PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN BASADAS EN LAS PREFERENCIAS DE LOS CLIENTES DE UNA DISTRIBUIDORA DE CALZADO

MARLON FABIÁN GUANOTASIG YUGCHA

DIRECTOR: MBA. FERNANDO XAVIER ROSAS SALAS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL.

QUITO, AGOSTO 2019

DIRECTOR:

Ing. Fernando Rosas, MBA.

INFORMANTES:

Ing. Edmundo Peñafiel.

Ing. Elizabeth Arroyo.

DEDICATORIA

A mis padres, quienes con su ejemplo de cariño y amor fueron la fuente de inspiración para concluir esta meta.

A mi hermana por brindarme palabras de aliento en todo momento.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme acompañado y protegido durante el tiempo que duró mi formación en esta maestría, por darme nuevas oportunidades para ser una mejor persona y profesional.

A la Pontificia Universidad Católica, por haberme brindado la oportunidad de ampliar mis conocimientos académicos y profesionales.

Al Ing. Fernando Rosas, Director de Proyecto, quien con su profesionalismo y amplia experiencia, supo guiarme durante la elaboración del presente trabajo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1
1. ANÁLISIS SITUACIONAL 2
1.1. ANÁLISIS INTERNO 2
1.1.1. Reseña histórica 2
1.1.2. Ubicación geográfica 4
1.1.2.1. Macro 4
1.1.2.2. Micro 4
1.1.3. Giro del negocio 4
1.1.4. Estructura organizacional 5
1.1.5. Mapa de procesos 7
1.1.6. Direccionamiento estratégico 7
1.1.6.1. Filosofía corporativa 7
1.1.7. Misión y visión de Calzado Presidente 8
1.1.7.1. Misión 8
1.1.7.2. Visión 8
1.1.8. Principios y valores 9
1.1.8.1. Principios de Calzado Presidente 9
1.1.8.2. Valores de Calzado Presidente 10
1.1.9. Objetivos de la empresa 10
1.1.2 Gestión de compras 11
1.1.3 Gestión contable 11
1.1.4 Gestión de marketing 12
1.2. ANÁLISIS EXTERNO 13
1.2.1. Macroentorno 13
1.2.1.1. Factores políticos 14
1.2.1.2. Factores económicos 16
1.2.1.3. Factores sociales 19
1.2.1.4. Factores tecnológicos 20
1.2.2. Microentorno 20
1.2.2.1. Poder de negociación con los clientes 20
1.2.2.2. Poder de negociación con los proveedores 21
1.2.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes 22
1.2.2.4. Amenaza de productos sustitutos 22
1.2.2.5. Rivalidad entre competidores 23

1.3. ANÁLISIS FODA 24
1.4. EL MERCADO DE IMPORTACIÓN DE CALZADO 27
1.4.1. Las importaciones de calzado hacia Ecuador 27
1.4.2. Restricción a las importaciones, aspectos positivos y negativos 28
1.4.3. Acuerdo De Alcance Parcial De Complementación Económica CAN – MERCOSUR, Ace 59 30
1.5. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE CALZADO PRESIDENTE 30
1.5.1. Matriz de evaluación de factores internos 30
1.5.2. Matriz de evaluación de factores externos 32
1.5.3. Matriz de perfil competitivo 34
2. SEGMENTACIÓN Y SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO 35
2.1. MACROSEGMENTACIÓN 35
2.1.1. Matriz Producto – Mercado 35
2.1.2. Definición de mercado de referencia 35
2.2. MICROSEGMENTACIÓN 37
2.2.1. Variables de segmentación 37
2.2.2. Estudio exploratorio 38
2.2.2.1. Guión de investigación 39
2.2.2.2. Técnica de recolección de datos 40
2.2.2.3. Análisis de recolección de datos 40
2.2.3. Estudio descriptivo 41
2.2.3.1. Técnica de recolección de datos 41
2.2.3.2. Guión de investigación 41
2.2.3.3. Población y muestreo 43
2.2.3.4. Matriz de perfil de segmentos 44
2.2.3.5. Análisis de atractivo de segmentación 52
2.2.4. Segmento objetivo 54
3. PROPUESTA DE MARKETING: OBJETIVOS, ESTRATEGIAS DE MARKETING Y MEZCLA DE MARKETING 56
3.1. OBJETIVOS DE MARKETING 56
3.1.1. Ventas 56
3.1.2. Mercado 56
3.1.3. Rentabilidad 57
3.1.4. Marcas 57
3.1.5. Clientes 57
3.2. ESTRATEGIAS DE MARKETING 57

3.2.1. Posicionamiento 57
3.2.2. Genéricas 58
3.2.3. Crecimiento 60
3.2.4. Competitivas 62
3.3. VARIABLES DE COMERCIALIZACIÓN – MIX DE MARKETING 64
3.3.1. Producto 64
3.3.1.1. Objetivos y estrategias de producto 65
3.3.1.2. Dimensiones del producto 66
3.3.1.3. Cartera de productos 66
3.3.1.4. Factores diferenciadores de producto 67
3.3.2. Precio 69
3.3.2.1. Condiciones de fijación de precios 70
3.3.2.2. Análisis de las condiciones para fijar precios 71
3.3.2.3. Objetivos y estrategias de precios 72
3.3.2.4. Cálculo de los precios 73
3.3.3. Decisiones de distribución 77
3.3.3.1. Integrantes del canal 78
3.3.3.2. Dimensiones del canal 78
3.3.3.3. Flujos del canal 78
3.3.3.4. Merchandising 79
3.3.4. Comunicaciones integradas de marketing 80
3.3.4.1. Objetivos de acciones de comunicación 81
3.3.4.2. Modelos de respuesta 81
3.3.4.3. Planificación de la comunicación 83
3.3.4.4. Instrumentos de comunicación 83
4. PLAN DE IMPORTACIÓN 86
4.1. INTRODUCCIÓN 86
4.2. ASPECTOS TÉCNICOS 87
4.2.1. Documentos habilitantes para la importación de calzado 87
4.2.1.1. Registro Único de Contribuyentes 87
4.2.1.2. Registro como Importador en el sistema ECUAPASS 87
4.2.1.3. Registro como Importador ante el Ministerio de Industrias y Productividad 88
4.3. ENTORNO DE LA MERCADERÍA 89
4.3.1. País proveedor del calzado 89

4.3.2. Proveedor del calzado 89
4.3.3. Partida arancelaria del calzado 89
4.3.4. Incoterms aplicables para Brasil 91
4.3.5. Transporte de mercancías desde Brasil 92
4.3.6. Etiquetado 92
4.3.7. Inspección del producto 93
4.4. DOCUMENTOS HABILITANTES PARA LA IMPORTACIÓN 94
4.4.1. Factura comercial 94
4.4.2. Conocimiento de embarque 94
4.4.3. Lista de empaque "Packing list" 94
4.4.4. Certificado de origen 95
4.5. NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES 95
4.5.1. Seguridad en la importación 95
4.5.2. Formas de pago 96
4.5.3. Tributos a la importación de calzado desde Brasil 96
4.5.3.1. Acuerdos comerciales Ecuador - Brasil 97
4.6. COSTOS DE LA IMPORTACIÓN 98
5. PROYECCIÓN FINANCIERA 100
5.1. INVERSIÓN 100
5.2. FINANCIAMIENTO 101
5.3. PROYECCIÓN DE INGRESOS DE VENTAS 102
5.4. PROYECCIÓN DE EGRESOS 103
5.4.1. Costos 103
5.4.2. Gastos 103
5.5. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO 104
5.6. FLUJO DE CAJA 104
5.7. EVALUACIÓN FINANCIERA 105
5.7.1. Tasa de descuento 106
5.7.2. Valor Actual Neto (VAN) 107
5.7.3. Período de recuperación 107
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 108
6.1. CONCLUSIONES 108
6.2. RECOMENDACIONES 112
ANEXOS 114
BIBLIOGRAFÍA 121

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolución comercial de Calzado Presidente 3
Tabla 2. Competidores de Calzado Presidente 24
Tabla 3. Análisis Interno 25
Tabla 4. Análisis Externo 26
Tabla 5. Partidas de calzado terminado 27
Tabla 6. Evolución de los proveedores de calzado terminado hacia Ecuador 28
Tabla 7. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) 31
Tabla 8. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) 33
Tabla 9. Matriz de perfil competitivo 34
Tabla 10. Matriz de Macrosegmentación 37
Tabla 11. Variables y subvariables de investigación 38
Tabla 12. Guión estudio exploratorio 39
Tabla 13. Matriz de perfil de segmentos 45
Tabla 14. Matriz de análisis de atractivo de mercado de Calzado Presidente 52
Tabla 15. Estrategia genérica de marketing 60
Tabla 16. Matriz Ansoff 60
Tabla 17. Estrategias de crecimiento 62
Tabla 18. Estrategias de producto 65
Tabla 19. Cartera de productos línea nueva de calzado 67
Tabla 20. Condiciones para fijar precios 70
Tabla 21. Investigación de precios de la competencia 71
Tabla 22. Objetivos y Estrategias de precio 72
Tabla 23. Cálculo precio psicológico segmento “casuales” 74
Tabla 24. Cálculo precio psicológico segmento “formales” 75
Tabla 25. Cálculo precio psicológico segmento “Deportivos” 76
Tabla 26. Margen de contribución 77
Tabla 27. Modelos de respuesta. 82
Tabla 28. Subpartida arancelaria del calzado a importar 90
Tabla 29. Incoterms Marítimos 91
Tabla 30. Incoterms Polivalentes 91
Tabla 31. Pesos de la mercancía 92
Tabla 32. Costos del transporte principal 92

Tabla 33. Costos para la importación de calzado 99
Tabla 34. Inversión de los planes de marketing y de importación 100
Tabla 35. Financiamiento 101
Tabla 36. Detalle de la amortización 102
Tabla 37. Proyección de ventas Calzado Presidente..... 103
Tabla 38. Estado de pérdidas y ganancias proyectado..... 104
Tabla 39. Flujo de Caja Proyectado..... 105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Histórico de ventas de Calzado Presidente 3
Figura 2. Marcas de Calzado Presidente 5
Figura 3. Estructura organizacional Calzado Presidente 6
Figura 4. Mapa de procesos de Calzado Presidente 7
Figura 5. Valores de Calzado Presidente 10
Figura 6. Análisis externo de una compañía 13
Figura 7. Producto Interno Bruto Anual 17
Figura 8. Tasa de desempleo 18
Figura 9. Inflación Anual 19
Figura 10. Origen de los productos por proveedor 22
Figura 11. Matriz de Mercado de Referencia 36
Figura 12. Test Alfa de Cronbach 43
Figura 13. Posicionamiento de Calzado Presidente 58
Figura 14. Dimensiones del producto 66
Figura 15. Funda de Calzado Presidente 69
Figura 16. Integrantes del canal 78
Figura 17. Flujo de canal de Calzado Presidente 79
Figura 18. Macromodelo 81
Figura 19. Planificación de la comunicación 83
Figura 20. Página de Facebook Calzado Presidente 85
Figura 21. Ejemplo de etiquetado 93
Figura 22. Consulta de tributos Aduana del Ecuador 97
Figura 23. Consulta de porcentaje de liberación arancelaria 98

RESUMEN EJECUTIVO

Calzado Presidente es una empresa con 27 años de experiencia en la comercialización minorista de zapatos de marcas nacionales y extranjeras en la zona centro del país, manteniendo un posicionamiento estable en este mercado. Sin embargo, el crecimiento constante de la competencia ha ocasionado un estancamiento en las ventas, siendo una preocupación para la administración de la empresa que en el futuro esto pueda provocar una disminución en la rentabilidad del negocio.

Uno de los objetivos de este trabajo de titulación fue analizar los gustos y preferencias de los clientes del establecimiento con el propósito de conocer cuáles son las actuales demandas que tienen y en base a ello renovar el surtido de calzado que se ofrece a los consumidores; para ello, se realizó una investigación de mercados.

La metodología empleada tuvo un enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo, la población de estudio estuvo conformado por 3.230 clientes de Calzado Presidente. El instrumento empleado para la investigación fue sometido a una validación de su idoneidad a partir del test Alpha de Cronbach. De esta información, se pudo efectuar un análisis de atractivo de mercado, mediante lo cual se estableció como segmentos objetivos al grupo de clientes que prefieren calzado de tipo “casual”, “formal” y “deportivo”.

Los resultados hallados permitieron estructurar una propuesta de comercialización compuesta de objetivos de marketing enfocados principalmente a la maximización de las ventas, para ello se plantean estrategias de marketing a nivel de diferenciación, desarrollo de nuevos productos y retador frente a la competencia.

En lo que respecta a las variables comerciales en términos de producto, se buscará introducir modelos de calzado de origen brasilero, que sean cómodos y elegantes destinados a hombres y mujeres, cuyos precios variarán de acuerdo a las preferencias que tienen cada segmento seleccionado: “casuales”, “formales” y “deportivos”; además, se propone un canal de distribución directo con el consumidor y unas comunicaciones integradas de marketing que se basarán en mostrar a Calzado Presidente como un almacén

que comercializa calzado importado de calidad y elegancia a través de canales masivos, canales personales y canales digitales.

Uno de los aportes de este trabajo consiste en elaborar una propuesta de plan de importación basados en la información de marketing recabada, con el propósito de establecer las pautas necesarias para que la empresa pueda adquirir directamente a los fabricantes de zapatos de origen extranjero. Desde el punto de vista tributario, resulta conveniente aprovechar las preferencias arancelarias que Ecuador tiene con otros países de la región, siendo favorable una importación desde Brasil o Colombia por el Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica CAN – MERCOSUR ACE 59, que establece una rebaja del 100% del arancel *ad-valorem* y el 100% de arancel específico, en operaciones comerciales de calzado entre estos países.

Con el afán de conocer el entorno logístico y los posibles costos que la empresa deberá incurrir en la importación de calzado, el presente trabajo muestra un análisis de una importación desde Brasil, dado que en la investigación de mercados se pudo conocer que los clientes prefieren que su calzado sea de este país. En este sentido, se consideró aspectos tales como: requisitos para establecerse como importador, identificar adecuadamente la subpartida arancelaria del producto, incoterms, formas de pago, seguridad en la importación, etiquetado del calzado, transporte, inspección del producto y costos de la importación.

Finalmente, con los resultados financieros de la propuesta del plan de comercialización y del plan de importación, se efectuó una proyección financiera para conocer su viabilidad, siendo necesario buscar financiamiento para costear la inversión inicial de 22.402,39 dólares que implicaría la aplicación de la propuesta.

La evaluación financiera que se desprende del análisis determina que el proyecto es viable dado que tiene un VAN favorable y un periodo de recuperación en el segundo año de aplicación de la propuesta.

INTRODUCCIÓN

Las nuevas tendencias de moda cambian día a día gracias a la globalización y aumentan la competitividad en todos los mercados, estas tendencias obligan a las empresas a mejorar sus procedimientos para garantizar su permanencia en el mercado, más aún en el sector comercial, surge la necesidad de investigar y conocer nuevos proveedores nacionales o extranjeros, para realizar negocios que mejoren la variedad de productos del almacén; de esta forma, en el presente trabajo se pretende investigar cuáles son las preferencias de los consumidores actuales y cuál es el método adecuado para comercializar eficazmente el nuevo surtido que se va a importar, para satisfacer las necesidades de los clientes de la empresa.

Calzado Presidente es una empresa que se ha mantenido en el mercado gracias a su extensa variedad de productos para damas, caballeros y niños; cuyos únicos proveedores de calzado son de origen nacional. Sin embargo, la nueva competencia en el sector obliga a los administradores a buscar nuevas opciones de zapatos con modelos acorde a las preferencias de sus clientes, es por ello que se pretende internacionalizar los procesos de abastecimiento de la empresa al negociar directamente con fabricantes de calzado extranjeros.

La investigación tuvo como objetivo general el diseño de un plan de importación y comercialización rentable de calzado de acuerdo con las preferencias de los actuales clientes de una distribuidora minorista. Para el efecto, se instrumentalizó un estudio de mercado enfocado a conocer las percepciones y preferencias de los clientes actuales de la empresa. A partir de esta información, por una parte, se formuló una propuesta de comercialización aplicable a las nuevas líneas de calzado importadas desde Brasil; y, por otra, se efectuó una proyección financiera para los próximos cinco años. El trabajo contempla un plan de importación en el cual se establece una guía del proceso que Calzado Presidente deberá seguir y los principales aspectos a considerar para efectuar una importación de calzado.

1. ANÁLISIS SITUACIONAL

1.1. ANÁLISIS INTERNO

1.1.1. Reseña histórica

Calzado Presidente es una empresa inicia sus actividades comerciales el 9 de marzo de 1992, en un local arrendado en la calle Amazonas y Guayaquil, de la ciudad de Latacunga, con un capital de un millón de sucres. Su única actividad comercial fue la compra venta de calzado para damas, caballeros y niños con marcas nacionales.

En sus inicios, su principal proveedor era un mayorista local, el cual abastecía calzado de las marcas Bunky, Verlon, Venus, Norestar, Pony, entre otras marcas nacionales, orientadas al mercado de la clase media. En ese entonces, las ventas fluctuaban alrededor de 150.000 sucres diarios. La atención al cliente estaba únicamente a cargo de los propietarios del negocio.

Gracias a los buenos resultados del negocio, en el año 1995, la empresa consiguió un crédito de 5´000.000 de sucres en una institución financiera nacional, con el propósito de ser invertido en el fortalecimiento de la cartera de productos a través de la incorporación de nuevas líneas de calzado que permita cubrir la demanda de sus clientes. En el año 2002, adquiere su propio local, que, al transcurrir el tiempo, se convirtió en su único edificio de atención al cliente.

Desde entonces, la empresa se ha enfocado a la compra y venta de productos nacionales, que, al inicio generaron buenos resultados. La firma invirtió en la construcción de un edificio en una zona céntrica de la ciudad. El ingreso de la competencia provocó, tal como se ilustra en la figura 1, un descenso en las ventas en el periodo 2014-2015. El crecimiento posterior fue limitado y no evidencio los niveles registrados en el 2014.

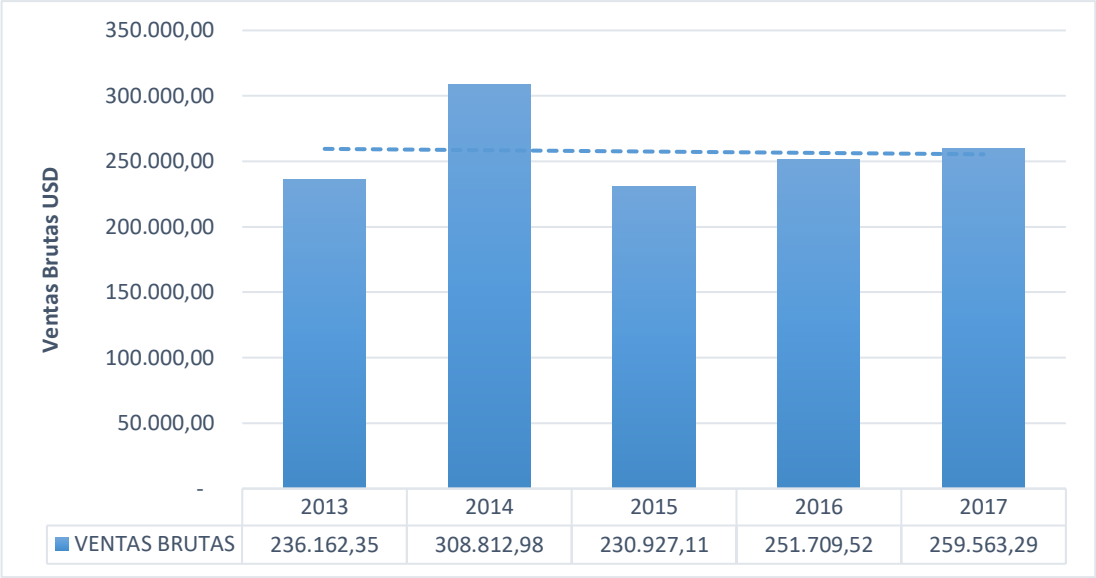


Figura 1. Histórico de ventas de Calzado Presidente

Fuente: Declaraciones de Impuesto a la Renta

De igual manera, en la tabla 1 se puede apreciar la evolución comercial que ha tenido Calzado Presidente, de la cual se puede destacar que el número de sucursales no ha variado en los últimos años, además es notorio que el número de productos y el volumen de inventarios no ha tenido mayor variación.

Tabla 1. Evolución comercial de Calzado Presidente

	2013	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Número de productos	4800	6300	5100	5000	5600
Número de trabajadores	2	3	4	4	5
Inventarios	$143.628,96	$189.967,61	$155.119,38	$152.822,80	$169.877,59
Número de sucursales	1	1	1	1	1

1.1.2. Ubicación geográfica

1.1.2.1. Macro

Calzado Presidente se encuentra ubicada en la Provincia de Cotopaxi. Esta provincia cuenta con 409.205 habitantes de acuerdo a los últimos resultados del censo nacional de 2010, dentro de esta población se han censado 210.580 mujeres y 198.625 hombres, siendo mayoritaria la población femenina.

1.1.2.2. Micro

Calzado Presidente está establecida en la ciudad de Latacunga, 89 km. al sur de Quito; dicha ciudad es la capital de la Provincia de Cotopaxi y cuenta con 170.489 habitantes.

1.1.3. Giro del negocio

Calzado Presidente es una empresa que se dedica a la comercialización al por menor de calzado nacional y extranjero de tipo casual, formal y deportivo para damas, caballeros y niños. La figura 2 muestra las marcas ofertadas.

Damas	Cabelleros	Unisex	Deportivos	Niños
• Dacris • Bettini • Beirario • Vizzano • Moleca • Anabel • Victoria Pelle • Andreina • David • Jeannine • Santinelle • Boselli • Florencia • Moniques • Faerma • Modare • Rómulo • Sherinas	• Mazzalupi • Rogers • Luigi Valdini • Perralli • Gabriel • Disell • DC	• Gamos • Vecachi • Bunky • Venus • Buestán	• Nike • Olimpikus • Sketchers • Lotto • New Balance • Vaness • Umbro • Exses • Vaness • La Gear	• Bublegummers • Guifer • Klin • Chávez • Geolino • Molekinha

Figura 2. Marcas de Calzado Presidente

1.1.4. Estructura organizacional

Esta empresa cuenta con un organigrama funcional que representa la autoridad que posee el propietario y los trabajadores de la misma.

Su estructura organizacional se basa en cuatro departamentos: Gerencia General, Gerencia Administrativa, Contabilidad, Ventas y Marketing; y Adquisiciones.

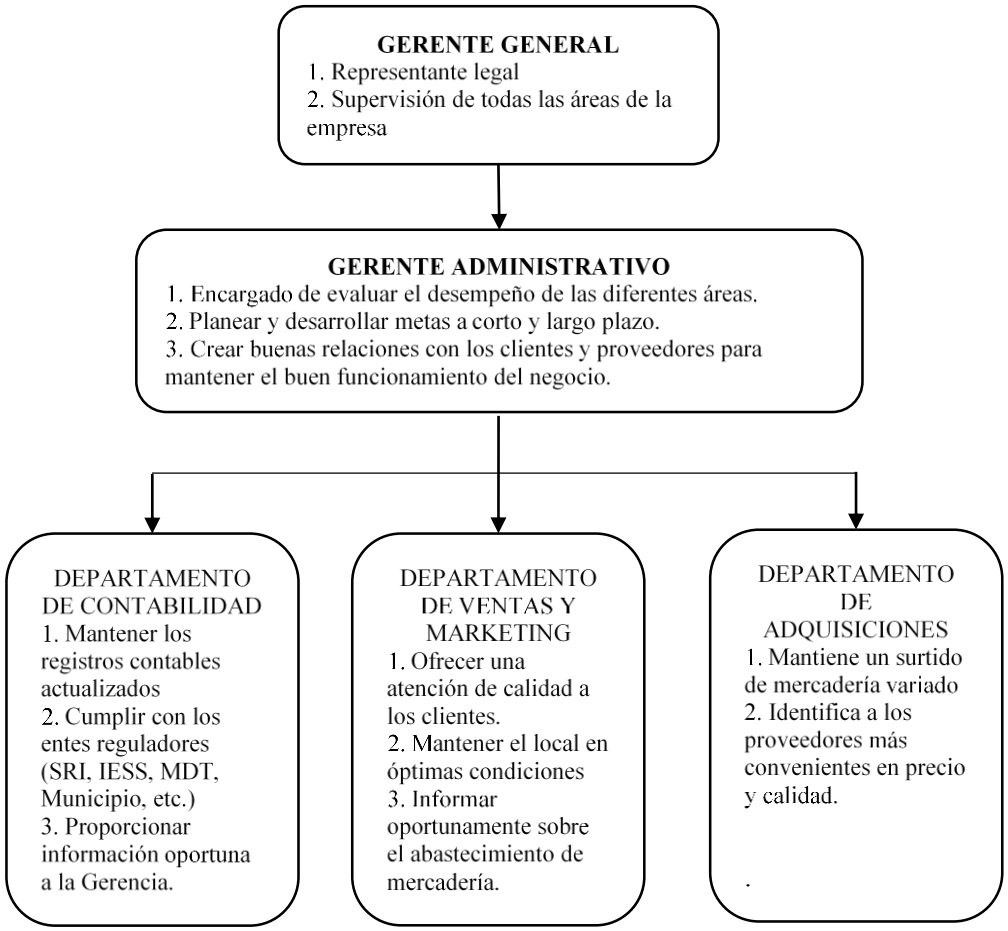


Figura 3**.** Estructura organizacional Calzado Presidente

Mediante la implementación del plan de marketing se pretende fortalecer las actividades asignadas el departamento de marketing ya que será necesario implementar nuevas técnicas de ventas para comercializar los nuevos productos. Además, el departamento de adquisiciones tendrá una función de gran importancia al tener que buscar y negociar con proveedores extranjeros para concretar las nuevas marcas de calzado.

