



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO:

"COMERCIALIZACIÓN ONLINE EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL DE
CALZADO FEMENINO MANUFACTURADO POR ARTESANOS
ECUATORIANOS"

AUTORAS:

ECON. MARÍA CRISTINA BURGOS SILVA
ING. NADIA CONSUELO FERRIN ESPINOZA

DIRECTOR:

MBA. ALEXIS ROSSI TRIGOSO
GUAYAQUIL – ECUADOR

2022

RECONOCIMIENTOS

A mi madre, por ser siempre la primera impulsora y creyente de todas mis capacidades. A mi pequeña familia por toda su paciencia y espera en cada momento mientras estuve en clases o reuniones. Reconocimiento a nuestro tutor, el profesor Alexis Rossi, por compartir su experiencia y conocimientos en el tema, por siempre estar dispuesto a ayudar, corregir e impartir de la manera más paciente y profesional.

María Cristina Burgos Silva

A mi familia, por todo el apoyo recibido durante este tiempo de preparación académica en la escuela de negocios Espae. También hago un reconocimiento al Sr. MBA. Alexis Rossi tutor de mi tesis por la ayuda prestada como guía, quien con sus conocimientos me ha guiado para la culminación de la tesis y a todos los profesores y colaboradores quienes de alguna forma aportaron en este capítulo de mi vida.

Nadia Consuelo Ferrín Espinoza

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por poner en mi camino a las personas que me han acompañado en todo este proceso de maestría. Mi familia por todo su apoyo, mi esposo por su paciencia y amor. Por ser el par de un gran equipo en la familia que hemos construido. Mi madre que es el motor siempre. Además de su apoyo incondicional para cualquier reto que me proponga. Al profesor Alexis Rossi, muchas gracias, por todo su apoyo, predisposición a siempre ayudar, guiar, corregir y sostener en este camino del proyecto de graduación.

María Cristina Burgos Silva

Agradezco a Dios padre todo poderoso por ser quien me ha bendecido en esta parte profesional de mi vida, a mi hijo Williams, pilar fundamental de mi crecimiento e inspiración para mi tesis. A mis padres quienes han sido mi motor y fuerza en cada momento de mi vida, y a mis hermanos que me impulsan a seguir adelante.

Nadia Consuelo Ferrín Espinoza



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1185

APELLIDOS Y NOMBRES	FERRÍN ESPINOZA NADIA CONSUELO
IDENTIFICACIÓN	0925670127
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	750413C-P-01
TÍTULO A OTORGAR	Magister en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	COMERCIALIZACIÓN ONLINE EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL DE CALZADO FEMENINO MANUFACTURADO POR ARTESANOS ECUATORIANOS.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2023-02-02
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(9,70) NUEVE CON SETENTA CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los dos días del mes de Febrero del año dos mil veintitres a las 09:51 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: ROSSI TRIGOSO ALEXIS FEDERICO, Director del trabajo de Titulación, ROMAN BARREZUETA PEDRO DANIEL, Vocal y HUAYAMAVE LAINEZ ROSANNA BEATRIZ, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "COMERCIALIZACIÓN ONLINE EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL DE CALZADO FEMENINO MANUFACTURADO POR ARTESANOS ECUATORIANOS.", presentado por la estudiante FERRÍN ESPINOZA NADIA CONSUELO. La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 9,70/10,00, NUEVE CON SETENTA CENTÉSIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y la estudiante.



Firmado electrónicamente por:
**ALEXIS
 FEDERICO ROSSI
 TRIGOSO**

ROSSI TRIGOSO ALEXIS FEDERICO
 DIRECTOR

**PEDRO DANIEL
 ROMAN
 BARREZUETA**

Firmado digitalmente por
 PEDRO DANIEL ROMAN
 BARREZUETA
 Fecha: 2023.02.02 12:16:12
 -05'00'

ROMAN BARREZUETA PEDRO DANIEL
 EVALUADOR / PRIMER VOCAL

ROSANNA BEATRIZ

Firmado digitalmente por ROSANNA
 BEATRIZ HUAYAMAVE LAINEZ

HUAYAMAVE LAINEZ

Fecha: 2023.02.02 10:56:52 -05'00'

HUAYAMAVE LAINEZ ROSANNA BEATRIZ
 EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL



Firmado electrónicamente por:
**NADIA CONSUELO
 FERRIN ESPINOZA**

FERRÍN ESPINOZA NADIA CONSUELO
 ESTUDIANTE



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1184

APELLIDOS Y NOMBRES	BURGOS SILVA MARÍA CRISTINA
IDENTIFICACIÓN	0927278309
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	750413C-P-01
TÍTULO A OTORGAR	Magister en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	COMERCIALIZACIÓN ONLINE EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL DE CALZADO FEMENINO MANUFACTURADO POR ARTESANOS ECUATORIANOS.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2023-02-02
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(9,80) NUEVE CON OCHENTA CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los dos días del mes de Febrero del año dos mil veintitres a las 09:51 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: ROSSI TRIGOSO ALEXIS FEDERICO, Director del trabajo de Titulación, ROMAN BARREZUETA PEDRO DANIEL, Vocal y HUAYAMAVE LAINEZ ROSANNA BEATRIZ, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "COMERCIALIZACIÓN ONLINE EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL DE CALZADO FEMENINO MANUFACTURADO POR ARTESANOS ECUATORIANOS.", presentado por la estudiante BURGOS SILVA MARÍA CRISTINA.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 9,80/10,00, NUEVE CON OCHENTA CENTÉSIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y la estudiante.



Firmado electrónicamente por:
**ALEXIS
FEDERICO ROSSI
TRIGOSO**

ROSSI TRIGOSO ALEXIS FEDERICO
DIRECTOR

PEDRO DANIEL

Firmado digitalmente por PEDRO
DANIEL ROMAN BARREZUETA
Fecha: 2023.02.02 12:17:24 -05'00'

ROMAN BARREZUETA

ROMAN BARREZUETA PEDRO DANIEL
EVALUADOR / PRIMER VOCAL

ROSANNA BEATRIZ
HUAYAMAVE LAINEZ

Firmado digitalmente por ROSANNA BEATRIZ
HUAYAMAVE LAINEZ
Fecha: 2023.02.02 10:33:41 -05'00'

HUAYAMAVE LAINEZ ROSANNA BEATRIZ
EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL



Firmado electrónicamente por:
**MARIA CRISTINA
BURGOS SILVA**

BURGOS SILVA MARÍA CRISTINA
ESTUDIANTE

TABLA DE CONTENIDO

RECONOCIMIENTOS	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
TABLA DE CONTENIDO	vi
LISTA DE TABLAS	x
LISTA DE FIGURAS	xi
LISTA DE ABREVIATURAS	xiii
1. RESUMEN EJECUTIVO	1
2. INDUSTRIA DEL CALZADO ECUATORIANO	3
2.1. Descripción General	3
2.2. Principales Productos y Fabricantes	3
2.3. Proveedores	4
2.4. Tiendas y Canales.....	5
2.5. Emprendimiento en la Industria del Calzado	6
2.6. El Modelo de Negocio Actual	7
2.7. Canvas Actual.....	8
3. ANÁLISIS DEL SECTOR	9
3.1. Detalle de la Industria.....	9
3.2. Análisis PESTLA	14
3.3. Análisis de las Fuerzas de Porter.....	18
4. ANÁLISIS DEL SECTOR DEL CALZADO NACIONAL	21
4.1. Características del Mercado Objetivo.....	21

4.2.	Grupos de Interés.....	21
4.3.	Diseño de la Investigación.....	24
4.4.	Problema de Decisión Gerencial	24
4.4.1.	Objetivo General	24
4.4.2.	Objetivos Específicos.....	25
4.5.	Matriz para el Proceso de Investigación.....	25
4.6.	Preguntas de Investigación	27
4.6.1.	Encuestas a Clientes Potenciales.....	27
4.6.2.	Entrevistas a Clientes Actuales	28
5.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	29
5.1.	Perfil de los Potenciales Clientes y Consumidores	29
5.2.	Resultado de Entrevistas a Clientes Actuales.....	38
5.3.	Conclusiones y Recomendaciones de la IDM	39
6.	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	41
6.1.	Descripción de la Empresa	41
6.2.	Tipo de Sociedad y Socios del Proyecto	41
6.3.	Misión.....	41
6.4.	Visión	42
6.5.	Cultura Organizacional.....	42
6.6.	Nuevo Modelo de Negocio.....	42
6.7.	Recursos Humanos	43
6.8.	Canvas Definitivo	44
7.	ANÁLISIS TÉCNICO OPERATIVO	45
7.1.	Propuesta de Mejora	45

7.2.	Identificación de Recursos del Proyecto	45
7.3.	Cronograma del Proyecto	50
8.	PLAN DE MARKETING.....	52
8.1.	Objetivo Estratégico del Plan de Marketing.....	52
8.2.	Cálculo de la Demanda Inicial.....	52
8.3.	Estrategia de Posicionamiento.....	53
8.3.1.	Producto	53
8.3.2.	Precio.....	54
8.3.3.	Promoción	55
8.3.4.	Plaza	56
8.4.	Política de Servicios	57
9.	ANÁLISIS FINANCIERO ORGANIZACIONAL	58
9.1.	Presupuesto de Ventas	58
9.2.	Costo de Nómina	59
9.3.	Proyección de Costos de Insumos	59
9.4.	Estado de Resultados	59
10.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
10.1.	Conclusiones.....	61
10.2.	Recomendaciones	61
11.	BIBLIOGRAFÍA.....	62
12.	ANEXOS	64
12.1.	Cotización Manejo Medios Digitales	64
12.2.	Encuesta Dirigida a Clientes Potenciales.....	65
12.3.	Entrevista Dirigida a Clientes Actuales	71

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Canvas Actual	8
Tabla 2 Listado de Productores Artesanales de Calzado	11
Tabla 3 Análisis PESTLA	14
Tabla 4 Análisis PORTER	18
Tabla 5 Grupos de Interés para Venta de Calzado Femenino	23
Tabla 6 Matriz para Proceso de Investigación de Mercado	26
Tabla 7 Canvas Definitivo	44
Tabla 8 Recursos Administrativos	47
Tabla 9 Recurso Humano	49
Tabla 10 Cronograma del Proyecto.....	51
Tabla 11 Unidades Vendidas de La Petite Rose 2021	52
Tabla 12 Proyección de la Demanda 2023.....	53
Tabla 13 Lista de Precios al por Menor La Petite Rose	54
Tabla 14 Lista de Precios al por mayor La Petite Rose	55
Tabla 15 Impactos de Recursos Adicionales La Petite Rose	58
Tabla 16 Presupuesto de Ventas 2022 La Petite Rose	58
Tabla 17 Desglose Costo de Nómina	59
Tabla 18 Proyeccion de Costos de Adquisición.....	59
Tabla 19 Estado de Resultados Proyectado La Petite Rose	60

