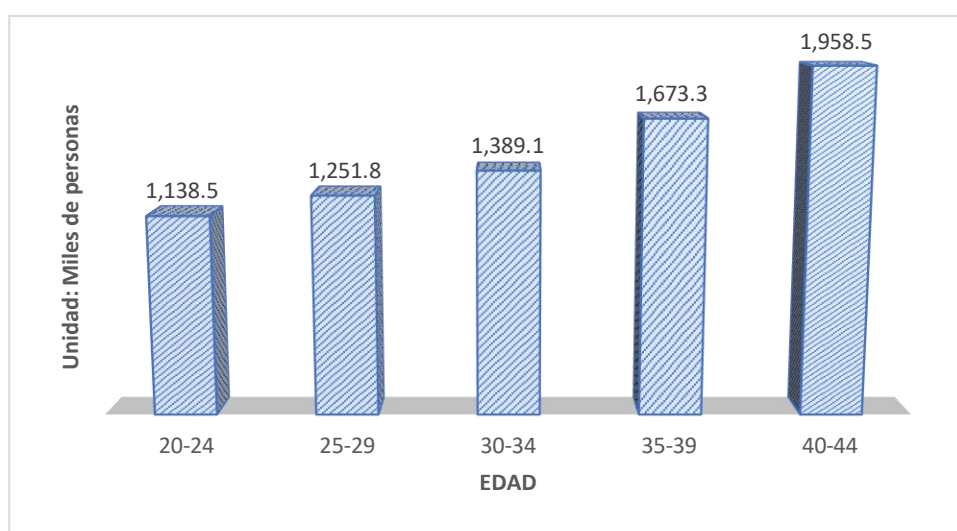


Figura 8: Población de mujeres entre 20-44 años activas en España año 2019. Fuente: INE España. Elaborado por la autora.

Tabla 3

*Población de mujeres ocupadas en Madrid entre 20-44 años*

<b>MERCADO DEMANDA</b>		
MUJERES ENTRE 20-44 AÑOS ESPAÑA	7,411,200	100% Mujeres
HABITAN EN MADRID	1,163,683	15,70% Mujeres
OCUPADAS (PERCIBEN SUELDO) EN MADRID	8,875	0,12% Mujeres

Nota. Tomado de INE España. (2020). Elaborado por la autora.



## 4.2 Mercado de oferta

A pesar de que las marcas de moda rápida han ganado impulso y han atraído a muchos clientes por su rápida reacción ante las nuevas tendencias y su comercialización de nuevos productos en poco tiempo y a precios económicos, los diseñadores y productores locales mantienen su importancia. Estos últimos, son a quienes consideraremos como nuestros competidores directos.

1. **SUELA SHOES:** Como nuestro principal competidor por la manera de trabajar sus productos hechos a mano por artesanos, el material primordial es piel de vacuno y cuentan con diseños novedosos. Su diferenciación es ser un calzado sostenible que no hace daño al humano, ni al medio ambiente. Para ello, utilizan materiales naturales, libres de cromo y níquel (la madera natural, pieles vacunas sin cromo y adhesivos con base acuosa). Cuenta con tienda online y un local físico en Madrid 28001.



CORCHOS  
Agnes Melocotón  
134,00€



BIO  
Ciro Nude y Caramelo  
127,00€



CORCHOS  
Greta Multicolor  
135,00€



CORCHOS  
Jane plutonium  
132,00€

CORCHOS  
June blue  
129,00€

CORCHOS  
Sam beige  
138,00€

BIO  
Pía Multicolor  
132,00€

CORCHOS  
Tilly denim  
132,00€

2. **MIREIA PLAYÁ:** Sus diseños son elegantes, novedosos, diferentes y estrambóticos. El tipo de diseño que queremos alcanzar. Lo que marca la diferencia en sus productos es que siguen el estilo de vida vegano de su creadora. Hechos materiales de origen sintético y orgánico, como alternativas a la piel. La venta online es su fuerte, pero distribuye a varios locales (no propios de ella) en centros comerciales que cuentan con sus productos en stock. En Madrid cuenta con 3 puntos de venta.



DOLORES KAKI  
69,00€ ~~125,00€~~

FEDRA LILA  
79,00€ ~~139,00€~~

EDITA MULTI  
59,00€ ~~145,00€~~



CANDELA CAMEL

45.00€ ~~110.00€~~

CHIARA CAMEL

55.00€ ~~135.00€~~

Begoña Multi

49.00€ ~~129.00€~~



W-OKOBO FRINGE HI TAUPE

45.00€ ~~129.00€~~



DANNA TAUPE

49.00€ ~~139.00€~~

3. **LIBERITAE:** Crear zapatos de cuero versátiles y adaptables a cualquier atuendo, alcanzando el equilibrio entre comodidad, diseño y calidad es su día a día. Su valor agregado en el cuidado de los detalles en todos los procesos y en el uso de excelentes materiales. Cuentan con tienda física en Alicante y Torrevieja, además de su página web donde se puede realizar compras en línea.