1.1.5. Mapa de procesos

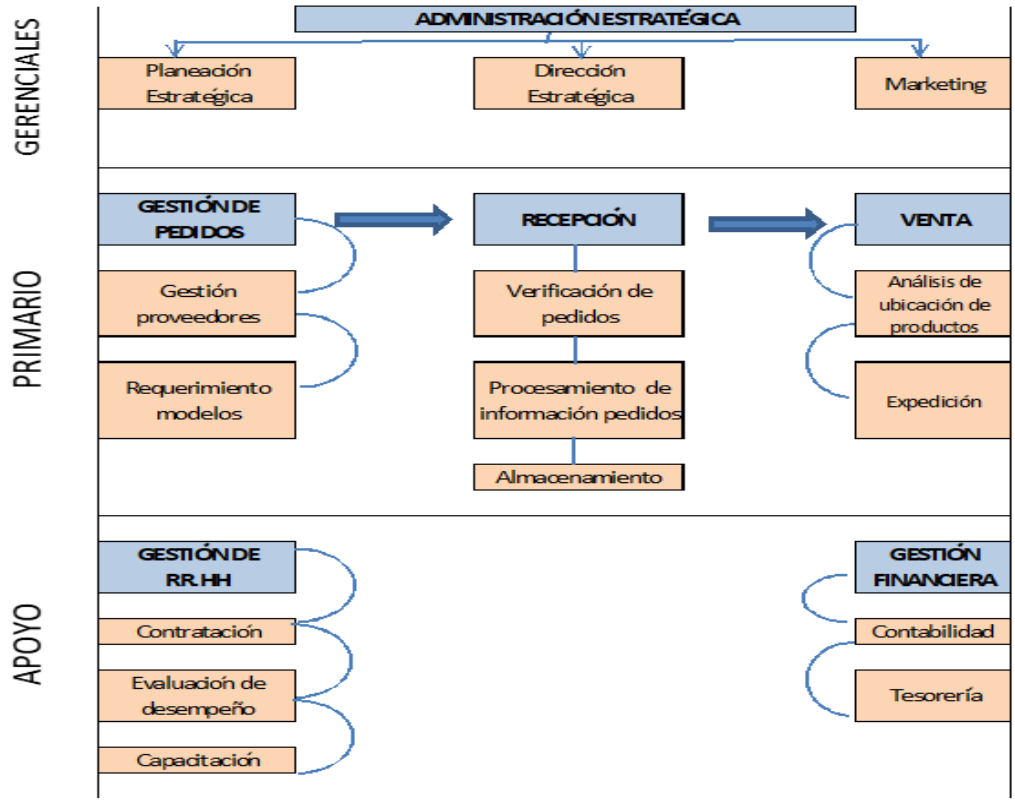


Figura 4. Mapa de procesos de Calzado Presidente

1.1.6. Direccionamiento estratégico

1.1.6.1. Filosofía corporativa

El Plan Estratégico de Calzado Presidente menciona que valoran la creatividad e innovación como motor de la organización para encontrar siempre modelos y conceptos que ayuden en el crecimiento de la empresa. Creen en el valor del cliente como ente individual y fundamental para el éxito de la organización.

Calzado Presidente es una empresa esencialmente de comercio que propicia el bien ser y el bien estar de todos los que directa o indirectamente trabajan en ella. Su fin como organización es ser una empresa altamente productiva, plenamente humana y socialmente responsable.

Lo más importante dentro de la organización es el talento humano por lo que Calzado Presidente busca crear un ámbito que propicie el desarrollo integral de las personas que trabajan en ella, a través de fomentar el trabajo bien hecho y la formación que se recibe dentro de un clima de colaboración, confianza y respeto entre todos los que laboran en ella.

1.1.7. Misión y visión de Calzado Presidente

1.1.7.1. Misión

Ser una empresa comercial de excelencia, enfocada a la compra venta de artículos de calzado para damas, caballeros y niños de todas las edades, ofreciendo productos de calidad con la más alta y mejor atención al cliente, para satisfacer las necesidades de los consumidores del centro del país.

1.1.7.2. Visión

Al 2021, ser la empresa de venta de calzado líder en el mercado local, con varios años de experiencia que avalen el compromiso de calidad en producto y atención que tenemos con nuestros valiosos clientes, ofreciendo la mejor y más variada oferta de zapatos nacionales y extranjeros; permitiéndonos abrir nuevas sucursales que abastezcan las necesidades de los consumidores.

1.1.8. Principios y valores

1.1.8.1. Principios de Calzado Presidente

- *Cultura de resultados*.- Obtener una alta rentabilidad como garantía de crecimiento, desarrollo y competitividad de la empresa.
- *Compromiso en el servicio*.- Destacarse por la excelencia en atención al cliente.
- *Cultura de la innovación.*- Mejorar constantemente el surtido de modelos para que los clientes tengan siempre nuevas opciones para comprar.
- *Cultura de calidad*.- Perfeccionar nuestros procesos de atención al cliente que garanticen la satisfacción de los consumidores.
- *Desarrollo y bienestar del talento humano*.- Proporcionar una adecuada calidad de vida a nuestros trabajadores en términos de justicia social y equidad; velando por su seguridad física y emocional.
- *Responsabilidad social con la comunidad*.- Integrar de modo permanente las actividades de la empresa con su entorno social; participar en las actividades y eventos comunitarios e impulsar el desarrollo sustentable de la sociedad.
- *Cuidado del medio ambiente*.- Mantener en forma permanente la práctica de preservación y mejora del medio ambiente.

1.1.8.2.Valores de Calzado Presidente

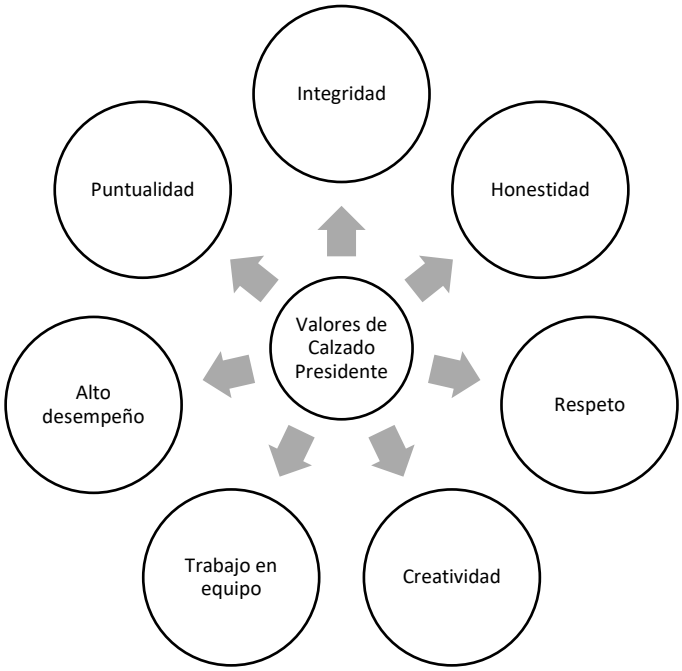


Figura 5. Valores de Calzado Presidente

Los valores de Calzado Presidente denotan un claro enfoque hacia el fomento de un desempeño eficiente en todas las áreas de la empresa, dado que abarcan siete ejes que todos los miembros de la organización deben cumplir.

1.1.9. Objetivos de la empresa

- Incrementar el volumen de ventas en un 30% anual respecto al ejercicio económico anterior, hasta el 2021.
- Mejorar el índice de rotación de inventarios a 2 puntos a través de la incorporación de nuevas marcas, con proveedores nacionales y extranjeros, hasta el 2021.
- Dictar al menos dos cursos de capacitación a cada trabajador en materia de atención al cliente y trabajo en equipo, por cada año.

- Incrementar la rentabilidad sobre del beneficio bruto en un 20% hasta el ejercicio económico 2021 a través de la importación directa de calzado y la ampliación de la cartera de productos.

- Mejorar la recuperación de cartera hasta el año 2021 en un 20%.

1.1.2 Gestión de compras

La gestión de compras de la empresa comienza con el análisis del surtido actual en el establecimiento por parte de los vendedores, quienes reportan al departamento de adquisiciones cuales con los modelos de calzado que necesitan reposición, posterior a ello se procede a contactar con los proveedores para coordinar una visita al local, mediante lo cual la gerencia se asegura de escoger los modelos adecuados acorde a las necesidades identificadas de los clientes.

La gestión de compras es un paso fundamental dentro del giro del negocio, ya que el departamento de adquisiciones en coordinación con la gerencia, establecen ciertos factores que inciden sobre la rentabilidad del negocio; tales como los precios, el transporte, el plazo de entrega, el tiempo de crédito, características y cantidades de los modelos y forma de pago.

Una vez que la mercadería es recibida en el establecimiento, los vendedores son los encargados de verificar que los modelos y las cantidades sean las correctas según la orden de pedido efectuada; si no hay ningún inconveniente se registra en el inventario del sistema contable y se imprime una etiqueta que es colocada en el cartón de cada par de zapatos y una muestra de cada modelo es exhibida en las perchas del establecimiento.

1.1.3 Gestión contable

El proceso contable está a cargo de la contadora del establecimiento, quien tiene la responsabilidad de estar al día con las exigencias de entes reguladores como: Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Ministerio de Trabajo, Municipio.

Adicionalmente es la encargada de registrar las facturas de compras de mercaderías y de gastos en el sistema contable Fénix y prepara las declaraciones mensuales para el SRI.

El sistema contable Fénix es una herramienta contable y administrativa que fue implementada en el año 2006 y fue un acierto de la Gerencia para mejorar los procesos internos de la empresa, ya que entre sus principales beneficios están: el control del stock de mercadería, control de pagos a proveedores, emisión de facturas de ventas, administración de bancos y reportes financieros que son útiles para la toma de decisiones.

Para culminar con la gestión contable, esta área se encarga de preparar las órdenes de pago, según los términos de negociación con cada proveedor, que luego son revisadas y aprobadas por el Gerente del negocio.

1.1.4 Gestión de marketing

Partiendo de la definición de Kotler & Armstrong (2013) “el marketing consiste en el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar valor de los clientes”. La gestión de marketing de Calzado Presidente no se encuentra establecida de una manera adecuada ya que no posee un plan de marketing en función de sus clientes. (p. 5).

En lo que respecta al espacio físico la empresa ha tenido que remodelar sus instalaciones para mejorar la imagen de su negocio, el principal cambio ocurrió en el año 2014, desde entonces ha mantenido el mismo aspecto físico.

Adicionalmente la empresa contrata paquetes publicitarios en medios de comunicación locales tales como radio y televisión, en temporadas clave, como navidad o entrada a clases, mediante los cuales da a conocer sus principales productos y promociones. Actualmente se pretende aprovechar las herramientas digitales, redes sociales, para mejorar el alcance de su marca en la población.

1.2. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo de una empresa consiste en examinar las variables que pueden tener un impacto directo e indirecto, pero sobre las cuales la organización no puede controlar ni modificar su comportamiento.

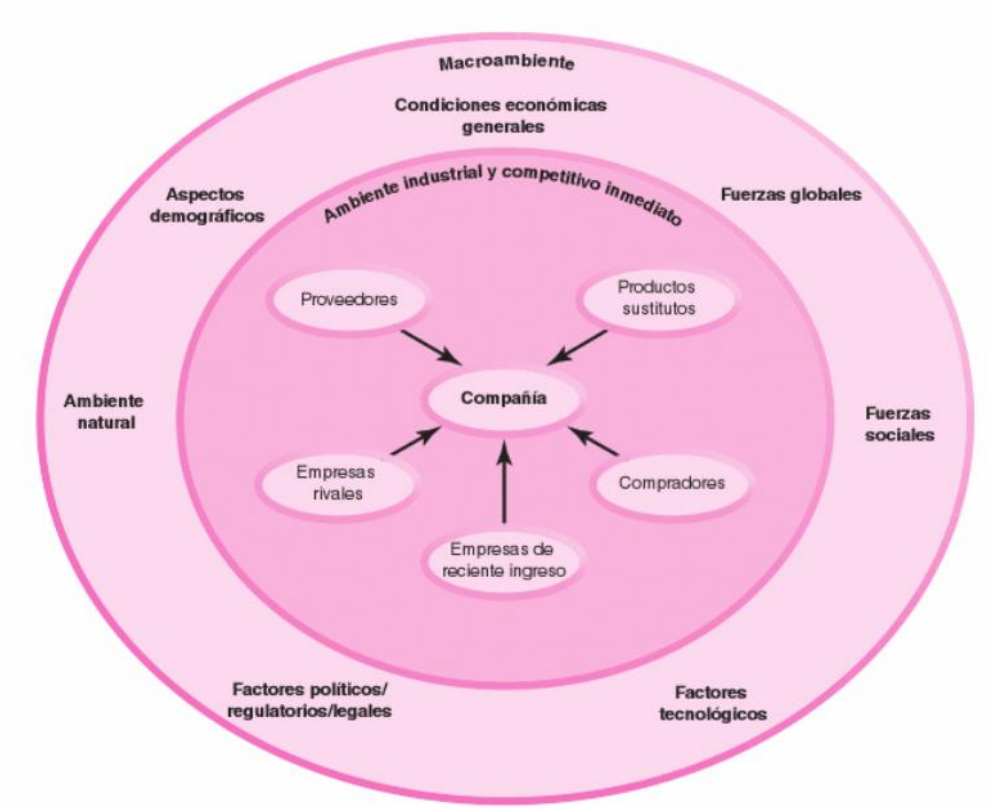


Figura 6. Análisis externo de una compañía
Fuente**:** (Thompson, Gamble, Peteraf, 2012)

1.2.1. Macroentorno

El macroentorno de una empresa está formado por una serie de variables no controlables que inciden de manera directa o indirecta en el desempeño de una marca (Hoyos Ballesteros, 2013).

Un adecuado análisis de los factores que rodean a la empresa permite tener una percepción más amplia del entorno, ya que, el no tener en cuenta el macroentorno puede ocasionar tomar decisiones erróneas que generen costosas pérdidas para la empresa, por lo que es necesario monitorear permanentemente aspectos que permitan identificar oportunidades y amenazas. Para efectos del presente trabajo de investigación se usará el análisis PEST, un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de la empresa, que permitirá conocer a fondo los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que rodean a Calzado Presidente.

1.2.1.1. Factores políticos

Los factores políticos están basados en las legislaciones gubernamentales que pueden llegar a beneficiar o perjudicar los intereses de las empresas, por lo que es necesario analizar este factor para identificar cual es la tendencia del gobierno de turno.

El artículo 1 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) menciona, la República del Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural plurinacional, laico y se gobierna de manera descentralizada.

Las funciones del estado se dividen en cinco poderes: ejecutiva, legislativa, judicial, transparencia y control social.

En la actualidad el Presidente Constitucional del Ecuador es el Licenciado Lenin Moreno Garcés, quien asumió su poder desde el 24 de mayo del 2017, prometiendo un gobierno abierto al diálogo, mejor relación con el sector privado y sobre todo ofreciendo estabilidad económica, política y social.

Pese a los esfuerzos del gobierno central por mejorar su imagen, en el entorno existe una percepción de incertidumbre por los constantes cambios en las máximas autoridades que norman las Instituciones del Estado, y a su vez las reformas que proponen en materia económica que no garantizan estabilidad para los ciudadanos.

En términos generales para el análisis de la empresa objeto de estudio se puede precisar los siguientes factores políticos positivos:

- Apoyo al sector empresarial a través de incentivos tributarios para nuevas inversiones.

- Mantener cuerpos legales sólidos como: Código Orgánico de la Producción, Ley de la Regulación y Control del Poder del Mercado, Ley del Sistema de Contratación Pública, Código Monetario y Financiero.

- Facilidades para acceder a créditos para capital de trabajo gracias al sistema financiero.

Así también dentro del análisis de los factores políticos se pueden citar los siguientes aspectos negativos:

- Reducción de fuentes de empleo ocasionada por los elevados impuestos a medianas y grandes empresas, que desencadena en el principal problema para los comerciantes: los negocios informales y la competencia desleal.

- Inestabilidad política y tributaria en materia de comercio exterior, que no permite tener relaciones comerciales a largo plazo con clientes y proveedores extranjeros.

- Falta de inversión extranjera que permita fortalecer la dolarización y fomentar el desarrollo de actividades más especializadas en nuestro país.

Entes reguladores del comercio exterior

Las relaciones comerciales del Ecuador con el mundo en el campo del comercio exterior están regidas por la política comercial definida por el Poder Ejecutivo, controlada y regulada por el Comité de Comercio Exterior COMEX. Los principales entes reguladores del comercio exterior son:

- **Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE). -** Según el artículo 212 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones COPCI, *"es una persona de derecho público, de duración indefinida con autonomía técnica, administrativa, financiera y presupuestaria (...) es un organismo al que se le*

atribuye ... las competencias técnico administrativas, necesarias para llevar adelante la planificación y ejecución de la política aduanera en el país..."

El propósito del SENAE es facilitar el comercio exterior y ejercer el control del ingreso y salida de mercancías y medios de transporte por las fronteras y zonas aduaneras del país; determinar y recaudar los impuestos causadas por efecto de la importación y exportación de mercancías, conforme los sistemas previstos en el código tributario; resolver los reclamos y consultas de los interesados; prevenir y sancionar las infracciones aduaneras. (SENAE, 2016)

- **Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO).-** Es un ente gubernamental encargado de incrementar la productividad de la industria; entre otras, facilitar la oferta exportable y garantizar la calidad de los productos ecuatorianos que se comercializan en los mercados internacionales, otorgar licencias y permisos de importación y registros de exportación.

- **Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN).-** Es un organismo técnico nacional, eje principal del Sistema Ecuatoriano de la Calidad en el país, encargado de controlar la Normalización, Reglamentación Técnica y Metrología, que contribuye a garantizar el cumplimiento de los derechos ciudadanos relacionados con la seguridad; la protección de la vida y la salud humana, animal y vegetal; la preservación del medio ambiente; la protección del consumidor y la promoción de la cultura de la calidad y el mejoramiento de la productividad y competitividad en la sociedad ecuatoriana. (Jaramillo Bernita, 2015).

1.2.1.2. Factores económicos

Las políticas de tipo económico son un conjunto de medidas adoptadas por el Estado que están orientadas a controlar la cantidad de dinero o las condiciones de crédito, puede tener efectos tanto positivos como negativos dentro del sector comercial, ya que depende del nivel de ingresos y la forma de vida de los individuos de la sociedad.

Estos factores tienen una incidencia directa con la empresa, debido a que se pueden tomar como ejes de medición de inversión, tasas de interés, el nivel de consumo, las políticas

gubernamentales, entre otras. Incluso estas mediciones permiten identificar el que tan cerca o lejos se encuentra la empresa del desarrollo empresarial. Para Calzado Presidente, los aspectos que coadyuvan a determinar las oportunidades o amenazas son las siguientes:

- **Producto Interno Bruto (PIB).- S**e define como "el cálculo del valor monetario de los bienes y servicios finales procedentes de la actividad económica de una nación en un año, producidos por los ciudadanos de un país" (Graue Russek, 2014, pág. 433).

  Para efectos de este análisis se tomará en cuenta el PIB real a precios constantes con el propósito de eliminar el cambio de los precios a lo largo de los años y expresado en miles de dólares de 2007 y sus respectivas tasas de variación.

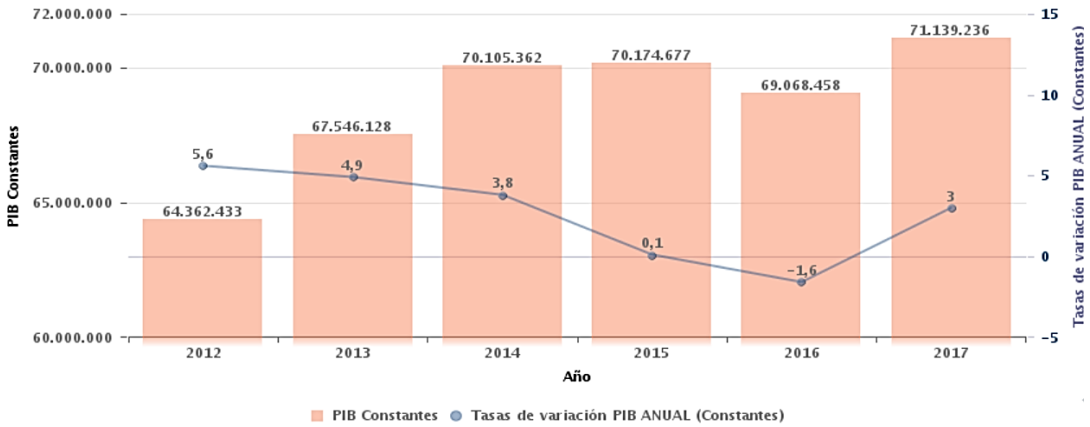


Figura 7. Producto Interno Bruto Anual
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2018)

Como se aprecia en la figura 7, el PIB del Ecuador a precios constantes, desde el 2012 hasta el 2016 ha tenido una tasa de variación con tendencia decreciente del 5,6% al -1,6%; esto debido a la difícil situación económica que atravesó el país ocasionada por la caída del precio del petróleo, principal fuente de ingresos del país, incluido con las medidas económicas tomadas por el ex Presidente Rafael Correa que no favorecieron el aumento de los ingresos para el Estado.

Sin embargo, al finalizar el año 2017, se puede observar una leve mejora en la variación del PIB respecto al año anterior con un 3% de incremento; probablemente a causa de las nuevas políticas de estabilización que pretende implementar el gobierno vigente.

- **Desempleo.-** La tasa de desempleo constituye el porcentaje de la población activa en desocupación, es decir, toda persona con capacidad de trabajar y que se encuentra desempleada, pero están dispuestos a trabajar y constantemente buscan empleo. La tasa nacional de desempleo para marzo de 2018 fue de 4,4% de la Población Económicamente Activa, tomando un análisis de 5 años podemos evidenciar que al 2017 con 4,6%, hubo una reducción de 0,6% en relación al año 2015 con 5,2%; sin embargo, sigue siendo un porcentaje alto en relación al año 2014 cuya tasa de desempleo fue de 3,8%.

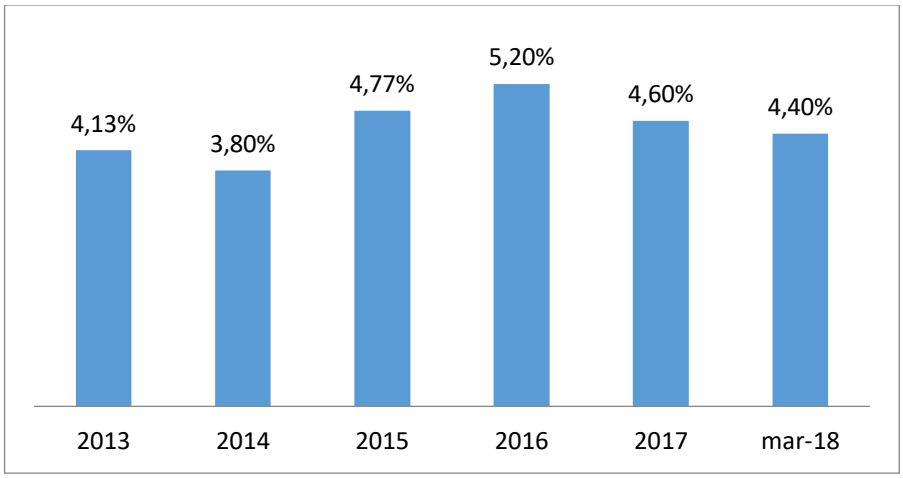


Figura 8. Tasa de desempleo

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2018)

- **Inflación anual .-** La inflación es un indicador macroeconómico que nos permite conocer el aumento generalizado de los precios de bienes, servicios y factores productivos, en un periodo de tiempo determinado.

  Como podemos observar en la figura 9, la inflación del Ecuador ha tenido una evolución moderada, pese a que en el año 2008 estuvo en 8,83% tuvo una tendencia decreciente hasta ubicarse en –0,20% en el 2017. Sin embargo, una inflación negativa puede mostrar una economía donde no hay demanda por falta de empleo e inversión pudiendo ocasionar una sobreproducción en el país.

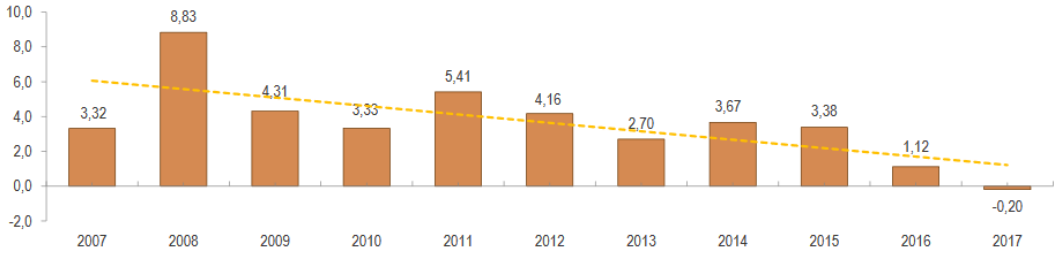


Figura 9. Inflación Anual

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018)

1.2.1.3. Factores sociales

El factor social dentro de la economía, permite observar las fluctuaciones del crecimiento de la sociedad a nivel nacional, coadyuva a analizar las costumbres, cultura y tradiciones de los consumidores a fin de determinar el nivel de acaparamiento del mercado como el nivel de aceptación del mismo con el objetivo de lograr un beneficio económico al sector empresarial.

En el caso del Ecuador estos beneficios dependen de las condiciones del trabajo que brindan los empresarios a sus empleados, debido a que los trabajadores son quienes se encargan de la producción, distribución y comercialización de los productos finales. Por tal razón los empresarios deben implementar un adecuado campo laboral que garantice la entrega de un trabajo adecuado y con salario justo.

- **Población de Ecuador .-** Según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), la población total del país en el último censo del 2010 fue de 14’483.499 habitantes, de los cuales el 49,56% son hombres y el 50,44% son mujeres. La mayoría de la población se autoidentifica como mestiza y la edad promedio es de 28,4 años. Apenas un 28% de la población aporta o está afiliada al seguro social.

  En la ciudad de Latacunga, existen 170.489 habitantes; de los cuales 82.301 son hombres y 88.188 son mujeres.

1.2.1.4. Factores tecnológicos

Uno de los grandes retos de las empresas en la actualidad es la adaptación a nuevas tecnologías de forma eficiente, debido a que todos los empleados no cuentan con la debida capacitación para su correcta manipulación y uso. Incluso los constantes cambios a nivel mundial han hecho que la tecnología se desarrolla rápidamente dentro del sector industrial, es por ello que la empresa Calzado Presidente, ha desarrollado actividades donde a los trabajadores se les ha capacitado sobre la correcta manipulación y uso del software Fénix para la comercialización y registro de las transacciones que se realizan.

1.2.2. Microentorno

Según la definición de Kotler & Armstrong (2013) indica que "El microentorno se compone de los agentes cercanos a la empresa que influyen en su capacidad para atender a sus clientes" (p. 79). Para lo cual, se propone efectuar este estudio en base al modelo de las cinco fuerzas de Porter que permita obtener una visión exacta sobre la competitividad en la industria.

1.2.2.1. Poder de negociación con los clientes

Los clientes son el conjunto de personas u organizaciones que tienen la capacidad de adquirir productos a cambio de un pago, de tal forma que son la parte esencial para sustentar los ingresos de las empresas. Dado el giro del negocio, Calzado Presidente busca satisfacer las necesidades y cubrir las expectativas del cliente final que será el beneficiario del producto, sin embargo por la ubicación geográfica de Calzado Presidente, los clientes tienen una elevada capacidad de negociación debido a que pueden encontrar una variedad de locales de calzado que difieren en calidad y precios, siendo una desventaja para la empresa; esto le obliga a analizar alternativas para generar valor para el cliente por otros medios, por ejemplo, la atención al cliente y la adecuación de sus instalaciones.

1.2.2.2. Poder de negociación con los proveedores

Calzado Presidente ha estado en el mercado por alrededor de 26 años, en los cuales ha tenido la oportunidad de conocer un sin número de proveedores de calzado, esto le ha permitido seleccionar meticulosamente a sus proveedores nacionales que le presentan mayores beneficios en las negociaciones y ofrecen mercadería de calidad, que a su vez se ve reflejada en la satisfacción de los clientes al recibir un producto garantizado a un precio cómodo; por lo que tienen un importante poder de negociación al ser una empresa reconocida en el mercado y con proveedores conocidos en el ámbito nacional.