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Provincias con Mayor Volumen de Ventas de Calzado (2015-2019)	6
Figura 2 Empresas Comercializadoras de Calzado en Ecuador	9
Figura 3 Calzado Femenino Disponible en Tienda ZARA	10
Figura 4 Tipos de Calzados Artesanales	11
Figura 5 Rango de Edad de Potenciales Clientes	29
Figura 6 Ingresos Promedio	30
Figura 7 Compra de Productos en Locales Comerciales.....	30
Figura 8 Preferencia de Compras en Línea	31
Figura 9 Actividad Económica de los Encuestados	31
Figura 10 Beneficios por Realizar Compras al por Mayor	32
Figura 11 Motivo por el que Realizan Compras al por Mayor	32
Figura 12 Cantidad de Calzado por Persona	33
Figura 13 Preferencia del Tipo de Calzados	33
Figura 14 Frecuencia de Compra de Calzados.....	34
Figura 15 Atributos Valorados de los Calzados.....	34
Figura 16 Preferencia de Lugar de Compra	35
Figura 17 Nivel de Interés sobre Plataforma Digital.....	35
Figura 18 Presupuesto para la Compra de Calzados	36
Figura 19 Nivel de Interés en Compra de Calzado Mediante Redes Sociales	36
Figura 20 Interés sobre Diseños Personalizados	37
Figura 21 Interés sobre el Tipo de Personalización del Calzado	37
Figura 22 Interés Sobre Uso de Tarjetas como Medio de Pago	39

Figura 23 Organigrama La Petite Rose	43
Figura 24 Plataforma Digital La Petite Rose	48
Figura 25 Módulo de Inventario Disponible	49
Figura 26 Imagen Referencial Planta Julia	54
Figura 27 Perfil de Instagram de La Petite Rose.....	56
Figura 28 Ubicación La Petite Rose Guayaquil.....	57

LISTA DE ABREVIATURAS

BCE: Banco Central del Ecuador

CFN: Corporación Financiera Nacional

CALTU: Cámara Nacional de Calzado

INEC: Instituto ecuatoriano de estadística y censo

SENADI: Servicio Nacional de Derechos Intelectuales

SUPERCIAS: Superintendencia de Compañías

TEA: Tasa de Actividad Emprendedora Temprana

1. RESUMEN EJECUTIVO

Ecuador es una potencia productiva en la industria de calzado, destacándose la provincia de Tungurahua con un 80% de la producción nacional de calzados, estadística que ha ido en incremento teniendo como principales fabricantes a las empresas: Buffalo Industrial, Emicalza, Luigui Valdini, Calzados Gamos, entre otros, así como la empresa Yolanda Salazar como uno de los principales proveedores especializados en el abastecimiento de materias primas para la industria del calzado.

BanEcuador y la Corporación Financiera Nacional (CFN), en el 2018 potenciaron a 8.400 emprendimientos en esta industria de calzado, con lo que se logró el aumento de la tasa de Actividad Emprendedora Temprana (TEA). La Petite Rose nace como un emprendimiento dedicado al diseño y comercialización de sandalias bajas con foco en la comodidad y confort en el uso de calzados para damas.

En el 2018, la industria de calzado generó ingresos de US\$180 millones de dólares, donde 20 empresas representaron el 88% de las ventas, entre las líderes del mercado ecuatoriano se encuentran Equinox Ecuador S.A., Macromoda S.A., Zapec S.A., así como también la existencia de productores artesanos. Los principales competidores de La Petite Rose son: Amana Shoes, Martina Shoes, Iza Zapatos quienes comercializan sus productos a través de páginas web, catálogos, redes sociales, tiendas físicas, lo cual genera una amenaza alta por parte de estos competidores debido ya que abarcan diferentes segmentos de mercado con grandes infraestructuras tanto físicas como digitales, recursos financieros, recursos humanos, entre otros.

Dentro del mercado objetivo La Petite Rose ha considerado a las mujeres y niñas de la ciudad de Guayaquil, con la posibilidad de abarcar a futuro un mercado a nivel nacional con la implementación de las herramientas tecnológicas. Dentro de la población económicamente activa (PEA), se registran en la provincia del Guayas al menos 693.157 contratos laborales, de los cuales la ciudad de Guayaquil registra la cantidad de 220.265 contratos de género femenino, quienes poseen la capacidad económica para adquirir este tipo de productos.

Por lo comentado, se consideran dichas estadísticas para realizar encuestas a posibles clientes y conocer sus gustos y preferencias sobre el calzado en general, así como también evaluar otros parámetros, además se ha definido elaborar entrevistas a 15 clientes actuales, a quienes se le realizarán consultas sobre el tipo de atención que reciben, motivos por los que compran, el interés en la personalización, métodos de pago, tipo de servicio, etc.

Se realizó 204 encuestas a personas de género femenino, donde se obtuvo resultados relevantes como (1) El 50.5% responde a un rango de edad entre 26 y 35 años. (2) El 33,8% de los posibles clientes tienen ingresos promedios en un rango de entre \$425 a \$750. (3) De los tipos de productos que generalmente se compran en locales comerciales el 62,7% compran cazados. (4) De los tipos de productos que generalmente se compra de manera digital el 25,5% compran calzados. (5) El 20,6% de las encuestadas se dedican al emprendimiento de varias actividades económicas. (6) El 45,1% si ha obtenido beneficios y promociones al comprar al por mayor, donde el 54,4% ha sido para beneficio personal. (7) El 68,1% prefieren como modelos de calzados a utilizar las sandalias. (8) Y el 77,9% de las mujeres encuestadas escogieron como atributo de importancia a la hora de comprar un calzado la comodidad.

En las entrevistas realizadas a clientes actuales de La Petite Rose participaron 14 clientes actuales. Entre los principales atributos que resaltan sobre los productos mencionan: la calidad, el tipo de materiales, precios accesibles, modelos actualizados y de buen gusto, comodidad, entre otros.

Con base a lo investigado se concluye que existe un potencial mercado femenino que estaría dispuesto a obtener calzados cómodos y con opciones de personalización a precios asequibles e interesantes para consumo propio o reventa de calzados. El presente proyecto tendrá como finalidad mejorar los canales digitales para llegar a dicho mercado y aumentar sus ingresos actuales.

2. INDUSTRIA DEL CALZADO ECUATORIANO

2.1.DESCRIPCIÓN GENERAL

En la industria del calzado nacional existen organizaciones como la Cámara Nacional del Calzado (CALTU) cuya presidente es la Dra. Lilia Villavicencio, quien menciona que Ecuador es una potencia productiva en calzado, donde resalta que tan solo la provincia de Tungurahua fabrica el 80% de la producción nacional. La presidente de la CALTU menciona un amplio crecimiento de esta industria entre 2008 y 2018, aun cuando, en el año 2008 esta industria casi desaparece del país debido a que registró la cantidad más baja de fabricantes nacionales, con solo 600 frente a los 3.200 registrados en 2007.

A pesar de ello, a partir del año 2009 debido a la salvaguardia por balanza de pagos que adoptó el país añadiendo un impuesto a cada par de calzados importados que ingresaban al país, se generaron ingresos por US\$10 millones al finalizar el 2009 y para el 2010 se implementó un arancel específico el cual generó ingresos de US\$6 millones, permitiendo a la industria nacional una recuperación importante. La Dra. Villavicencio comenta que, producto de estas estrategias de protección a los artesanos nacionales, para el año 2016 se logró duplicar la producción de zapatos con ventas por US\$31 millones frente a los US\$15 millones producidos en 2008, así como también resalta la cantidad de artesanos registrados, los cuales sobrepasaron los 5400 fabricantes en el año 2016. (Villavicencio, 2018).

2.2.PRINCIPALES PRODUCTOS Y FABRICANTES

Entre los principales fabricantes de calzado en el Ecuador tenemos a empresas como Buffalo Industrial, empresa encargada de la fabricación de zapatos de seguridad industrial como; botas puntas de acero, botas dieléctricas, botas militares, botas de seguridad petroleras, botas térmicas, zapatos para enfermeras, zapatos casuales para hombre y mujer, zapatos deportivos de seguridad con punta de acero, entre otros.

Emicalza, es una fábrica encargada de la elaboración de calzado como botines de cuero, zapatos mocasines, Oxford mujer, tenis para mujer de modas, zapatos casuales para mujer, zapatos de cuero en general, así como también incluyen un concepto de moda para niños, niñas y jóvenes.

Luigi Valdini, fábrica ecuatoriana encargada de la producción de calzado para uso policial, militar, así como calzado casual y formal. También se encuentra, Calzado Gamos, fábrica de calzado especializado en seguridad industrial. Calzado deportivo GOB shoes, fábrica especializada en el diseño de calzado tubular para niños.

Calzados Venus, es una fábrica especializada en la producción de zapatos deportivos, zapatillas de lona, botas de caucho, al igual que toda la línea clásica escolar. Calzados Dovian, taller especializado en la producción de calzado femenino y finalmente Shoes Diana By R.S., que es una empresa ecuatoriana especializada en la fabricación y venta de zapatos para mujeres.