Sandalia Tacón - CORCHO  
89,90-€ 53,94 €



Sandalia Baja Metalizada - ORO  
57,90-€ 34,74 €



Sandalia Fiesta Tacón - ...  
57,90-€ 34,74 €



Sandalia Cuña - BLANCO/MARRON  
97,90-€ 58,74 €



Sandalia Bio  
84,91-€ 50,94 €



Sandalia Tacón  
110,00-€ 66,00 €



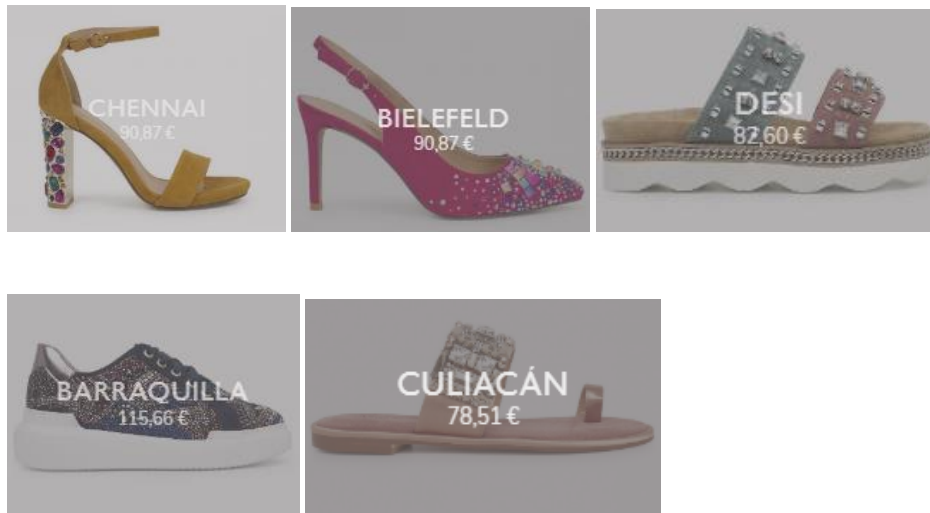
Valenciana - ROJO  
84,91-€ 50,94 €



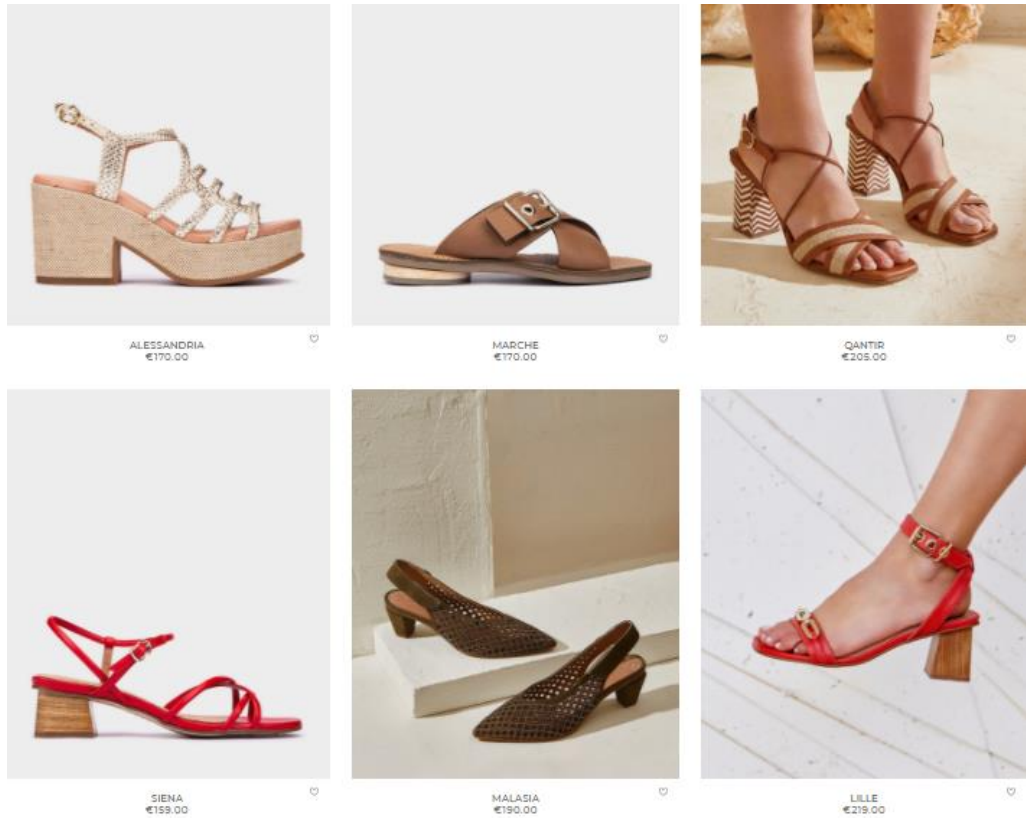
Zueco Cuña - NARANJA  
120,00-€ 72,00 €

4. **ALMA EN PENA:** Detrás de estos zapatos hay una gran historia. Luego de un viaje solidario a Kenia, donde la dueña de esta marca llegó con zapatitos para las personas del pueblo, pudo palpar muchas oportunidades para estas personas. La pobreza es muy elevada pero las personas valoran mucho lo que tienen, tanto así que se sacaban los zapatos que ella les había regalado al salir a la calle para no ensuciarlos. Y, después de ser testigo de la habilidad que tenían las mujeres para elaborar productos originales con materiales locales (pepitas, shakiras, y

telas étnicas), le surge la idea de enseñarles a hacer sandalias donde pueden implementar sus diseños. Debido a ello, su calzado tiene un valor agregado que es ayudar a estas personas cada día, y en sus diseños predominan las piedras y colores étnicos en honor a estas personas. Su único canal de distribución es online a través de su web o redes sociales, no cuenta con local físico.



5. **PEDRO MIRALLES:** Sus zapatos son fáciles de llevar y vestir, con un estilo juvenil que dan un toque de frescura. Su ícono exitoso son los zapatos y sandalias con pisos de madera.



6. **PURA LOPEZ:** Ofrece calzado de alta calidad con un diseño vanguardista y muy español, manteniendo la artesanía de sus orígenes.



7. **PONS QUINTANA:** Reconocida especialmente por la piel trenzada vista en zapatos y bolsos en cada una de sus colecciones. Destaca la

importancia del significado “calzarse en casa”, creando un nuevo concepto de comodidad e imagen.



## Mercado Meta

Tabla 4

*Importación en España en 2020 (en miles de pares de zapatos)*

	PARTICIPACIÓN %	
China	135,465	62.71%
Vietnam	20,269	9.38%
Bangladés	14,163	6.56%
Países Bajos	8,575	3.97%
Bélgica	8,339	3.86%
Italia	7,683	3.56%
Francia	6,417	2.97%
Portugal	5,173	2.39%
Camboya	5,124	2.37%
Turquía	4,826	2.23%
<b>TOTAL</b>	<b>216,034</b>	<b>100.00%</b>
Demanda Potencial - Mujeres / Madrid 2020		17,312
Mercado Meta		12
Relación Mercado meta / Demanda Potencial		<b>0.07%</b>

*Nota.* Tomado de STATISTA (2020). Elaborado por la autora.

Tabla 5

*Participación de mujeres en Madrid*

<b>POBLACIÓN MUJERES</b>	
<b>Mujeres (España 2020)</b>	24,144,815
<b>Mujeres (Madrid 2020)</b>	3,518,003
<b>Participación 2020</b>	14.57%

*Nota.* Tomado de INE España. (2020). Elaborado por la autora.

Tabla 6

*Participación de las importaciones por sexo*

<b>Importación Zapatos 2020</b>	<b>Participación</b>	<b>Miles de Pares</b>
Hombres	45%	97,215
Mujeres	55%	118,819
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>216,034</b>

*Nota.* Tomado de Euromonitor. (2020). Elaborado por la autora.

Tabla 7

*Relación entre demanda y mercado meta*

<b>RELACIÓN</b>	
Proyección de Exportaciones Anuales	12,000
Mercado Objetivo (Mujeres)	8,875
Ventas / Mercado Objetivo	1.35

*Nota.* Elaborado por la autora. (2020)



### **4.3 Análisis DAFO**

#### **FORTALEZAS**

- Se cuenta con materia prima de calidad a la mano.
- Se tiene contacto con personas que residen en el país de destino y tienen conocimiento de cómo se comporta el mercado.

#### **OPORTUNIDADES**

- Los productos ecuatorianos tienen beneficios para el ingreso a España.
- La crisis económica para España ha terminado y los consumidores vuelven a sus viejos hábitos. Productos de alta gama están siendo comprados por los españoles, a pesar de que continúen adquiriendo productos económicos en los que perciban que no hay necesidad de gastar más. (Euromonitor Internacional, 2019)
- Este mercado ha ido evolucionando a partir del 2018 proyectando un crecimiento positivo hasta el 2023 (Euromonitor, 2019).
- El principal problema de España actualmente es aumentar la capacidad productiva poniendo en valor todos los activos existentes y factores productivos que no se encuentran en producción.
- Las ventas por internet siguen creciendo, el gasto medio es de EUR 264,7 por comprador y de EUR 60,5 por compra.
- Es posible generar empleo en ambos países, tanto en Ecuador (país productor), como en España (país consumidor).
- La actual demanda española busca lo que se quiere brindar con nuestro producto: comodidad en primer lugar, seguido por diseño y calidad.

- Los precios del calzado de diseñador en España están alrededor de lo que se espera establecer como PVP para nuestros productos.
- Al ser un producto industrializado a exportar ayudará de manera positiva a la matriz productiva ecuatoriana y a la balanza comercial.

### **DEBILIDADES**

- Falta de tecnología de punta en Ecuador.
- Se necesita de una alta inversión en tecnología.
- Pocas personas capacitadas.
- Se favorece cada vez más al calzado deportivo.

### **AMENAZAS**

- La estructura territorial de España representa un legítimo modelo de país y un proyecto de nación de difícil consenso.
- El crecimiento de España y de la UE sufre de una desaceleración.
- Los códigos de vestimenta y tendencias cambian rápidamente.
- La reacción instantánea de las marcas de moda rápida.
- El tipo de cambio dólar-euro encarece el producto.

## 5. Propuesta de Internacionalización

### 5.1 Descripción del producto

El calzado de cuero es considerado un producto de excelente calidad debido que es un material flexible, elástico, de larga duración, es fácil de reparar, genera comodidad y seguridad, permite que el pie respire, entre otros. Y, al contar con la materia prima de alta calidad y muy solicitada por otros países, debemos aprovecharla para obtener mayores beneficios.

El producto es zapatos de cuero 100% ecuatoriano. Es decir, elaborados con cuero ecuatoriano, por artesanos ecuatorianos, hechos en Ecuador. Lo que nos diferencia de las competencias mencionadas anteriormente es: real comodidad, diseño único, versátil y fuera de lo común y de larga duración por su material de buena calidad. El tipo de calzado es casual, elegante, *fashion*<sup>7</sup>, con diseños andinos en representación a la cultura indígena y la gran diversidad natural de flora y fauna que identifican al Ecuador.