Sin embargo, uno de los objetivos de la empresa es buscar nuevos proveedores de mercados internacionales que ofrezcan mercadería de mejor calidad y a precios más cómodos, para ello será necesario identificar a fabricantes o distribuidores de calzado que se alineen a los requerimientos de la empresa y del mercado, pudiendo suponer un poder de negociación débil con proveedores extranjeros que además pueden generar cierto nivel de riesgo al ser desconocidos en un principio.

Como se puede observar en la figura 10, la mayoría de los proveedores con los que mantiene relaciones la empresa, comercializa calzado extranjero, por lo que, se hace aún más notoria la oportunidad que tiene la empresa de mejorar su cadena de suministro y negociar directamente con las fabricas extranjeras, con el propósito de aumentar el margen de rentabilidad.

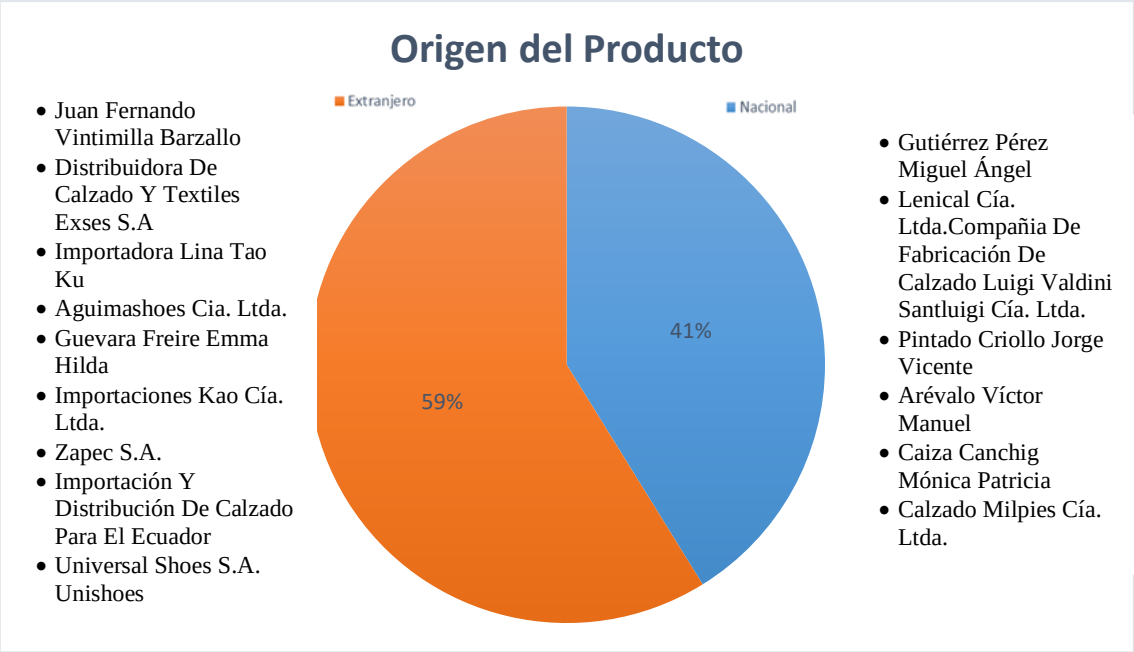


Figura 10. Origen de los productos por proveedor

1.2.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

El mercado de la comercialización de calzado ha crecido notablemente en los últimos años, según datos del Gerente de la empresa en el sector "El Salto" donde se encuentra ubicado su establecimiento, hace aproximadamente diez años existían apenas tres locales de comercio de calzado, actualmente en la ciudad de Latacunga se ha logrado identificar a quince. Esto nos muestra que existe una amenaza elevada de que existan cada vez más competidores, sin embargo, Calzado Presidente tiene un buen posicionamiento gracias a varios factores que le permitirán tener una ventaja competitiva frente a sus nuevos competidores, tales como: negocio en marcha, la experiencia en el mercado "saber hacer o *know – how*", una marca conocida que representa calidad, atención al cliente personalizada, eficiente servicio de reclamos, entre otros.

1.2.2.4. Amenaza de productos sustitutos

Calzado Presidente enfrenta una amenaza elevada al competir con empresas que comercializan calzado con modelos similares pero a menor costo, esto debido a dos

razones: existen fábricas nacionales que producen zapatos de menor calidad y bajo costo; y el ingreso de mercadería extranjera con precios menores a los nacionales, que pese a las fuertes restricciones del Gobierno por garantizar la economía local son atractivas para el comercio.

1.2.2.5. Rivalidad entre competidores

Como podemos apreciar en la tabla 2 existen varios almacenes de calzado establecidos en la ciudad de Latacunga, los mismos que ofrecen productos diversos que satisfacen las distintas preferencias de los consumidores, como en calidad, precio, estilo; sin embargo, cada competidor está identificando nuevas necesidades que deben ser satisfechas y les permitan subsistir en el mercado. Por ejemplo, en la actualidad es evidente que varias personas buscan calzado altamente cómodo para su uso diario, varias empresas han empezado a comercializar zapatos brasileños y chilenos que se asemejan a esta nueva tendencia del mercado.

La fuerte competencia que existe en el mercado de comercialización de calzado en la ciudad de Latacunga, ocasiona que las empresas identifiquen oportunidades para mejorar su posicionamiento en el mercado, en el caso de Calzado Presidente tiene una ardua misión para lograr mantener su buena imagen alcanzada durante más de dos décadas, es por ello que busca mantener un liderazgo en costos para garantizar un volumen de ventas elevado y generar una rentabilidad que le permita mantenerse en el mercado ofreciendo productos acorde a las necesidades de los clientes.

Tabla 2. Competidores de Calzado Presidente

Nombre	Característica
Calzado Fernandito	Calzado casual de origen extranjero
Calzado Amazonas	Calzado casual y deportivo, origen extranjero
Megasports	Calzado de baja calidad, precios bajos
Super Deportivo	Todo tipo de calzado, marcas nacionales y extranjeras
El Trébol	Calzado deportivo de marcas extranjeras
Calzacuba	Calzado de niño
New Fashion	Ropa y calzado
Marathon Sports	Todo en artículos deportivos
Huellas	Calzado de marcas nacionales
Shoe´s	Local ubicado en centro comercial
Calzado Casual	Ubicación alejada de zona comercial
La Americana	Ropa y calzado
Urbano	Calzado de tipo urbano, origen extranjero
Fox Men	Ropa y Calzado
Calzado Sensación	Calzado y accesorios de prendas de vestir

1.3. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica que permite identificar los factores internos, vinculados a su funcionamiento interno, así como los factores externos, que depende del entorno en el que opera, con el objetivo de estudiar sus debilidades para convertirlas en fortalezas y minimizar el impacto de las amenazas para convertirlas en oportunidades.

La metodología utilizada fue el análisis FODA y su desarrollo fue configurado a partir de una reunión sostenida con la Gerencia y los responsables de los departamentos de la organización, quienes expusieron sus opiniones y criterios.

La tabla 3 muestra un análisis de los factores internos de la empresa, entorno a sus debilidades y amenazas:

Tabla 3. Análisis Interno

Análisis Interno	
Debilidades	✓ Se dispone de un solo local comercial para vender. ✓ El espacio físico para la exhibición limita la expansión de modelos. ✓ Ubicación de la mercadería no es la adecuada para el consumidor. ✓ Ciertos modelos tienen una rotación demasiado lenta en inventarios ✓ No se ha efectuado estudios recientes para determinar cuáles son las preferencias de los consumidores. ✓ No se capacita regularmente al personal. ✓ Falta de un sistema de indicadores para medir la gestión de cada área. ✓ Deficiencia en publicidad y promoción de productos sin estrategias de marketing bien definidas. ✓ Distribución inadecuada de la mercadería en bodega. ✓ Inexistente planificación para temporadas clave. ✓ Ausencia de un manual de funciones por cada área. ✓ No se realizan presupuestos para la inversión de mercadería.
Fortalezas	✓ Los propietarios de la empresa tienen experiencia en el negocio por 26 años. ✓ La marca "Calzado Presidente" tiene un buen posicionamiento en la región centro del país. ✓ El establecimiento se encuentra ubicado en una zona altamente comercial de la ciudad de Latacunga. ✓ Los productos que ofrece la empresa son de calidad y marcas reconocidas a nivel nacional. ✓ Los precios de venta son accesibles para el público en general. ✓ Tiene una buena calificación crediticia lo cual permitiría acceder a préstamos de capital con instituciones financieras. ✓ Acuerdos comerciales con proveedores, los mismos que ofrecen descuentos preferenciales. ✓ Atención al cliente personalizada con calidez y amabilidad. ✓ Estabilidad laboral y cumplimiento de las obligaciones con los trabajadores.

La tabla 4 muestra las oportunidades y amenazas que implican en torno a los factores externos a los que está expuesto la empresa:

Tabla 4. Análisis Externo

Análisis Externo	
Oportunidades	✓ La creciente demanda del mercado a través de clientes nuevos y potenciales. ✓ La cambiante moda en el calzado obliga a mantener un stock actualizado y acorde a las preferencias de los consumidores. ✓ Existe una variedad de proveedores nacionales y extranjeros que permiten tener una amplia gama de modelos para elegir, con precios más bajos y de calidad. ✓ El calzado es un producto que satisface una necesidad básica de las personas, por lo que se convierte en un mercado con demanda permanente.
Amenazas	✓ Al ser un mercado que implica la comercialización de productos de primera necesidad, es atractivo para la creación de nuevos competidores. ✓ Calzado Presidente comercializa mayoritariamente calzado nacional, por lo que la entrada de productos extranjeros a menor precio puede ser perjudicial y reducir sus ventas. ✓ Comercio informal de calzado, sin restricciones por parte del Municipio de la ciudad. ✓ Incremento de los precios por parte de los proveedores. ✓ Aranceles elevados para la importación de calzado.

1.4. EL MERCADO DE IMPORTACIÓN DE CALZADO

1.4.1. Las importaciones de calzado hacia Ecuador

En el presente análisis se ha incluido todas las categorías de calzado que han sido consideradas relevantes y apropiadas para el estudio de las importaciones de calzado hacia Ecuador, basados en la nomenclatura del COMEX. Se han excluido las partidas correspondientes a materiales o partes del calzado, dejando únicamente las referentes a calzado terminado como se muestra a continuación:

Tabla 5. Partidas de calzado terminado

CÓDIGO	DESIGNACIÓN DE LA MERCANCÍA
6401	Calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o plástico, cuya parte superior no se haya unido a la suela por costura o por medio de remaches, clavos, tornillos, espigas o dispositivos similares, ni se haya formado con diferentes partes unidas de la misma manera.
6402	Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico.
6403	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural.
6404	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil.
6405	Los demás calzados.

Fuente: Resolución 020-2017 COMEX

Como se puede apreciar en la tabla 6, al 2017 China es el principal proveedor de zapatos terminados hacia Ecuador, lo que muestra la influencia que tiene este importante país asiático sobre la industria de calzado en nuestro país, sin embargo, para el 2017 existió un leve decremento de las importaciones de China, esto debido a que países como Brasil y Colombia están ganando terreno en el mercado ecuatoriano.

Tabla 6. Evolución de los proveedores de calzado terminado hacia Ecuador

Exportadores	Valor importada en 2013	Valor importada en 2014	Valor importada en 2015	Valor importada en 2016	Valor importada en 2017	Ranking 2017	Tasa de crecimiento 2017%
Mundo	160.044	159.672	147.559	101.321	125.778		24,14%
China	73.102	68.462	63.155	38.711	38.662	1	-0,13%
Viet Nam	29.542	30.866	33.907	27.620	29.950	2	8,44%
Brasil	18.045	20.144	18.631	13.163	26.923	3	104,54%
Indonesia	12.011	14.041	13.385	9.112	11.308	4	24,10%
Colombia	15.102	13.536	8.030	4.989	7.464	5	49,61%
India	1.190	1.094	1.775	1.283	1.689	6	31,64%
Perú	3.477	2.631	1.272	1.039	1.585	7	52,55%
México	103	227	541	374	716	8	91,44%
España	694	693	553	509	710	9	39,49%
Estados Unidos de América	1.151	2.023	406	369	555	10	50,41%

En miles de dólares americanos

Fuente: (Trade Map, 2018)

1.4.2. Restricción a las importaciones, aspectos positivos y negativos

Medidas arancelarias.- Los aranceles son impuestos sobre los bienes producidos en el extranjero y que se venden en el mercado nacional o doméstico. (Mankiw, 2015, pág. 177), todo ello con el objetivo de proteger la producción nacional y asegurando una competitividad equitativa en el mercado interno de un país.

En nuestro país se han implementado medidas arancelarias como instrumentos reguladores del comercio exterior que varían dependiendo del tipo de productos y el sector de la economía, con la implementación de aranceles se pretende que los productos importados aumenten de valor hasta llegar a un nivel similar de precios que maneja la producción local. Existen tres tipos de aranceles:

- ✓ *Ad-valorem:* es un impuesto en valores porcentuales que se calcula sobre la base del valor de la mercancía que llega a puerto. En el Ecuador, para obtener el *ad-valorem*, se multiplica el valor porcentual, dependiendo de la mercancía, por el

CIF del producto; considerando que el valor CIF es el valor de la mercancía más el transporte y seguro.

- ✓ Aranceles específicos: se establecen tasas fijas por una unidad de medida, tales como, medidas de longitud, masa, superficie o volumen.

- ✓ Mixtos: es una combinación del arancel *ad-valorem* y el arancel específico.

Las medidas arancelarias aplicadas al sector del calzado han sido implementadas con el propósito de proteger a los artesanos nacionales y fomentar el consumo de la producción de calzado nacional. Sin embargo, surge una latiente oportunidad al notar que la producción nacional no abastece los gustos y preferencias de los consumidores, en ciertas características específicas, como suavidad, durabilidad y estilo, por lo que es necesario que los locales minoristas complementen el surtido de calzado con marcas extranjeras.

Arancel del Ecuador .- El Comité de Comercio Exterior (2017) indica que el Arancel del Ecuador ha sido diseñado en base a la Nomenclatura Común de los Países Miembros de la Comunidad Andina (NANDINA), con la inclusión de subpartidas adicionales. La NANDINA está basada en la Nomenclatura del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías en su Versión Única en Español, la cual presenta la Sexta Recomendación de Enmienda del Sistema Armonizado. La subpartida nacional se consigue añadiendo dos dígitos a la subpartida NANDINA, por lo que ningún producto se podrá identificar en el Arancel de Aduanas sin que sean mencionados los diez dígitos.

Los productos objeto de la presente investigación se encuentran en el Capítulo 64: Calzado, sombreros y demás tocados, paraguas, quitasoles, bastones, látigos, fustas, y sus partes; plumas preparadas y artículos de plumas; flores artificiales; manufacturas de cabello. Y específicamente los zapatos pagan *Ad valorem* 10%, Arancel específico USD$ 6 cada par, Fodinfa 0.5% e IVA 12%.

1.4.3. Acuerdo De Alcance Parcial De Complementación Económica CAN – MERCOSUR, Ace 59

Los integrantes de este acuerdo comprenden los países miembros del Mercosur: Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay; mientras que por la Can son: Colombia, Ecuador y Venezuela. El presente Acuerdo tiene, entre otros objetivos, el establecer el marco jurídico e institucional de cooperación e integración económica y física que contribuya a la creación de un espacio económico ampliado que tienda a facilitar la libre circulación de bienes y servicios y la plena utilización de los factores productivos, en condiciones de competencia entre las Partes Contratantes, así como el formar un área de libre comercio entre las Partes Contratantes mediante la expansión y diversificación del intercambio comercial y la eliminación de las restricciones arancelarias y de las no-arancelarias que afecten al comercio recíproco.

En lo que respecta al comercio de calzado, existen subpartidas arancelarias que tienen una rebaja del 100% del arancel ad-valorem y el 100% de arancel específico para el comercio de calzado, entre estos países.

1.5. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE CALZADO PRESIDENTE

1.5.1. Matriz de evaluación de factores internos

Luego de haber realizado el análisis interno de la organización, y con el propósito de sistematizar uniformemente la información se utilizó la "Matriz de evaluación de factores internos EFI" la cual es una herramienta que nos permite identificar, y evaluar los principales factores críticos de éxito (FCE) provenientes de las debilidades y fortalezas.

Tabla 7. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Nº	FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
1	Los propietarios de la empresa tienen experiencia en el negocio por 26 años	8%	3	0,24
2	La marca "Calzado Presidente" tiene un buen posicionamiento en la región centro del país	6%	4	0,24
3	El establecimiento se encuentra ubicado en una zona altamente comercial de la ciudad de Latacunga	8%	4	0,32
4	Los productos que ofrece la empresa son de calidad y marcas reconocidas a nivel nacional	5%	3	0,15
5	Los precios de venta son accesibles para el público en general	7%	3	0,21
6	Tiene una buena calificación crediticia lo cual permitiría acceder a préstamos de capital con instituciones financieras	4%	3	0,12
7	Acuerdos comerciales con proveedores, los mismos que ofrecen descuentos preferenciales	6%	4	0,24
8	Atención al cliente personalizada con calidez y amabilidad	6%	3	0,18
9	Estabilidad laboral y cumplimiento de las obligaciones con los trabajadores	4%	3	0,12
Nª	**DEBILIDADES**	**PESO**	**CALIFIC-ACIÓN.**	**TOTAL PONDERADO**
1	Se dispone de un solo local comercial para vender	4%	2	0,08
2	el espacio físico para la exhibición limita la expansión de modelos	4%	2	0,08
3	Poca innovación y actualización de modelos, especialmente al no buscar proveedores extranjeros para mejorar el surtido de calzado a mejores precios y buena calidad	6%	1	0,06
4	Ubicación de la mercadería no es la adecuada para el consumidor	5%	2	0,10
5	Ciertos modelos tienen una rotación demasiado lenta en inventarios	3%	1	0,03
6	No se ha efectuado estudios recientes para determinar cuáles son las preferencias de los consumidores.	5%	1	0,05
7	No se capacita regularmente al personal	3%	2	0,06
8	Falta de un sistema de indicadores para medir la gestión de cada área	3%	2	0,06
9	Deficiencia en publicidad y promoción de productos sin estrategias de marketing bien definidas	2%	2	0,04
10	Distribución inadecuada de la mercadería en bodega	2%	2	0,04
11	Inexistente planificación para temporadas clave	4%	1	0,04
12	Ausencia de un manual de funciones por cada área	2%	2	0,04
13	No se realizan presupuestos para la inversión de mercadería	3%	1	0,03
	TOTAL	100%		2,53

La información presentada en la matriz fue obtenida mediante consenso con los directivos de la empresa, y entre las principales novedades se puede destacar que las fortalezas que más sobresalen son: el posicionamiento de la marca, la ubicación del establecimiento y los acuerdos comerciales con los proveedores. Por otro lado, las debilidades más representativas son la falta de innovación, lenta rotación de inventarios, falta de planificación para temporadas cave, entre otros.

David (2013) indica que el promedio superior a 2,5 muestra una posicion interna solida de la empresa. Por lo que Calzado Presidente se encuentra ligeramente por encima de la media que sugiere el autor y representa una situación interna moderada con un potencial para aprovechar las fortalezas y minimizar las debilidades en un corto plazo.

1.5.2. Matriz de evaluación de factores externos

La matriz de evaluación de factores externos EFE es una herramienta que permite identificar y evaluar los principales factores críticos de éxito que tienen relación con las amenazas y las oportunidades de la empresa.

Tabla 8. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Nº	*OPORTUNIDADES*	*PESO*	*CALIFIC-ACIÓN*	*TOTAL PONDERADO*
1	La creciente demanda del mercado a través de clientes nuevos y potenciales	11%	4	0,44
2	Fidelidad de parte de los consumidores dentro del área de influencia	13%	3	0,39
3	La cambiante moda en el calzado obliga a mantener un stock actualizado y acorde a las preferencias de los consumidores	13%	4	0,52
4	Existe una variedad de proveedores que permiten tener una amplia gama de modelos para elegir, con precios más bajos y de calidad	12%	3	0,36
5	El calzado es un producto satisface una necesidad básica de las personas, por lo que se convierte en un mercado con demanda permanente	9%	3	0,27
Nº	**AMENAZAS**	**PESO**	**CALIFIC-ACIÓN**	**TOTAL PONDERADO**
1	Al ser un mercado que implica la comercialización de productos de primera necesidad, es atractivo para la creación de nuevos competidores	6%	1	0,06
2	Productos extranjeros que ingresan al país a menor precio puede ser perjudicial y reducir sus ventas	8%	1	0,08
3	Comercio informal de calzado sin restricciones por parte del Municipio de la ciudad	11%	2	0,22
4	Incremento de los precios por parte de los proveedores	7%	2	0,14
5	Aranceles elevados para la importación calzado	10%	1	0,1
	TOTAL	**100%**		**2,58**

En la tabla 8, se aplicó la Matriz EFE, dando como resultado 2,58 puntos ubicándose ligeramente por encima de la media sugerida por el autor, lo cual es favorable para la empresa ya que evidencia que puede aprovechar sus oportunidades.

Entre las oportunidades identificadas se encuentran la creciente demanda del mercado y la cambiante moda de calzado; mientras que las amenazas más sobresalientes son la aparición de nuevos competidores, el ingreso de productos extranjeros a menores costos y los elevados aranceles para la importación de calzado.

1.5.3. Matriz de perfil competitivo

"La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio" (David, 2013, pág. 122).

Tabla 9. Matriz de perfil competitivo

Nº	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PESO	CALZADO PRESIDENTE		CALZADO FERNANDITO		CALZACUBA	
			IMPACTO	PESO PONDERADO	IMPACTO	PESO PONDERADO	IMPACTO	PESO PONDERADO
1	Precios competitivos	25%	4	1	3	0,75	4	1
2	Calidad de producto	22%	3	0,66	4	0,88	2	0,44
3	Decoración del local	7%	1	0,07	2	0,14	2	0,14
4	Variedad de productos	13%	2	0,26	4	0,52	1	0,13
5	Publicidad y descuentos	6%	3	0,18	1	0,06	3	0,18
6	Facilidades de pago	9%	2	0,18	1	0,09	2	0,18
7	Ubicación del establecimiento	18%	4	0,72	4	0,72	4	0,72
	TOTALES	**100%**		**3,07**		**3,16**		**2,79**

De la tabla 9 se estableció siete factores claves de éxito, a los cuales a cada uno se le asignó un peso, y gracias a un conversatorio con los gerentes de Calzado Presidente, se asignó una calificación del uno al cinco. Luego de lo cual se pudo determinar que Calzado Fernandito tiene una mejor posición frente a Calzado Presidente, esto debido, principalmente a que tienen una variedad de productos de buena calidad, ya que la mayor parte de zapatos que comercializa son de origen extranjero.

2. SEGMENTACIÓN Y SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

2.1. MACROSEGMENTACIÓN

2.1.1. Matriz Producto – Mercado

El concepto de producto-mercado es de gran importancia para identificar el mercado de referencia de una empresa y analizar sus oportunidades de desarrollo. Un producto-mercado se encuentra en la intersección de:

- Una función o servicio básico prestado por el producto.
- Una tecnología.
- Un grupo de compradores.

El proceso de identificación de los productos-mercados en los que actúan las empresas también se denomina "macrosegmentación". Consiste en dividir los mercados de negocios en segmentos a partir de características generales, como el tipo y tamaño del consumidor, la ubicación geográfica o el uso del producto.

2.1.2. Definición de mercado de referencia

Es importante adoptar una óptica de marketing al definir el mercado de referencia, teniendo siempre presentes las necesidades o funciones que cumple el producto. Así, el mercado de referencia queda delimitado por el producto-mercado a los que se dirigen la empresa. Para definir el mercado de referencia, el producto debe responder las siguientes preguntas:

¿Qué necesidades satisface o qué funciones cumple el producto? – "¿Qué?"

En la actualidad, las personas buscan vestir sus pies con calzado de calidad y a la moda, pero sobre todo que ese producto le ofrezca comodidad, tomando en cuenta sus posibilidades económicas.

¿Cómo lo hace o cómo se produce? - "¿Cómo?"

Existe una amplia gama de opciones para cada persona de origen nacional y extranjero, cuya oferta debe cumplir con los requerimientos de sus compradores en base al tipo de calzado que busca.

¿Quiénes son los diferentes grupos de compradores interesados potencialmente en el producto? – "¿Quién?"

El presente estudio está enfocado a satisfacer las necesidades de los clientes actuales de Calzado Presidente, de todas las edades a partir de los 18 años, desde hombres y mujeres jóvenes modernos o tradicionales, ejecutivos que gusten vestir a la moda.

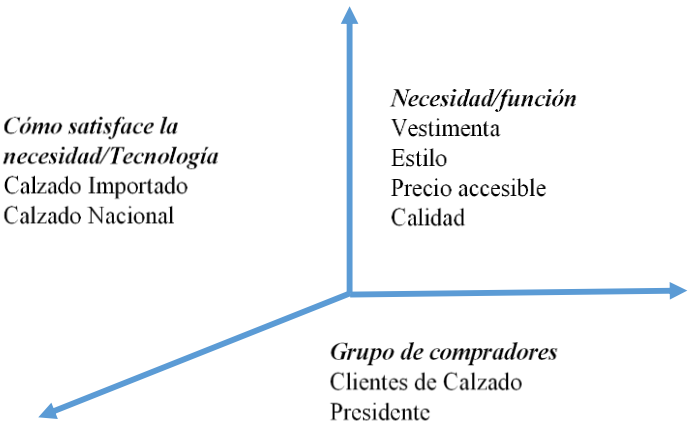


Figura 11. Matriz de Mercado de Referencia

Tabla 10. Matriz de Macrosegmentación

	T1 Calzado Importado	T2 Calzado Nacional
Clientes Calzado Presidente		
N1 Comodidad		
N2 Estilo		
N3 Precio accesible		
N4 Calidad		

La matriz de macrosegmentación permite establecer que Calzado Presidente debe seleccionar una estrategia de cobertura de macrosegmentación especialista en producto, debido a que se debe invertir para introducir nuevas líneas de calzado importado dirigida a satisfacer las necesidades de vestimenta de calzado cuyas características sean comodidad, estilo, precio accesible y calidad.

2.2. MICROSEGMENTACIÓN

La microsegmentación consiste en la identificación de segmentos dentro del producto-mercado; para lo cual, se realiza una división del producto mercado en segmentos. Esta división se puede hacer atendiendo a diversos criterios, que permiten clasificar a los compradores finales, con el propósito de obtener grupos de interés razonables desde el punto de vista comercial y económico. Para lo cual, es necesario realizar una investigación de mercados que permita diferenciar los grupos de consumidores y sus preferencias.

2.2.1. Variables de segmentación

Según algunos autores “Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, pág. 123)

Para el desarrollo de la investigación fueron consideradas variables y subvariables en torno a identidad del establecimiento, situación de los consumidores, gustos y preferencias y comunicación.