2.3.PROVEEDORES

Existen empresas a nivel nacional especializadas en el abastecimiento de materias primas para la industria del calzado como Marroquinería Impac, empresa dedicada a la importación y distribución de materiales para producción de calzados, sin embargo, uno de los principales proveedores para esta industria es la empresa Comercial Yolanda Salazar. Esta última mencionada, es una empresa registrada en el directorio de calzados del Ecuador y constituida en el año 2001 con código CIUU G4610.06, de acuerdo con información registrada en la Superintendencia de Compañías (SUPERCIAS), esta empresa comercializa principalmente los siguientes productos que usualmente son utilizados como materia prima para la fabricación de calzado:

- Accesorios, hilos importados, telas importadas
- Sintéticos importados, herramientas para calzado
- Herrajes, acabados para calzado
- Fibras, cartones, punteras, plantillas
- Pegantes, forros para calzado
- Coagulados P.U., cueros en general

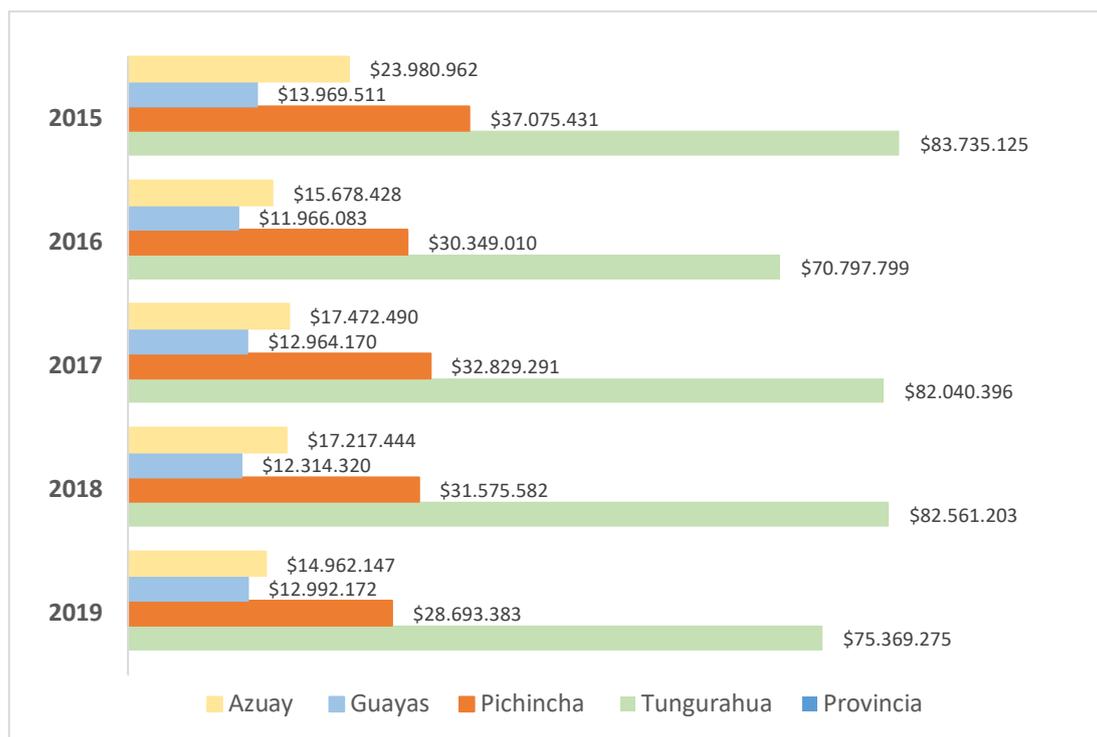
2.4. TIENDAS Y CANALES

Entre las mejores tiendas para compra de calzado femenino en Guayaquil, se encuentran las de zapatos de damas como Chabela, Payless Shoes, Victoria la Boutique del calzado, Entre Sandalias, Moda R&H, Payless ShoeSource, ShoeStore, Calza Karla, Skechers, Coleguini, Calzado la gran oferta, Bata, Aldo, Vizzano, Moleca, entre otras cuya presencia es de manera física en locales comerciales y digital, con páginas web transaccionales.

Adicionalmente, también existen empresas que, a pesar de no contar con gran capital ni reconocimiento en el mercado, realizan el diseño, fabricación y comercialización de diferentes tipos de calzados femeninos, teniendo como principal canal de venta las redes sociales como Facebook e Instagram, ofreciendo además catálogos de productos en línea. Esto permite a los usuarios realizar sus consultas y pedidos en línea a través de dichas plataformas digitales. (CALZADO ECUADOR, 2022).

En el país existen alrededor de un centenar de empresas dedicadas a la comercialización de calzado las cuales están registradas en la SUPERCIAS con el código CIU G4641.31 que corresponde a la venta al por mayor de calzados, incluyendo a los calzados de todo tipo tales como; botines, botas, sandalias, zapatos casuales, zapatos deportivos, cerrados, abiertos, botas y botines de seguridad, botines de mujer.

Estas empresas registraron ventas totales por US\$138.4 millones a finales del año 2019, de los cuales el 9.4%, es decir alrededor de US\$12.9 millones corresponden exclusivamente a ventas en la provincia del Guayas. No obstante, en provincias como Tungurahua, Pichincha y Azuay se visualiza mayor concentración comercial. (Universidad Técnica de Ambato, 2020).

Figura 1 Provincias con Mayor Volumen de Ventas de Calzado (2015-2019)

Fuente: SRI

Elaborado: Autoras

2.5. EMPRENDIMIENTO EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO

Durante el año 2018 Ecuador impulsó al emprendimiento en la industria del calzado nacional, de tal forma que el gobierno de turno visitó una de las empresas líderes de este sector y reconoció la gran labor que viene realizando. El fortalecimiento hacia los emprendimientos se vio reflejado en los US\$102 millones que tanto BanEcuador y la Corporación Financiera Nacional (CFN), entregaron para potenciar 8.400 emprendimientos específicamente de la en la industria del calzado.

Con este antecedente, la tasa de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) para Ecuador, considera a todas las personas de 18 a 64 años que han optado por iniciar o han iniciado un negocio que no han sobrepasado los 42 meses. La TEA se conforma de emprendedores nacientes o nuevos. Los nacientes son aquellas personas que han optado por emprender en un negocio que no han pagado remuneración por más de tres meses, y los emprendedores nuevos son aquellas personas que han pagado remuneración por más de tres meses y menos de 42.

En el año 2019, alrededor de 3.6 millones de habitantes ecuatorianos decidieron optar por un negocio, aumentando la TEA a 36.2% por encima a la del año 2017 que fue de 29.62%. El porcentaje de la tasa de los emprendedores nacientes en el año 2019 logró un porcentaje del 26.9% y la tasa de emprendedores nuevos fue de 10.8%, en cuanto a la tasa del año 2017 de emprendedores nacientes fue de 21.2% y de emprendedores nuevo del 9.8%, significando que en el año 2019 existieron más personas que optaron por poner en marcha un negocio. (ESPAE, 2020)

Así mismo, en el año 2018 se promovió la creación de un polo de desarrollo productivo con la cámara de calzado de Tungurahua, calculando una inversión de 50 millones de dólares. En el Ecuador existen 100 mil puestos de trabajo en ese sector, así como para 2018 las ventas locales alcanzaron niveles de US\$180 millones de dólares y las exportaciones llegaron a 29 millones de dólares. (Presidencia de la República del Ecuador, 2018).

2.6.EL MODELO DE NEGOCIO ACTUAL

La Petite Rose es un emprendimiento guayaquileño dedicado al diseño y comercialización de sandalias bajas y plataformas desde 1.5 hasta 3 centímetros, especializada en el mercado femenino con foco en la comodidad y confort durante el uso del producto. Las plataformas de 1.5 centímetros son llamadas Plantas Paulina mientras que las plataformas de 3 centímetros son llamadas Plantas Rocío.

Para la fabricación del calzado, La Petite Rose posee alianzas con artesanos ecuatorianos. Dependiendo de la especialidad del artesano, se trabaja el diseño, color, materiales y cantidad a fabricar. Estos artesanos realizan el calzado con marca blanca y poseen un sello en pan de oro que les permite colocar la marca de La Petite Rose en la planta del mismo.

Actualmente atiende la demanda de calzados para niñas desde los 4 años aproximadamente y a mujeres adultas en general. Para el segmento infantil sus productos van desde la talla 26 hasta la talla 34, mientras que para el segmento adulto sus productos van desde la talla 34 hasta la talla 40.

A pesar de la demanda actual con los diseños existentes, se puede notar una ascendente tendencia para personalizar detalles de acuerdo con la necesidad de los distintos clientes. Esta personalización puede ser tanto a nivel de tallas y como en detalles de los diseños, con la única restricción de compra de mínimo 3 unidades mediante una orden de producción, la cual se maneja con precios preferenciales tanto al consumidor final como a los pequeños emprendedores.

La Petite Rose cuenta con un registro de marca en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI). No obstante, a la fecha no se encuentra registrada como sociedad, es decir que el emprendimiento aún no se encuentra formalizado.

El recurso humano que acompaña la operación de este emprendimiento incluye a 2 personas, los socios de este proyecto gestionan e impulsan las ventas mediante redes sociales y los cobros se los realiza en el momento de la entrega de la mercadería. Con base a la experiencia de los socios durante el proceso de arranque o implementación del emprendimiento, se ha logrado identificar la preferencia por el uso de sandalias, así como también oportunidades con respecto al uso de este tipo de calzado.

A continuación, se detallan un listado de novedades y oportunidades reportadas por las consumidoras y socios del emprendimiento:

- Incomodidad del usuario o consumidor final al momento de utilizar el calzado existente en el mercado.
- Dificultad o ausencia del servicio de personalización de diseños.
- Dificil acceso a tiendas físicas para visualizar variedad en diseños de calzados.
- Poca accesibilidad para que los pequeños emprendedores accedan a la compra de calzados a precios accesibles y que les permitan generar algún margen de utilidad en una posterior reventa.
- Poca o nula publicidad digital sobre personalización de diseños en calzados y ventas al por mayor a partir de 3 unidades.

La Petite Rose plantea mejorar su modelo de negocio de tal manera que pueda cubrir ciertas necesidades presentadas por los usuarios y consumidores actuales. En los siguientes capítulos se validarán los requerimientos de los clientes para verificar la viabilidad de mejoras sobre el modelo actual de negocios

2.7.CANVAS ACTUAL

Tabla 1 Canvas Actual

(8) SOCIOS CLAVE	(7) ACTIVIDADES CLAVE	(2) PROPUESTA DE VALOR	(4) RELACION CON LOS CLIENTES	(1) SEGMENTO DE CLIENTES
<p>1. Alianzas con la junta de artesanos 2. Alianza con redes de emprendedores locales</p>	<p>1. Pautas en Redes sociales 2. Participación en ferias empresariales, mercaditos. 3. Facilidades de crédito, compras</p> <p>(6) RECURSOS CLAVE</p> <p>1. Financiamiento socios del proyecto 2. Financiamiento de entidades financieras</p>	<p>1. Personalizar modelos. 2. Facilidades de compra y pago para emprendedores impulsando ventas con precios al por mayor a partir de 3 unidades 3. Publicidad de la marca en Redes sociales para impulsar ventas en línea 4. Confort y comodidad a los consumidores</p>	<p>1. Consultas personalizadas por chat a través de whatapp 2. Atención directa 3. Redes sociales, Instagram</p> <p>(3) CANALES</p> <p>1. Canal tradicional: Bazares de Barrio Tiendas Ventas directas a emprendedores Ventas directas a consumidores finales Pequeños mercados</p>	<p>1. Mujeres de nivel Medio a medio-Alto, Alto en la ciudad Guayaquil 2. Hombres y Mujeres dueños de tiendas, bazares</p>
(9) ESTRUCTURA DE COSTOS		(5) FUENTES DE INGRESOS		
<p>1. Gastos Administrativos 2. Gastos Operativos 3. Gastos de Venta 4. Gastos de Publicidad 5. Gastos Financieros</p>		<p>1. Venta por medio de Redes sociales 2. Venta en Showroom 3. Avisos publicitarios en la Pagina Web</p>		

Elaborado: Autoras

3. ANÁLISIS DEL SECTOR

3.1.DETALLE DE LA INDUSTRIA

La industria de venta de calzado cuenta con alrededor de 100 empresas dedicadas a la comercialización y venta generando ingresos por US\$180 millones de dólares en el año 2018, pese a lo cual, solo 20 empresas representaron el 88% de dichas ventas.