### Desarrollo de la marca

El nombre de la marca “Hoileng Camchong” no solamente por ser el nombre de la creadora, sino porque al ser un nombre poco común llama la atención y es adaptable y protegible. El logo se compondrá por las iniciales del nombre y los

---

<sup>7</sup> Fashion: Término utilizado para hacer referencia a que algo impone el buen gusto, generalmente durante un periodo de tiempo determinado.

colores negro y cobre como representación a elegancia, empoderamiento y éxito.



El empaque será de cartón grueso, muy resistente, de color natural. Con el fin de que no sufra de daños al momento de la manipulación y pueda ser de uso reciclable para los consumidores. Incluirá el logo del producto en la parte superior de la tapa con un diseño innovador.



### **Desarrollo del producto**

El calzado será elaborado por fábricas ecuatorianas ubicadas en ciudades de la sierra ecuatoriana. Principalmente en la provincia de Tungurahua que basa su actividad económica en la producción de calzado (Comité de Turismo de

Tungurahua, 2015). El material será de calidad, que a simple vista se perciba comodidad, resistencia y durabilidad. Contarán la historia de dicha ciudad.

### **Estrategias de Marketing**

- ✓ **Introducción del producto:** La publicidad por medio de redes sociales será la base. Se quiere captar la atención de las personas por medio de fotos de los modelos de zapatos publicadas, específicamente en facebook e instagram. Adicional, se abrirá un local en un lugar estratégico en la ciudad de Madrid, debido que da mayor confianza a las personas ver un establecimiento físico a donde poder acudir y puedan confirmar la calidad del producto.
- ✓ **Crecimiento del mercado:** Se realizará un lanzamiento interno, es decir, con las personas allegadas, puesto que son la pieza clave para darnos a conocer en otros mercados o segmentos, por medio de la difusión de información.
- ✓ **Diversificación:** Implementar página web, como un canal de distribución adicional, para poder llegar a las nuevas y diversas áreas geográficas que se puedan ir captando en el camino.

### **Estrategia Eco-social**

La empresa se compromete a realizar ir creando un fondo designado para fundaciones tanto de niños que necesitan de nosotros para tener la oportunidad de estudiar. Y de animales, quienes son víctimas de las crueles acciones de la humanidad ante el medio ambiente.

## 5.2 Misión, Visión, Objetivos estratégicos

### **Misión:**

Trabajamos en la elaboración de calzado femenino casual de diseño innovador, utilizando cuero ecuatoriano de alta calidad, logrando comodidad y durabilidad en nuestros productos.

### **Visión:**

Ser reconocidos internacionalmente como una marca de calzado prestigiosa, logrando que nos identifiquen como un ícono del Ecuador.

### **Objetivos:**

- *General*

Introducir una nueva marca de calzado de origen ecuatoriano al mercado español, ganando reconocimiento de la misma a través de contenido e interacciones de redes sociales, en un año.

- *Específicos*

- ✓ Participar en ferias internacionales organizadas por los organismos gubernamentales de varios países.
- ✓ Captar la atención de influenciadores españoles que se ofrezcan a promocionar nuestro producto.
- ✓ Captar alrededor de 3000 seguidores el primer año con el fin de evaluar a través de todas sus interacciones el comportamiento de nuestro público ya captado.

- ✓ Vender un mínimo de 12.000 pares de zapatos al año, a través de nuevas franquicias.

### **5.3 Modelo de negocio y propuesta de valor**

#### **Modelo de negocio Tiendas - boutique**

##### *Socios clave:*

- Inversionistas
- Bancos
- Productores de calzado en Tungurahua y Ambato
- Consolidadoras de carga
- Empresas de plataformas digitales o desarrolladores web
- Proveedores del empaque: cajas

##### *Actividades clave:*

- Crear los acuerdos con proveedores
- Seleccionar correctamente los inversionistas
- Seleccionar correctamente a fábricas (verificar acabados, capacidad, maquinarias, materiales)
- Desarrollo de interacción en redes sociales
- Planificación de estrategias de marketing

##### *Recursos clave:*

- Dinero
- Sitio web
- Cuentas de redes sociales

- Material publicitario
- Fábricas de calzado a trabajar
- Oficina co-working
- Fotografías para redes sociales y tienda virtual

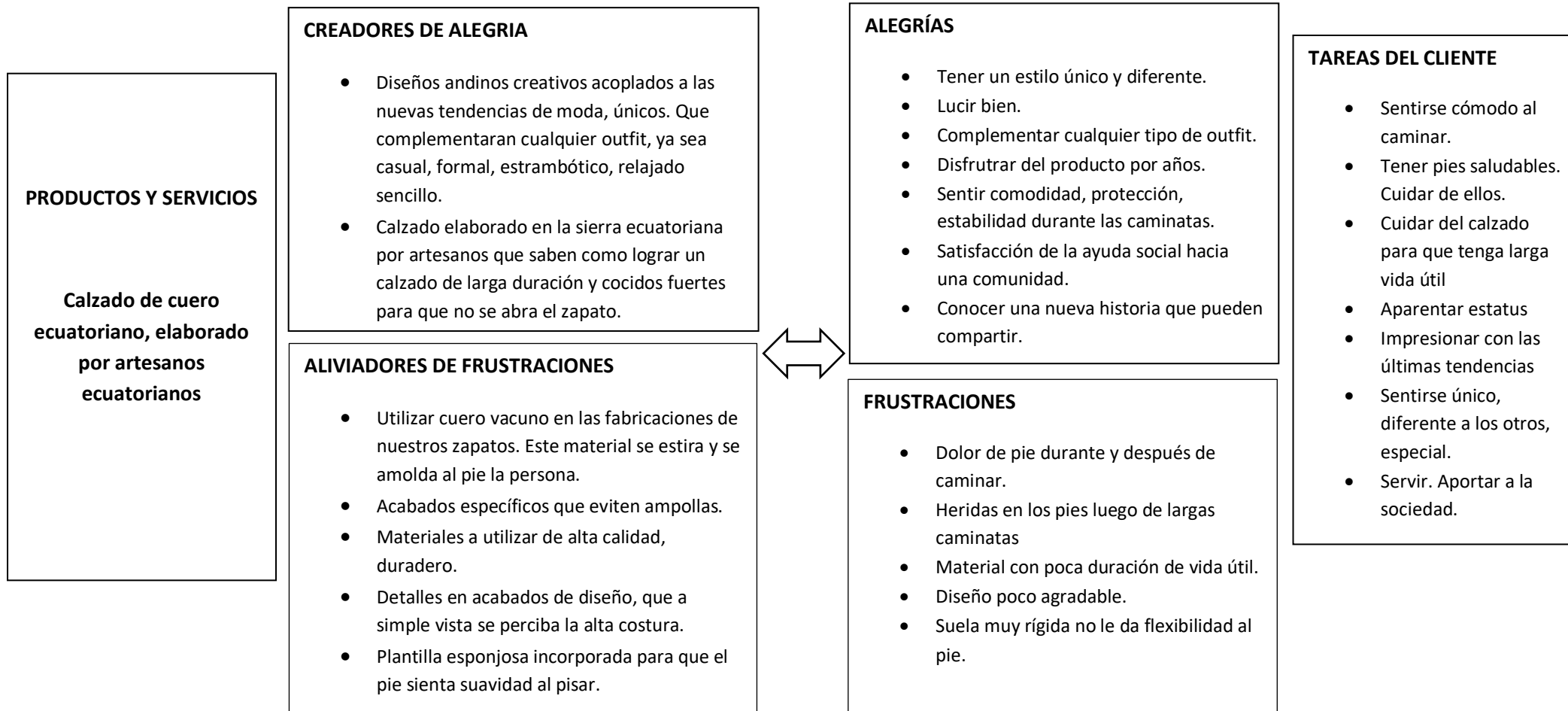
### **Nuestra propuesta de valor**

Además de ofrecerle a nuestros clientes calzado artesanal de cuero ecuatoriano de buena calidad y larga durabilidad para complementar cualquier outfit a la perfección. Con diseños andinos que representan la diversidad natural y cultural de un país pequeño pero con belleza exótica. También les contamos la bella e inspiradora historia de nuestros productores de cuero y calzado y de su lucha diaria para hacer crecer esta industria en Ecuador. Enfocados al aporte solidario que se hace a una gran comunidad de artesanos al comprar nuestros zapatos.