Tabla 11. Variables y subvariables de investigación

Identidad del establecimiento	Recordación del local
	Percepción sobre el local
Situación de los consumidores	Frecuencia de compra
	Época de compra
	Lugar de compra
	País de origen de sus zapatos
Gustos y preferencias	Tipos de calzado importados preferidos
	Composición del calzado
	Beneficios buscados
	Monto mínimo de compra de zapatos importados
	Monto máximo de compra de zapatos importados
	Impulso de compra
	Colores preferidos
Comunicación	Información sobre el producto

2.2.2. Estudio exploratorio

La investigación exploratoria fue utilizada para indagar información preliminar en torno a los clientes de Calzado Presidente y conocer cuáles son sus percepciones sobre diversos temas relacionados con la calidad del producto, la percepción del establecimiento, frecuencia de compra, gustos y preferencias del calzado.

2.2.2.1. Guión de investigación

Para la realización de una investigación acerca de las preferencias de los consumidores minoristas, fue necesario efectuar un estudio exploratorio mediante una entrevista aleatoria a cinco clientes del establecimiento. Los mismos que fueron seleccionados durante cuatro días distintos de la semana y realizaron al menos la compra de un par de zapatos. La tabla 12 muestra las variables y su conversión a preguntas de tipo abierto.

Tabla 12. Guión estudio exploratorio

Identidad del establecimiento	¿Qué locales comerciales se le vienen a la mente cuándo va a comprar calzado en la ciudad de Latacunga?
	¿Cuáles son las percepciones que tienen sobre el local Calzado Presidente?
	¿Cuáles son sus locales de venta de calzado preferidos?
Situación de los consumidores	¿Cuántas veces al año compra zapatos importados en el local Calzado Presidente?
	¿En qué época del año prefiere adquirir calzado?
	¿Dónde acostumbra comprar zapatos?
	¿De qué países preferiría fuese el origen de los zapatos a adquirir?
Gustos y preferencias	¿Qué tipos de calzado importado prefiere comprar?
	¿De qué materiales prefiere los zapatos importados?
	¿Qué busca de un zapato importado?
	¿Cuál sería el monto mínimo que estaría dispuesto a pagar por un par zapatos importados y que cualquier valor por debajo de él usted lo consideraría de mala calidad?
	¿Cuál sería el monto máximo que estaría dispuesto a pagar por un par zapatos importados y que cualquier valor por encima de él usted lo consideraría caro?
	¿Cuáles son los criterios que impulsan su decisión de adquirir un par de zapatos importados?
	¿Cuáles son sus colores preferidos de calzado?
Comunicación	¿A través de qué medios usted quiere recibir información sobre zapatos importados que oferte Calzado Presidente?

2.2.2.2. Técnica de recolección de datos

La técnica de recolección de datos utilizada en la presente investigación exploratoria fue la de la entrevista semiestructurada.

Entiéndase como entrevista semiestructurada cuando presentan un mayor grado de flexibilidad que parten de preguntas planteadas y pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja fue la posibilidad de adaptarse al entrevistado para aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos.

2.2.2.3. Análisis de recolección de datos

Una vez desarrolladas las entrevistas a cinco clientes de Calzado Presidente se ha podido concluir que:

En lo que respecta a la identidad del establecimiento los clientes mencionaron a Calzado Presidente como uno de los locales que primero recuerdan, además cabe resaltar que los clientes tienen una percepción de que la empresa objeto de estudio está ubicada en un sector muy accesible de la ciudad de Latacunga, con una gran variedad de modelos para todas las edades y con precios más accesibles que en los de un centro comercial.

Los clientes entrevistados coincidieron que, a más de Calzado Presidente, también han realizado sus compras en locales como: Calzado Fernandito, Super Deportivo, Marathon Sports y Payless. Además, su frecuencia de compra durante el año fue de al menos dos veces.

Las personas entrevistadas prefieren adquirir calzado casual para oficina y zapatos deportivos, en el caso de calzado extranjero los prefieren de origen brasileño, colombiano y estadounidense, debido a la calidad, y comodidad que han podido experimentar en sus compras.

En lo que respecta a los materiales que suelen identificar en un zapato importado, los clientes prefieren que la composición sea de cuero o cuero sintético, pero en ambos casos

cómodos y duraderos. Para lo cual el valor mínimo que estarían dispuestos a pagar es de $ 50 dólares y el valor máximo es de $ 160 dólares.

Al ser una investigación de mercados piloto también fue necesario indagar sobre los posibles medios de comunicación a través de los cuales los clientes deseen recibir información sobre los nuevos modelos que va a comercializar Calzado Presidente y mencionaron que debería ser por redes sociales *(Facebook, Instagram)* y medios electrónicos de comercio como Mercado Libre y *Olx*.

2.2.3. Estudio descriptivo

En la investigación descriptiva se definieron las variables y componentes que fueron objetos de medición; mediante lo cual, se buscó especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se someta a un análisis, en otras palabras, se logró medir y recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables referidas (Hernández & Fernández, 2014).

2.2.3.1. Técnica de recolección de datos

Luego de aplicar la entrevista, fue posible obtener una visión más amplia de las expectativas que los actuales clientes desean encontrar en sus futuras visitas al establecimiento. Gracias a ello se pudo definir las preguntas y las posibles opciones que los encuestados van a responder, y, sirvieron para medir las variables de investigación identificadas.

2.2.3.2. Guión de investigación

Para aplicar una encuesta que arroje datos fiables fue necesario realizar una validación del instrumento, este procedimiento se resume en las siguientes fases:

FASE 1. Elaboración del instrumento

Inicialmente el instrumento de investigación fue dividido en tres secciones: en la primera se ofrece una breve bienvenida y se expone el propósito de la investigación. En la segunda sección se solicitó al encuestado que indique datos generales, que comprenden el sexo, la edad y su nivel de ingresos. Y finalmente, la tercera sección se solicitó a los encuestados que respondan a preguntas cerradas sobre datos específicos relacionados a las variables a investigar.

FASE 2. Revisión por experto académico

Posteriormente, las preguntas que se proponen para la investigación de mercados fueron analizadas y aprobadas por del tutor del proyecto.

FASE 3. Encuesta piloto

Previa la aplicación de la encuesta a la muestra determinada, se efectuó una encuesta piloto a 20 personas con el propósito de obtener información que permita validar la confiabilidad del instrumento.

FASE 4. Test del Alpha de Cronbach

Para conocer la confiabilidad del instrumento fue necesario efectuar una validación del mismo a través de la aplicación del coeficiente Alfa de Cronbach. El resultado de este coeficiente tiene un rango desde 0 hasta 1; a medida que el valor se acerca a 1, existe una correlación mayor entre las variables. (López Moreno, 2014).

En la figura 12 se muestra el resultado del test Alfa de Cronbach que fue obtenido gracias a su validación mediante el programa estadístico *IBM SPSS Statistics.* Del cual, se puede observar que este coeficiente indica un alfa de 0,714.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,714	,754	13

Figura 12. Test Alfa de Cronbach

Gonzales & Pazmiño (2015) indican que un valor de Alfa de Cronbach, entre 0,70 y 0,90 evidencia un instrumento confiable. Por lo tanto, la encuesta que se propuso tenía una confiabilidad aceptable, lo cual garantiza que los resultados de la investigación arrrojen información válidos y confiables.

2.2.3.3.Población y muestreo

La población estuvo conformada por 3.230 clientes actuales de Calzado Presidente que adquirieron al menos un par de zapatos, tales datos fueron proporcionados por la Gerencia de la empresa y tomados del Sistema Contable Fénix con corte a diciembre del 2017.

Para determinar el número de clientes a encuestar, se utilizó la fórmula de tamaño de muestra para poblaciones finitas con inferencia de proporciones, dada por la siguiente fórmula:

$$\mathrm{n} = \frac{z^2 * \mathrm{p} * \mathrm{q} * \mathrm{N}}{e^2 * (N-1) + z^2 * p * q}$$

Donde:

N = población

z= valor correspondiente a la distribución de Gauss para el nivel de confianza, en este caso se utilizará un nivel de confianza del 95%, es decir, 1,96.

p y q = son valores en porcentaje de éxito o fracaso, respectivamente; en este estudio serán del 50% cada una.

e = error máximo esperado, 5%.

Por lo tanto, en valores se tiene que:

$$n = \frac{1{,}96^2 * 0{,}5 * 0{,}5 * 3.230}{0{,}05^2 * (3.230 - 1) + 1{,}96^2 * 0{,}5 * 0{,}5}$$

$$n = 343{,}42$$

De esta forma, se requirió aplicar las encuestas a 344 personas.

El tipo de muestreo utilizado fue el muestreo aleatorio simple, según Prieto Herrera (2013) en este tipo, las muestras deben ser seleccionadas a la suerte o al azar, de tal forma que cada elemento de la población tenga la misma probabilidad de ser seleccionada.

Para efectos de esta investigación, se aplicó la encuesta a 344 clientes de Calzado Presidente que compraron al menos un par de zapatos, muestra que fue alcanzada entre el 15 y el 29 de diciembre del 2018, donde hubo mayor afluencia de clientes debido a la época navideña y fin de año.

2.2.3.4. Matriz de perfil de segmentos

Una vez aplicada la encuesta a la muestra seleccionada se procedió a elaborar la matriz de perfil de segmentos, misma que tiene el propósito de determinar el atractivo de segmentación de mercado; la variable clave fue la preferencia del tipo de calzado debido a que, el estudio exploratorio efectuado permitió identificar su carácter predominante en la decisión de compra. Es así que, los cuatro segmentos identificados fueron etiquetados como “casuales, “formales, “deportivos” y “*trekkiners*”, respectivamente.

Tabla 13. Matriz de perfil de segmentos

			Segmento 1		**Segmento 2**		**Segmento 3**		**Segmento 4**	
			Casual		**Formal**		**Deportivo**		***Trekkiners***	
Pregunta	**Variable**	**Opciones**	**F. absoluta**	**F. relativa**	**F. absoluta**	**F. relativa**	**F. absoluta**	**F. relativa**	**F. absoluta**	**F. relativa**
A	Sexo	Masculino	32	26%	27	38%	39	31%	16	59%
		Femenino	89	74%	44	62%	86	69%	11	41%
		Total	121	100%	71	100%	125	100%	27	100%
B	Edad	De 18 a 25 años	40	33%	12	17%	47	38%	5	19%
		De 26 a 35	35	29%	7	10%	32	26%	11	41%
		De 36 a 46	25	21%	34	48%	40	32%	11	41%
		De 46 en adelante	21	17%	18	25%	6	5%	0	0%
		Total	121	100%	71	100%	125	100%	27	100%
C	Nivel de ingresos	Menos de $ 386	6	5%	18	25%	23	18%	0	0%
		De $ 386 a $ 600	33	27%	16	23%	51	41%	5	19%
		De $ 601 a $ 1000	45	37%	23	32%	18	14%	17	63%
		De $ 1001 en adelante	37	31%	14	20%	33	26%	5	19%
		Total	121	100%	71	100%	125	100%	27	100%
1	Local de ventas que se le viene a lamente	Marathon Sports	27	22%	17	24%	44	35%	0	0%
		Calzado Fernandito	40	33%	34	48%	9	7%	17	63%
		Calzado Presidente	30	25%	16	23%	59	47%	0	0%
		Otro	24	20%	4	6%	13	10%	10	37%
		Total	121	100%	71	100%	125	100%	27	100%

Tabla 13. (Continuación)

			Segmento 1		Segmento 2		Segmento 3		Segmento 4	
			Casual		Formal		Deportivo		*Trekkiners*	
Pregunta	**Variable**	**Opciones**	**F. absoluta**	**F. relativa**	**F. absoluta**	**F. relativa**	**F. absoluta**	**F. relativa**	**F. absoluta**	**F. relativa**
A	Sexo	Masculino	32	26%	27	38%	39	31%	16	59%
		Femenino	89	74%	44	62%	86	69%	11	41%
		Total	121	100%	71	100%	125	100%	27	100%
B	Edad	De 18 a 25 años	40	33%	12	17%	47	38%	5	19%
		De 26 a 35	35	29%	7	10%	32	26%	11	41%
		De 36 a 46	25	21%	34	48%	40	32%	11	41%
		De 46 en adelante	21	17%	18	25%	6	5%	0	0%
		Total	121	100%	71	100%	125	100%	27	100%
C	Nivel de ingresos	Menos de $ 386	6	5%	18	25%	23	18%	0	0%
		De $ 386 a $ 600	33	27%	16	23%	51	41%	5	19%
		De $ 601 a $ 1000	45	37%	23	32%	18	14%	17	63%
		De $ 1001 en adelante	37	31%	14	20%	33	26%	5	19%
		Total	121	100%	71	100%	125	100%	27	100%
1	Local de ventas que se le viene a lamente	Marathon Sports	27	22%	17	24%	44	35%	0	0%
		Calzado Fernandito	40	33%	34	48%	9	7%	17	63%
		Calzado Presidente	30	25%	16	23%	59	47%	0	0%
		Otro	24	20%	4	6%	13	10%	10	37%
		Total	121	100%	71	100%	125	100%	27	100%

Tabla 13**.** (Continuación)

			Segmento 1		**Segmento 2**		**Segmento 3**		**Segmento 4**	
			Casual		**Formal**		**Deportivo**		***Trekkiners***	
Pregunta	**Variable**	**Opciones**	**F. absoluta**	**F. relativa**	**F. absoluta**	**F. relativa**	**F. absoluta**	**F. relativa**	**F. absoluta**	**F. relativa**
2	Percepciones de Calzado Presidente	Variedad de modelos	46	38%	24	34%	50	40%		0%
		Disponibilidad de tallas	37	31%	18	25%	5	4%	11	41%
		Variedad de precios	32	26%	18	25%	64	51%	11	41%
		Ubicación accesible del local	6	5%	11	15%	6	5%	5	19%
		Total	121	100%	71	100%	125	100%	27	100%
3	N° de veces que compra zapatos importados al año	Una vez	53	44%	25	35%	38	30%	13	48%
		Dos veces	23	19%	13	18%	41	33%	6	22%
		Tres veces o más	16	13%	21	30%	35	28%	3	11%
		Ninguna	29	24%	12	17%	11	9%	5	19%
		Total	121	100%	71	100%	125	100%	27	100%
4	Época de compra preferida	Enero – Marzo	28	23%	21	30%	6	5%	6	22%
		Abril – Junio	10	8%	21	30%	34	27%	6	22%
		Julio – Septiembre	22	18%	22	31%	29	23%		0%
		Octubre – Diciembre	61	50%	7	10%	56	45%	15	56%
		Total	121	100%	71	100%	125	100%	27	100%
5	Lugar de compra preferido	Locales particulares	72	60%	44	62%	80	64%	13	48%
		Centros comerciales	37	31%	21	30%	28	22%	9	33%
		Catálogos	12	10%	6	8%	17	14%	5	19%
		Otros	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Total	121	100%	71	100%	125	100%	27	100%

Tabla 13. (Continuación)

			Segmento 1 Casual		Segmento 2 Formal		Segmento 3 Deportivo		Segmento 4 *Trekkiners*	
Pregunta	**Variable**	**Opciones**	**F. absoluta**	**F. relativa**	**F. absoluta**	**F. relativa**	**F. absoluta**	**F. relativa**	**F. absoluta**	**F. relativa**
6	País de origen de calzado preferido	Estados Unidos	46	38%	21	30%	52	42%	16	59%
		Brasil	53	44%	24	34%	48	38%	11	41%
		Colombia	17	14%	14	20%	8	6%	0	0%
		China	5	4%	12	17%	12	10%	0	0%
		Otros	0	0%	0	0%	5	4%	0	0%
		Total	121	100%	71	100%	125	100%	27	100%
8	Material de calzado importado preferido	Cuero	99	82%	58	82%	84	67%	15	56%
		Cuero sintético	22	18%	13	18%	41	33%	12	44%
		Total	121	100%	71	100%	125	100%	27	100%
9	Beneficios buscados	Comodidad	74	61%	21	30%	67	54%	1	4%
		Estilo	27	22%	18	25%	23	18%	10	37%
		Precio accesible	5	4%	28	39%	12	10%	6	22%
		Calidad	15	12%	4	6%	23	18%	10	37%
		Total	121	100%	71	100%	125	100%	27	100%
10	Precio		$ 60,00		$ 80,00		$ 80,00		$ 120,00	
11										
12	Criterio de decisión de compra	Precio	35	29%	23	32%	40	32%	0	0%
		Exclusividad	55	45%	24	34%	52	42%	22	81%
		Atención al cliente	16	13%	6	8%	18	14%	0	0%
		Ubicación del local	6	5%	6	8%	6	5%	0	0%
		Formas de pago	6	5%	12	17%	5	4%	5	19%
		Horario de atención	3	2%	0	0%	4	3%	0	0%
		Total	121	100%	71	100%	125	100%	27	100%

Tabla 13. (Continuación)

			Segmento 1		Segmento 2		Segmento 3		Segmento 4	
			Casual		Formal		Deportivo		*Trekkiners*	
Pregunta	**Variable**	**Opciones**	**F. absoluta**	**F. relativa**	**F. absoluta**	**F. relativa**	**F. absoluta**	**F. relativa**	**F. absoluta**	**F. relativa**
13	Colores preferidos de calzado	Oscuros	98	81%	33	46%	78	62%	11	41%
		Claros	0	0%	18	25%	24	19%	11	41%
		Neutros (Blanco – Negro)	23	19%	20	28%	18	14%	5	19%
		Otro	0	0%	0	0%	5	4%	0	0%
		Total	121	100%	71	100%	125	100%	27	100%
14	Medios de información	Redes sociales	115	95%	34	48%	84	67%	25	93%
		Radio	0	0%	12	17%	12	10%	1	4%
		Televisión	6	5%	25	35%	29	23%	1	4%
		Total	121	100%	71	100%	125	100%	27	100%

La mayoría de los clientes de los segmentos “casuales” y “deportivos” corresponden a un rango de edad entre 18 a 25 años; las edades de los grupos de clientes etiquetados como “formales” y “*trekkiners*” fluctúan entre 36 y 46 años.

En lo que respecta a la pregunta del nivel de ingresos, se puede notar que la mayoría que busca calzado “casual”, “formal” y “*trekkiners*” tienen un ingreso promedio de 601 a 1000 dólares y los que buscan calzado “deportivo” de 386 a 600 dólares.

En el análisis de las preguntas específicas se destaca que Calzado Fernandito es el establecimiento que más recuerdan las personas que buscan zapatos “casuales” y “formales”, mientras que Calzado Presidente es más recordado por los clientes que buscan calzado deportivo.

Al indagar sobre las percepciones de los clientes sobre Calzado Presidente, variedad de modelos fue mencionada por los segmentos “casuales” y “formales”, mientras que para el segmento “deportivo”, la variedad de precios fue la percepción más citada.

La mayoría de clientes de los segmentos que buscan calzado “casual”, “formal” y “*trekkiners*” al menos compraron una vez al año zapatos importados en Calzado Presidente, mientras que la mayoría que adquirieron calzado “deportivo” lo hicieron dos veces en el año.

La época preferida de compra de los clientes de Calzado Presidente es en el periodo comprendido entre octubre a diciembre, siendo importante tener en cuenta este factor para el abastecimiento de los productos; y su lugar preferido para adquirir calzado importado es en locales particulares.

El país de origen que en el que prefieren adquirir calzado del segmento de calzado “casual” y “formal” es de Brasil, mientras que el segmento de “deportivo” y “*trekkiners*” prefieren que su calzado sea de Estados Unidos.

Los clientes opinaron que la composición de su calzado debe ser de cuero, ya que tienen la percepción de que cuando el zapato tiene esta composición en su capellada o forro, tiende a ser de mejor calidad y comodidad.

Un factor importante a destacar son los beneficios buscados, en el caso del segmento que busca calzado “casual” y “deportivo” buscan comodidad, mientras que los clientes del segmento de calzado “formal” buscan un precio accesible.

Al efectuar el análisis del precio óptimo o precio psicológico para indagar sobre el precio que estarán dispuestos a pagar los clientes de Calzado Presidente en base a la calidad del zapato, opinaron que estarían dispuestos a pagar $ 80 por modelos tipo “formal” y “deportivo” y $ 60 por el calzado “casual”.

El criterio que impulsa la decisión de compra de los segmentos identificados es la exclusividad, sus colores preferidos son los de tonos oscuros y la información que desean recibir la prefieren a través de redes sociales.

2.2.3.5.Análisis de atractivo de segmentación

Tabla 14. Matriz de análisis de atractivo de mercado de Calzado Presidente

Análisis de la demanda (cuantitativo)		**Segmento 1**	**Segmento 2**	**Segmento 3**	**Segmento 4**
		Casuales	**Formales**	**Deportivos**	***Trekkiners***
Tamaño del segmento	TS= (Segmento/Muestra) * Población * FAjP3 * FAjP5	514	343	685	99
Cuantificación de la demanda (Dp)	Dp (t)=n (ajustado) *p*q	$ 30.841,13	$ 27.465,05	$ 109.609,67	$ 11.935,14
	Dp (t) = n ajustado (compradores)	514	343	685	99
	Dp (t) = n ajustado * q (número de zapatos)	514	343	1370	199
Elasticidad del precio	Precio / Cantidad	Inelástica	Inelástica	Inelástica	Elástica
Influencia de los factores socioeconómicos sobre la demanda del mercado	Nivel de ingresos de los clientes	Favorable	Favorable	Favorable	Desfavorable
	Aranceles al calzado importado	Desfavorable	Desfavorable	Desfavorable	Desfavorable
	Necesidad de vestimenta	Favorable	Favorable	Favorable	Desfavorable

Tabla 14. (Continuación)

Análisis Ciclo de Vida Producto Mercado (dinámico)	**Segmento 1**	**Segmento 2**	**Segmento 3**	**Segmento 4**
	Casuales	**Formales**	**Deportivos**	***Trekkiners***
Elasticidad precio – cantidad demandada	Insensible al precio	Insensible al precio	Insensible al precio	Sensible al precio
Número de competidores	Muchos	Pocos	Muchos	Pocos
Enfoque de competencia	Diferenciación	Diferenciación	Diferenciación	Precio
Crecimiento de las ventas	Crecimiento	Crecimiento	Crecimiento	Disminuye
Nivel de conocimiento de los consumidores sobre la categoría del producto	Considerable	Considerable	Considerable	Considerable
Potencial de beneficios	Considerable	Considerable	Considerable	Bajo
Esfuerzo de comercialización	Para capturar mercado	Para capturar mercado	Para defender posiciones	Limitado
Etapa del mercado	Crecimiento	Crecimiento	Crecimiento	Declive

Análisis del Entorno competitivo (estructural)	**Segmento 1**	**Segmento 2**	**Segmento 3**	**Segmento 4**
	Casuales	**Formales**	**Deportivos**	***Trekkiners***
Poder de negociación de proveedores	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Amenaza de nuevos competidores	Moderado	Bajo	Moderado	Bajo
Barreras de ingreso al mercado	Muchas	Muchas	Muchas	Muchas
Poder de negociación de compradores	Considerable	Considerable	Bajo	Considerable
Nivel e intensidad de la competencia	Moderado	Bajo	Considerable	Bajo
Capacidad de la empresa para desarrollar y mantener una ventaja competitiva	Considerable	Considerable	Considerable	Considerable

NIVEL ATRACTIVO DEL MERCADO	**Segmento 1**	**Segmento 2**	**Segmento 3**	**Segmento 4**
	Casuales	**Formales**	**Deportivos**	***Trekkiners***
	Moderado	Considerable	Considerable	Bajo

2.2.4. Segmento objetivo

La estimación de la demanda potencial de cada segmento consideró la población de 3.230 clientes de la empresa, y, fue ajustada con base a dos factores (número de veces que compra calzado importado en el año y el lugar de compra definido como en locales particulares). De acuerdo con las cifras estadísticas de ventas de Calzado Presidente, se estima que, en cada ocasión de compra, los clientes adquieren un par de zapatos en promedio.

El componente cuantitativo del análisis muestra que el segmento "deportivos" es el que presenta una proyección de facturación total que supera los cien mil dólares, seguido del segmento "casuales" y "formales" cuya facturación fluctúa alrededor de los treinta mil dólares para cada uno. La demanda de los segmentos "casuales", "formales" y "deportivos" se espera tengan un comportamiento inelástico de la demanda frente el precio, a pesar de los efectos desfavorables de los aranceles sobre el calzado importado.

A nivel del análisis ciclo de vida del producto los tres primeros segmentos se encuentran en una etapa de crecimiento de mercado, caracterizada por pocos competidores en el segmento "formales" y moderado número de competidores en el segmento "casuales" y "deportivos".

El enfoque de la competencia fluctúa entre precio y diferenciación, las ventas de estos tres segmentos encuentran en crecimiento, por lo tanto, el potencial de beneficios es considerable. El esfuerzo de comercialización se enfoca en capturar mercado a nivel de los segmentos "casuales" y "formales" y defender posiciones en el segmento "deportivos".

En términos del análisis estructural, la capacidad de la empresa para desarrollar y mantener una ventaja competitiva se muestra considerable en los tres segmentos, el nivel de intensidad de la competencia fluctúa entre bajo y considerable. El poder de negociación de los compradores es considerable en los segmentos "casuales" y "formales" y bajo en el segmento "deportivos", y la amenaza de nuevos competidores es entre baja y moderada.

En función del análisis de atractivo efectuado, entendiéndose este como el potencial de crecimiento y beneficios, de los cuatro segmentos fueron seleccionado los segmentos de clientes que buscan calzado “casual”, “formal” y “deportivo”.

3. PROPUESTA DE MARKETING: OBJETIVOS, ESTRATEGIAS DE MARKETING Y MEZCLA DE MARKETING

3.1. OBJETIVOS DE MARKETING

Monferrer Tirado (2018) indica que el planteamiento de los objetivos de marketing nace a partir del desarrollo del análisis FODA y para su determinación debe tenerse en cuenta dos cuestiones: la misión de la empresa para contribuir a la consecución de los objetivos generales, y, que los objetivos planteados estén coordinados con el resto de áreas funcionales de la empresa. Dada la amplia variedad de objetivos de marketing posibles, pueden emplearse las siguientes categorías:

Objetivos de relaciones: enfocados a crear, mantener o intensificar las relaciones con los *stakeholders*, según sus necesidades.

Objetivos comerciales: mejorar, mantener ventas, participación del mercado y cualquier objetivo relacionado con las "4p".

Objetivos económicos: incrementar o mantener el rendimiento de la empresa.

3.1.1. Ventas

Lograr un crecimiento del valor de las ventas del 30% para el primer año de comercialización de los productos importados.

3.1.2. Mercado

Introducir al menos una línea de calzado importado en cada segmento meta seleccionado, durante el primer año de comercialización de los productos importados.

3.1.3. Rentabilidad

Incrementar la rentabilidad sobre del beneficio bruto en un 20% anual hasta el ejercicio económico 2024.

3.1.4. Marcas

Lograr posicionarse entre las tres primeras opciones de almacenes con marcas de zapatos extranjeras que sean cómodas, exclusivas y accesibles para los clientes de la empresa en los próximos cinco años de operación.

3.1.5. Clientes

Captar el 20% de los clientes que conforman los segmentos de mercado escogidos, al término del año 2024.