Figura 2 Empresas Comercializadoras de Calzado en Ecuador

Empresa	CIU 6to Nivel	+ Activos	- Pasivos	= Patrimonio	+ Ingresos
EQUINOX ECUADOR S.A.	G4641.31	\$32.657.667	\$29.964.194	\$2.693.473	\$42.026.599
MACROMODA S.A.	G4641.31	\$12.214.379	\$8.698.252	\$3.516.127	\$36.365.408
ZAPEC S.A.	G4641.31	\$9.088.006	\$6.771.585	\$2.316.420	\$13.791.718
AGUIMASHOES CIA.LTDA.	G4641.31	\$4.235.124	\$2.829.164	\$1.405.960	\$8.252.742
DIMASPORT CIA. LTDA.	G4641.31	\$5.879.982	\$3.196.065	\$2.683.917	\$7.799.291
DISTRISHOES S.A	G4641.31	\$3.555.407	\$1.997.209	\$1.558.198	\$7.792.509
IMPORTACION Y DISTRIBUCION SHOESTATIANA C	G4641.31	\$3.358.538	\$3.219.738	\$138.800	\$5.886.798
SEJOUR S.A.	G4641.31	\$3.388.437	\$1.441.303	\$1.947.134	\$3.944.842
COMERCIALIZADORA GRUPO CANGURO GRUPCAN	G4641.31	\$3.011.311	\$2.428.565	\$582.746	\$3.942.269
VENTAS GLOBALES VENGLOBAL CIA. LTDA	G4641.31	\$2.489.082	\$2.478.094	\$10.987	\$3.924.164
SONISAM. SPORT. CIA. LTDA.	G4641.31	\$3.419.755	\$1.273.091	\$2.146.664	\$3.646.885
MEGADEPORTES S.A.	G4641.31	\$1.358.162	\$881.287	\$476.874	\$3.157.170
SPORT CENTER CIA. LTDA.	G4641.31	\$1.353.794	\$679.145	\$674.649	\$2.834.882
CALZADO ANDINO, ANDICALZADO S.A.	G4641.31	\$2.418.880	\$2.059.650	\$359.231	\$2.715.315
DISTRIBUIDORA DE CALZADO Y TEXTILES EXSES !	G4641.31	\$3.048.708	\$2.848.641	\$200.067	\$2.711.886
MACANGURO ECUADOR CIA. LTDA.	G4641.31	\$2.063.934	\$1.823.850	\$240.084	\$2.571.821
REPRESENTACIONES GARSA, REGARSA CIA. LTDA	G4641.31	\$1.484.583	\$1.330.717	\$153.867	\$2.394.478
ARTICULOS DEPORTIVOS Y DE CALZADO ARDECA	G4641.31	\$495.054	\$333.213	\$161.841	\$2.304.081
CALZADO BRASILEIRO CALZABRAS C.LTDA.	G4641.31	\$1.063.694	\$1.057.297	\$6.397	\$1.946.315
CORPASSO S.A.	G4641.31	\$1.508.873	\$1.106.173	\$402.700	\$1.897.821
Total:					\$159.906.993
Promedio:					\$7.995.350

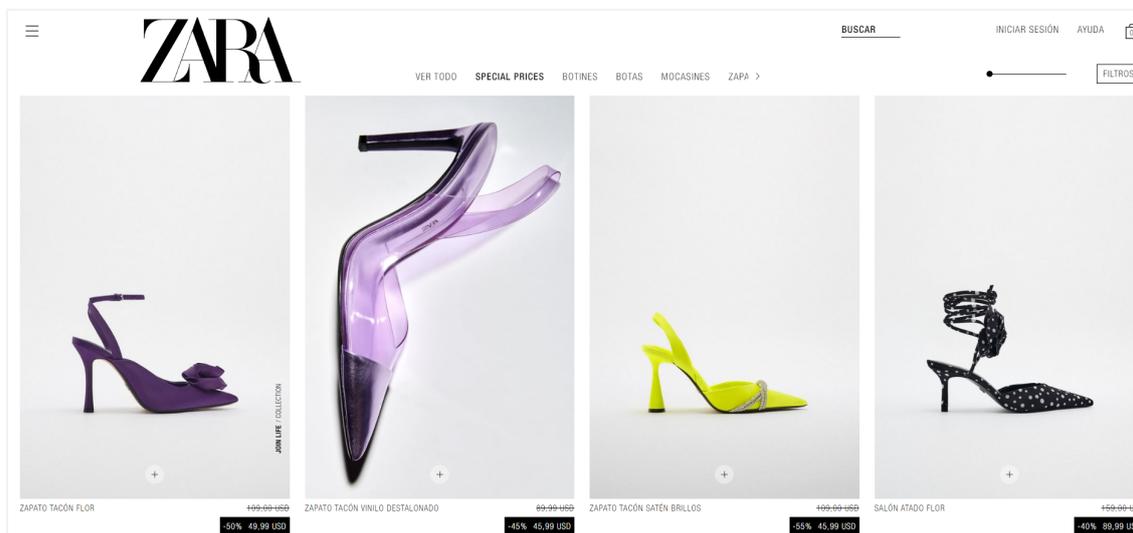
Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaborado: William Loyola PHD

La empresa líder del mercado es la empresa Equinox, dedicada a la venta al por mayor de calzado, sus ingresos totales en el año 2020 fueron de US\$33 millones con una utilidad bruta de US\$227 mil (ekosnegocios, 2020). Macromoda es una empresa ecuatoriana que se dedica a la comercialización al por mayor de calzado con sede principal en la ciudad de Quito, por otra parte, esta empresa también comercializa prendas de vestir y una variedad de artículos de moda con varias tiendas a nivel nacional. De las cuales, su tienda principal es ZARA que se encuentra ubicada en el Quicentro Shopping de la ciudad de Quito.

La tienda ZARA tiene disponible una página web para venta en línea de calzado femenino con la última tendencia en moda de calzado femenino que van desde US\$35,99 hasta los US\$ 159,99.

Figura 3 Calzado Femenino Disponible en Tienda ZARA



Fuente: Pagina Web ZARA Ecuador

La compañía Corpasso generó ingresos de US\$ 1.8 millones en el año 2018. Esta es una empresa ecuatoriana con sede principal en Santa Elena, misma que fue fundada en el año 2005. Su comportamiento ha sido sostenible en el tiempo, pero en el año 2020 reportó una caída del 45% en sus ingresos netos, no obstante, su nivel de activos totales reportó un crecimiento del 6% según el sitio de estadísticas internacionales (EMIS, 2020).

En la industria del calzado también existen productores artesanos que se encargan de la producción y comercialización de calzado de diferentes tipos como alpargatas, zapatillas, tacones, entre otros. Por ejemplo, en Montecristi se da origen a calzados elaborados por artesanos ecuatorianos, los mismos que dan las formas y lo acomodan a cualquier medida y modelo, estos modelos están fabricados a mano con paja toquilla o paja mocora.

Los calzados estilo alpargatas son muy cómodos y destacan por realzar la tradición artesanal ecuatoriana. Los tacones son el tipo ideal de calzado preferido por las mujeres, porque se acomodan a cada ocasión, su diseño es confeccionado con mucho cuidado. Mientras que, las zapatillas artesanales son ideales para lucir un look fresco, cálido como para salidas espontáneas, un ejemplo, una visita a la playa, salir con amigos, etc. Este modelo representa la sencillez y la comodidad (Ecuador Stores, 2020).

Figura 4 Tipos de Calzados Artesanales



Fuente: Pagina Web Ecuadorstores

Existe una variedad de productores artesanales a nivel nacional quienes fabrican, comercializan y ofrecen sus productos en el Ecuador, a continuación, se muestra un listado de los productores artesanos registrados en la SUPERCIAS:

Tabla 2 Listado de Productores Artesanales de Calzado

Listado de Productores Artesanales de Calzado	RUC	Ciudad
Diana Anabela Buestan Bustillos	1790554295001	Quito
Jorge Alex Teran Arciniega	1792043662001	Quito
José Rigoberto Bautista Guevara	0591719262001	Latacunga
Omar Lenin Gutierrez Olivares	092866043001	Guayaquil
Martha Yaneth Jama García	0801176918001	Guayaquil
John Edilson Peláez Morales	0932260789001	Guayaquil
Luis Guillermo Cajilema Chiluisa	0992514227001	Guayaquil
Gonzalo Andre Toro Ibáñez	0921958369001	Guayaquil
Pedri Lino Anguisaca Chavez	0190318923001	Gualaceo
Luis Enrique Guzmán Fernandez	0101867604001	Cuenca
Angel Ruben Sinchiguano Defaz	1891734715001	Ambato
Silvana Elizabeth Baldospin Santana	1803161361001	Ambato
Xavier Hernán Cuesta Vásconez	1890010667001	Ambato
Hugo Vitervo Torres Lozada	1800933929001	Ambato
Victor Iván Criollo Córdova	1802734705001	Ambato
Yolanda Nataly Moscoso Zurita	1891741657001	Ambato
Daniel Santiago Jimenez Freire	0501290829001	Ambato
Carlos Enrique Carrillo Eugenio	1801369297001	Ambato

Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaborado: Autoras

Los competidores de La Petite Rose comercializan sus productos de diferentes maneras, algunos poseen tiendas físicas, otros poseen páginas web y catálogos. También existen empresas con presencia en redes sociales como Instagram, Facebook y sus ventas se gestionan a través de WhatsApp, con pagos en efectivos, transferencias bancarias, contra

entrega, pagos con tarjetas de crédito, etc. A continuación, se detallan algunos de los competidores directos La Petite Rose:

Anama Shoes es una empresa dedicada a la comercialización de calzados, aunque Adriana Massuh, su gerente general, formalizó su emprendimiento en el año 2020, Anama es una marca que viene trabajando desde hace varios años atrás. Anama está ubicada en Buena Vista Plaza de Samborondón, además, también cuenta con otras tiendas físicas ubicadas en centros comerciales importantes de la ciudad de Guayaquil como Riocentro Ceibos, Riocentro Norte y Riocentro El Dorado. En la ciudad de Quito están ubicados en la Av. 6 de Diciembre y Portugal Edificio Zyra.

Anama cuenta con un catálogo digital de productos que puede ser visualizado en sus redes sociales e impulsa la interacción entre el consumidor y la empresa a través de mensajes vía WhatsApp. En Instagram cuentan con 134 mil seguidores y en Facebook cuenta con más de 8 mil seguidores.