## PROPUESTA DE VALOR

## SEGMENTO DE CLIENTES



#### **5.4 Canales de comercialización**

Basados en un modelo de negocio de Tienda-boutique, se hará una combinación de lo tradicional y lo digital.

##### *Locales aperturados por franquiciados:*

La apertura de un local físico genera mayor confianza al cliente. Además de permitirle vivir una experiencia más cercana a nuestra cultura. Con un ambiente que haga identificar a nuestra marca de manera única y diferenciada. Una temática específica que vaya acorde a la propuesta de valor, que es impulsar y dar a conocer más rasgos de Ecuador como país artesano y étnico. Desde la decoración, los colores, la atención, olores, etc. Hará que nuestra marca quede grabada en la mente del cliente. Aquí los clientes pueden recibir una atención personalizada, probar el producto, verificar por ellos mismos la calidad y comprar el producto sin tener dudas de ningún detalle.

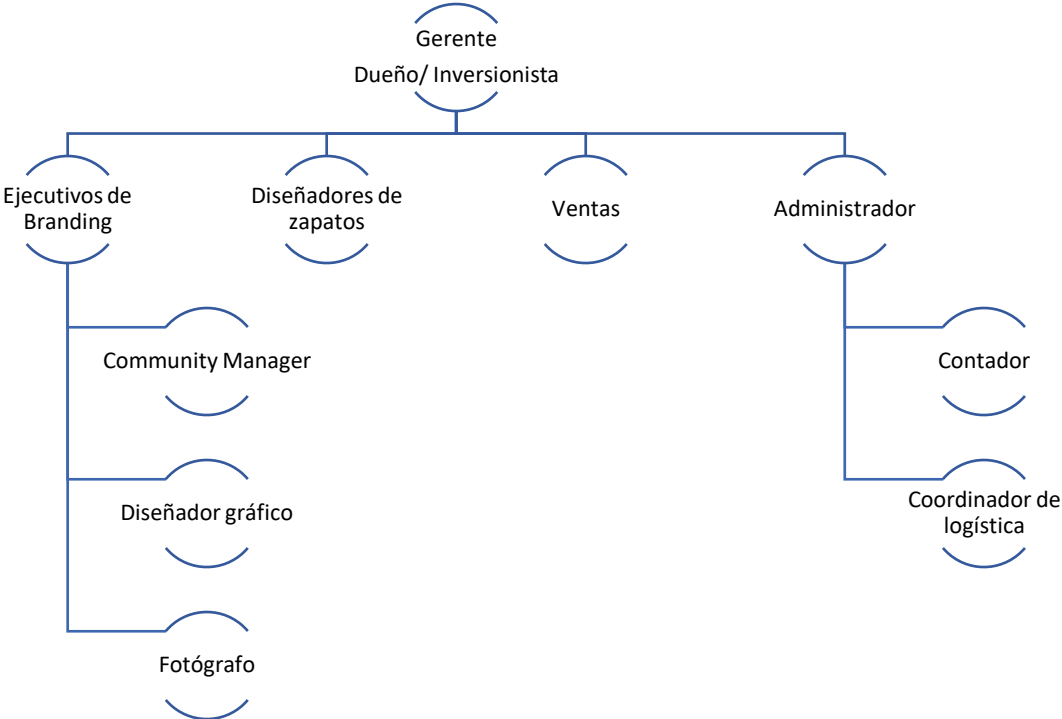
##### *E-commerce B2C (business to customer)*

- Por medio de intermediarios en línea, utilizando plataformas digitales que ya cuenten con una big data estructurada. Y nos puedan compartir sus clientes. Es decir, nos vendan un espacio en su tienda virtual.
- Basados en publicidad. Realizando anuncios en línea que atraiga clientes a nuestras redes sociales y conozcan de nosotros. Con publicidad dirigida a las personas de acuerdo a sus características demográficas.