3.2. ESTRATEGIAS DE MARKETING

3.2.1. Posicionamiento

El posicionamiento consiste en “la decisión de la empresa de elegir el o los beneficios que la marca debe presentar para ganar un lugar distinto en el mercado” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 254).

A través de la investigación de mercados, se obtiene información suficiente sobre cuáles son las ventajas que el comprador busca. Es así que la promesa central de la empresa contemplará los atributos más valorados por los consumidores. La figura 13 destaca la comodidad, variedad, exclusividad y accesibilidad de los precios, así como los componentes del posicionamiento de la marca.

Las estrategias de marketing -y, luego, el marketing mix- serán estructurados a la luz del posicionamiento de marca establecido.



Figura 13. Posicionamiento de Calzado Presidente

3.2.2. Genéricas

Porter (1985) propone que una empresa debe desarrollar una ventaja competitiva mediante la selección de una estrategia dentro de las siguientes posibilidades: liderazgo en costos, diferenciación o enfoque.

a. Liderazgo en costos

La fuente de este liderazgo se puede fundamentar en varios aspectos; el principal es cuando las empresas se concentran en alcanzar costos de producción y distribución más bajos para comercializar sus productos a un precio menor frente a sus competidores e incrementar su cuota de mercado. (Kotler & Kevin, 2012).

Esta estrategia implica un tratamiento cuidadoso de los gastos de funcionamiento, las inversiones en productividad que permiten valorar los efectos de experiencia, los costos de diseño del producto y la reducción de los costos de publicidad y servicio.

b. Diferenciación

La diferenciación consiste en buscar cualidades distintivas de productos que resulten significativas y únicas para los clientes. Esta estrategia puede adoptar varias formas: diseño o imagen de marca, tecnología, apariencia exterior, servicio al cliente, red de comercialización, innovación, etc.

Las estrategias de diferenciación, por lo general, implican una inversión elevada en marketing operativo, debido al mayor esfuerzo de publicidad para informar a los consumidores acerca de las cualidades distintivas del producto.

c. Enfoque

Consiste en concentrarse en las necesidades de un segmento o un grupo de compradores en particular, con el propósito de llegar a conocer a detalle este mercado y buscar convertirse en líderes en costos o diferenciación en el segmento meta.

d. Planteamiento estratégico genérico para la empresa

Luego del análisis de las tres estrategias de marketing genéricas, en la figura 15 se puede establecer la estrategia de diferenciación con el propósito de posicionarse como un establecimiento que ofrezca calzado exclusivo y de calidad; y, con lo cual, pueda ganar la confianza y lealtad de los clientes. Esta estrategia permitirá generar una ventaja sobre los competidores debido a la lealtad de marca y la menos sensibilidad hacia el precio.

Por lo tanto, la empresa debe destinar un rubro económico para la inversión en marketing operativo con el propósito de: a) identificar adecuadamente a los proveedores que abastezcan del calzado que demandan los clientes; y b) dar a conocer los beneficios de adquirir las nuevas líneas de calzado importado que se pretende implementar.

Tabla 15. Estrategia genérica de marketing

	Exclusividad percibida por el cliente	Costos bajos
Varios segmentos	Diferenciación de producto (comodidad y exclusividad)	Liderazgo en Costos
Un segmento	Enfoque o especialización	

3.2.3. Crecimiento

Para ampliar las perspectivas que tiene una empresa se deben adoptar estrategias de crecimiento, esta decisión depende de los objetivos planteados y pueden estar enfocados al crecimiento de las ventas, participación del mercado, beneficio o del tamaño de la organización. Existen tres tipos de estrategias de crecimiento:

a. Crecimiento intensivo

Se basa en identificar oportunidades de crecimiento dentro de los negocios actuales, para lo cual nuestro estudio se basará en la Matriz Ansoff.

Tabla 16. Matriz Ansoff

		Productos	
		Actuales	**Nuevos**
Mercados	**Actuales**	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: (Van Laethem, Lebon, & Durand-Mégret, 2012, pág. 112)

b. Crecimiento integrado

Estas estrategias son utilizables cuando una empresa puede aumentar los beneficios económicos al controlar diferentes actividades de importancia estratégica dentro de la cadena de abastecimiento. Se pueden diferencias tres tipos de estrategias: integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal.

c. Crecimiento diversificado

Es aplicable cuando la cadena de abastecimiento de una empresa ofrece pocas o ninguna perspectiva de crecimiento o rentabilidad. Se puede distinguir dos tipos de estrategias de crecimiento diversificado: diversificación concéntrica y diversificación pura (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

d. Planteamiento estratégico de marketing de crecimiento para la empresa

La estrategia de crecimiento que aplicará Calzado Presidente se basará, en el primer año de comercialización, en el desarrollo de productos debido a que uno de los principales objetivos de marketing de la empresa es incrementar las ventas a través de la comercialización de nuevas líneas de calzado basándose en las preferencias de los clientes actuales: exclusividad, calidad, comodidad y precio accesible, de calzado “casual”, “formal” y “deportivo”. Para los siguientes años se propone una penetración del mercado, mediante el incremento en la variedad de productos y el desarrollo del mercado a través de publicidad por internet mostrando las nuevas tendencias de moda con los zapatos que ofrezca Calzado Presidente.

e. Cuadro de estrategias de marketing de crecimiento 2020 – 2024

Tabla 17. Estrategias de crecimiento

	2020	*2021*	*2022*	*2023*	*2024*
Estrategias de crecimiento	Desarrollo de nuevas líneas de calzado (productos importados)	Penetración de mercado en el segundo año	Penetración de mercado	Diversificación hacia nuevos modelos de calzados.	Diversificación manteniendo un *stock* acorde a las tendencias de moda de calzado
		Desarrollo de nueva línea de calzado (productos importados); aumentar la variedad de productos	Desarrollo del mercado de venta a través de internet		

3.2.4. Competitivas

Lambin, Gallucci, & Sicurello (2009) indican que el objetivo de plantear estrategias competitivas, consiste en que una organización pueda mejorar su posición competitiva frente a las empresas del sector, a través de la identificación de una característica o cualidad (ventaja competitiva) que permita superar a la competencia de manera sostenible. Dentro de las estrategias competitivas se pueden mencionar las siguientes:

a. Estrategias del líder

El líder del mercado es la empresa que ha obtenido una posición dominante y es reconocida como tal por sus rivales, el líder se convierte en un punto de referencia para los competidores, una referencia que las empresas rivales tratan de atacar, imitar o evitar acciones empresariales.

b. Estrategias del retador

Cuando una empresa no domina un mercado-producto puede elegir entre el ataque al líder del mercado y, convertirse en su retador, o bien, erguirse como un seguidor al alinearse al comportamiento de la firma dominante. La adopción de una estrategia de marketing

retadora podría ser considerada como agresiva debido a su pretensión de tomar la posición de líder.

c. Estrategias del seguidor

Una empresa seguidora es un competidor con una pequeña participación en el mercado cuyas actuaciones son adaptables de los demás competidores.

d. Estrategia del especialista

Una empresa puede interesarse en uno o en pocos segmentos del mercado, pero no en la totalidad. La especialización puede referirse a consumidores finales, en zonas geográficas, en un producto o línea, en un solo atributo del producto, productos a medida, calidad/precio, en servicios, o en un canal (Vallet-Bellmunt, 2015) este criterio puede relacionarse con un aspecto técnico del producto o una cualidad diferenciadora que sea atractiva para los consumidores.

e. Planteamiento estratégico de marketing competitivo para la empresa

La estrategia de marketing competitiva propuesta será una estrategia de retador sobre su competencia directa: Calzado Fernandito, Superdeportivo, Calzado Amazonas, ya que le permitirá adoptar una posición agresiva frente a sus competidores.

Para ello, la expansión del mercado será materializada a través de un ataque de flancos (Vallet-Bellmunt, 2015) ya que Calzado Presidente tiene menos recursos que sus competidores, pero se puede analizar los puntos débiles para atacarlos; dichas debilidades identificadas con la competencia son las variedades de modelos, precios más bajos y cómodos que puede ofrecer la empresa mediante la comercialización de calzado importado.

3.3. VARIABLES DE COMERCIALIZACIÓN – MIX DE MARKETING

Mesa Holguín (2012) propone que la mezcla de marketing puede ser entendida como el conjunto de herramientas empleadas para conseguir objetivos de marketing de una firma, mediante una combinacion -más no decisiones particulares- del produto, su precio, su disponibilidad para la venta y las acciones de comunicación que buscan una respuesta del mercado.

Es una herramienta encaminada a la satisfacción al cliente que materializa un proceso de planificación de corto o mediano plazo hacia los mercados objetivos previamente identificados. El proceso comercial propone el uso de estrategias entorno al producto, la plaza, el precio y las decisiones sobre la promoción, con el propósito de satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes en forma rentable.

Calzado Presidente, a través del marketing mix, desplegará una serie de variables comerciales que, en conjunto, favorecerán el análisis y las actuaciones empresariales dirigidas a convertir a los consumidores pasivos en clientes; y, a partir de reforzar la estrategia, transformar a los compradores en socios patrocinadores de la empresa, sus productos y marcas.

A continuación, se presentan las variables comerciales referentes al producto, precio, distribución y comunicación, encaminadas a direccionar las estrategias de marketing (diferenciación, retador y desarrollo de productos) identificadas para conseguir los objetivos de marketing trazados para la comercialización de las nuevas líneas de zapatos cuya importación será efectuada con base a las preferencias de los actuales clientes de la compañía.

3.3.1. Producto

Aunque la definición de producto se puede plantear desde enfoques distintos, la gestión de marketing de la empresa se orientará a los beneficios que el producto pueda reportar al consumidor, más allá de las características físicas de los zapatos. La oferta de producto posibilitará cubrir las necesidades de los clientes: comodidad, exclusividad, estilo y precios cómodos.

Lambin, Gallucci, & Sicurello (2009) mencionan que las decisiones sobre nuevos productos son complejas y riesgosas, pero también de vital importancia para el desarrollo y la supervivencia de la empresa ya que tienen un impacto decisivo sobre los beneficios de las organizaciones. Para el caso de la empresa objeto de estudio la variable producto se basa en el análisis de una nueva línea de calzado importado que busca satisfacer las necesidades de sus clientes descritas anteriormente.

3.3.1.1. Objetivos y estrategias de producto

Para elaborar las estrategias de producto fue fundamental tomar en cuenta las necesidades de los clientes en base a la investigación de mercado realizada, de la cual se pudo determinar cuáles son el tipo de calzado más demandado y los factores determinantes para su compra.

Tabla 18. Estrategias de producto

Objetivos	Estrategias	Táctica	Responsable
Incrementar las ventas en un 20% para el primer año de implementación de la propuesta	Diversificar el portafolio de productos	Introducir una línea de calzado importado por cada segmento meta	Jefe de Adquisiciones
	Gestionar la compra directa a fabricantes	Buscar proveedores extranjeros	Gerente
Aumentar el posicionamiento en el mercado en un 20%.	Crear una nueva imagen de la empresa como importadores	Definir el posicionamiento con base a la comodidad, exclusividad y precios accesibles	Jefe de Marketing
Fidelizar a los clientes a través de la implementación de promociones	Diseñar un plan se seguimiento para los clientes actuales	Actualizar y mejorar la estructura actual de clientes dentro del sistema contable	Jefe de Contabilidad
		Elaborar formatos de evaluación del nivel de satisfacción	Jefe de Marketing

3.3.1.2. Dimensiones del producto

Kotler & Armstrong (2012) mencionan que existen cinco niveles de producto que tienen el propósito de satisfacer necesidades o deseos, estos son: beneficio básico, producto genérico, producto esperado, producto ampliado, producto potencial. En este sentido, para poder cumplir el propósito, cada nivel agrega más valor y beneficios para el cliente y los cinco constituyen en conjunto la jerarquia de valor para el consumidor.

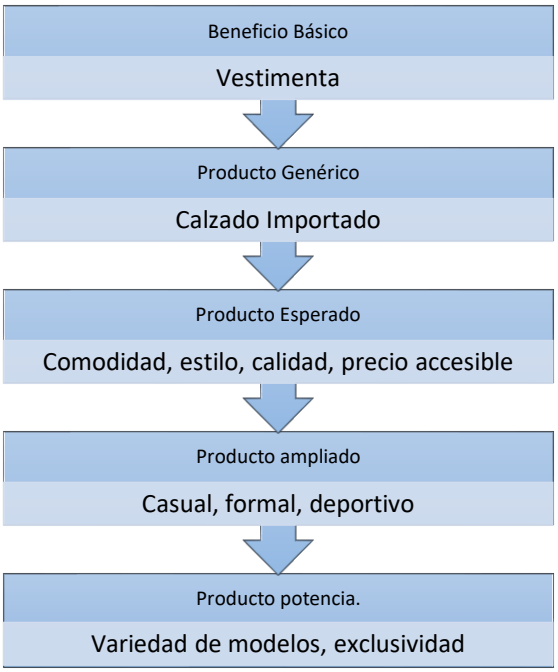


Figura 14. Dimensiones del producto
Fuente**:** (Kotler y Amstrong, 2012)

3.3.1.3. Cartera de productos

La amplitud de cartera se define como el número de líneas que integran la cartera. La línea de productos de Calzado Presidente desea cubrir mediante la implementación de esta nueva línea de calzado importado, está enfocada a satisfacer las necesidades de vestimenta en calzado.

La profundidad de la cartera corresponde al número de referencias (modelos, tamaños y variantes) que se ofrecen dentro de cada línea. Los tipos de zapatos que la empresa va a comercializar son: casual, formal y deportivo.

La longitud de la cartera de la empresa estará estructurada conforme al número total de productos comercializados por Calzado Presidente y cuyo resultado dependerá de la amplitud por la profundidad.

La cartera de productos que la firma comercializará en el año 2020 se expone en la tabla 19 [1].

Tabla 19. Cartera de productos línea nueva de calzado

	AMPLITUD					
	C1		**C2**		**C3**	
	Casual		**Formal**		**Deportivo**	
	Hombre	**Mujer**	**Hombre**	**Mujer**	**Hombre**	**Mujer**
	Modelo 1	**Modelo 2**	**Modelo 3**	**Modelo 4**	**Modelo 5**	**Modelo 6**
PROFUNDIDAD	*Talla 38*	*Talla 35*	*Talla 38*	*Talla 35*	*Talla 38*	*Talla 35*
	Talla 39	*Talla 36*	*Talla 39*	*Talla 36*	*Talla 39*	*Talla 36*
	Talla 40	*Talla 37*	*Talla 40*	*Talla 37*	*Talla 40*	*Talla 37*
	Talla 41	*Talla 38*	*Talla 41*	*Talla 38*	*Talla 41*	*Talla 38*
AMPLITUD	3 líneas de calzado					
PROFUNDIDAD MEDIA	(8 + 8 + 8) / 3 = 8 referencias en promedio por línea					
LONGITUD	24 tipos de zapatos importados					

3.3.1.4.Factores diferenciadores de producto

Diseño

Los resultados del estudio de mercado confirman que los clientes de Calzado Presidente no compran únicamente para cubrir una necesidad de vestimenta. Sus expectativas

[1] En el capítulo cuatro se mostrará las imágenes del producto con sus respectivas subpartidas arancelarias.

apuntan a que los zapatos puedan ser utilizados cómodamente y cuyo componente estético sea agradable. Los usuarios prefieren zapatos de cuero y en tonalidades oscuras.

Estilo

A diferencia del diseño, el estilo se refiere a la apariencia del calzado. Los diseños de zapatos de origen brasilero cuentan con un desarrollo acorde a las tendencias de moda contemporáneas, lo cual puede ser determinante para que los consumidores adquieran estas nuevas líneas de calzado.

Calidad

La calidad del producto, se refiere a la capacidad de los productos para conseguir resultados acordes con su función. Las nuevas líneas de calzado serán importadas desde proveedores que fabriquen calzado con estándares de calidad, en la perspectiva de que el nivel de satisfacción percibido supere el esperado (calidad latente); y, así reforzar la fidelidad hacia la empresa.

Garantía

La garantía se definirá como la promesa de Calzado Presidente de que sus productos funcionarán de acuerdo con los fines propuestos. El consumidor será recompensado en caso de que los zapatos no cumplan con los fines esperados en las debidas condiciones de uso. La relación de confianza con sus clientes, será uno de los pilares que coadyuvarán con la gestión de satisfacción del consumidor. Las opciones de compensación, en caso de reclamos o disconformidades serán las siguientes:

a) Arreglo gratuito del producto, o,

b) Cambio por una prenda de igual valor

Envase

Para Calzado Presidente el envase del producto primario viene a ser sus respectivos cartones contenedores de zapatos; y para el transporte por el cliente se cuenta con un diseño de fundas con el logo de la empresa. El diseño de las fundas permitirá comunicar -a los segmentos objetivos- la promesa central creada (posicionamiento basado en

comodidad, exclusividad y precios accesibles) para la comercialización de los zapatos importados.



Figura 15. Funda de Calzado Presidente

Servicios

Dado que Calzado Presidente tiene una fuerte competencia, se propone que la atención que reciba el cliente provenga de vendedores capacitados para brindar un asesoramiento de imagen al consumidor, siendo fundamental la cordialidad en el servicio.

En torno a este factor diferenciador también es fundamental destacar que la empresa ofrece a sus clientes diversas formas de pago (efectivo, crédito a instituciones, tarjeta de crédito o débito) lo cual, facilita la transacción.

3.3.2. Precio

El precio es la cantidad de dinero que el consumidor está dispuesto a desembolsar para disfrutar de un producto (zapatos) que le proporcionarán beneficios (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

Según Kotler (2012) el precio es el único elemento de la mezcla de marketing que genera ingresos; es decir, todos los demás producen gastos. El precio de los zapatos podría generar grandes ganancias debido a que los compradores, de acuerdo al comportamiento inelástico de los segmentos "casuales", "formales" y "deportivos" (tabla 14) frente al precio; no obstante, es imprescindible escudriñar los precios de la competencia.

La noción de precio va más allá de un simple análisis monetario, sino más bien implica estudiar la satisfacción en general del consumidor. El producto, en este caso, los zapatos, constituyen un paquete de beneficios (comodidad, calidad, estilo y precios accesibles) y los servicios derivados del producto que apoyan la venta de los productos para satisfacer las diferentes necesidades (vestimenta y elegancia) que buscan los clientes al momento de comprar su calzado de preferencia. Es por ello, que el precio de los zapatos importados deberá reflejar el valor que, de estas satisfacciones, significan para los compradores de la empresa.

3.3.2.1. Condiciones de fijación de precios

La variable precio dentro del marketing mix, implica un análisis de los factores internos y externos para la fijación de precios.

Tabla 20. Condiciones para fijar precios

Factores Internos	**Decisiones para fijar precios**	**Factores Externos**
Objetivos de marketing		Naturaleza del mercado y la demanda
Estrategia de marketing de diferenciación		Competencia
Costos		Otros factores del entorno (economía, estado)
Consideraciones de la organización		

Con estas consideraciones podemos establecer que la fijación de precios es de vital importancia para el proceso de marketing debido a las siguientes razones:

- El precio de venta repercute de manera directa sobre el resultado de la empresa en torno al beneficio y a la cantidad de productos comercializados.
- El precio elegido influye de manera directa sobre la demanda.
- Puede influir sobre la percepción de marca de la empresa.
- La estrategia de precio debe estar acorde a las demás componentes del marketing operativo.

3.3.2.2. Análisis de las condiciones para fijar precios

Para tomar una decisión acertada al momento de realizar la fijación de precios de las nuevas líneas de calzado, es fundamental que se analice las condiciones que influyen sobre la determinación del valor económico adecuado al que se van a comercializar los productos, por lo tanto, se considera que es necesario realizar una investigación de los actuales precios a los que la competencia vende su calzado y que sean similares a los que se pretende vender.

Tabla 21. Investigación de precios de la competencia

Competidor	Tipo de Calzado	Origen	Marca	PVP
Calzado Fernandito	Botín de dama, cuero, color azul con lazo en un costado	Brasil	Vizzano	$ 75,80
Calzado Fernandito	Zapato de dama, taco rebajado, cuero, color beige	Brasil	VittaBrasil	$ 63,80
Calzado Fernandito	Zapato de dama, tacón medio, cuero, color café, con tres ebillas	Brasil	Piccadilly	$ 69,80
Superdeportivo	Zapatilla de hombre, color plomo, cordón negro, tipo running	Brasil	Olympikus	$ 110,00
Calzado Amazonas	Zapato de hombre, planta de suela, color café, sin cordón	Brasil	Morelli	$ 73,50

Como se puede apreciar en la tabla 21, se realizó una breve investigación de los precios de venta que tienen los principales competidores de Calzado Presidente, donde se puede notar que los precios del calzado de origen brasilero oscilan entre los $ 63,80 y los $ 75,80; dato que será útil para la fijación de precios.

3.3.2.3. Objetivos y estrategias de precios

Tabla 22. Objetivos y Estrategias de precio

OBJETIVOS	TIEMPO	ESTRATEGIAS
Lograr que el cliente se familiarice con los precios de las nuevas líneas de calzado	Corto plazo	Precios de lanzamiento
Mantener precios similares a la competencia	Mediano Plazo	Precios descontados (más bajos que el líder, estrategia de marketing retadora) Más precios discriminatorios tipo ofertas y rebajas por pago en efectivo
Establecer precios basados en el potencial de beneficios que incluye el zapato	Largo plazo	Precios discriminatorios centrado en factores psicológicos Mas precios descontados

La estrategia más óptima para el lanzamiento de nuevas líneas de zapatos en Calzado Presidente es la de implementación de un precio de lanzamiento, en el cual, la reducción de precios será temporal hasta que el cliente se familiarice con la nueva oferta de zapatos. Esto, con el propósito de lograr una introducción y adaptación más rápida y fuerte para alcanzar una alta cuota de mercado mediante un esfuerzo promocional que impulse las ventas.

Para el lanzamiento de esta nueva línea de productos Calzado Presidente tiene una considerable ventaja dado que su experiencia y la reciente investigación de mercados le permite conocer cuáles son las necesidades y preferencias de sus clientes y se pueda ofrecer las nuevas líneas de calzado de tipo “casuales”, “formales” y “deportivos” de origen extranjero que los consumidores esperan.

Para mediano plazo se espera mantener los precios similares al de la competencia o si es posible establecer precios menores, con el propósito de ser los retadores del líder. Y, a largo plazo se aumentará los precios acordes a los potenciales beneficios que incluyan los zapatos (comodidad, estilo, elegancia, etc.).

3.3.2.4.Cálculo de los precios

Para conocer los precios que estarían dispuestos a pagar por un calzado importado se utilizó el "método del precio aceptable", que consiste en establecer una relación entre calidad – precio entre una muestra de consumidores del mercado, del cual consideren:

- Un precio mínimo, por debajo del cual una persona asociaría al producto de baja calidad y, por lo tanto, no lo compraría.
- Un precio máximo, por encima del cual el cliente no adquiriría el producto ya que lo consideraría caro y no dispondría de los recursos económicos suficientes para adquirirlo.

Una vez conocidos estos precios para toda la muestra, se trata de calcular el precio psicológico óptimo (Psop), que permite que el producto sea aceptado por el mayor número posible de consumidores o, lo que es igual, que sea rechazado por el menor número de consumidores (Ruiz & Parreño, 2013).

Precio psicológico segmento "casuales"

Tabla 23. Cálculo precio psicológico segmento "casuales"

Precio máximo		Precio mínimo	
Precio (USD)	**Frecuencia**	**Precio (USD)**	**Frecuencia**
$ 60,00	15	$ 40,00	27
$ 80,00	11	$ 60,00	74
$ 100,00	36	$ 80,00	12
$ 120,00	14	$ 100,00	4
$ 140,00	27	$ 120,00	4
$ 160,00	0	**Total**	**121**
$ 180,00	5		
$ 200,00	13		
Total	**121**		

Precio	**Frecuencia acumulada de aceptación como precio mínimo (A)**	**Frecuencia acumulada de rechazo como precio máximo (B)**	**Frecuencia neta de aceptación**	
			Absoluta (A-B)	**Relativa (A-B)/N**
$ 40,00	27	0	27	22,31%
$ 60,00	101	0	101	83,47%
$ 80,00	113	15	98	80,99%
$ 100,00	117	26	91	75,21%
$ 120,00	121	62	59	48,76%
$ 140,00	121	76	45	37,19%
$ 160,00	121	103	18	14,88%
$ 180,00	121	103	18	14,88%
$ 200,00	121	108	13	10,74%

Precio psicológico segmento "Formales"

Tabla 24. Cálculo precio psicológico segmento "formales"

Precio máximo		Precio mínimo	
Precio (USD)	**Frecuencia**	**Precio (USD)**	**Frecuencia**
$ 60,00	4	$ 40,00	19
$ 80,00	11	$ 60,00	26
$ 100,00	13	$ 80,00	20
$ 120,00	26	$ 100,00	6
$ 140,00	12	$ 120,00	0
$ 160,00	5	**Total**	**71**
$ 180,00	0		
$ 200,00	0		
Total	**71**		

Precio	Frecuencia acumulada de aceptación como precio mínimo (A)	Frecuencia acumulada de rechazo como precio máximo (B)	Frecuencia neta de aceptación	
			Absoluta (A-B)	**Relativa (A-B)/N**
$ 40,00	19	0	19	26,76%
$ 60,00	45	0	45	63,38%
$ 80,00	65	4	61	85,92%
$ 100,00	71	15	56	78,87%
$ 120,00	71	28	43	60,56%
$ 140,00	71	54	17	23,94%
$ 160,00	71	66	5	7,04%
$ 180,00	71	71	0	0,00%
$ 200,00	71	71	0	0,00%

Precio psicológico segmento "Deportivos"

Tabla 25. Cálculo precio psicológico segmento "Deportivos"

Precio máximo		Precio mínimo	
Precio (USD)	**Frecuencia**	**Precio (USD)**	**Frecuencia**
$ 60,00	20	$ 40,00	33
$ 80,00	19	$ 60,00	50
$ 100,00	35	$ 80,00	26
$ 120,00	16	$ 100,00	16
$ 140,00	27	$ 120,00	
$ 160,00	1	**Total**	**125**
$ 180,00	7		
$ 200,00	0		
Total	**125**		

Precio	**Frecuencia acumulada de aceptación como precio mínimo (A)**	**Frecuencia acumulada de rechazo como precio máximo (B)**	**Frecuencia neta de aceptación**	
			Absoluta (A-B)	**Relativa (A-B)/N**
$ 40,00	33	0	33	26,40%
$ 60,00	83	0	83	66,40%
$ 80,00	109	20	89	71,20%
$ 100,00	125	39	86	68,80%
$ 120,00	125	74	51	40,80%
$ 140,00	125	90	35	28,00%
$ 160,00	125	117	8	6,40%
$ 180,00	125	118	7	5,60%
$ 200,00	125	125	0	0,00%

Por lo tanto, el precio aceptable o psicológico es del segmento "casuales" es de $ 60, del segmento "formales" es de $ 80 y del segmento "deportivos" es de $ 80 dólares, dado que el porcentaje de aceptación es el máximo en cada grupo. No obstante, esto no implica que Calzado Presidente tenga la necesidad de fijar este precio, ya que existen precios que también poseen un nivel de aceptación considerable. Es así que, la empresa debería seleccionar el precio de venta al consumidor entre este rango de precios, teniendo en cuenta cuáles van a ser sus costos, los niveles de precios de la competencia y los objetivos que persigue.