La empresa ha determinado que todas las compras a través de WhatsApp son canceladas mediante transferencias bancarias, depósitos y tarjetas de crédito, y los envíos se los realiza a penas se verifique el pago. Dichos productos son enviados a sus destinos finales con la empresa Servientrega con un tiempo de entrega de entre 24 y 48 horas posterior a la confirmación del pago.

Anama permite realizar cambios o devoluciones a sus clientes y consumidores hasta un lapso de 15 días después de la compra en cualquiera de sus locales independiente del lugar donde haya adquirido la mercadería, dado que misma debe estar en excelentes condiciones siempre. Para el caso de compras por medio de canales digitales, el consumidor debe asumir ciertos gastos relacionados con la devolución de los productos.

Por otro lado, Martina Shoes, cuya propietaria es Francesca Coronel inicio su aventura de emprendimiento “Martina” en la producción de calzado femenino en el año 2015 y actualmente se posiciona como una de las empresas más destacadas en este ámbito de este negocio en Ecuador (El Universo, 2021).

Esta empresa cuenta con cuatro locales físicos en Ecuador y uno digital en Panamá, en Ecuador los locales están ubicados en los centros comerciales Buenavista Plaza Samborondón y en Riocentro Ceibos, Riocentro El Dorado y Riocentro Norte en la ciudad de Guayaquil.

Martina ofrece a sus clientes modelos personalizados en lo que respecta a talla y empeine, para esto los clientes deben acercarse a los locales de Samborondón y Ceibos y realizar su pedido. La entrega de los calzados se realiza dentro de 15 a 20 días posteriores, con la condición de que al menos deben comprar dos pares de zapatos. Los calzados son fabricados con cuero sintético (colombiano), apliques brasileños y suela de fibra más resistente al agua, además una de sus ventajas competitivas es que es una empresa libre de crueldad animal.

Martina ofrece un catálogo digital de productos en sus redes sociales, promoviendo la interacción con sus clientes por medio de estos canales. En Instagram cuentan con 84 mil seguidores y en Facebook cuenta con más de 2 mil seguidores. Junto a Anama lograron abrir una tienda más en el centro comercial Buena Vista Plaza de Samborondón en abril del 2021 y en noviembre del mismo año en el Centro Comercial Riocentro El Dorado. Para las ventas digitales Martina realiza sus entregas por Servientrega.

Iza Zapatos cuenta con dos locales físicos situados en el centro de la ciudad de Guayaquil, con horario de atención al cliente de lunes a sábados, además también ofrece su catálogo de productos digitales a través de las redes sociales como Facebook e Instagram y realiza envíos a nivel nacional. Las compras realizadas a través de WhatsApp son pagadas mediante transferencias bancarias, depósitos o tarjetas de créditos.

Por último, Laufi Shoes, otro emprendimiento guayaquileño, cuenta con una exhibición de sus productos en una tienda multimarca llamada Azúcar Morena en el centro comercial Buenavista Plaza Samborondón. Además, comercializa sus productos mediante catálogos digitales a través de las redes sociales Facebook e Instagram. La entrega de pedidos se realiza mediante Servientrega para Guayaquil y otras ciudades del Ecuador, para las entregas a Galápagos se lo gestiona mediante Avianca Cargo. Estos envíos se realizan en un máximo de 2 días laborables después de la confirmación del pago. El valor de envío es asumido al 100% por el cliente dependiendo del lugar de la compra, este valor va de entre US\$ 3 a US\$3.5. Las formas de pago son a través de tarjetas de crédito, trasferencias o depósitos.

3.2. ANÁLISIS PESTLA

Tabla 3 Análisis PESTLA

PESTLA	VARIABLES	O/A	Calif. 1/5
POLÍTICO LEGAL	Desacuerdos entre el poder legislativo y el ejecutivo	Amenaza	5
	Ley orgánica del emprendimiento e innovación REG	Oportunidad	4
	Cumplimiento de las normas regulatorias del calzado	Amenaza	3
	Ley de ayuda humanitaria	Oportunidad	5
ECONÓMICO	Apoyo económico a emprendedores	Oportunidad	3
	Reactivación económica post covid	Oportunidad	5
	Producto con Potencial para exportar	Oportunidad	4
	Contribución del 12,8% del PIB Nacional en 2020	Oportunidad	5
	Incremento en precios del combustible	Amenaza	5
SOCIAL	Indices de innovación en el Ecuador	Amenaza	5
	Apoyo a proyectos sociales como creación de Diplomado en tecnología en fabricación de calzados	Oportunidad	5
	Apoyo de la Cámara Nacional de calzado (CALTU)	Oportunidad	5
	Indices delincuenciales en el país	Amenaza	3
	Migración, altos índices de informalidad en negocios	Amenaza	3
	Índices de emprendimiento en el Ecuador	Oportunidad	5
TECNOLÓGICO	Desarrollo de plataformas digitales	Oportunidad	5
	Administración de redes sociales	Oportunidad	5
	Innovación tecnológica en el Ecuador	Amenaza	4
AMBIENTAL	Desarrollo artesanal, minimiza el impacto al medio ambiente	Oportunidad	5
	Cumplimiento de la normativa ambiental	Amenaza	2

Elaborado: Autoras

Análisis Político Legal

El actual presidente de la República, Guillermo Lasso, durante el período de elecciones planteó impulsar el emprendimiento nacional proponiendo “abrir el Ecuador al mundo, incrementando las exportaciones”. Entre sus principales propuestas se mantuvo el fortalecer la dolarización a través del desmantelamiento gradual del impuesto de salida de divisas, créditos a pequeños emprendedores, educación, así como también la creación del Fondo capital semilla para dar impulso a nuevos emprendimientos con la participación de inversores ángeles, locales e internacionales (Líderes, 2021).

Comerciantes del sector del calzado nacional están a la espera de que el actual presidente del Ecuador cumpla la promesa de reunirse con los artesanos de esta industria y con toda la gente que ha sido golpeada fuertemente por la pandemia, (El Universo, 2021).

El calzado en el Ecuador está regulado por las normas técnicas ecuatorianas obligatorias para calzado de uso general INEN 1921. Estas normas poseen un apéndice en donde también se exige el cumplimiento de las siguientes normas:

- INEN 1813, suela para calzados
- INEN 1914, Calzado. Definiciones
- INEN 1915, Calzado. Muestreo
- INEN 1917, Calzado. Determinación de la resistencia de las costuras de unión de las piezas del corte del calzado
- INEN 1918, Calzado. Determinación de la resistencia a la corrosión de los elementos metálicos.
- INEN 1919, Calzado. Determinación de la resistencia de unión en punta y tacón del calzado.

Para el productor de calzado ecuatoriano, es importante asegurar el cumplimiento de estas regulaciones que se verán reflejados en los estándares de calidad evitando los defectos y/o criticidades mencionadas en estas normas.

Análisis Económico

Ecuador atraviesa una gran crisis económica como efecto de la pandemia que provocó el repunte de la pobreza en el país. Los efectos de la pandemia amplificaron desequilibrios macroeconómicos que el país intentaba subsanar, así como también se puso en evidencia las debilidades en el sector de la salud y la creciente informalidad. Bajo este escenario las oportunidades en el entorno económico son la mejora de las condiciones laborales, generación de empleos, apuntar a la inversión y la productividad como parte del plan de gobierno lo que puede aportar significativamente a la industria del calzado (Banco Mundial, 2022).

En cuanto a la reactivación económica, de acuerdo con proyecciones del Banco Central del Ecuador (BCE), el 2021 la economía nacional creció más rápido de lo esperado y pudo exceder el 4% del PIB, valores muy aproximados a los niveles previos a la pandemia. Las ventas generales en 2021 registraron un incremento aproximado del 21 % frente al 2020, superando en un 2 % a las ventas del 2019. El BCE destacó el dinamismo en sectores como comercio, manufactura, minas y canteras, agricultura y salud; mientras que turismo, inmobiliarias, construcción, entre otros, tuvieron una recuperación más lenta. Por lo que este repunte en la economía se considera como una oportunidad en el sector de la comercialización de calzados (Ministerio de Economía y Finanzas, 2022).

Análisis Social

El sector de calzado a través de la CALTU gestiona con apoyo de la Universidad de Ambato proyectos de capacitación a favor de emprendedores y empresarios para fortalecer sus competencias con la finalidad de generar un crecimiento. Uno de los proyectos que se logró cristalizar fue un Diplomado en Tecnología de fabricación de calzado a través de un programa de 800 horas que ha servido para el fortalecimiento de las empresas del sector (Villavicencio, 2018).

Análisis Tecnológico

Para el sector es importante adaptarse a las nuevas tecnologías ya que es una de las tendencias globales para la optimización de costos, recursos humanos e infraestructura, en donde el beneficio será a través de economías de escala minimizando los costos unitarios de los productos mediante grandes volúmenes de producción.

Una empresa mexicana ha realizado un análisis de las tendencias tecnológicas en el sector del calzado a nivel mundial. En este análisis se apuesta por la innovación tecnológica a través de soluciones como Big data, impresiones 3D, Smart factories, mantenimientos predictivos, stock inteligente, entre otros (Camara Valencia, s.f.).

Así mismo la Dra. Lilia Villavicencio aclaró en la entrevista que le realizó el portal cuero América que quienes no se adapten a los cambios tecnológicos lamentablemente desaparecerán (Villavicencio, 2018).

Análisis Ambiental

El impacto ambiental en el sector es alto ya que la industria del calzado es una de las principales fuentes contaminantes del planeta. Según estadísticas la fabricación de un par de zapatos puede producir hasta 23 Kg de CO₂, dicho esto, es importante diseñar organizaciones con prácticas de sostenibilidad que estimulen la producción responsable y conceptos de economía circular. Estas prácticas pueden agregar valor a los consumidores finales y al ambiente si se aplica un correcto enfoque comercial (Ecogestos, 2016).