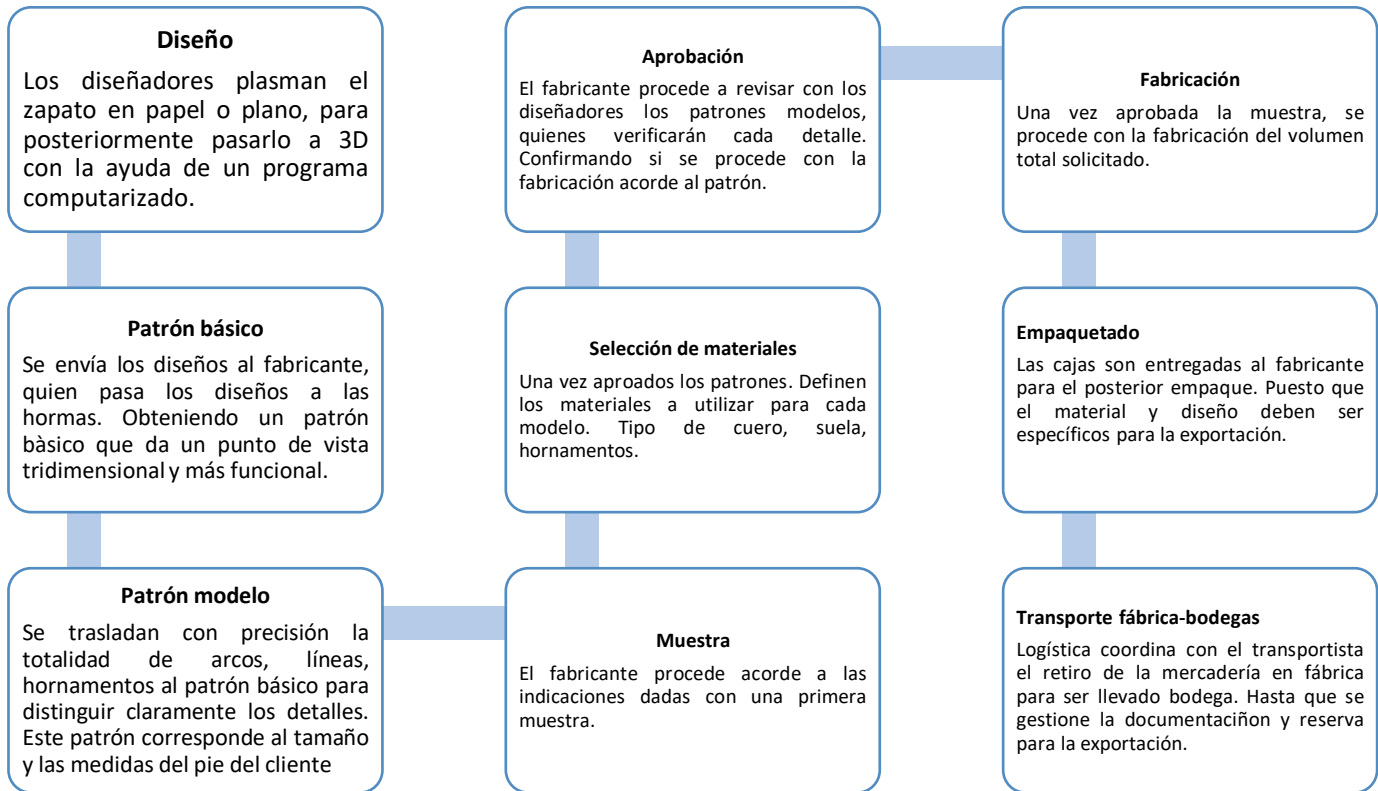
## 5.5 Estrategia de promoción global

CUSTOMER JOURNEY					
	TRAFICO	CONSIDERACION	COMPROMISO	DECISIÓN	MONETIZACIÓN
<b>ETAPAS</b>	Hacer consciencia en la insatisfacción del uso de cualquier tipo de calzado	Descubrimiento de una alternativa de calzado que alivia dichas frustraciones	Verificación del producto	Compra y uso del producto	Fidelización
<b>NECESIDADES</b>	Concientizar a las mujeres en los problemas que trae el uso de cualquier calzado	Dar a conocer nuestros zapatos como aquellos ideales para el uso del día a día	Hacer sentir al usuario seguridad con respecto a las características y beneficios que ofrece el producto	Comentarios positivos en redes sociales, recomendaciones	Hacer que el cliente nos prefiera siempre, que seamos su primera opción
<b>ACTIVIDADES</b>	Campaña publicitaria enfocando las frustraciones del uso de ciertos zapatos	Campaña de marketing enfocada a los beneficios del producto	El usuario se acerca a la tienda, o se contacta con la tienda a través de mensajes o llamada	Refiere el producto a sus familiares, amigos y conocidos	Descuentos por la compra de cierta cantidad, bono por ser usuarios referidos
<b>ARTEFACTOS</b>	Redes sociales	Redes sociales y página web	Tienda física, redes sociales, aplicaciones de mensajería	Redes sociales, llamadas celulares, chats	Página web, redes sociales
<b>SENSACIONES</b>	Molestia, preocupación, irritabilidad	Duda e intriga	Alivio, seguridad	Satisfacción	Satisfacción, confort, tranquilidad
<b>OPORTUNIDADES</b>	Despertar la necesidad en las personas de buscar zapatos más adecuados	Eganche del mercado objetivo	Generación de confianza	Marketing boca a boca	Crecimiento exponencial

**5.6 Estructura organizacional requerida**



## 5.7 Proceso de producción



## 6. Evaluación financiera del proyecto

**Tabla 8: Balance Inicial**

Balance Inicial			
Activos		Pasivos	
Efectivo	\$ 69.885,44	Obligaciones por Pagar	\$ 54.289,77
Equipos de computación	\$ 13.595,00		
Muebles y Enseres	\$ 1.800,00		
Equipos de Oficina	\$ 202,50	<b>PATRIMONIO</b>	
Activos Diferidos	\$ 5.000,00	CAPITAL PROPIO	\$ 36.193,18
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 90.482,94</b>	<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 90.482,94</b>

En el presente balance inicial que nos muestra la tabla # 8, podemos observar que la inversión inicial para empezar las operaciones en nuestra empresa refleja un valor de \$90.482,94, mismos que están divididos en seis partes: En equipos de computación, muebles y Enseres, máquinas de oficina y activos diferidos que representan el 15,02%, 1,99%, 0,22% y 5,53% de la inversión inicial respectivamente , mismos que se ven reflejados en la tabla 9 del Balance de Activos Fijos, por otra parte, el 77,24% de la inversión inicial representa el efectivo necesario para cubrir los costos de operación, gastos fijos y gastos variables del primer mes de operación. Dicha inversión inicial de \$90.482,94 se verá financiada con un préstamo que representa el 60% del total de los activos y el 40% será financiado por capital propio.

**Tabla 9:** Balance de Activos Fijos (Inversión Inicial)

<b>Balance de Activos Fijos (Inversión Inicial)</b>					
	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Vida Útil (años)</b>	<b>Valor de Desecho</b>
<b>Equipos de Computación</b>			<b>\$ 13.595,00</b>	3	\$ 4.486,35
Laptops	13	\$ 800,00	\$ 10.400,00		
Impresoras	5	\$ 500,00	\$ 2.500,00		
Mouse	15	\$ 10,00	\$ 150,00		
Audífonos	15	\$ 5,00	\$ 75,00		
Router	3	\$ 60,00	\$ 180,00		
Pendrive	20	\$ 12,00	\$ 240,00		
Firma Electrónica	1	\$ 50,00	\$ 50,00		
<b>Muebles y Enseres</b>			<b>\$ 1.800,00</b>	10	\$ 180,00
Escritorios	12	\$ 100,00	\$ 1.200,00		
Sillas Oficina	12	\$ 50,00	\$ 600,00		
<b>Equipos de Oficina</b>			<b>\$ 202,50</b>	5	\$ 40,50
Tijeras	15	\$ 1,00	\$ 15,00		
Grapadora	15	\$ 4,00	\$ 60,00		
Perforadora	15	\$ 4,50	\$ 67,50		
Otros	15	\$ 5,00	\$ 75,00		
<b>TOTAL DE INV. INICIAL ACT. FIJOS</b>			<b>\$ 15.597,50</b>		<b>\$ 4.706,85</b>

Durante el análisis de la inversión en activos fijos, se ha considerado realizar una inversión mínima en activos, mismos que serán solo aquellos que sean fundamentales para iniciar el presente proyecto, en donde encontramos un valor total de \$15.597,50 dividido en tres tipos de activos: Equipos de computación, Muebles y enseres y Equipos de Oficina, mismo que genera una depreciación anual de \$4.706,85; siendo la sesión más representativa con un 87,16% a los equipos de computación, mientras que las equipos de oficina solo representan el 1,30% de la inversión en activos.

**Tabla 10: Unidades de Exportación Mensual**

	3 MODELOS	6 MODELOS	4 MODELOS	5 MODELOS	
TALLAS	BOTINES	TACONES	SANDALIAS	OXFORDS	TOTAL
6	30	60	40	25	155
7	60	90	60	50	260
8	60	90	60	50	260
9	45	90	40	25	200
10	30	50	20	25	125
	225	380	220	175	1000

Durante el presente proyecto como ya se ha mencionado anteriormente se proyectará exportar 4 tipos de calzado: botines, tacones, sandalias y oxfords, los cuales se ha proyectado una exportación mensual de 1000 unidades de las cuales el 38% corresponden a los tacones debido a la alta demanda que existe en las mujeres por este tipo de calzado.

**Tabla 11: Ingresos Totales**

	P.V.P	Cost. Unit.	Ventas Mensuales	Ingresos Promedio	Costos Totales	Margen de Contribución
<b>Botines</b>	\$ 89,00	\$ 70,00	225	\$ 20.025,00	\$ 15.750,00	\$ 4.275,00
<b>Tacones</b>	\$ 89,00	\$ 70,00	380	\$ 33.820,00	\$ 26.600,00	\$ 7.220,00
<b>Sandalias</b>	\$ 49,00	\$ 30,00	220	\$ 10.780,00	\$ 6.600,00	\$ 4.180,00
<b>Oxfords</b>	\$ 69,00	\$ 50,00	175	\$ 12.075,00	\$ 8.750,00	\$ 3.325,00
			<b>Total =</b>	<b>\$ 76.700,00</b>	<b>\$ 57.700,00</b>	<b>\$ 19.000,00</b>

Para el presente proyecto se estableció un P.V.P de acuerdo con el mercado, como ya se determinó en la tabla 10 las unidades exportadas mensualmente tendrán un promedio de 1.000 unidades, mismas que generan un ingreso mensual de \$76.7000,00 de los cuales el 44,09% de los ingresos corresponden a los tacones, mientras que los botines representan el 26,11% y los oxfords y las sandalias representan el 15,74% y 14,05% respectivamente. Adicionalmente están 1.000 unidades generan un costo de \$57.700, es decir el 75.23% de los ingresos, mientras que el otro 24.77% corresponden a los \$19.000 del margen de contribución.



**Tabla 12: Gastos de Exportación**

Cargo en Origen	Valores	IVA	Total
Transporte Tungurahua-Gye	\$ 800,00	\$ -	\$ 800,00
Depósito	\$ 85,04	\$ 10,20	\$ 95,24
Agente de aduanas	\$ 260,00	\$ 31,20	\$ 291,20
Depósitos / bodegas	\$ 350,00	\$ 42,00	\$ 392,00
<b>TOTAL FCA</b>			\$ 1.578,44

Las 1.000 unidades de zapatos antes mencionadas serán enviadas como carga suelta en transporte aéreo, mismo que estará regido por el incoterm FCA el cual genera un total de gastos en origen de \$1.578,44 de los cuales los más representativos es el transporte interno con un 50,68% de participación de dicho gasto. Cabe mencionar que el transporte internacional cotizado para esta carga suelta es de \$2.254,31 + IVA mismo que por las características del incoterm es cancelado por el importador.