Para poder comparar los precios de los calzados que se desea importar se tomó en consideración el precio psicológico de cada segmento descontado el 12% de IVA. Y para conocer el costo estimado del zapato se prorrateó los costos de importación para cada segmento de zapatos. De esta forma se puede apreciar que del segmento "casuales" se puede obtener un margen de contribución del 8%; del segmento "Formales" el 58%; y del segmento "Deportivos" un margen del 33%; lo cual indica que el precio que los clientes aceptarían pagar generaría una rentabilidad para la empresa.

Tabla 26. Margen de contribución

Segmento	*Precio Psicológico*	*Costo estimado del zapato*	*Margen de contribución*
Casuales	53,57	49,40	8%
Formales	71,43	45,33	58%
Deportivos	71,43	53,64	33%

3.3.3. Decisiones de distribución

Un canal de distribución "es la estructura formada por socios interdependientes que participan en el proceso de hacer que los bienes y servicios estén disponibles para el uso o consumo de los consumidores o usuarios industriales." (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 364)

A través de estas estructuras organizadas se pueden desempeñar las tareas necesarias para facilitar las transacciones de compra - venta, entre sus principales funciones se encuentran: crear utilidades de lugar, tiempo y estado que en conjunto forman el valor agregado de la distribución. Para que una organización pueda vender no es suficiente con tener un buen producto, a un buen precio y que sea conocido por los compradores, sino que también, es indispensable que se encuentre en el lugar y momento apropiados para que ese producto sea accesible para el cliente.

Las estrategias de distribución para Calzado Presidente están enfocadas a tener un mayor control posible sobre las actividades de intermediarios a través de un control del programa de marketing mix.

3.3.3.1. Integrantes del canal

Uno de los propósitos de Calzado Presidente es reducir su cadena de suministro y la introducción de nuevas líneas de calzado gracias a su experiencia, conocimiento de mercado y conocimiento de producto, por lo tanto, su canal de distribución está dado por la importación directa a los fabricantes de zapatos, mediante lo cual se pretende mejorar el surtido de la empresa con productos nuevos para satisfacer las necesidades actuales del consumidor final, por lo tanto, se lleva a cabo una distribución minorista, en la cual, los integrantes del canal de distribución son: la empresa (intermediario) y el cliente final.



Figura 16. Integrantes del canal

3.3.3.2. Dimensiones del canal

La dimensión vertical de Calzado Presidente está determinada por el nivel de intermediarios que intervienen entre el comerciante de calzado y el consumidor, por lo que Calzado Presidente estaría dentro de un canal vertical de nivel 0 “cero”, es decir es un canal directo; debido a que, la empresa adquiere el producto al fabricante y lo pone a disposición del consumidor final.

3.3.3.3. Flujos del canal

La ejecución de las funciones de distribución da lugar a flujos de distribución entre los integrantes del canal en el proceso de intercambio.

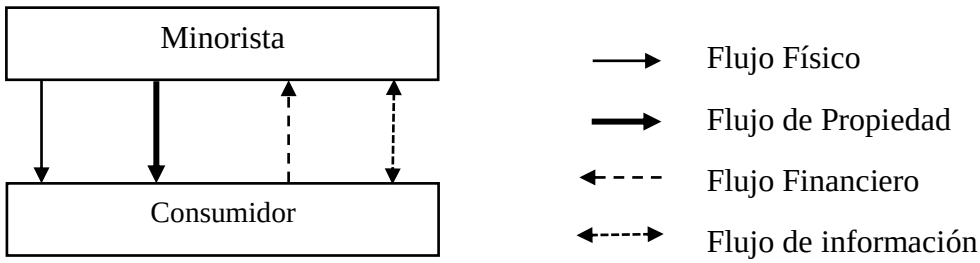


Figura 17. Flujo de canal de Calzado Presidente
Fuente**:** (Ruiz Conde & Parreño , 2013, pág. 157)

3.3.3.4. Merchandising

Jiménez Marín (2019) indica que el *merchandising* es una parte del marketing que persigue aumentar la rentabilidad en el punto de venta (físico o virtual), presentando el producto, servicio o marca en las mejores condiciones posibles para que el potencial comprador lo perciba, de manera consciente o inconsciente. Dentro de este tema propone una teoría denominada "*Visual Merchandising*" que pretende maximizar la rentabilidad del espacio de venta y al producto, con técnicas comerciales adecuadas; todo ello con el propósito de mejorar la interacción con el cliente, buscando su atención y su compra.

En esta labor de presentación, como lo menciona Jiménez Marín (2019), intervienen diferentes factores, entre los principales están:

- Envase o envoltorio
- Instalaciones
- Iluminación
- Mobiliario
- Tiempo
- Precio
- Comunicación
- Mercado
- Cultura

Bajo estas premisas, se tiene previsto diseñar adecuadamente el espacio físico que va a ocupar la nueva mercadería que se va a implementar, esto con el propósito de designar un sitio estratégico a los zapatos para que le consumidor se sienta atraído y sea de fácil ubicación e impulse su decisión de compra. La forma de exhibir la nueva mercancía también implica la inversión en tabillas para colocar los zapatos y dada la amplia gama de modelos, solo se exhibirá el zapato derecho. Además, para el almacenamiento del resto de modelos se prevé designar un espacio en el segundo piso del edificio que sea de fácil ubicación para los vendedores y permita una atención rápida al cliente.

En lo que respecta a la comunicación, es importante mantener informado a los clientes de las nuevas líneas de calzado importado que se va a comercializar; por lo que, se va a crear una base de datos con los correos electrónicos que provean los clientes al momento de la facturación, y cuando exista una nueva importación de calzado se enviará la información por medio electrónico a los clientes.

Adicionalmente, otro de los factores que impulsan la decisión de compra de los clientes es la percepción que los clientes tienen del ambiente de Calzado Presidente, por lo que, se va a plasmar imágenes de los modelos de zapatos importados en el entorno del local, con el propósito de incidir sobre las percepciones emocionales de los clientes y su experiencia al momento de comprar.

3.3.4. Comunicaciones integradas de marketing

"Las comunicaciones de marketing son los medios por los cuales las empresas intentan informar, persuadir y recordar a los consumidores, de manera directa o indirecta, sobre los productos y marcas que venden" (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012, pág. 476).

La comunicación de marketing se enfocará sobre todas las señales o mensajes que la empresa emitirá a un público objetivo ("casuales", "formales" y "deportivos"), y a otros grupos de interés (clientes, distribuidores, proveedores, accionistas y a su propio personal).

3.3.4.1. Objetivos de acciones de comunicación

- Crear conciencia de marca (recordación)
- Mostrar a Calzado Presidente como un almacén que ofrece calzado importado cómodo
- Animar a los consumidores para que decidan comprar

3.3.4.2. Modelos de respuesta

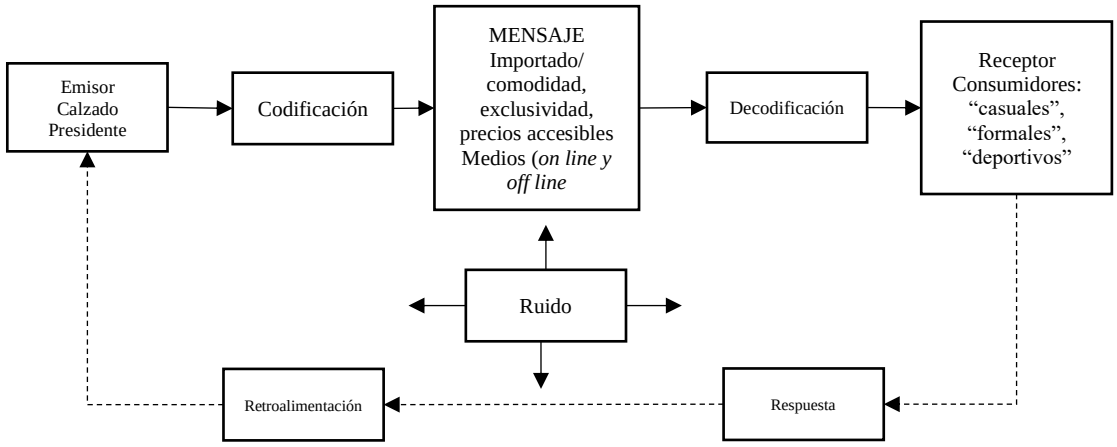


Figura 18. Macromodelo
Fuente**:** (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012, pág. 480)

A través de la figura 18, es posible conocer los factores fundamentales e influyentes en una comunicación eficaz que desarrollará Calzado Presidente (emisor) y sus segmentos objetivos (receptores). El mensaje estará compuesto por la promesa central (comodidad, exclusividad y precios accesibles) que conforma el posicionamiento definido. Los canales de retroalimentación (diálogos del personal de atención al cliente, buzón de sugerencias, página web, redes sociales de la empresa, entre otros) serán primordiales para monitorear las respuestas.

Tabla 27. Modelos de respuesta.

	Modelos			
Etapas	**Modelo AIDA**	**Modelo de jerarquía de efectos**	**Modelo de innovación**	**Modelo de comunicaciones**
Etapa cognitiva	Atención	Conciencia Conocimiento	Conciencia	Exposición Recepción Respuesta cognitiva
Etapa afectiva	Interés Deseo	Gusto Preferencia Convicción	Interés Evaluación	Actitud Intención
Etapa conductual	Acción	Compra	Prueba Adopción	Comportamiento

Fuente: (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012, pág. 481)

Todos estos modelos se basan en que el comprador pasa por etapas cognitivas, afectivas y conductuales. Para Calzado Presidente el modelo de respuesta más adecuado es el Modelo de Jerarquía de Efectos debido a que el mercado objetivo tiene un alto involucramiento con los productos finales y percibe un alto grado de diferenciación.

Las acciones de las comunicaciones integradas de marketing iniciarán con la tarea de que los segmentos objetivo tomen conciencia de la marca "Calzado Presidente"; luego, que adquieran conocimiento sobre la oferta de la nueva línea de zapatos; después, los mensajes emitidos a través de los canales de comunicación deben apuntar a generar el gusto de los modelos de producto, el local, la atención del personal de *retail*; a continuación, se hará necesario, desatar la preferencia de la oferta (productos, servicios, experiencia e informaciones, Kotler y Keller (2013) de la firma; la convicción de que la compañía ofrece un paquete de valor distintivo frente a la competencia. Tras el despliegue de estas etapas, la comunicación deberá provocar la compra; para, finalmente, crear u cultivar clientes fieles y promotores de la marca.

3.3.4.3. Planificación de la comunicación

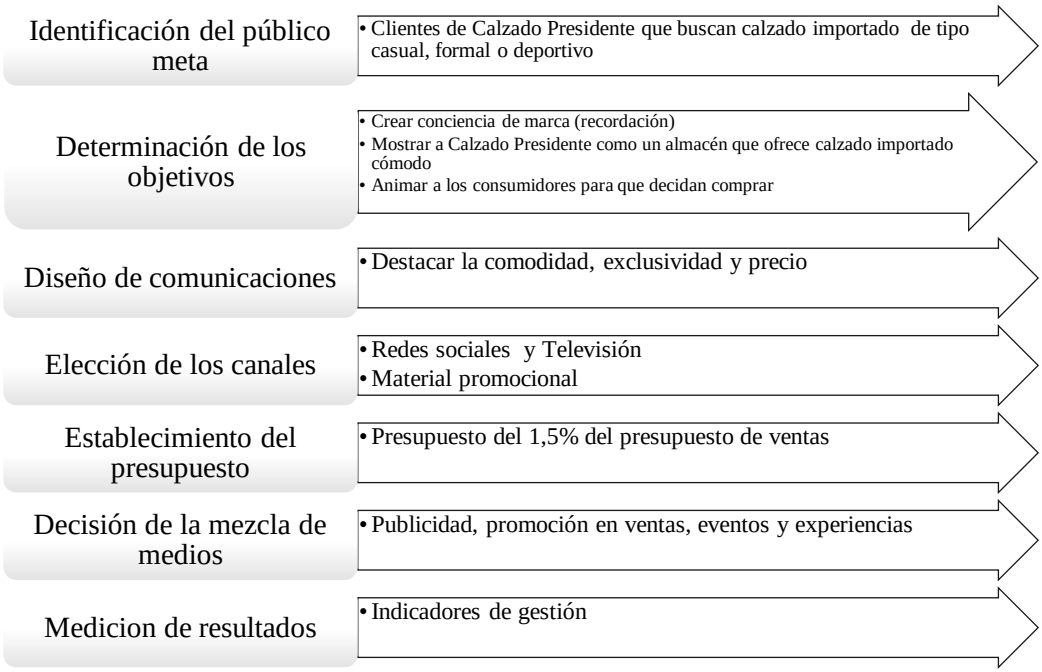


Figura 19. Planificación de la comunicación
Fuente: Adaptado de (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012, pág. 481)

3.3.4.4. Instrumentos de comunicación

Para el impulso de la fuerza de ventas de las nuevas líneas de calzado a través de la comunicación, Calzado Presidente tiene previsto implementar las siguientes estrategias:

Canales masivos

- **Publicidad:** Pautas publicitarias en medios de comunicación locales de Latacunga (radio y televisión) mediante lo cual, la empresa aseguraría llegar con el mensaje a su mercado objetivo. (Anexo B)

- **Eventos:** Destinar un rubro fijo anual para ser patrocinadores en los principales eventos que se realice en la ciudad, por ejemplo: conciertos o elecciones de reinas.

Canales personales

- **Promoción de ventas:** Calzado Presidente ofrecerá descuentos a sus clientes en la segunda compra de su par de zapatos, para pagos en efectivo.

- **Material promocional:** Se elaborará camisetas y esferos con el logo y el nombre de la empresa, para obsequiar a los clientes cuando realicen una compra.

- **Incentivos al consumidor final:** En fechas especiales, tales como: día de la madre, día del padre o navidad, se obsequiará al cliente número 50 y 100 de ese día un cupón equivalente a $30 para ser utilizado en productos de la misma empresa.

Canales digitales

Redes sociales: Tal como se pudo conocer en la investigación de mercado, los clientes de Calzado Presidente prefieren conocer sobre las nuevas líneas de calzado importado a través de redes sociales, por lo tanto, se destinará dentro del presupuesto un rubro para fortalecer la publicidad en Facebook.

Sitio web: Para mostrar las nuevas líneas de calzado que ofrezca la firma, se estima conveniente la creación de una página web que contenga los productos que se comercializa.



Figura 20. Página de Facebook Calzado Presidente

E-mail Marketing: tomando los correos electrónicos de la base de datos de facturación de los clientes, se enviará correos electrónicos para informar de las nuevas líneas de calzado que se ofrezcan e invitando a que visiten el establecimiento en temporadas que se ofrezcan descuentos.

4. PLAN DE IMPORTACIÓN

4.1. INTRODUCCIÓN

El intercambio de mercancías entre países viene desde hace tiempos remotos y, en la actualidad, prácticamente ninguna economía permanece ajena a las transacciones comerciales y esto se produce justamente por la integración mundial de mercados, en el cual se pueden comercializar una infinidad de productos con el propósito de satisfacer las necesidades de la sociedad.

Según datos del Banco Mundial (2017), el sector del comercio en Ecuador fue uno de los sectores que más aportó en la consolidación del Producto Interno Bruto con un 42%. Es decir, las transacciones comerciales del país son fundamentales para la dinamización de la economía.

Calzado Presidente es una empresa que se encuentra en el sector de comercialización minorista de calzado, y dado la elevada competencia que existe en el sector, se ha vuelto una necesidad mantener un *stock* variado de mercadería que satisfaga las necesidades de los clientes de la ciudad de Latacunga.

La propuesta del plan de importaciones, contemplan las directrices que debe seguir la empresa para adquirir la nueva línea de calzado, conforme a los segmentos objetivos definidos.

El plan de importaciones se asienta en las normativas que rigen al comercio exterior en el país, tales como: Reglamento y Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, Resoluciones del Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador y Resoluciones del Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), Registros del Ministerio de Industrias Productividad (MIPRO), Normas del Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN); además de la Nomenclatura Arancelaria y Términos Internacionales de Comercio.

Según SENAE (2016) la importación "es la acción de ingresar mercancias extranjeras al país cumpliendo con las formalidades y obligaciones aduaneras, dependiendo del RÉGIMEN DE IMPORTACION al que se haya sido declarado."

La metodología que Calzado Presidente debe seguir para una adecuada importación de mercadería, está enfocada a: aspectos técnicos, aspectos en torno al calzado, normas de etiquetado, negociación con proveedores, entre los principales.

4.2. ASPECTOS TÉCNICOS

4.2.1. Documentos habilitantes para la importación de calzado

4.2.1.1. Registro Único de Contribuyentes

Según el Servicio de Rentas Internas, el Registro Único de Contribuyentes (RUC) es la identificación de los contribuyentes con fines impositivos para ejercer actividades económicas dentro del país. El control de este instrumento está a cargo de la institución en mención. Actualmente, la empresa cuenta con un RUC que lo habilita para ejercer la actividad económica de comercio de calzado.

4.2.1.2. Registro como Importador en el sistema ECUAPASS

El ECUAPASS es el sistema aduanero del Ecuador, que facilita las operaciones aduaneras de los Operadores de Comercio Exterior. Para realizar el proceso de importación de mercancías, el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador exige que todas las personas naturales o jurídicas, ecuatorianas o extranjeras radicadas en el país, sean registrados como importadores en este sistema y aprobados por esta institución. A tal efecto, se contemplan, los siguientes pasos:

1) Obtención del Certificado Digital para la firma electrónica, otorgado por el Banco Central del Ecuador o la empresa *Security Data.*

2) Registro en el portal ECUAPASS mediante estas acciones

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

4.2.1.3. Registro como Importador ante el Ministerio de Industrias y Productividad

Además, es necesario que la empresa obtenga el Registro de Importadores Textiles y Calzado, otorgado por el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), el cual es un documento que habilita a personas naturales y jurídicas la facultad de importar textiles y calzado, cuyas normas están contenidas en la Resolución 401 del COMEX. Para tal efecto, es necesario presentar los siguientes documentos como persona natural, ya que el RUC está constituido como este tipo de contribuyente.

- Haberse registrado como Importador en el Sistema de Información Empresarial, en la página web: http://servicios.industrias.gob.ec/site_rue/rue.html; el SISEMP permite al operador de comercio exterior (importador o exportador) obtener el número y clave electrónica indispensable para Importar o exportar, el registro debe poder ser verificado por el COMEX y el SENAE.

- Matrícula de Comerciante.

- Nombre del Declarante autorizado que realizará los trámites de importación (si lo tiene).

- Copia simple del RUC.

- Descripción del tipo de producto que se va a importar, así como la lista de subpartidas arancelarias bajo las cuales se declararán ante la aduana.

- Certificado de no tener deudas exigibles con el SRI.

4.3. ENTORNO DE LA MERCADERÍA

4.3.1. País proveedor del calzado

Gracias al estudio de mercado realizado y analizado en el capítulo dos, se pudo determinar que la mayoría de clientes de Calzado Presidente, prefieren adquirir calzado importado desde Brasil.

4.3.2. Proveedor del calzado

Luego de una investigación preliminar de proveedores desde Brasil, se pudo contactar con la empresa "*C.M. Industria e Comerccio de Sapatos Eireli EPP*", distribuidores de la marca *Maithe*, cuyo calzado coincide con las preferencias de los consumidores de Calzado Presidente, definidas mediante la investigación comercial efectuada. En el anexo C se muestra una proforma de costo que tendría el calzado que se desea importar.

4.3.3. Partida arancelaria del calzado

Para identificar adecuadamente la subpartida arancelaria del tipo de calzado que se desea importar, es fundamental tener en cuenta la composición del producto; es por ello que se solicitó al proveedor se proporcione la ficha técnica de los modelos de calzado, que se muestra en el anexo D. A continuación se muestra la subpartida en la cual se ubicó a dicho producto en base a la Resolución No. 20-2017, emitida por el Pleno del Comité de Comercio Exterior [2], dentro de la Sección XII, Capítulo 64.

[2] Junio de 2018.

Tabla 28. Subpartida arancelaria del calzado a importar

Código proveedor	Imagen	Subpartida Arancelaria
TVU 72000		6403.99.90
TNC 65009		6404.19.00
TRB 98007		6403.99.90
BNN 15365		6403.99.90
SBC 67000		6402.99.90

4.3.4. Incoterms aplicables para Brasil

Según *The International Chambers of Commerce* (2010) "Los Incoterms son un conjunto de reglas de carácter facultativo, que permiten acordar los derechos y obligaciones del vendedor como el comprador, en las transacciones comerciales nacionales e internacionales".

Permiten regular la entrega de mercancías, la transmisión de riesgos, trámites documentales y la distribución de gastos. Su estructura está definida básicamente en cuatro grupos etiquetados por estas letras: E: Salida; F: transporte principal no pagado; C: transporte principal pagado y D: llegada.

Tabla 29. Incoterms Marítimos

FAS	*Ex Works*	En Fábrica
FOB	*Free on board*	Libre a Bordo
CFR	*Cost and Freight*	Costo y Flete
CIF	*Cost Insurance & Freight*	Costo, Seguro y Flete

Fuente: Incoterms, 2010

Tabla 30. Incoterms Polivalentes

EXW	*Ex Works*	En Fábrica
FCA	*Free Carrier*	Libre Transportista
CPT	*Carriage Paid To*	Flete Pagado Hasta
CIP	*Carriage Insurance Paid To*	Flete y Seguro pagado hasta
DAT	*Delivered at Terminal*	Entrega al Terminal
DAP	*Delivered at Place*	Entregado en Lugar
DDP	*Delivered Duty Paid*	Entregar en destino con derechos pagados

Fuente: Incoterms, 2010

4.3.5. Transporte de mercancías desde Brasil

En lo que respecta al transporte de mercancías desde Brasil y, para efectos del análisis, se utilizará la modalidad aérea en función del menor tiempo que toma la llegada del producto (2 días), en comparación con la vía marítima (20 días).

Para conocer el valor aproximado del costo del transporte principal, fue considerada la cotización emitida por el proveedor, de acuerdo con los pesos de la mercadería especificados.

Tabla 31. Pesos de la mercancía

GROSS WEIGHT	204,73 KGS
NET WEIGHT	133,78 KGS
TOTAL OF CUBAGE	2,115 M3
QUANTITY OF VOLUMES	25

Fuente: Proforma anexo C

Posteriormente se solicitó una cotización de la empresa Aer Caribean para conocer los costos del transporte de la mercancía.

Tabla 32. Costos del transporte principal

Gasto	Valor	Origen
Gastos de Origen	452,00	Brasil
Flete Aéreo Internacional	500,00	Brasil
Gastos Locales en Destino	492,80	Quito
Total Transporte	**1.444,80**	

Fuente: Investigación de precios Aer Caribean

4.3.6. Etiquetado

El Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) es un ente encargado de la regulación de la calidad del calzado. De acuerdo con su normativa, la importación de calzado debe contemplar el Reglamento Técnico Ecuatoriano Rte Inen 080 (1r) “Etiquetado de Calzado”. Este reglamento técnico ecuatoriano determina los requerimientos que debe

cumplir el etiquetado de calzado comercializado en el país, sea de fabricación nacional o de origen importado, con la finalidad de prevenir estafas e insatisfacciones a los consumidores. La figura 21 ilustra un ejemplo que refiere la información mínima requerida (materiales predominantes del producto, país de origen, talla, entre los principales).



Figura 21. Ejemplo de etiquetado

4.3.7. Inspección del producto

Conforme lo establecido en la Ley No. 2007-76 del Sistema Ecuatoriano de la Calidad y la Resolución 001-2013-CIMC con sus reformas, previo a la importación de bienes producidos fuera del país, se debe demostrar el cumplimiento con el reglamento técnico ecuatoriano, a través de un Certificado de Conformidad de Producto o Certificado de Inspección emitido por un Organismo acreditado o reconocido por el SAE, o bien, designado por el MIPRO.

Existen empresas verificadoras que pueden dar cumplimiento a este requerimiento de inspección del producto, una de ellas es BIVAC Ecuador S.A cuyos servicios aproximadamente están en USD $ 150 por cada inspección, como se ilustra en el anexo E.

4.4. DOCUMENTOS HABILITANTES PARA LA IMPORTACIÓN

4.4.1. Factura comercial

El documento que avala la transacción de comercio exterior de mercancías es la factura comercial, cuyo contenido establece las condiciones de venta de las mercancías y sus especificaciones. Es el documento legal que sirve como comprobante de la venta; exigiéndose como requisito para la exportación en el país de origen y la importación en el país de destino. También se utiliza como justificante del contrato comercial. Se caracteriza por tener la siguiente información: fecha de emisión, nombre y dirección del exportador y del importador, descripción de la mercancía, condiciones de pago y términos de entrega.

4.4.2. Conocimiento de embarque

Jiménez Moreta (2016) indica que el conocimiento de embarque es un documento emitido por el embarque marítimo *"bill of lading"* o aéreo *"airwail"*, que evidencia el contrato entre el exportador y el transportista, en el se hace constar que se recibe la mercadería para ser transportada hacia el puerto de destino en el medio de transporte contratado, rigiéndose a las condiciones pactadas entre el vendedor y el comprador de la mercancía.

4.4.3. Lista de empaque "Packing list"

La lista de empaque o *packing list* es un documento emitido por el proveedor de la mercancía, en el cual se especifica una descripción detallada del contenido de cada paquete incluyendo peso bruto y neto, volumen y la cantidad de bultos.

4.4.4. Certificado de origen

El certificado de origen es un documento otorgado por el proveedor del calzado en el cual se acredita que la mercancía consignada es originaria del país mencionado. Es fundamental que se obtenga este documento ya que permitirá una reducción arancelaria del 100% del arancel *advalorem* y del arancel específico por la importación de calzado, con lo cual, los precios de venta serán competitivos en el mercado.

Estos cuatro documentos son necesarios para la nacionalización de la mercadería que se desea importar.

4.5. NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES

4.5.1. Seguridad en la importación

En el ámbito del comercio internacional es necesario que las partes involucradas tengan la certeza de que su transacción sea verdadera. Es así que, Calzado Presidente podría solicitar certificaciones BASC o ISO 28000 a sus proveedores.

La Norma BASC está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todos los tamaños, independientemente de la naturaleza de sus actividades, a fin de garantizar la seguridad en la cadena de suministro y las actividades relacionadas con el comercio internacional.

La Norma ISO 28000 fue concebida con el propósito de garantizar un sistema de gestión de la seguridad específico aplicable a la seguridad de la cadena de suministro, y, mediante la cual los clientes se benefician al minimizar los riesgos del transporte y la logística.

4.5.2. Formas de pago

La forma de pago es parte de la negociación con el proveedor en la cual se acuerda los términos para que el importador entregue un valor económico a cambio de la mercadería proporcionada por el proveedor brasilero de calzado, de tal manera que ambas partes garanticen la seguridad de la transacción. La modalidad elegida dependerá del conocimiento logrado sobre los intervinientes en la transacción, del tamaño y la frecuencia de las operaciones.