3.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER

Tabla 4 Análisis PORTER

Reglas Competitivas - Colaborativas para “Uso de calzado Femenino”				
Grupos de Interés	Rol competitivo-colaborativo del Grupo de Interés	Categorías de Organizaciones o Individuos en este Grupo de Interés	Característica del Comportamiento o del Interés del Grupo cuando Asume el Rol (Regla Competitiva o Colaborativa)	Nivel de Poder (3: Alto, 2: Medio, 1: Bajo)
1. Usuarios, clientes y comunidad	Poder de Negociación y Colaboración de los Usuarios, Clientes y	Cientes y Usuarios: Mujeres y niñas de la ciudad de Guayaquil	Usuarios que deseen comodidad en el uso de calzado femenino	3
		Emprendedoras a nivel nacional	Ayudar a las personas que deseen emprender brindando precios al por mayor a partir de 3 unidades	2
2. Competidores	Equilibrio entre Rivalidad Competitiva y Colaborativa	Empresas del sector con años de constitución de ventas al por mayor	Mantiene personal que se involucra en la generación de contenido para ventas en línea y presencial	3
		Empresas del sector con años de constitución de ventas al por menor	Mantiene personal que se involucra en la generación de contenido para ventas en línea y presencial	3
		Personas con servicio de venta en línea	generan contenido en línea	1
3. Sustitutos	Sinergia de Servicios sustitutos	Empresas textiles que se quieran expandir	Cumplir con la normativa impuesta por el Gobierno y brindar alimentación a sus estudiantes.	1
		Empresas informales del sector del calzado	Buscan solventar las necesidades de los clientes mediante vías informales	1
4. Nuevos entrantes	Nuevos Participantes.	Pequeños emprendedores comercializadores de calzado	Situación económica del país y los altos niveles de desempleo, obligan a las personas a emprender en las diferentes actividades economicas	2
5. Proveedores y Aliados	Poder de Negociación Colaboración de Proveedores y Aliados	Fabricantes y vendedores artesanos	Fabricación del producto terminado para generar recursos economicos tanto a fabricantes como a vendedores	2
		Empresas proveedores de internet	Abastecimiento del servicio de internet para operación en línea	2
		Empresas proveedoras de bolsas personalizadas	Abastecimiento de insumos para la operación	2
6. Empleados, Gerencia y Propietarios	Poder de Empleados, Gerencia y Propietarios	Colaboradores, entrenamiento en administracion e impulsacion en redes sociales	Desarrollo y cumplimiento con los proyectos designados, para obtener beneficios económicos y reconocimiento	2
		Gerencia General:	Planificar, dirigir en forma asertiva para generar recursos y riqueza	3
		Socios	Conseguir los resultados propuestos por la inversión realizada	3
7. Control de Autoridades	Poder de los Organismos de Control	Entidades de control	Constitucion de la compañía, permisos de funcionamiento	3
		Cuerpo de Bomberos	Permiso de funcionamiento de oficinas	3
		Servicio de Rentas Internas (SRI)	Declaración de impuestos	3

Elaborado: Autoras

Poder de Negociación de los Clientes

El poder de negociación de los clientes, consumidores es alto debido a la variedad de calzados en el mercado y a los sustitutos existentes, considerando al segmento de mujeres y niñas de la ciudad de Guayaquil en general. Sin embargo, para los pequeños emprendedores el poder de negociación es medio ya que no existe gran variedad de sustitutos y proveedores que ofrezcan beneficios de precios al por mayor. Esto hace que La Petite Rose por ser una pequeña empresa pueda ofertar de una mejor forma sus productos, alineado a su propuesta de valor.

Amenaza de Nuevos Competidores

La amenaza por el ingreso de nuevos competidores es alta debido a que existen grandes empresas en el sector que abarcan diferentes segmentos de mercado con grandes infraestructuras tanto físicas como digitales, amplios recursos financieros, recursos humanos, entre otros.

No obstante, para el segmento de mercado al que La Petite Rose apunta, la amenaza para el ingreso de nuevos competidores es considerada baja ya que los pequeños emprendedores compiten en igualdad de condiciones. Por lo que es importante definir acciones que permitan posicionarse a corto plazo sobre los emprendimientos nacientes y redefinir un segmento de mercado que permita agilizar el crecimiento de ventas y aceptación en el mercado. Generalmente estos emprendedores empiezan sus actividades con servicios de ventas utilizando canales como redes sociales y WhatsApp.

Amenaza de Productos Sustitutos

Para los sustitutos el nivel de amenaza es considerado medio, aun cuando existen muchos productores que tienen la visión de expandirse, a su vez esto implica requerir nuevos estudios de mercado, inversiones y aperturas de nuevas unidades de negocio. Adicional, también implica entender los gustos y preferencias de los consumidores de calzado en general. La Petite Rose posee una ligera ventaja competitiva debido a que conoce el segmento de mercado, y mantiene una propuesta que agrega valor a sus consumidores y clientes, aunque existen consumidores que gustan de otro tipo de calzados que no son las sandalias ofertadas por la empresa, por ello se considera un nivel medio para textiles que se quieran expandir, como las empresas informales del sector.

Competidores y Nuevos Entrantes

Se consideran nuevos entrantes a los emprendedores nacientes que arrancan la actividad de fabricación y venta de calzado debido a la situación económica del país y los altos niveles de desempleo que han generado el incremento de la TEA. Un ejemplo, son estos emprendimientos que no suelen llegar a más de 42 meses. Por tanto, se considera en un nivel medio a estos nuevos entrantes ya que el nivel de emprendimiento en el país se ha incrementado y existen un nivel medio de competencia en general en todos los sectores.

Proveedores

Tanto a los proveedores de accesorios personalizados, como a los fabricantes artesanos se les ha considerado con un nivel medio. Para el caso puntual de los artesanos se podría considerar inclusive un nivel bajo debido a la variedad de artesanos existentes a nivel nacional, ya que ellos se encargan de todo el abastecimiento de la materia prima y la fabricación de los productos. La Petite Rose busca iniciar un plan de alianzas y acuerdos de fidelización con sus proveedores según su propuesta de valor.

Poder de Negociación de Empleados, Propietarios, Gerentes y Organismos de Control

En general, los colaboradores, la gerencia general, los socios del proyecto poseen un nivel medio y alto debido a que en ellos reside la ejecución de todas las actividades planificadas para el funcionamiento y crecimiento de la empresa, así como la toma de decisiones a nivel gerencial y societario en donde el nivel es alto. Los organismos de control sugieren un nivel alto debido a todos los requisitos legales que se deben cumplir para mantener el ejercicio de la actividad económica, tales como; constitución de la compañía, registro de marcas para el caso comercial, permisos de funcionamientos, declaración de impuestos, entre otros.

4. ANÁLISIS DEL SECTOR DEL CALZADO NACIONAL

4.1. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO OBJETIVO

La Petite Rose ha considerado dentro de su mercado objetivo a las mujeres y niñas de la ciudad de Guayaquil, a pesar de esto, a futuro existe la posibilidad de abarcar un mercado a nivel nacional mediante la implementación de las herramientas tecnológicas para gestionar las ventas en línea que agreguen valor al modelo actual de negocios de la empresa. Por tanto, es importante conocer información relevante sobre la población general en la ciudad de Guayaquil, quienes serán potenciales consumidores.

De acuerdo con las cifras oficiales del Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censo (INEC) del último censo realizado en el 2010, la ciudad de Guayaquil contaba con 2'350.915 habitantes, de los cuales 1'158.221 son hombres y 1'192.694 son mujeres (INEC, 2010).

Así mismo el INEC ha publicado sus proyecciones hasta el año 2020 previo al censo planificado para el 2022, que fue postergado por efectos de la pandemia, en donde menciona que la cantidad de habitantes Guayaquileños en 2020 es de 2'723665 habitantes. En la provincia del Guayas en general la cantidad de habitantes es de 4'387.434 habitantes de los cuales 2'172.363 con un 49,51% son hombres y 2'215.071 con un 50,49% son mujeres, mientras que la cantidad de habitantes a partir de los 5 años es de 3'990.299 en la provincia del Guayas con un total de 2'014.570 del género femenino quienes serían parte del mercado objetivo propuesto por la empresa.

4.2. GRUPOS DE INTERÉS

Mediante un análisis de los grupos de interés para venta de calzado femenino, se han definido los grupos de mayor impacto para el presente proyecto, los mismos que serán considerados para la investigación de mercado.

La empresa ha definido los siguientes grupos de interés o partes interesadas, divididos entre grupos de interés tanto internos como externos, entre ellos tenemos a los potenciales consumidores y clientes de La Petite Rose, los colaboradores de La Petite Rose, las Personas de género femenino, los consumidores y clientes actuales de La Petite

Rose, los proveedores de bolsas personalizadas, los pequeños emprendedores y los fabricantes artesanos.

Potenciales consumidores y clientes de la Petite Rose; pertenecen al grupo de interés externo, se ha clasificado a los potenciales consumidores de la empresa en el grupo que posee un alto nivel de poder debido a que existen muchos proveedores de calzado, así como un nivel de interés bajo en cuanto a las intenciones de compra de los productos de La Petite rose. Para la empresa es muy importante definir estrategias que permitan tener un gran reconocimiento de marca y un crecimiento rentable del negocio.

Colaboradores de La Petite Rose; este grupo se encuentra con un nivel bajo de poder e interés, por lo que los socios del proyecto deben incluir en los presupuestos estrategias de fidelización para el personal de apoyo, especialmente a los colaboradores que tengan un rol comercial, esto con la finalidad de incrementar la productividad y los niveles de ventas de la empresa, corresponden al grupo de interés interno.

Personas del género femenino; luego del análisis de este grupo de interés se define a este grupo con un nivel alto de poder, por el alto número de competidores que tiene la empresa lo que hace que este grupo tenga más opciones al momento de realizar su compra, además se considera que este grupo tiene un nivel alto de interés en la compra de calzados, por lo que se deberán crear estrategias de captación y fidelización para este segmento.

Consumidores y clientes actuales de La Petite Rose; si bien es cierto la empresa conoce a sus clientes y consumidores actuales, esto no impacta en el análisis del nivel de poder ya que la empresa considera este rubro como alto. Así mismo, el nivel de interés en general del sector es alto por lo que se deben construir estrategias que ayuden en mejorar la experiencia de La Petite rose, esto implica la búsqueda de elementos diferenciadores que generen valor al cliente y/o consumidor final.

Proveedores de bolsas personalizadas; estos proveedores mantienen un alto nivel de interés debido a que una parte de su operación dependen de los ingresos por ventas de insumos a La Petite Rose, es decir que cualquier negociación o servicio que no sea de calidad puede generar un impacto negativo en sus resultados financieros. El nivel de

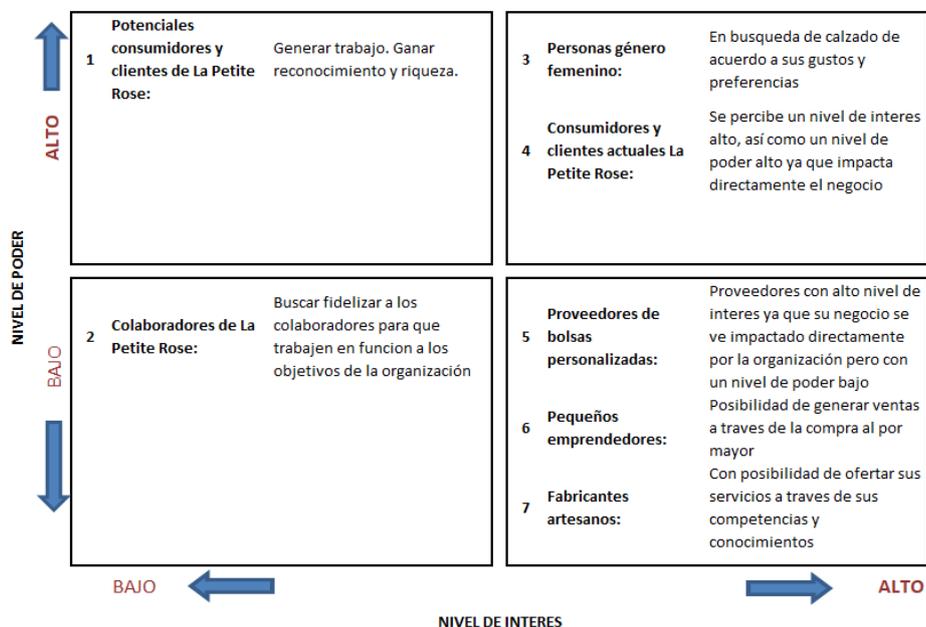
poder se evalúa como bajo debido a la cantidad de proveedores existente en el mercado, quienes pueden proveer de este insumo.