**Tabla 13: Otros Gastos de Exportación**

Otros Gastos en Origen	Valores	IVA	Total
Certificado INEN	\$ 247,00		\$ 247,00
Certificado Origen	\$ 10,00	\$ -	\$ 10,00
<b>TOTAL OTROS GASTOS EN ORIGEN</b>			\$ 257,00

Adicional a los gastos de exportación antes mencionados, nosotros como proveedor cubriremos los gastos de certificación INEN en origen por un valor de \$247 y \$10 correspondiente al certificado de origen, mismo que nos servirá para acogernos a las preferencias arancelarias producto de los convenios Ecuador – España, cabe mencionar que estos gastos son necesarios con cada exportación.

**Tabla 14: Análisis de Incoterm**

Análisis de Incoterm	
EXW	\$ 57.700,00
FCA	\$ 59.535,44

Para el incoterm EXW se estableció en base al costo de la mercadería tal y como lo detalla la Tabla 4: Ingresos Totales, la cual corresponde a un valor de \$57.700, mientras que para el FCA se ha tomado en consideración los gastos de exportación de la Tabla 9: Gastos de Exportación y los gastos de la Tabla 10: Otros gastos de Exportación generando que el gasto total para la exportación mensual en términos FCA es de \$59.535,44.

Se prefiere trabajar bajo el siguiente incoterm por la facilidad que le dá a ambas partes de encargarse solamente de la logística correspondiente en el propio país de cada parte:

### **Incoterm FCA**

Los productos son entregados dentro del establecimiento o locales del transportista nombrado por el comprador. El exportador podrá ayudar a escoger el transportista, pero no lo pagará.

Es un INCOTERM polivalente, lo cual quiere decir que se utiliza para transporte marítimo, férreo, carretero, multimodal, o aéreo.

### **Responsabilidad del vendedor**

- Entregar de la mercancía y documentos necesarios.
- Especificar el lugar de entrega.
- Entregar la mercancía en el lugar acordado.

- Cubrir costos y riesgos hasta el punto de entrega.
- Cargar la mercancía al medio de transporte cuando se entregue en su local
- Entregar la mercancía en el medio de transporte sin descarga cuando el lugar acordado es distinto a su local.
- Pagar operaciones de verificación, comprobación de calidad, medida, peso.
- Embalaje requerido para el transporte.
- Realizar el despacho aduanero (documentos, permisos, requisitos, impuestos, etc.).

### **Responsabilidad del comprador**

- Pagar el precio de la mercancía.
- Pagar el flete del lugar de exportación al lugar de importación.
- Pagar el precio de las mercancías.
- Cubrir gastos y riesgos a partir de la entrega.
- Contratar al transportista para que recoja las mercancías en el lugar convenido.

**Tabla 15:** Gastos Operacionales

<b>Gastos Fijos Mensuales</b>		
Gerente	\$ 1.400,00	
Administrador	\$ 1.000,00	
Ejecutivo de Branding	\$ 800,00	
Diseñadores de zapatos	\$ 800,00	
Contador	\$ 700,00	
Coordinador de Logística	\$ 700,00	
Community Manager	\$ 600,00	
Diseñador Grafico	\$ 600,00	
Fotógrafo	\$ 550,00	
Vendedores (3)	\$ 1.650,00	
Alquiler	\$ 500,00	
<b>Total</b>		<b>\$ 9.300,00</b>
<b>Gastos Variables Mensuales</b>		
Gastos de Exportación	\$ 1.835,44	
Gastos Generales	\$ 400,00	
Publicidad	\$ 350,00	
Gastos Varios	\$ 300,00	
Total		<b>\$ 2.885,44</b>
<b>Costo Total Mensual</b>		<b>\$ 12.185,44</b>

Para los gastos operacionales fijos se estableció un presupuesto de \$9.300 mensuales dividido en los salarios del personal y el alquiler mensual de la oficina; mientras que los gastos variables entra la inversión en gastos de exportación, mismos que con los gastos generales, publicidad y gastos varios llegan a una inversión de \$2.885,44 mensual y con ello se ve reflejado un gasto total mensual de \$12.185,44. Cabe mencionar que estos gastos en conjunto a los costos variables de \$57.700 de la Tabla 8: Ingresos totales representan el 91,96% de los ingresos totales.

**Tabla 16: Presupuesto de gasto anual**

Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas						
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
<b>Gastos Administrativos</b>						
Sueldos y Salarios	\$ 130.974,40	\$ 137.523,12	\$ 143.024,04	\$ 148.745,01	\$ 154.694,81	\$ 160.882,60
Alquiler	\$ 6.000,00	\$ 6.300,00	\$ 6.615,00	\$ 6.945,75	\$ 7.293,04	\$ 7.657,69
<b>Total de Gastos Administrativos</b>	\$ 136.974,40	\$ 143.823,12	\$ 149.639,04	\$ 155.690,76	\$ 161.987,84	\$ 168.540,29
<b>Gastos de Operación</b>						
Gastos de Exportación	\$ 22.025,34	\$ 23.126,60	\$ 24.282,93	\$ 25.497,08	\$ 26.771,94	\$ 28.110,53
Gastos Generales	\$ 4.800,00	\$ 5.040,00	\$ 5.292,00	\$ 5.556,60	\$ 5.834,43	\$ 6.126,15
<b>Total Gastos Operacionales</b>	\$ 26.825,34	\$ 28.166,60	\$ 29.574,93	\$ 31.053,68	\$ 32.606,37	\$ 34.236,68
<b>Gastos de Ventas</b>						
Gastos Varios	\$ 3.600,00	\$ 3.780,00	\$ 3.969,00	\$ 4.167,45	\$ 4.375,82	\$ 4.594,61
Publicidad	\$ 4.200,00	\$ 4.410,00	\$ 4.630,50	\$ 4.862,03	\$ 5.105,13	\$ 5.360,38
<b>Total de Gastos de Ventas</b>	\$ 7.800,00	\$ 8.190,00	\$ 8.599,50	\$ 9.029,48	\$ 9.480,95	\$ 9.955,00
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	\$ 171.599,74	\$ 180.179,72	\$ 187.813,48	\$ 195.773,91	\$ 204.075,16	\$ 212.731,97

Como ya se mencionó en la tabla anterior los gastos fijos y variables alcanzan un valor total de \$12.185,44 mensual, mismo que asciende a \$136.974,40 anual (incluido décimo tercer, décimo cuarto y aportación al IESS), los cuales se estima sufran un crecimiento máximo anual del 5%.

**Tabla 17: Capital de Trabajo**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Costos de Operación	\$ 57.700,00	\$ 57.700,00	\$ 57.700,00	\$ 57.700,00	\$ 57.700,00	\$ 57.700,00
Gastos Fijos	\$ 9.300,00	\$ 9.300,00	\$ 9.300,00	\$ 9.300,00	\$ 9.300,00	\$ 9.300,00
Gastos Variables	\$ 2.885,44	\$ 2.885,44	\$ 2.885,44	\$ 2.885,44	\$ 2.885,44	\$ 2.885,44
<b>Egreso Mensual</b>	<b>\$ 69.885,44</b>	<b>\$ 69.885,44</b>	<b>\$ 69.885,44</b>	<b>\$ 69.885,44</b>	<b>\$ 69.885,44</b>	<b>\$ 69.885,44</b>

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Costos de Operación	\$ 57.700,00	\$ 57.700,00	\$ 57.700,00	\$ 57.700,00	\$ 57.700,00	\$ 57.700,00
Gastos Fijos	\$ 9.300,00	\$ 9.300,00	\$ 9.300,00	\$ 9.300,00	\$ 9.300,00	\$ 9.300,00
Gastos Variables	\$ 2.885,44	\$ 2.885,44	\$ 2.885,44	\$ 2.885,44	\$ 2.885,44	\$ 2.885,44
<b>Egreso Mensual</b>	<b>\$ 69.885,44</b>	<b>\$ 69.885,44</b>	<b>\$ 69.885,44</b>	<b>\$ 69.885,44</b>	<b>\$ 69.885,44</b>	<b>\$ 69.885,44</b>

Como ya se mencionó con anterioridad el capital de trabajo estará conformado por los costos de operación, equivalente a los \$57.700 de la adquisición de los 1.000 pares de zapatos, además de los gastos fijos y variables que detalla la Tabla 12: Gastos Operacionales y adicionalmente durante el primer periodo la inversión en activos fijos que detalla la Tabla 6: Balance de Activos Fijos. Dando un egreso mensual de \$69.885,44 y solo a la inicial el proyecto \$13.948,14 adicional por la adquisición de los activos.