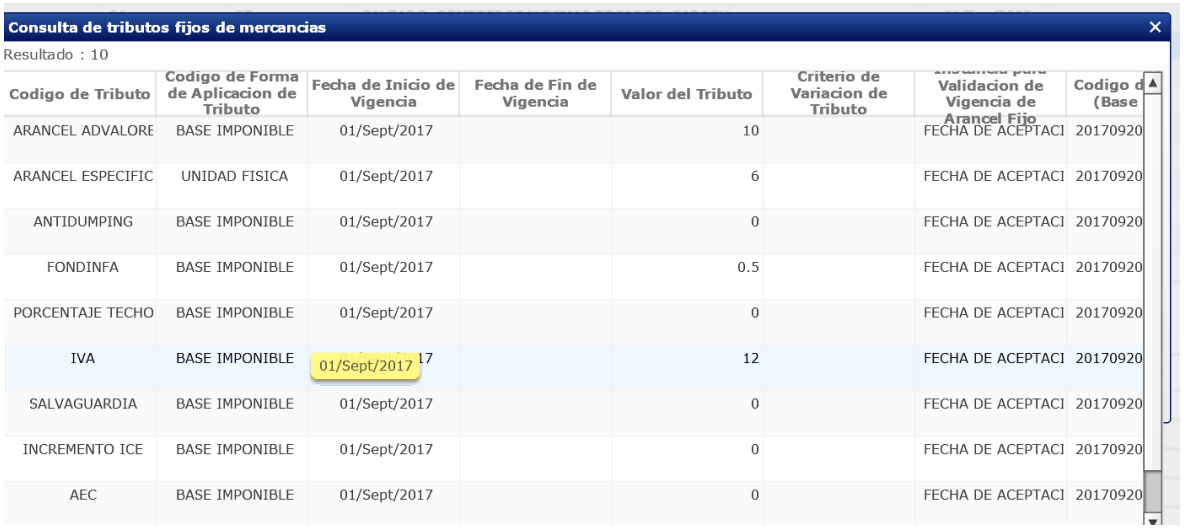
Para Calzado Presidente, en la intención de garantizar las operaciones de comercio internacional con sus proveedores, optará por el método de pago mediante cartas de créditos.

Una carta de crédito puede definirse como una promesa condicional de pago que realiza una institución financiera (emisor), a petición de un cliente (solicitante), para hacer un pago a un tercero (beneficiario), normalmente por la intermediación de otro banco (notificador), contra la entrega de los documentos exigidos, siempre y cuando se cumplan los términos y las condiciones de la negociación. (Ministerio de Comercio Exterior, 2017).

Para concretar el uso de cartas de crédito la empresa puede realizarlo mediante su institución financiera pagando un costo financiero por el servicio, mismo que se tendrá en cuenta para los costos de la importación.

4.5.3. Tributos a la importación de calzado desde Brasil

En relación con la información de Aduanas del Ecuador, el producto seleccionado, al momento de ingresar al país, debe pagar los siguientes tributos:



Consulta de tributos fijos de mercancias

Resultado : 10

Codigo de Tributo	Codigo de Forma de Aplicacion de Tributo	Fecha de Inicio de Vigencia	Fecha de Fin de Vigencia	Valor del Tributo	Criterio de Variacion de Tributo	Validacion de Vigencia de Arancel Fijo	Codigo d (Base
ARANCEL ADVALORE	BASE IMPONIBLE	01/Sept/2017		10		FECHA DE ACEPTACI	20170920
ARANCEL ESPECIFIC	UNIDAD FISICA	01/Sept/2017		6		FECHA DE ACEPTACI	20170920
ANTIDUMPING	BASE IMPONIBLE	01/Sept/2017		0		FECHA DE ACEPTACI	20170920
FONDINFA	BASE IMPONIBLE	01/Sept/2017		0.5		FECHA DE ACEPTACI	20170920
PORCENTAJE TECHO	BASE IMPONIBLE	01/Sept/2017		0		FECHA DE ACEPTACI	20170920
IVA	BASE IMPONIBLE	01/Sept/2017		12		FECHA DE ACEPTACI	20170920
SALVAGUARDIA	BASE IMPONIBLE	01/Sept/2017		0		FECHA DE ACEPTACI	20170920
INCREMENTO ICE	BASE IMPONIBLE	01/Sept/2017		0		FECHA DE ACEPTACI	20170920
AEC	BASE IMPONIBLE	01/Sept/2017		0		FECHA DE ACEPTACI	20170920

Figura 22. Consulta de tributos Aduana del Ecuador
Fuente**:** Aduanas del Ecuador, (15 de febrero del 2019). Recuperado de http://ecuapass.aduana.gob.ec/ipt_server/ipt_flex/ipt_arancel.jsp

4.5.3.1. Acuerdos comerciales Ecuador - Brasil

Tal como se planteó en el análisis del capítulo uno, Ecuador y Brasil firmaron el "Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica CAN – MERCOSUR" Ace 59 Mercosur; gracias a este acuerdo, a la presente fecha, existe una rebaja del 100% del arancel *ad-valorem* y el 100% de arancel específico para la importación el tipo de calzado que busca la compañía.

Esta información es corroborable a través de la página web de la Aduana del Ecuador, como se ilustra en la figura 23.

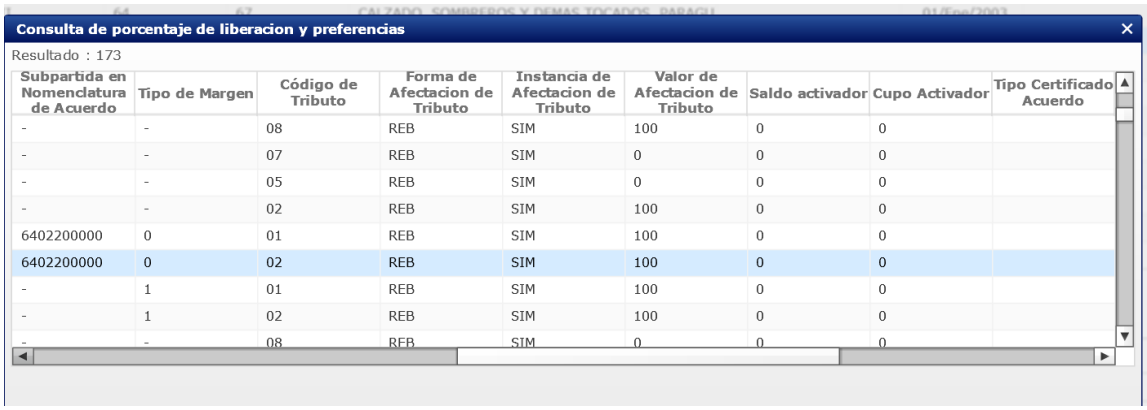


Figura 23. Consulta de porcentaje de liberación arancelaria
Fuente**:** Aduanas del Ecuador, (15 de febrero del 2019). Recuperado de http://ecuapass.aduana.gob.ec/ipt_server/ipt_flex/ipt_arancel.jsp

Sin embargo, para que el importador pueda acceder a este beneficio del Acuerdo, es necesario que el exportador entregue el documento que avale el origen brasileño del producto, consignado en el documento denominado “Certificado de Origen”.

4.6. COSTOS DE LA IMPORTACIÓN

Para efectuar la importación del calzado desde Brasil es preciso considerar todos los costos de importación que se incurrirán en esta transacción comercial, con el propósito de fijar los precios de venta al público que, a la vez, permitan recuperar la inversión. A tal efecto, se realizó una entrevista con una empresa que brinda de asesoría en materia de importación de calzado que permitió conocer a detalle los costos estimados de importación por primera vez.

Tabla 33. Costos para la importación de calzado

Ítem	Detalle	Valor	Observación
1	Obtención del token	$72,91	Única vez
2	Registro Ecuapass	$62,72	Única vez
3	Matrícula de comerciante + registro INEN	$800,00	Única vez
4	Mercadería	$8.686,00	
5	Tributos	$1.090,96	
6	Seguro	$86,86	
7	Gastos de origen	$452,00	Brasil
8	Flete Aéreo Internacional	$500,00	Brasil
9	Gastos locales en destino	$492,80	Quito
10	Inspección mercadería	$150,00	
11	Flete interno UIO - LTX	$120,00	
12	Carta de crédito	$868,60	Banco
13	ISD 5%	$434,30	Banco
14	Asesoría Importación (Agente de Aduanas)	$280,00	
Total importación 300 pares de zapatos		**$14.097,15**	

Fuente: Investigación AsescargoInt

5. PROYECCIÓN FINANCIERA

5.1. INVERSIÓN

Para la implementación del plan de marketing y la propuesta de importación de calzado, se analizaron los rubros explicados en el capítulo tres y cuatro. La tabla 34 ilustra los rubros componentes de la inversión requerida.

Tabla 34. Inversión de los planes de marketing y de importación

INVERSIÓN PLAN DE COMERCIALIZACIÓ Y PLAN DE IMPORTACIÓN	VALORES
TOTAL PRODUCTO	**14.707,15**
Nuevas Líneas de calzado	14.097,15
Buscar proveedores extranjeros - asesorías, ferias	300,00
Colocar un nuevo slogan	200,00
Actualizar bases de clientes	50,00
Elaborar formatos de evaluación del nivel de satisfacción	60,00
TOTAL PRECIO	**550,00**
Etiquetar los precios en los zapatos	450,00
Ofrecer descuentos por pago en efectivo	-
Analizar precios de la competencia y fijar los propios más bajos	100,00
TOTAL DISTRIBUCIÓN (*Merchandising)*	**2.850,00**
Elaboración de 600 tablillas	1.500,00
Readecuación del establecimiento	900,00
Imágenes de los zapatos en el local	450,00
TOTAL COMUNICACIÓN	**5.500,00**
Pautas publicitarias en medios televisivos locales (Marca Tv)	600,00
Pautas publicitarias en medios radiales (Radio Novedades)	350,00
Patrocinar eventos importantes en la ciudad	500,00
500 esferográficos con el logo de Calzado Presidente	200,00
200 camisetas con el logo de Calzado Presidente	1.000,00
500 tarjetas navideñas	750,00
Cupones promocionales	60,00
Creación de un sitio web (mantenimiento y web hosting)	1.200,00
Fortalecer la publicidad a través de Facebook	840,00
TOTAL PLAN DE MARKETING	**23.607,15**

5.2. FINANCIAMIENTO

Dada la importante inversión en esta propuesta, se optará por un crédito de $ 16.000 USD en una institución financiera. La tabla 35 muestra la composición porcentual del origen del financiamiento requerido:

Tabla 35. Financiamiento

FINANCIAMIENTO	PRESUPUESTO	PORCENTAJE
Capital propio	7.607,15	32%
Financiamiento externo	16.000,00	68%
Total	23.607,15	100%

De esta manera, la empresa deberá solicitar un crédito a una institución financiera para cubrir el 68% de su necesidad de financiamiento. Se estima un plazo de amortización de capital de 18 meses y una tasa anual del 11,23%[3] y, el 32% restante, será cubierto con capital propio. A continuación, se muestra la respectiva tabla de amortización y los intereses generados, los cuales se mostrarán en el flujo de efectivo.

[3] (Banco Pichincha, 2019).

Tabla 36. Detalle de la amortización

Cuota	Fecha de pago	Capital	Interés	Seguro desgravamen	Valor cuota	Saldo
0	07-may-19	0.0	0.0	0.0	0.0	16000.0
1	07-jun-19	815.88	144.9	10.33	971.11	15184.12
2	07-jul-19	823.72	142.1	10.12	975.94	14360.4
3	07-ago-19	831.98	134.39	9.57	975.94	13528.42
4	07-sep-19	840.32	126.6	9.02	975.94	12688.1
5	07-oct-19	848.74	118.74	8.46	975.94	11839.36
6	07-nov-19	857.25	110.8	7.89	975.94	10982.11
7	07-dic-19	865.84	102.77	7.33	975.94	10116.27
8	07-ene-20	874.52	94.67	6.75	975.94	9241.75
9	07-feb-20	883.29	86.49	6.16	975.94	8358.46
10	07-mar-20	892.15	78.22	5.57	975.94	7466.31
11	07-abr-20	901.09	69.87	4.98	975.94	6565.22
12	07-may-20	910.12	61.44	4.38	975.94	5655.1
13	07-jun-20	919.25	52.92	3.77	975.94	4735.85
14	07-jul-20	928.46	44.32	3.16	975.94	3807.39
15	07-ago-20	937.77	35.63	2.54	975.94	2869.62
16	07-sep-20	947.17	26.85	1.92	975.94	1922.45
17	07-oct-20	956.67	17.99	1.28	975.94	965.78
18	07-nov-20	965.78	9.04	0.64	975.46	0.0

Fuente**:** (Banco Pichincha, 2019)

5.3. PROYECCIÓN DE INGRESOS DE VENTAS

De acuerdo, con los datos tomados de las últimas declaraciones de Impuesto a la Renta de Calzado Presidente, se evidenció que las ventas de la empresa, tuvieron un crecimiento aproximado del 5%; sin embargo, mediante la implementación del plan de mercado y la propuesta de importación, se prevé proyectar un crecimiento del 30% de las ventas en línea con los objetivos de marketing planteados. La tabla 37 despliega los ingresos estimados durante los próximos cinco años.

Tabla 37**.** Proyección de ventas Calzado Presidente

AÑO	*AÑO 1*	*AÑO 2*	*AÑO 3*	*AÑO 4*	*AÑO 5*
Ventas promedio con propuesta	337.432,28	438.661,96	570.260,55	741.338,71	963.740,33

5.4. PROYECCIÓN DE EGRESOS

5.4.1. Costos

De la información proveniente de la última declaración 2017 de Impuesto a la Renta, el costo de ventas representó el 88% de los ingresos. Sin embargo, mediante la importación directa a fabricantes de calzado extranjero se pretende que dichos costos se reduzcan con respecto al precio de venta, ya que en la cadena de suministro se eliminarían a los distribuidores de calzado.

5.4.2. Gastos

Los gastos, en conformidad con la declaración de Impuesto a la Renta del 2017, representaron un 10% de los ingresos, y, se prevé una tendencia similar en el siguiente periodo de cinco años.

5.5. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

El estado de resultados, conocido también como estado de pérdidas y ganancias, tiene como propósito calcular la ganancia o pérdida que originará la empresa incluyendo la aplicación del plan de marketing y la propuesta de importación durante el periodo de cinco años. En la tabla 38 se muestra una proyección de las ventas y los gastos estimados.

Tabla 38. Estado de pérdidas y ganancias proyectado

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS						
Descripción		**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
+	Ventas	337.432,28	438.661,96	570.260,55	741.338,71	963.740,33
-	Costo de Ventas	273.509,22	328.211,06	393.853,28	472.623,93	567.148,72
=	**Margen de Contribución**	**63.923,06**	**110.450,90**	**176.407,27**	**268.714,78**	**396.591,61**
-	Gastos Administrativos	35.084,02	45.609,23	59.292,00	77.079,60	100.203,48
=	**Utilidad antes de intereses e impuestos**	**28.839,03**	**64.841,67**	**117.115,27**	**191.635,18**	**296.388,13**
-	Gastos Financieros	943,02	618,59	-	-	-
=	**Utilidad antes PT e IR**	**27.896,01**	**64.223,08**	**117.115,27**	**191.635,18**	**296.388,13**
-	Participación trabajadores 15%	4.184,40	9.633,46	17.567,29	28.745,28	44.458,22
-	Impuesto a la renta IR 25%	5.927,90	13.647,40	24.887,00	40.722,48	62.982,48
=	**Utilidad Neta**	**17.783,71**	**40.942,21**	**74.660,99**	**122.167,43**	**188.947,43**

5.6. FLUJO DE CAJA

Merchan Fossati (2015) indica que "una vez que se han proyectado los estados de resultados es posible evaluar la conveniencia de realizar o no la inversión con base en los mismos. Para ello se deben calcular los flujos de caja" (p. 173).

El flujo de caja "es un estado financiero proforma que registra las entradas y salidas de efectivo para un periodo futuro determinado. Constituye el instrumento por excelencia para determinar y controlar la liquidez de una empresa o proyecto de inversión" (Meza Orozco, 2010, pág. 249)

Para efectos de esta investigación se empleó el tipo de flujo de caja del capital, porque posibilitó incluir en los flujos de caja el escudo fiscal producido por el gasto financiero.

Tabla 39. Flujo de Caja Proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO							
Descripción		**Año 0**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
+	Ventas		337.432,28	438.661,96	570.260,55	741.338,71	963.740,33
-	Costo de Ventas		273.509,22	328.211,06	393.853,28	472.623,93	567.148,72
=	**Margen de Contribución**		**63.923,06**	**110.450,90**	**176.407,27**	**268.714,78**	**396.591,61**
-	Gastos Administrativos		35.084,02	45.609,23	59.292,00	77.079,60	100.203,48
=	**Utilidad antes de intereses e impuestos**		**28.839,03**	**64.841,67**	**117.115,27**	**191.635,18**	**296.388,13**
-	Gastos Financieros		943,02	618,59	-	-	-
=	**Utilidad antes PT e IR**		**27.896,01**	**64.223,08**	**117.115,27**	**191.635,18**	**296.388,13**
-	Participación trabajadores 15%		4.184,40	9.633,46	17.567,29	28.745,28	44.458,22
-	Impuestos a la renta IR 25%		5.927,90	13.647,40	24.887,00	40.722,48	62.982,48
=	**Utilidad Neta**		**17.783,71**	**40.942,21**	**74.660,99**	**122.167,43**	**188.947,43**
+	Gasto financiero		943,02	618,59			
-	Efecto Tributario (gasto financiero x tasa impositiva)		- 341,84	- 224,24			
.+/-	Variación del capital de trabajo	- 23.607,15					
.+/-	Variación de inversiones o desinversiones de capital						
=	**Flujo de caja libre**	**- 23.607,15**	**18.384,88**	**41.336,56**	**74.660,99**	**122.167,43**	**188.947,43**
+	Efecto Tributario (gasto financiero x tasa impositiva)		341,84	224,24			
=	**Flujo de caja del capital**	**- 23.607,15**	**18.726,73**	**41.560,80**	**74.660,99**	**122.167,43**	**188.947,43**

5.7. EVALUACIÓN FINANCIERA

Luego de calcular el flujo de efectivo del proyecto, se llevó a cabo la evaluación financiera en el afán de determinar la factibilidad o no de la implementación del proyecto con los recursos de capital y financiamiento; y si se obtendrá un beneficio conveniente por dicha inversión.

Esta evaluación financiera comprendió el análisis del valor actual neto y periodo de recuperación, suficientes para determinar la viabilidad del proyecto.

5.7.1. Tasa de descuento

"La tasa de descuento que se debe utilizar para descontar los flujos de caja de un proyecto es la tasa de retorno necesaria para remunerar a los inversionistas que han puesto recursos para financiar las operaciones" (Merchan Fossati, 2015, pág. 180).

La tasa de descuento que se debe usar para el conocer el valor presente de los flujos de caja futuros se conoce como costo de capital y su cálculo depende del tipo de flujo.

El flujo del capital, en razón de que incorpora el efecto tributario el momento de calcular los flujos, debe ser descontado al costo de capital promedio antes de impuestos, mediante la siguiente fórmula:

$$CCPP = \frac{D}{V}\ x\ Kd + \frac{P}{V}\ x\ Ke$$

Donde:

D=	Valor a precio de mercado de la deuda
P=	Valor a precio de mercado de los recursos propios
V =	D + P
Kd=	Costo de la deuda con terceros
Ke=	Costo del capital propio

El costo de capital propio se lo puede establecer a través de la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) que viene dada por la sumatoria del % de inflación, tasa pasiva en ahorros y la tasa libre de riesgo de riesgo (rendimiento de los bonos estadounidenses).

TMAR	**10,88%**
% Inflación 2018	0,27%
Tasa Pasiva en Ahorros – Ago 2019	5,92%
Tasa de Riesgo 2018	2,69%

Por lo tanto:

$$CCPP = \frac{D}{V}\ x\ Kd + \frac{P}{V}\ x\ Ke$$

$$CCPP = \frac{16.000}{23.607,15}\ x\ 0{,}1123 + \frac{7.607,15}{23.607,15}\ x\ 0{,}0888$$

$$CCPP = 10{,}47\%$$

5.7.2. Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto "sirve para evaluar las propuestas de inversión de capital mediante la obtención del valor presente de los flujos netos de efectivo en el futuro, descontándolos al costo de capital de la empresa, o a la tasa de rendimiento requerida." (Merchan Fossati, 2015).

El Valor Actual Neto en este proyecto es de $ 279.645; por lo que se puede concluir que el proyecto es viable porque tiene un VAN mayor a cero, lo que significa que tendrá una rentabilidad en el valor presente.

5.7.3. Período de recuperación

El período de recuperación es una herramienta financiera que permite conocer el plazo de tiempo que se requiere para recuperar la inversión inicial realizada por los flujos futuros que son generados por el proyecto.

El período de recuperación, mediante los flujos que va a general el proyecto, será en el segundo año.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- Calzado Presidente es una empresa que ha comercializado zapatos por más de dos décadas, y dado su buena atención al cliente, calidad de producto y precios accesibles, han alcanzado un sólido posicionamiento en la ciudad de Latacunga. Sin embargo, las ventas del establecimiento no han tenido un crecimiento considerable en los últimos años, lo cual indica que es necesario adoptar nuevas estrategias comerciales que impulsen una rotación de inventarios más elevado. Luego del diagnóstico situacional de Calzado Presidente, a través de las matrices "EFI" y "EFE" se pudo determinar que existe poca innovación en los modelos de los zapatos y este stock no va acorde a las preferencias de sus clientes. Por lo tanto, se propone que la empresa implemente nuevas líneas de calzado de origen extranjero para mejorar el surtido.

- El análisis del macroentorno de Calzado Presidente permitió conocer que existen factores que permiten tener una percepción más amplia del entorno, y a través del análisis de factores externos PEST (políticos, económicos, sociales y tecnólogos) se concluye que la empresa debe poner especial atención en el ámbito económico, debido que existe deflación y esto puede ocasionar un exceso de oferta en el mercado y dar como resultado que los precios de los productos bajen.

- El microentorno de Calzado Presidente fue analizado a través de la teoría de "Las cinco fuerzas de Porter"; mediante lo cual, se pudo conocer que la empresa tiene un bajo poder de negociación con sus clientes, dado que en el sector existen varios competidores. Además, se pudo conocer que el poder de negociación con sus proveedores nacionales es fuerte por su amplia experiencia en el mercado, sin embargo, al buscar proveedores extranjeros, puede resultar un poder bajo de negociación, debido a la falta de conocimiento en este sector.

- A través de la matriz de evaluación de factores internos (EFI) se resumió y evaluó las principales fortalezas y debilidades de Calzado Presidente, dando como resultado un total ponderado de 2,53; lo cual representa que la empresa tiene una posición interna sólida. Gracias a este dato se pudo conocer que las principales virtudes internas de la empresa son su posicionamiento, la experiencia y la ubicación del establecimiento. Mientras que sus principales debilidades son la poca innovación y actualización en la variedad de modelos de zapatos.

- La matriz de evaluación del factor externo (EFE) arrojó un total ponderado de 2,58; es decir, que Calzado Presidente responde adecuadamente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector. De este análisis se pudo determinar que la empresa tiene una importante oportunidad al encontrarse en un mercado que exige un surtido de calzado acorde a las últimas tendencias de moda, por lo cual se puede aventajar a la competencia si este factor es aprovechado. Mientras que una de las amenazas que debe afrontar la firma es la de considerar la cambiante normativa tributaria en materia de importación y que puede incidir en la fijación de precios de los nuevos productos.

- Gracias a la matriz de perfil competitivo (MPC) se pudo conocer y comparar las fortalezas y debilidades de los principales competidores de Calzado Presidente; para ello se establecieron siete factores clave de éxito, de los cuales se puede notar que Calzado Presidente tiene una ponderación más elevada en el factor de precios, sin embargo, su competencia es mejor en variedad y calidad de productos.

- Para la fase de la investigación de mercados fue necesario la aplicación de un cuestionario a 344 clientes de la empresa que adquirieron al menos una vez en el establecimiento, para ello previamente, se realizó una validación del instrumento de medición a través del Test Alpha de Cronbach mediante un muestreo piloto a 20 personas, obteniendo un Alpha de 0,714; con lo cual se garantizó que el instrumento recabó datos confiables y válidos para la investigación.

- Para conocer cuáles son las preferencias de los clientes de Calzado Presidente se realizó una investigación de mercado, a través de un estudio exploratorio y un estudio descriptivo. De este último, se consideró como factores clave decisivos de compra el tipo de calzado importado que desea adquirir: casual, formal, deportivo

y *trekkiners*; siendo destacable que la mayoría de clientes de Calzado Presidente prefieren que sus zapatos sean de origen brasileño, cómodos y de precio accesible. Además, prefieren que la composición de su calzado sea de cuero debido a la comodidad y durabilidad que brindan los zapatos de este tipo. Por otro lado, de este análisis se desprende que el precio psicológico que están dispuestos a pagar por el producto del segmento "formal" y "deportivo" es de $ 80; mientras que por el de tipo "casual" es de $ 60.

- El análisis de la cuantificación de la demanda determinó que el segmento "deportivos" es el que mayores ingresos podría generar, seguido de los segmentos "casuales" y "deportivos". Además, se pudo establecer que estos tres segmentos tienen un comportamiento inelástico al precio, debido a que en la actualidad los clientes de Calzado Presidente prefieren comodidad y elegancia. En función del análisis de atractivo de mercado, se seleccionó a los segmentos de clientes que prefieren calzado casual, formal y deportivo, lo cual permite tener un enfoque más acertado sobre los tipos de calzado que los clientes de la empresa desearán adquirir.

- Los objetivos de la propuesta de marketing están alineados a los objetivos empresariales que tiene Calzado Presidente; por lo tanto, la empresa se propone un incremento en su nivel de ventas de un 30% anual; introducir al menos una línea de calzado importado en cada segmento meta seleccionado; incrementar la rentabilidad sobre el beneficio bruto en un 20%; alcanzar un posicionamiento entre las tres primeras opciones de almacenes con calzado importado; y, captar un 20% de los clientes que conforman los segmentos seleccionados. Todo ello con un plazo hasta el 2024.

- Para que la empresa pueda abrirse camino a una posición distinta en el mercado se estableció un posicionamiento marcado hacia la comodidad, exclusividad y precios accesibles de sus productos; que se convertirán en la nueva promesa de valor de Calzado Presidente hacia sus actuales clientes.

- La estrategia genérica de marketing a aplicar será de diferenciación debido a que la empresa se enfocará a ofrecer exclusividad a varios segmentos (zapatos de tipo casual, formal o deportivo). La estrategia de crecimiento que adoptará será la de

desarrollo de productos con el afán de aumentar las ventas mediante la implementación de nuevas líneas de calzado en el mercado actual, y en los siguientes años una estrategia de penetración de mercados para aumentar su participación en el medio. Por otro lado, la estrategia competitiva a adoptar será la de retador ya que le permitirá tener una posición agresiva frente a sus competidores.