Pequeños emprendedores; este grupo posee un alto nivel de interés ya que mediante las compras al por mayor pueden generar ingresos adicionales por concepto de ventas de calzados, es importante mantener esta estrategia de precios al por mayor para que este grupo se mantenga trabajando con La Petite Rose en el mediano y largo plazo.

Finalmente, tenemos a los fabricantes artesanos; este grupo presenta un alto nivel de interés y un bajo nivel de poder, esto es debido a que la cantidad de fabricantes artesanos que buscan de alguna forma generar ingresos por la venta de su producción. Generalmente, este grupo es especializado en producción y fabricación y no poseen estrategias o conocimientos sólidos en cuanto a la comercialización de productos en general.

El grupo que impactaría directamente a la investigación de mercado es el de potenciales clientes y consumidores de La Petite Rose, quienes fueron identificados con un nivel de interés bajo, pero con un nivel de poder alto.

Tabla 5 Grupos de Interés para Venta de Calzado Femenino



Elaborado: Autoras

Según el análisis previo, se consideran como principales grupos de interés para la investigación de mercado a los potenciales consumidores y a los clientes actuales de género femenino.

4.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo con lo mencionado en el capítulo previo, en la provincia del Guayas actualmente habitan alrededor de 3,9 millones de personas. Dentro la población económicamente activa (PEA) se registran al menos 693.157 contratos laborales quienes sustentan un empleo adecuado, de los cuales 496.292 (72%) contratos corresponden al género masculino y 196.865 (28%) corresponden al género femenino.

La ciudad de Guayaquil registra 220.265 contratos laborales dentro de la PEA, siendo una cantidad mayor a las de otras ciudades, considerando la tendencia a nivel nacional se cuenta por lo menos con 62.558 mujeres quienes poseen un contrato laboral activo y capacidad económica. (Ministerio de trabajo, 2020).

Por lo antes expuesto, se considera una población de 62.558 personas del género femenino para realizar la investigación de mercado, la misma que se realizará por medio de una encuesta la cual contará con una serie de preguntas relacionadas para conocer su punto de vista sobre gustos y preferencias sobre el calzado en general. Así como también evaluar otros parámetros; como los métodos de pago utilizados, tipo de servicios, entre otros. Adicionalmente, se considera un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 6.92% de acuerdo a las estimaciones realizadas con la calculadora digital Raosoft, obteniendo un resultado de 200 encuestas a realizar.

De la misma manera, se ha definido elaborar entrevistas personalizadas a los clientes actuales de La Petite Rose. Para la elaboración de dichas entrevistas se tomará en cuenta a los clientes que han generado mayores beneficios a la empresa, de igual forma a los que realizan sus compras con mayor frecuencia. Esta evaluación contará con la opinión de 15 clientes con preguntas sobre sus intereses acerca de su proceso de compra, opciones de personalización, métodos de pago, tipo de servicio, etc.

4.4. PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL

4.4.1. Objetivo General

Validar la aceptación de los clientes sobre la implementación de un nuevo canal de venta, que permita ofrecer un servicio de venta en línea de calzado femenino a través de una plataforma digital o redes sociales el cual será desplegado en la ciudad de Guayaquil.

4.4.2. Objetivos Específicos

- Consultar a los pequeños emprendedores si existe algún beneficio al realizar una compra en línea con precios al por mayor.
- Descubrir el interés por la personalización de diseños de acuerdo con las necesidades de clientes y consumidores.
- Validar la percepción de los potenciales clientes y consumidores de la empresa acerca del nuevo canal de ventas.
- Conocer la percepción de los clientes actuales acerca del servicio brindado.
- Identificar el tamaño del mercado para la venta de calzados femeninos.

4.5. MATRIZ PARA EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

La Petite Rose ha definido dos herramientas que se utilizarán para explorar el mercado en general, estas herramientas ayudarán a entender si la necesidad planteada en este proyecto es real y si el mismo tiene viabilidad. Se realizarán 200 encuestas a clientes potenciales de género femenino con residencia en la ciudad de Guayaquil y 15 entrevistas a clientes actuales de la empresa.

A continuación, se muestra un resumen del diseño de la investigación de mercado:

Tabla 6 Matriz para Proceso de Investigación de Mercado

PASO 1 DEL PROCESO DE IDM		PASO 2 DEL PROCESO DE IDM			PASO 3 DEL PROCESO DE IDM		
PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL	PROBLEMA DE IDM	COMPONENTES (OBJ. GENERALES)	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN (OBJ. ESPECÍFICOS)	HIP.	DISEÑO DE IDM	DISEÑO EXPLORATORIO	DISEÑO CONCLUYENTE
¿Se debe ofrecer el servicio de venta en línea de calzado femenino a través de alguna plataforma online o redes sociales en la ciudad de Guayaquil y a nivel nacional (1) Consultar a los pequeños emprendedores si existe algún beneficio realizar una compra en línea con precios al por mayor a partir de 3 unidades (2) La personalización de diseños de acuerdo con las necesidades de clientes y consumidores	Determinar si existe aceptación de la ventas de calzado con diseños personalizados y ventas en plataformas digitales	Percepción de los posibles clientes y consumidores de calzado femenino	Conocer el nivel de interés sobre el servicio	ND	Exploratoria	Fuentes Secundarias / Entrevista a Profundidad / Sondeo	Encuesta
			¿Qué preferencias tienen sobre los diseños del producto?	ND	Exploratoria y Concluyente		Encuesta
			¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por producto con diseños personalizados?	ND	Exploratoria y Concluyente		Encuesta
			Preferencia sobre el tipo de calzado	ND	Exploratoria y Concluyente		
			¿Cuál es el método de pago preferido?	ND	Exploratoria y Concluyente		Encuesta
			Preferencia sobre el tipo de tienda (Físicas o digitales)	ND	Exploratoria y Concluyente		Encuesta
		Percepción de los clientes actuales	Conocer el nivel de interés sobre el servicio	ND	Exploratoria y Concluyente	Fuentes Secundarias / Entrevista a Profundidad / Sondeo	Entrevistas
			¿Qué preferencias tienen sobre los diseños del producto?	ND	Exploratoria y Concluyente		Entrevistas
			¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por producto con diseños personalizados?	ND	Exploratoria y Concluyente		Entrevistas
			Preferencia sobre el tipo de calzado	ND	Exploratoria y Concluyente		Entrevistas
			Preferencias de precios al por mayor a partir de 3 unidades	ND	Exploratoria y Concluyente		Entrevistas
			¿Cuál es el método de pago preferido?	ND	Exploratoria y Concluyente		Entrevistas
	Conocer el mercado y la frecuencia de compra	Género, Edad,	ND	Concluyente	Fuentes Secundarias / Entrevista a Profundidad / Sondeo	Encuesta	
		¿Con qué frecuencia realiza compras de sandalias?	ND	Concluyente		Encuesta	
		Ingresos mensuales	ND	Exploratoria y Concluyente		Encuesta	
	Identificar el tamaño de mercado	¿Cuántas mujeres habitan en la provincia del Guayas?	ND	Concluyente	Fuentes Secundarias	Investigación	
		Cuántas mujeres cuentan con contratos laborales	ND	Concluyente	Fuentes Secundarias	Investigación	
		Tasa de emprendedores a nivel nacional	ND	Concluyente	Fuentes Secundarias	Investigación	

Elaborado: Autoras

4.6.PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

4.6.1. Encuestas a Clientes Potenciales

- Género de los clientes
- Edad de los clientes
- Ingreso promedio de los clientes
- ¿Qué tipo de productos generalmente compra en locales comerciales?
- ¿Qué tipo de productos generalmente compra de manera digital?
- ¿Para qué personas realiza compras de manera digital?
- ¿Cuál o cuáles son sus actividades económicas?
- ¿Alguna vez ha obtenido promociones o beneficios al realizar la compra de calzado al por mayor?
- ¿Cuál es el propósito de su compra al por mayor de calzado?
- ¿Cuántos pares de calzado tiene actualmente?
- ¿Qué modelos de calzado suele utilizar?
- ¿Con qué frecuencia, generalmente realiza sus compras de calzado femenino?
- ¿Cuáles de estos atributos le da importancia a la hora de comprar un calzado?
- ¿Por cuál de los siguientes medios suele comprar calzados?

Sobre el Proyecto

- Según lo presentado, ¿Cuál es su nivel de interés sobre la plataforma digital?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la compra de calzados por medio de una plataforma digital?
- ¿De qué manera realizaría su pago?
- ¿Qué tan interesado estaría en comprar calzado femenino a través de redes sociales?
- ¿Qué tan interesado estaría en comprar calzado con diseños personalizados?
- ¿Qué tipos de diseños personalizados prefieres para tus calzados?

- En promedio ¿Cuánto Ud. invertiría en la compra de un par calzados en la plataforma digital?
- ¿Qué otro tipo de productos diferentes de calzados le gustaría que se vendan en la plataforma digital?

4.6.2. Entrevistas a Clientes Actuales

- ¿Cuáles son sus nombres y apellidos?
- ¿Cuánto tiempo tiene usted como cliente de La Petite Rose?
- ¿El propósito de su compra es para venta o para uso personal?
- ¿Si su compra es para realizar una venta, Indique qué beneficios espera de La Petite Rose?
- ¿Cuáles son los atributos que resaltaría de los calzados que ofrece La Petite Rose?
- ¿Qué es lo que más le agrada del servicio que ofrece La Petite Rose?
- ¿Qué es lo que menos le agrada del servicio que ofrece La Petite Rose?
- ¿Qué sugiere para mejorar su experiencia de compra en La Petite Rose?
- ¿Estaría dispuesto a pagar mediante tarjeta de crédito mediante un link de pago para acelerar el proceso de confirmación y/o envío?