**Tabla 18: Préstamo Bancario – Anual**

Años	Dividendo	Interés	Amortización del Capital	Saldo Absoluto
0	-	-	-	\$ 54.289,77
1	\$14.321,50	\$5.428,98	\$8.892,53	\$45.397,24
2	\$14.321,50	\$4.539,72	\$9.781,78	\$35.615,46
3	\$14.321,50	\$3.561,55	\$10.759,96	\$24.855,50
4	\$14.321,50	\$2.485,55	\$11.835,95	\$13.019,55
5	\$14.321,50	\$1.301,95	\$13.019,55	\$0,00

Para el préstamo bancario se estableció una tasa de interés anual del 10% y dividendos mensuales de \$1.153,50; con lo cual el dividendo anual asciende a \$14.321,50, de tal manera que dicho préstamo será liquidado en un periodo de 5 años.

**Tabla 19: Flujo de Caja**

Años	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>		\$ 920.400,00	\$ 934.206,00	\$ 948.219,09	\$ 962.442,38	\$ 976.879,01
(-)Costos Variables		\$727.025,34	\$728.756,60	\$730.574,43	\$732.483,16	\$734.487,31
(-)Costos Fijos		\$136.974,40	\$143.823,12	\$149.639,04	\$155.690,76	\$161.987,84
(-)Intereses		\$5.428,98	\$4.539,72	\$3.561,55	\$2.485,55	\$1.301,95
(-)Depreciación		\$2.739,25	\$2.739,25	\$2.739,25	\$2.739,25	\$2.739,25
<b>Total Costos y Gastos</b>		\$872.167,96	\$879.858,70	\$886.514,28	\$893.398,71	\$900.516,36
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>		\$48.232,04	\$54.347,30	\$61.704,81	\$69.043,66	\$76.362,65
Impuestos		\$4.155,04	\$4.362,79	\$4.580,93	\$4.809,98	\$5.050,48
<b>Utilidad Neta</b>		\$44.077,00	\$49.984,51	\$57.123,88	\$64.233,68	\$71.312,17
<b>Participación Empleados</b>		\$6.611,55	\$7.497,68	\$8.568,58	\$9.635,05	\$10.696,83
(+)Depreciación		\$2.739,25	\$2.739,25	\$2.739,25	\$2.739,25	\$2.739,25
Inversión	-\$15.597,50					
Préstamo	\$54.289,77					
Amortización		\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Capital de Trabajo	-\$69.885,44					
Flujo de Caja	-\$31.193,18	\$39.204,70	\$44.226,08	\$50.294,55	\$56.337,88	\$62.354,60
<b>VAN</b>	\$ 96.692,04					
<b>TIR</b>	43%					

En cuanto al flujo de caja se evaluó una proyección de 5 años, en donde se estima que por lo menos los ingresos crezcan un 1,5% anual, es decir alrededor de 14.000 dólares en cada periodo, con base a esto se podemos determinar que la utilidad neta promedio entre los 5 años es de \$57.346,25 y un flujo de caja que parte en \$39.204,70 en el primer periodo hasta alcanzar los \$62.354,00 en el último periodo.

**Tabla 20: VAN y TIR**

Año	Flujo de Efectivo
1	\$ 39.204,70
2	\$ 44.226,08
3	\$ 50.294,55
4	\$ 56.337,88
5	\$ 62.354,60
<b>Total</b>	<b>\$ 252.417,81</b>

Formulación de Datos	
Inversión Inicial	\$ -90.482,94
F1 =	\$ 39.204,70
F2 =	\$ 44.226,08
F3 =	\$ 50.294,55
F4 =	\$ 56.337,88
F5 =	\$ 62.354,60
n =	5
i =	10%

<b>VAN =</b>	<b>\$ 96.692,04</b>
<b>TIR =</b>	<b>43%</b>

A una tasa de retorno del 10% evaluando el proyecto a 5 años con una inversión inicial de \$90.482,94 podemos observar que el valor actual neto (VAN) es de \$96.692,04 con una tasa interna de retorno (TIR) del 43%, esto nos indica que no solo cumple con la tasa mínima de retorno, sino que adicional nos genera una rentabilidad que demuestra la viabilidad del proyecto.



**Tabla 21: PAYBACK**

Periodo	Saldo de la Inversión	Flujo de Caja	Rentabilidad Exigida	Recuperación de la Inversión
1	\$31.193,18	\$39.204,70	\$7.840,94	\$31.363,76
2	-\$170,58	\$44.226,08	\$8.845,22	\$35.380,87
3	-\$35.551,44	\$50.294,55	\$10.058,91	\$40.235,64
4	-\$75.787,08	\$56.337,88	\$11.267,58	\$45.070,31
5	-\$120.857,39	\$62.354,60	\$12.470,92	\$49.883,68

El PAYBACK se define como el periodo de tiempo requerido para recuperar el capital inicial de una inversión, mismo que para nuestro proyecto podemos observar que inicia con los \$31.193,18 y a partir del año 2 vemos reflejado en el saldo de la inversión un valor negativo, el cual hace referencia a la recuperación de la inversión posterior al primer año

**Tabla 22: Punto de Equilibrio**

Productos	Clientes	Ingresos	Part. %	Cost. Var. Unit.	Cost. Fijos	P.V.P	Punt. de Equil. Mensual
<b>Botas</b>	225	\$ 20.025,00	26,11%	\$ 73,35	\$ 2.428,06	\$ 89,00	155
<b>Tacones</b>	380	\$ 33.820,00	44,09%	\$ 73,35	\$ 4.100,73	\$ 89,00	262
<b>Sandalias</b>	220	\$ 10.780,00	14,05%	\$ 31,84	\$ 1.307,09	\$ 49,00	76
<b>Oxfords</b>	175	\$ 12.075,00	15,74%	\$ 52,60	\$ 1.464,11	\$ 69,00	89

El punto de equilibrio nos muestra que para no generar pérdidas ni ganancias se debe de exportar mensualmente 583 pares de zapatos de los cuales el 44,97% corresponde a los tacones, seguido del 26,63% las botas y de tan solo 13,08% y 15,32% a las sandalias y los oxfords respectivamente, cabe destacar que la exportación de más de 583 pares de zapatos son completamente utilidad para la empresa.

## 7. Conclusiones

En el desarrollo del presente proyecto no solo podemos ver una empresa con un ingreso promedio mensual de \$76,700 con las ventas de mil unidades de zapatos (Botines = 225 U, Tacones = 380 U, Sandalias = 220 U y Oxfords = 175 U) y con costos de \$57,700 generando un margen de contribución del 25% con respecto a los ingresos totales del cual el más representativo y nuestro producto estrella son los botines con el 22.50% de participación. Por otra parte, también podemos ver la factibilidad financiera del proyecto con un TIR del 43% y un Valor Actual Neto de \$96.692,04, misma que a su vez a través del PAYBACK muestra que la recuperación de la inversión es inferior a 2 años a partir del inicio de sus operaciones. Cabe mencionar el punto de equilibrio es tan solo de 593 pares de los **1000 pronosticados a vender mensualmente**, en donde también se ha considerado en los 5 primeros años un crecimiento anual del 1.5% en las ventas, generando un ingreso adicional anual de \$14,000 aproximadamente en cada periodo anual y para esto solo es necesario una inversión de \$90.482,94 del cual el 40% se obtendrá con financiamiento externo y 60% con capital propio.

Por los puntos antes mencionado se considera un proyecto viable y rentable de exportación de zapatos en donde podremos percibir un flujo de caja neto superior a los \$3267 y con ello una rentabilidad del 4.26% anual.