- El mix de marketing está enfocado, principalmente, a mejorar las estrategias de producto con el propósito de fomentar las ventas de las nuevas líneas de calzado importado que se desea incorporar. Además, es importante enfatizar estrategias de *merchandising* para incentivar la decisión de compra de los clientes.

- A través del plan de importación se pretende analizar y plantear los distintos factores que Calzado Presidente debe considerar para la importación de calzado; gracias a la investigación de mercado se pudo identificar que los clientes de este establecimiento prefieren que el origen de su calzado importado sea brasileño. Cabe destacar que en el tema de preferencias arancelarias Ecuador y Brasil tienen un acuerdo comercial (ACE 59 CAN – MERCOSUR) por lo cual el calzado que ingresa al país tiene una liberación del 100% del impuesto *ad valorem* y el arancel específico, siempre y cuando el proveedor tenga un certificado de origen. Luego del análisis del proceso de importación, se estima que la empresa necesitará aproximadamente $ 14.707 para la importación de 300 pares de zapatos.

- La inversión total del plan de marketing y del plan de importación es de $23.607,15; valor que será financiado con recursos propios y de una institución financiera. La evaluación financiera de estos planes dio como resultado un valor actual neto mayor a cero, por lo que el proyecto es viable; y, la inversión se recuperará en el cuarto año.

6.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda la aplicación del plan de marketing y el plan de importaciones con el propósito de que Calzado Presidente pueda incrementar el surtido de sus modelos y mejorar su nivel de ventas; todo ello para satisfacer las preferencias de sus consumidores, garantizando su permanencia en el mercado de calzado.

- En la fase de investigación de mercados es fundamental que se valide el instrumento de medición, en este caso la encuesta, a través del Test Alfa de Cronbach, con el propósito de que los ítems de este instrumento estén correlacionados positivamente unos con otros y que los datos recolectados tengan validez y confiablidad.

- En el estudio descriptivo se pudo recabar información relevante en relación al abastecimiento de calzado, por lo que se recomienda a la alta dirección de la empresa que se coordine con el departamento de adquisiciones que las temporadas de mayor abastecimiento de productos sean las de octubre a diciembre para los zapatos tipo “casuales” y “deportivos”; y, para los zapatos tipo “formales” entre abril y junio.

- Es fundamental que la empresa empiece a buscar nuevos proveedores de calzado extranjero, a través de ferias comerciales o investigación en internet, ya que debe ampliar su cartera de proveedores y tener un número más amplio de modelos de calzado que se ajusten a las preferencias de sus clientes.

- En el proceso de importación, es fundamental que el establecimiento aseguré sus pagos a los nuevos proveedores para reducir el riesgo de estafas en sus transacciones comerciales, por lo cual, se recomienda el uso de cartas de crédito, a través de instituciones financieras.

- En lo que respecta a la estructura organizacional de la empresa, se pudo notar que los departamentos de marketing y adquisiciones tienen una estructura sencilla, por lo que se recomienda a la Gerencia un rediseño de estas áreas ya que son en las que se enfoca la repotenciación de la empresa mediante este proyecto. En ellas se

debe especificar las funciones que van a tener que realizar el personal para la implementación del plan de marketing y la propuesta de importación.

- Adicionalmente, es necesario que la nueva mercadería importada, cuente con un espacio especial en el establecimiento debido a que se pretende que los consumidores puedan tener un impacto visual positivo de las nuevas líneas de calzado, para ello se debe realizar una inversión en la readecuación de nuevas tablillas que favorezcan la exhibición.

- Se propone introducir la gestión de experiencia de cliente, a partir de la construcción del respectivo mapa del viaje que permita identificar los momentos de verdad suscitados en las diferentes interacciones que el cliente emprenderá, a nivel de cada uno de los canales de comunicación establecidos previamente. La propuesta de indicadores que permita medir la experiencia del usuario en términos de la accesibilidad, funcionalidad de los productos y el componente emocional en el proceso de compra.

- La instrumentación de métricas de marketing a nivel de la eficiencia y eficacia de clientes (adquisición de clientes, la rentabilidad del cliente, eficiencia del cliente, tasa de conversión, satisfacción, retención, tasa de abandono, funcionamiento de la atención al cliente, etc.) y de la gestión digital (*click throuh rate,* tasa de rebote, tasa de conversión, entre otros), posibilitarán elevar la productividad y efectividad de la gestión de marketing.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

Estimado (a) participante:

Reciba un cordial saludo, el objetivo de esta encuesta es investigar sobre los gustos y preferencias de los clientes de Calzado Presidente para mejorar el surtido de modelos mediante la implementación de nuevas líneas de calzado importado.

Datos generales:

Sexo: Masculino___ Femenino___
Edad: De 18 a 25 años___ De 26 a 35___ De 36 a 46___ De 46 en adelante___

Nivel de ingresos mensual:
Menos de $ 386 ___ De $ 601 a $ 1000 ___
De $ 386 a $ 600___ De $ 1001 en adelante ___

Por favor marque solo una opción de cada pregunta

Datos específicos:

1. **Al momento de comprar zapatos, ¿qué local de venta de zapatos se le vienen la mente?**

Marathon Sports___ Calzado Presidente___
Calzado Fernandito ___ Otro_____

2. **¿Cuáles son sus percepciones sobre el local Calzado Presidente?**

Variedad de modelos___ Variedad de precios___
Disponibilidad de tallas___ Ubicación accesible del local_____

3. **¿Cuántas veces al año compra zapatos importados en el local Calzado Presidente?**

Una vez ___ Tres veces o más___
Dos veces___ Ninguna___

4. **¿En qué época del año preferiría comprar calzado extranjero?**

Enero – Marzo ___ Julio – Septiembre___
Abril – Junio ___ Octubre – Diciembre___

5. **¿Dónde acostumbra comprar zapatos importados?**

Locales particulares ___ Catálogos ___
Centros comerciales ___ Otros _____

6. ¿De qué países preferiría fuese el origen de los zapatos extranjeros que usted va a adquirir?

Estados Unidos ___ Colombia___
Brasil ___ China__ Otros___

7. ¿Qué tipos de calzado importado prefiere comprar?

Casual___ Deportivo___
Formales___ Trekking___

8. ¿De qué materiales preferiría los zapatos importados?

Cuero__ Cuero sintético___

9. ¿Cuáles son los beneficios que usted busca en un zapato importado?

Comodidad ___ Precio accesible ___
Estilo ___ Calidad ___

10. ¿Cuál es el precio mínimo que usted estaría dispuesto a pagar por un par de zapatos importados y que cualquier valor por debajo de él lo consideraría de mala calidad?

_____

11. ¿Cuál es el precio máximo que usted estaría dispuesto a pagar por un par de zapatos importados y que cualquier valor por encima de él lo consideraría excesivo?

_____

12. ¿Cuál de los siguientes criterios impulsan su decisión de adquirir un par de zapatos importados?

Precio__ Atención al cliente__ Formas de pago__
Exclusividad__ Ubicación del local__ Horario de atención__

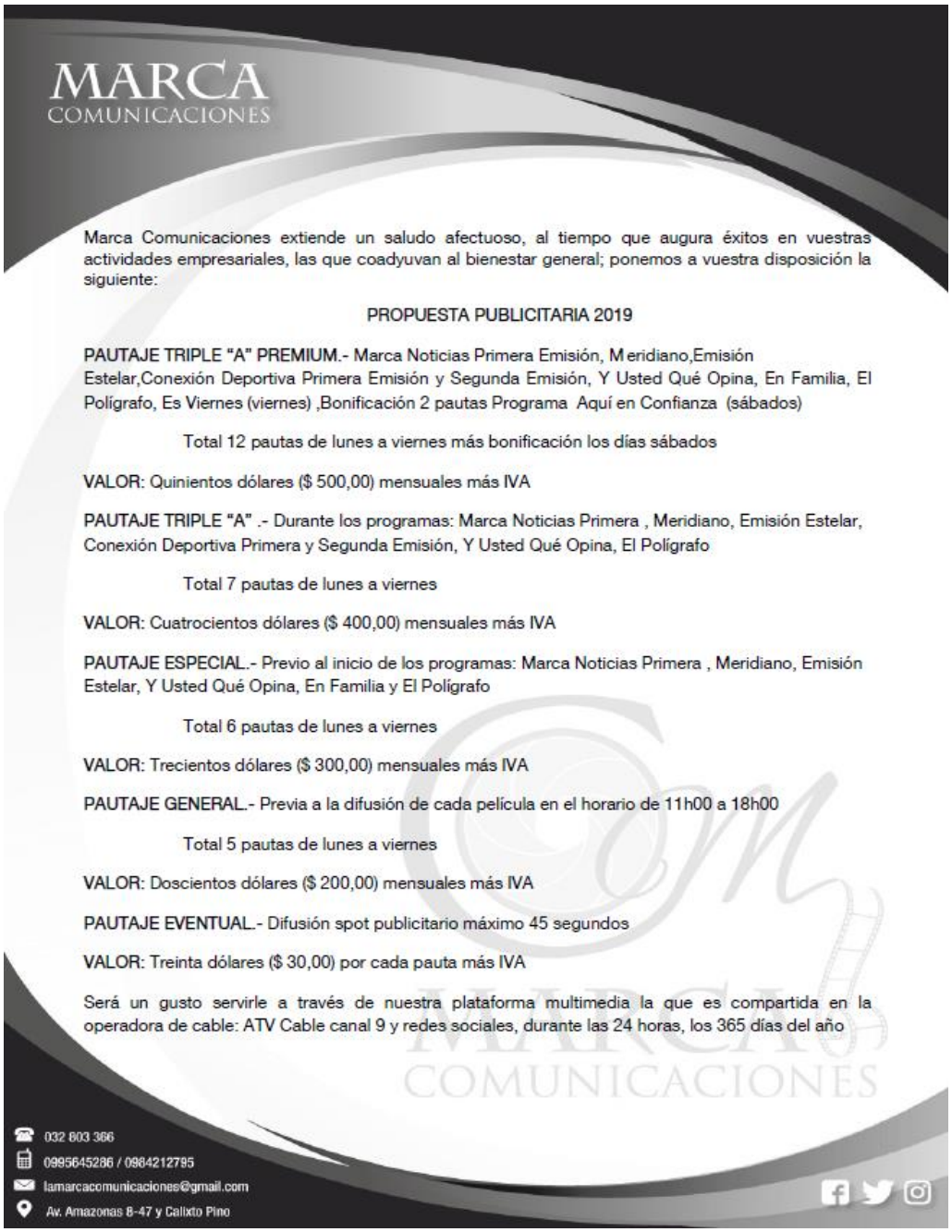
13. ¿Cuáles son sus colores preferidos de calzado?

Oscuros ___ Neutros (Blanco – Negro) ___
Claros ___ Otro _____

14. ¿A través de qué medios desearía recibir información sobre los zapatos importados que oferte Calzado Presidente?

Redes sociales ___ Televisión ___
Radio___

Anexo B. Proforma pautas publicitarias en TV



MARCA
COMUNICACIONES

Marca Comunicaciones extiende un saludo afectuoso, al tiempo que augura éxitos en vuestras actividades empresariales, las que coadyuvan al bienestar general; ponemos a vuestra disposición la siguiente:

PROPUESTA PUBLICITARIA 2019

PAUTAJE TRIPLE "A" PREMIUM.- Marca Noticias Primera Emisión, Meridiano,Emisión Estelar,Conexión Deportiva Primera Emisión y Segunda Emisión, Y Usted Qué Opina, En Familia, El Polígrafo, Es Viernes (viernes) ,Bonificación 2 pautas Programa Aquí en Confianza (sábados)

Total 12 pautas de lunes a viernes más bonificación los días sábados

VALOR: Quinientos dólares ($ 500,00) mensuales más IVA

PAUTAJE TRIPLE "A" .- Durante los programas: Marca Noticias Primera , Meridiano, Emisión Estelar, Conexión Deportiva Primera y Segunda Emisión, Y Usted Qué Opina, El Polígrafo

Total 7 pautas de lunes a viernes

VALOR: Cuatrocientos dólares ($ 400,00) mensuales más IVA

PAUTAJE ESPECIAL.- Previo al inicio de los programas: Marca Noticias Primera , Meridiano, Emisión Estelar, Y Usted Qué Opina, En Familia y El Polígrafo

Total 6 pautas de lunes a viernes

VALOR: Trecientos dólares ($ 300,00) mensuales más IVA

PAUTAJE GENERAL.- Previa a la difusión de cada película en el horario de 11h00 a 18h00

Total 5 pautas de lunes a viernes

VALOR: Doscientos dólares ($ 200,00) mensuales más IVA

PAUTAJE EVENTUAL.- Difusión spot publicitario máximo 45 segundos

VALOR: Treinta dólares ($ 30,00) por cada pauta más IVA

Será un gusto servirle a través de nuestra plataforma multimedia la que es compartida en la operadora de cable: ATV Cable canal 9 y redes sociales, durante las 24 horas, los 365 días del año

MARCA
COMUNICACIONES

032 803 366
0985645286 / 0984212795
lamarcacomunicaciones@gmail.com
Av. Amazonas 8-47 y Calixto Pino

Anexo C. Proforma de calzado

MAITHë
LUXURY SHOES

C. M. INDUSTRIA E COMERCIO DE SAPATOS EIRELI EPP
Av. João Sanzovo, 911
Phone/Fax:+55-14-362-7913
CEP: 17206-220 – Jaú, SP – BRASIL, BRAZIL
IE: 401.113.201.114 – CNPJ: 15.692.717/0001-19

PROFORMA INVOICE

DESTINATION: Ecuador
Marlon Guanotasig.
Latacunga,
Provincia de Cotopaxi,
Ecuador.

INVOICE NR : 005/2019
EMISSION DATE : 29/03/2019
EX-FACT DATE : 25/04/2019
TRANSPORT : BY AIR
INSURANCE : 0,0000
FREIGHT : COLLECT

AIRPORT OF LOADING/COUNTRY:GUARULHOS-SP / BRASIL
AIRPORT OF DESTINY/COUNTRY: LATACUNGA,
ECUADOR

COUNTRY OF ORIG: BRAZIL

MARKS AND NUMBERS: MADE IN BRAZIL

SPECIFICATION OF GOODS

300 PAIRS OF LADIES FOOTWEAR

Order Nr	Pairs	Style	Combo/Material/Color	UNIT PRICE USD	TOTAL PRICE USD
-	60	TVU 72000	A - NOBUCK NEGRO	32,90	1.974,00
-	60	TNC 65009	B - TEJIDO CETIM NUDE	30,30	1.818,00
-	60	TRB 98007	C – NOBUCK PESSEGO COHIBA	27,80	1.668,00
-	60	BNN 15365	D – METALIC NAPA TAUPE	27,80	1.668,00
-	60	SBC 67000	D – GALÃO 630 MARFIM	25,30	1.518,00
			xxx STAMP		40,00

NCM:
xxxx = XX PAIRS

PARCIAL SUM: 8.686,00

VALUE FREIGHT: 0,00

TOTAL FCA-GRU-SP SUM: 8.686,00

Payment Terms: W/T

(WT AT SIGHT: 40% AHEAD + 60% BEFORE SHIPMENT)

BANK ACCOUNT INFORMATION:

ACCOUNT WITH: LA CAIXA BANK S.A. SPAIN
ACCOUNT NAME: GRIFFIN BLAKE
ACCOUNT NUMBER: Es47 2100 3262 1720 0002 5268
SWIFT CODE: CAIXESBBXXX
BANK ADDRES: Carrer de Guillem

GROSS WEIGHT: 204,730 KGS
NET WEIGHT: 133,780 KGS
TOTAL OF CUBAGE: 2,115M3
QUANTITY OF VOLUMES: 25

Anexo D. Ficha técnica

Style	Combo	Materials - Color	BRA	33	34	35	36	37	38	39	40	Pairs	Cx	TIPO	NCM	CABEDAL	FORRO	SOLADO
			EQUADOR	34	35	36	37	38	39	40	41							
TVU 72000	A	NOBUCK NEGRO			1	3	4	2	1	1		12	1	TÊNIS	6403.99.90	COURO	TECIDO/SINTETICO	SINTETICO
TVU 72000	A	NOBUCK NEGRO			1	3	4	2	1	1		12	2	TÊNIS	6403.99.90	COURO	TECIDO/SINTETICO	SINTETICO
TVU 72000	A	NOBUCK NEGRO			1	3	4	2	1	1		12	3	TÊNIS	6403.99.90	COURO	TECIDO/SINTETICO	SINTETICO
TVU 72000	A	NOBUCK NEGRO			2	2	1	2	3	2		12	4	TÊNIS	6403.99.90	COURO	TECIDO/SINTETICO	SINTETICO
TVU 72000	A	NOBUCK NEGRO			2	1	1	2	3	3		12	5	TÊNIS	6403.99.90	COURO	TECIDO/SINTETICO	SINTETICO
TNC 65009	B	TEJIDO CETIM NUDE			1	3	4	2	1	1		12	6	TÊNIS	6404.19.00	TECIDO	TECIDO/SINTETICO	SINTETICO
TNC 65009	B	TEJIDO CETIM NUDE			1	3	4	2	1	1		12	7	TÊNIS	6404.19.00	TECIDO	TECIDO/SINTETICO	SINTETICO
TNC 65009	B	TEJIDO CETIM NUDE			1	3	4	2	1	1		12	8	TÊNIS	6404.19.00	TECIDO	TECIDO/SINTETICO	SINTETICO
TNC 65009	B	TEJIDO CETIM NUDE			2	2	1	2	3	2		12	9	TÊNIS	6404.19.00	TECIDO	TECIDO/SINTETICO	SINTETICO
TNC 65009	B	TEJIDO CETIM NUDE			2	1	1	2	3	3		12	10	TÊNIS	6404.19.00	TECIDO	TECIDO/SINTETICO	SINTETICO
TRB 98007	C	NOBUCK PESSEGO COHIBA			1	3	4	2	1	1		12	11	TÊNIS	6403.99.90	COURO	TECIDO/SINTETICO	SINTETICO
TRB 98007	C	NOBUCK PESSEGO COHIBA			1	3	4	2	1	1		12	12	TÊNIS	6403.99.90	COURO	TECIDO/SINTETICO	SINTETICO
TRB 98007	C	NOBUCK PESSEGO COHIBA			1	3	4	2	1	1		12	13	TÊNIS	6403.99.90	COURO	TECIDO/SINTETICO	SINTETICO
TRB 98007	C	NOBUCK PESSEGO COHIBA			2	2	1	2	3	2		12	14	TÊNIS	6403.99.90	COURO	TECIDO/SINTETICO	SINTETICO
TRB 98007	C	NOBUCK PESSEGO COHIBA			2	1	1	2	3	3		12	15	TÊNIS	6403.99.90	COURO	TECIDO/SINTETICO	SINTETICO
BNN 15365	D	METALIC NAPA TAUPE			1	3	4	2	1	1		12	16	SAPATILHA	6403.99.90	COURO	SINTETICO	SINTETICO
BNN 15365	D	METALIC NAPA TAUPE			1	3	4	2	1	1		12	17	SAPATILHA	6403.99.90	COURO	SINTETICO	SINTETICO
BNN 15365	D	METALIC NAPA TAUPE			1	3	4	2	1	1		12	18	SAPATILHA	6403.99.90	COURO	SINTETICO	SINTETICO
BNN 15365	D	METALIC NAPA TAUPE			2	2	1	2	3	2		12	19	SAPATILHA	6403.99.90	COURO	SINTETICO	SINTETICO
BNN 15365	D	METALIC NAPA TAUPE			2	1	1	2	3	3		12	20	SAPATILHA	6403.99.90	COURO	SINTETICO	SINTETICO
SBC 67000	D	GALÃO 630 MARFIM			1	3	4	2	1	1		12	21	SANDÁLIA	6402.99.90	SINTETICO	SINTETICO	SINTETICO
SBC 67000	D	GALÃO 630 MARFIM			1	3	4	2	1	1		12	22	SANDÁLIA	6402.99.90	SINTETICO	SINTETICO	SINTETICO
SBC 67000	D	GALÃO 630 MARFIM			1	3	4	2	1	1		12	23	SANDÁLIA	6402.99.90	SINTETICO	SINTETICO	SINTETICO
SBC 67000	D	GALÃO 630 MARFIM			2	2	1	2	3	2		12	24	SANDÁLIA	6402.99.90	SINTETICO	SINTETICO	SINTETICO
SBC 67000	D	GALÃO 630 MARFIM			2	1	1	2	3	3		12	25	SANDÁLIA	6402.99.90	SINTETICO	SINTETICO	SINTETICO
												300						

Anexo E. Cotización BIVACECUADOR



BIVACECUADOR S.A.
R.U.C.: 1792270588001
Quito: Pedro Ponce Carrasco E8-06 y Av. Diego de Almagro Edif.: Almagro Plaza, Piso 10,Of. 1012
Telf.: 593 2 3942-940
Guayaquil: Kennedy Norte, Av. Miguel H. Alcivar 11-17 y Eleodoro Arboleda Edificio Plaza Center Piso 3, Oficina 303
Telf.: 593 4 2280 080 / 2280 153
593 4 2280 099 / 2280 032

BIVAC ECUADOR

Cliente:
R.U.C.:
Dirección:
Fecha:

FACTURA
DOCUMENTO CATEGORIZADO NO
S001-001- 00 0014977
AUTORIZACIÓN NO.: 1122343487
VÁLIDO HASTA EL 26 / FEBRERO / 2019

DESCRIPCION DEL SERVICIO		VALOR
REINSPECCION CERTIFICADO DESTINO PEDIDO: SVC 202591 FOB: 5.119,43		150.00
	SUB-TOTAL	150.00
	I.V.A. 12 %	18.00
SON: CIENTO SESENTA Y OCHO con 00/100	TOTAL USD $	168.00

PAGO MEDIANTE DEPOSITO, CHEQUE O TRANSFERENCIA A: BIVACECUADOR S.A.
BANCO PICHINCHA C. A.
CTA.CTE. 3476519204
SWIFT: PICHECEQ
QUITO - ECUADOR
COD. INTER: 022

FORMA DE PAGO	
EFECTIVO	
DINERO ELECTRONICO	
TARJ. CREDITO / DEBITO	
OTROS	168.00

Revilla Robar Vicente. RUC: 1710203512001, Aut. No. 2048. Fecha de Autorización 26 / FEBRERO / 2018 del 14401 al 15000

BIVACECUADOR S.A.

F) RECIBI CONFORME

ORIGINAL: CLIENTE - COPIA: VERDE - EMISOR - COPIA AMARILLA - SIN VALOR TRIBUTARIO

BIBLIOGRAFÍA

Banco Pichincha. (12 de Marzo de 2019). *Simulador de créditos*. Obtenido de https://www.pichincha.com/portal/Simuladores/Creditos

Comité de Exterior Comercio. (2017). *Nomenclatura de Designación y Codificación de Mercancías del Ecuador.*

Commerce, T. I. (s.f.). *Incoterms 2010.*

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica.* México: Pearson.

Documentarios, C. (29 de Abril de 2019). Obtenido de http://www.creditos-documentarios.es/que-es-un-cd/segun-la-ucp-600

Dueñas, J. (2017). *Gestión de proveedores.* Andalucía: IC Editorial.

Garcia, J., & Padilla, N. (2001). *La selección de proveedores internacionales.* Madrid: Subdirección General de Estudios del Sector Exterior. Secretaría de Estado de Comercio.

Gonzales, J., & Pazmiño , M. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. *Revista Publicando*, 16.

Graue Russek, A. (2014). *Introducción a la economía.* Distrito Federal: Pearson Educación.

Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. (18 de Julio de 2014). *ProQuest Ebook Central.* Obtenido de https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucebibliotecasp/detail.action?docID=3224545.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2006). *Metodología de la investigación (4a. ed.).* Distrito Federal: McGraw-Hill Interamericana.

Hoyos Ballesteros, R. (2013). *Plan de marketing : diseño, implementación y control.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

Jaramillo Bernita, E. (2015). *Análisis y evaluación del impacto de la resolución 116 del Comité de Comercio Exterior (COMEX) aplicadas a las importaciones del Ecuador (Tesis de Magister en Administración de Empresas).* Quito: PUCE.

Jiménez Marín, G. (13 de Enero de 2019). *La gestión profesional del merchandising.* Obtenido de ProQuest Ebook Central, https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/detail.action?docID=5349914.: https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/detail.action?docID=5349914.

Jiménez Moreta, J. L. (31 de Agosto de 2016). *Universidad Católica Santiago de Guayaquil.* Obtenido de http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/7101/1/T-UCSG-PRE-JUR-DER-73.pdf

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principios de marketing 12a. ed.* Distrito Federal: Pearson Educación.

Kotler, P., & Armstrong., G. (2013). *Fundamentos de marketing.* Distrito Federal: Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing.* México DF: Pearson Education.

Lambin, J.-J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing: Gestión estratégica y opertiva del mercado.* México DF: McGraw-Hill.

López Moreno, W. (2014). *Estadística práctica: aplicación y análisis para la toma de decisiones en las empresas.* San Juan Puerto Rico: Universidad de Puerto Rico .

Mankiw, G. (2015). *Macroeconomía: versión para América Latina.* México, D.F.: CENGAGE Learning.

McDaniel, C., & Gates, R. (7 de Julio de 2016). *Investigación de mercados (10a. ed.).* Obtenido de ProQuest Ebook Central.: https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucebibliotecasp/detail.action?docID=4823747

Merchan Fossati, M. (2015). *La Gestión Financiera en las Pequeñas y Medianas Empresas.* Quito: Editorial Ecuador F.B.T. Cía. Ltda.

Mesa Holguín , M. (2012). *Fundamentos de marketing.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

Meza Orozco, J. (2010). *Evaluación financiera de proyectos (2a. ed.).* Bogotá: Ecoe Ediciones.

Ministerio de Comercio Exterior. (10 de Octubre de 2017). *Guía del Exportador.* Obtenido de http://www.aei.ec/wp-content/uploads/2017/10/GuiaExportador-2017.pdf

Monferrer Tirado , D. (11 de Diciembre de 2018). *Fundamentos de marketing.* Obtenido de ProQuest Ebook Central: https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/detail.action?docID=4422035.

Prieto Herrera, J. E. (2013). *Investigación de mercados (2a. ed.).* Bogotá: Ecoe Ediciones.

Proecuador. (28 de Enero de 2019). *Guía de Logística Internacionl.* Obtenido de https://issuu.com/andreschandi/docs/gu__a_log__stica_proecuador

Ruiz Conde, E., & Parreño , J. (2013). *Dirección de marketing: variables comerciales.* Alicante: ECU.

Ruiz, E., & Parreño, S. (2013). *Dirección de marketing: variables comerciales.* Alicante: Editorial CLub Universitario.

SENAE. (25 de Julio de 2016). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.* Obtenido de https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/06/k_PlanEstrategico.pdf

Vallet-Bellmunt, T. (2015). *Principios de marketing.* Castellón de la Plana: Universitat Jaume.

Van Laethem, N., Lebon, Y., & Durand-Mégret, B. (2014). *La caja de herramientas... Mercadotecnia* . México: Grupo Editorial Patria .