## **8. Recomendaciones**

Las conclusiones detalladas nos han dado un muy buen panorama para internacionalizar calzado ecuatoriano y de esta manera ser un aporte más para en la mejora de nuestro país, sin embargo, se recomienda:

- Realizar un estudio a profundidad de las condiciones de la industria del calzado en el Ecuador.
- Buscar maneras de hacer más eficiente la actual industria.
- Analizar de manera específica las razones por las cuales no ha surgido esta industria.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Avedaño, K., & Peña, C. (2014). PLAN DE EXPORTACION DE CALZADO DE CUERO ELABORADO EN EL CANTON GUANO PARA EL MERCADO VENEZOLANO.
- Comité de Turismo de Tungurahua. (2015). Ruta Agroturística Artesanal.
- DHL. (2019). <http://www.siicex.gob.pe>. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/518924806rad1273A.pdf>
- DHL. (s.f.). <http://www.siicex.gob.pe>. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/518924806rad1273A.pdf>
- Diario Hosteltour. (2 de enero de 2019). *Los países que más crecimiento económico tendrán en 2019*. Obtenido de [https://www.hosteltur.com/125753\\_los-paises-que-mas-crecimiento-economico-tendran-en-2019.html](https://www.hosteltur.com/125753_los-paises-que-mas-crecimiento-economico-tendran-en-2019.html)
- Dirección General de Gobernanza Pública. (s.f.). *administracion.gob.es*. Obtenido de Dirección General de Gobernanza
- El Comercio. (14 de septiembre de 2019). Las últimas tendencias de moda en cuero están en Cotacachi.
- eur-lex. (s.f.). *eur-lex.europa.eu*. Obtenido de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:31994L0011&qid=1564137587686&from=ES>
- Euromonitor. (2020). *www.portal.euromonitor.com*. Obtenido de [www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab](http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab)
- Euromonitor Internacional. (2019). *www.portal.euromonitor.com*. Obtenido de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Euromonitor International. (2019). <http://www.portal.euromonitor.com>. Obtenido de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- European Commission. (2020). <https://trade.ec.europa.eu/>. Obtenido de <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/requisitos-tecnicos>
- García, M. (5 de Junio de 2018). *Cuatro fenómenos sociales que tendrán impacto en la economía española*. Obtenido de <https://www.expansion.com/economia/2018/06/05/5b0bd915268e3e44068b4587.html>
- Garzón Jiménez, L. R. (2016). FACTIBILIDAD DE PRODUCCION Y DESARROLLO DE CALZADO.

- GESCO ESIC Bilbao Groupwork. (s.f.). *modarapida.wordpress.com*. Obtenido de <https://modarapida.wordpress.com/dafo/analisis-externo/factores-externos/>
- Gobierno de España. (s.f.). <https://administracion.gob.es/>. Obtenido de [https://administracion.gob.es/pag\\_Home/espanaAdmon/comoSeOrganizaEstado/Sistema\\_Politico.html](https://administracion.gob.es/pag_Home/espanaAdmon/comoSeOrganizaEstado/Sistema_Politico.html)
- INDITEX. (2018). *Caso Estrategia Empresarial INDITEX*. Obtenido de <https://modarapida.wordpress.com/>
- INEC España. (2019). <https://www.ine.es/>. Obtenido de [https://www.ine.es/prensa/tich\\_2019.pdf](https://www.ine.es/prensa/tich_2019.pdf)
- Instituto Geográfico Nacional de España. (s.f.). Obtenido de <http://atlasnacional.ign.es/>: [https://www.ign.es/web/resources/docs/IGNCnig/ANE/Capitulos/22\\_Articulacionterritorial.pdf](https://www.ign.es/web/resources/docs/IGNCnig/ANE/Capitulos/22_Articulacionterritorial.pdf)
- Intertek España. (s.f.). [www.intertek.es](http://www.intertek.es). Obtenido de <http://www.intertek.es/bienes-de-consumo/estandar-gb/ensayo-calzado/>
- La Moncloa. (2019). <https://www.lamoncloa.gob.es/>. Obtenido de <https://www.lamoncloa.gob.es/espana/organizacionestado/Paginas/index.aspx>
- La Moncloa. (2020). Obtenido de <https://www.lamoncloa.gob.es/espana/organizacionestado/Paginas/index.aspx>
- Maqueda, A. (18 de marzo de 2019). *El País*. Obtenido de [https://elpais.com/economia/2019/03/18/actualidad/1552910561\\_115126.html](https://elpais.com/economia/2019/03/18/actualidad/1552910561_115126.html)
- Market Place. (2020). [www.macmap.org](http://www.macmap.org). Obtenido de <https://www.macmap.org/en//query/results?reporter=724&partner=218&product=640359&level=6>
- Ministerio de Economía y Empresas. (2019). *Programa de Estabilidad 2019-2022*. Obtenido de [http://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/comun/pdf/190430\\_np\\_progrdest.pdf](http://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/comun/pdf/190430_np_progrdest.pdf)
- Ministerio de Empleo. (4 de febrero de 2020). <http://www.salariominimo.es>. Obtenido de <http://www.salariominimo.es/2020.html>
- Oficina Comercial de la Embajada de España en Ecuador. (s.f.). [www.camaraofespanola.org](http://www.camaraofespanola.org). Obtenido de

[https://www.camaraofespanola.org/files/Descargas/Articulo\\_Comercio\\_Bilateral\\_2017.pdf](https://www.camaraofespanola.org/files/Descargas/Articulo_Comercio_Bilateral_2017.pdf)

- Publications Office of the EU. (1994). <https://op.europa.eu/>. Obtenido de <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/5bebb09-0baa-4a4e-8a85-39e708eb9c3f/language-es>
- RTVE. (enero de 2020). [rtve.es](http://www.rtve.es). Obtenido de [http://www.rtve.es/alicarta/videos/telediario/td1\\_fmi\\_200120/5488016/](http://www.rtve.es/alicarta/videos/telediario/td1_fmi_200120/5488016/)
- Sánchez, R. M. (20 de marzo de 2019). [www.elperiodico.com](http://www.elperiodico.com). Obtenido de <https://www.elperiodico.com/es/economia/20190320/banco-espana-mantiene-prevision-crecimiento-7363642>
- Sanchez, Rodriguez & Rojas. (24 de JULIO de 2009). *FINANZAS INTERNACIONALES*. Recuperado el 2018, de <http://finanzasinternacionalesc2009.blogspot.com/2009/07/balanza-de-pago.html>
- Santander Portal Trade. (febrero de 2020). [es.portal.santandertrade.com](http://es.portal.santandertrade.com). Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/presentacion-general>
- Santander Trade. (abril de 2019). <https://santandertrade.com/>. Obtenido de [https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/espana/politica-y-economia?&actualiser\\_id\\_banque=oui&id\\_banque=17&memoriser\\_choix=memoriser](https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/espana/politica-y-economia?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=17&memoriser_choix=memoriser)
- Santander Trade. (abril de 2019). *Santander Trade Portal*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/espana/inversion-extranjera>
- Statista Research Department. (21 de agosto de 2019). *Statista España*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/495620/tasa-de-inflacion-en-espana/>
- Tahiri, J. (2019). España, un país de impuestos altos que recaudan poco. *ABC Economía*.
- The World Bank. (2020). Obtenido de [datahelpdesk.worldbank.org](http://datahelpdesk.worldbank.org): <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519>
- TIBA GROUP. (s.f.). [www.tibagroup.com](http://www.tibagroup.com). Obtenido de <https://www.tibagroup.com/es/que-es-y-como-importar-guia-rapida-de-importaciones>
- Valles, J. (26 de december de 2018). <http://www.loyolaandnews.es/>. Obtenido de <http://www.loyolaandnews.es/loyolaecon/economia-espanola-2018-perspectivas-para-2019-y-2020/>

*www.icex.es*. (s.f.).

*www.mscbs.gob.es*. (2019). Obtenido de  
<https://www.mscbs.gob.es/consumo/normativa/estudios/docs/tendenciasConsumidorSXXI.pdf>