Sobre el proyecto

- ¿Utilizaría una plataforma digital para realizar sus compras en La Petite Rose?
- ¿Qué funcionalidades le gustaría ver en la plataforma digital de La Petite Rose?
- ¿Qué opciones de pago quisiera que brinde la plataforma digital de La Petite Rose?
- ¿Por qué compraría los productos ofrecidos por La Petite Rose?
- ¿Recomendaría los productos ofrecidos por La Petite Rose? ¿Por qué?

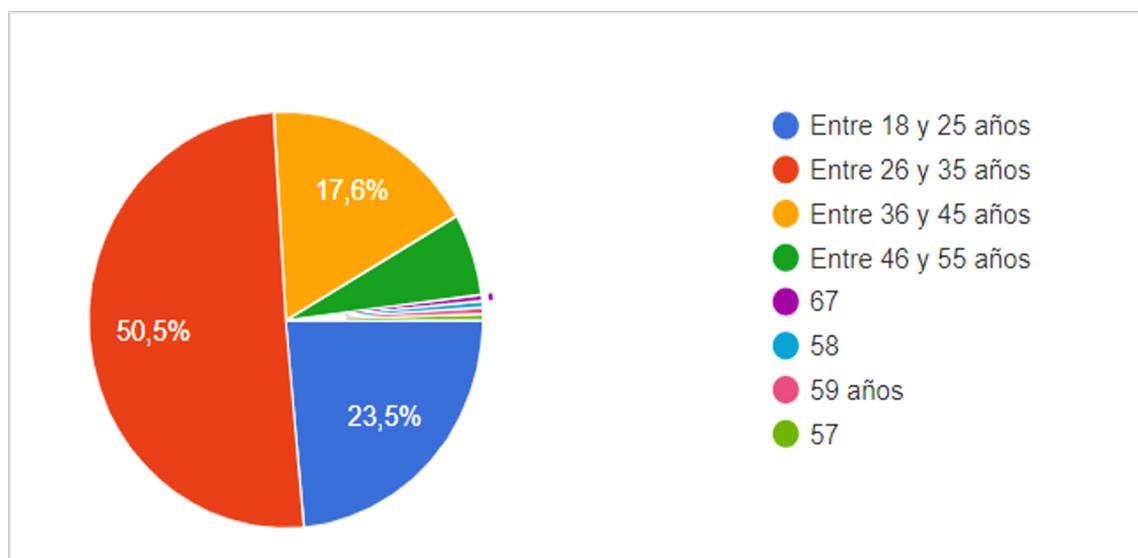
5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

5.1. PERFIL DE LOS POTENCIALES CLIENTES Y CONSUMIDORES

Se realizó la encuesta a los potenciales clientes de La Petite Rose de acuerdo con la muestra recomendada para la investigación de mercado, en donde se puede apreciar un total de 234 encuestas realizadas, dentro de las cuales 204 encuestas corresponderían a personas de género femenino y 30 a personas de género masculino.

De las 204 encuestas realizadas a personas de género femenino, el 50.5% corresponden a 103 mujeres en un rango de edad de entre 26 y 35 años, mientras que el 23.5% corresponde a 48 mujeres en un rango de edad entre 18 y 25 años. Así mismo, se puede evidenciar en los resultados de las encuestas que el 17.6% corresponde a mujeres en un rango de edad de entre 36 y 45 años, el resto de las personas encuestadas son mujeres mayores a 45 años.

Figura 5 Rango de Edad de Potenciales Clientes

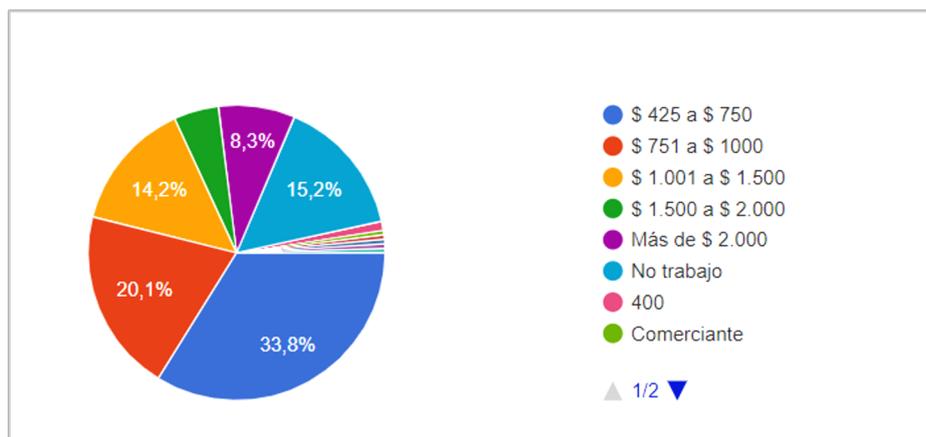


Elaborado: Autoras

Para efectos de análisis del perfil de los potenciales consumidores de La Petite Rose se ha consultado sobre los ingresos promedios, donde se puede evidenciar en los resultados de las encuestas que el 33.8% de las personas encuestadas tienen ingresos promedios en un rango de entre \$425 a \$750, seguido del 20.1% quienes poseen un

ingreso promedio de entre \$751 a \$1000, 29 personas con el 14.2% poseen ingresos promedios de entre \$1001 a \$1500. El 4,9% poseen ingresos promedios de entre \$1500 a \$2000, mientras que 17 personas correspondientes al 8.3% tienen ingresos superiores a \$2000. Además, se puede evidenciar que el 15% de las personas encuestadas no poseen trabajo.

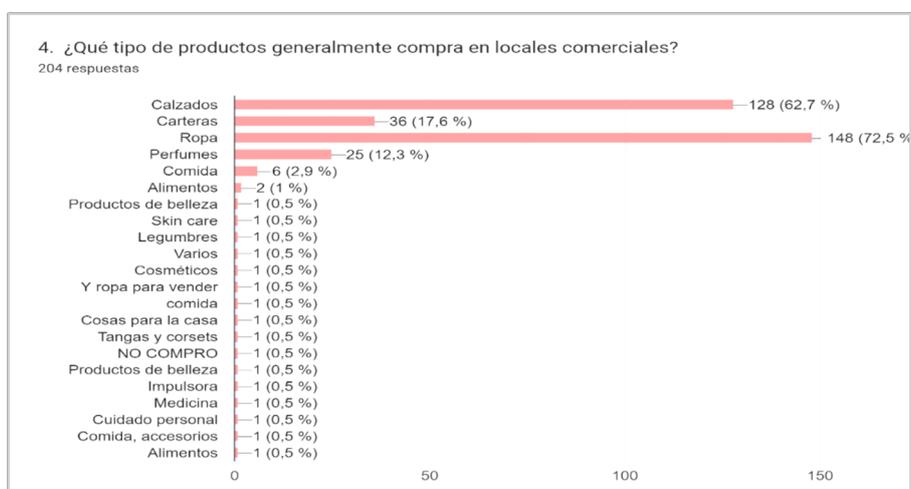
Figura 6 Ingresos Promedio



Elaborado: Autoras

Sobre las preferencias de compra en centros comerciales, se tiene que el top 3 lo integran las categorías de ropas con un 72,5% del total de encuestados en el primer lugar, seguido de la categoría calzados con un 62,7% de personas que compran este tipo de productos en centros comerciales, luego la categoría carteras con un 17,6%.

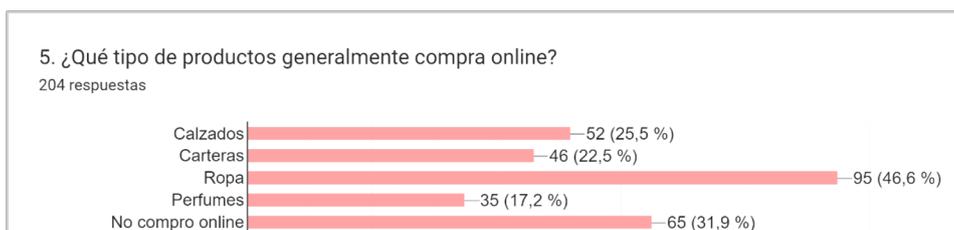
Figura 7 Compra de Productos en Locales Comerciales



Elaborado: Autoras

Para validar las tendencias de compras en línea se consultó sobre la preferencia de compra. En los resultados se puede observar que, la categoría ropa, tiene el primer lugar de aceptación con un 46,6%, seguido de la categoría calzados con un 25.5% y en tercer lugar la categoría carteras con un 22,5%, observándose que la tendencia de compra es muy similar tanto en línea como en locales comerciales. Las compras en línea generalmente son realizadas para mujeres y niñas.

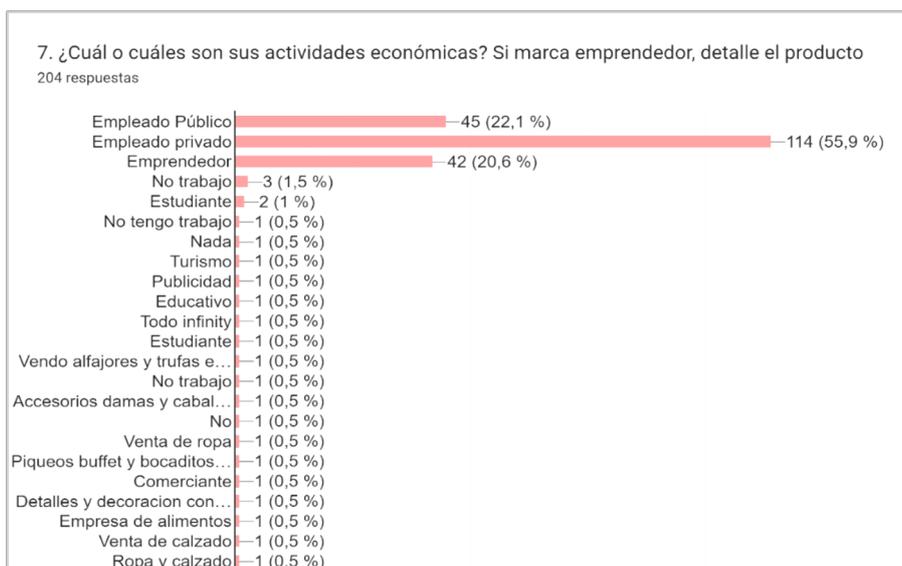
Figura 8 Preferencia de Compras en Línea



Elaborado: Autoras

Con respecto a las actividades económicas de los encuestados se puede visualizar que, de un total de 204 personas de género femenino, 114 trabajan en el sector privado, 45 trabajan en el sector público y 42 mencionan ser emprendedoras, donde existe una variedad de categorías de emprendimiento como el turismo, la publicidad, venta de alfajores, venta de calzados, venta de ropa, elaboración de confites y bocaditos, manualidades, etc.

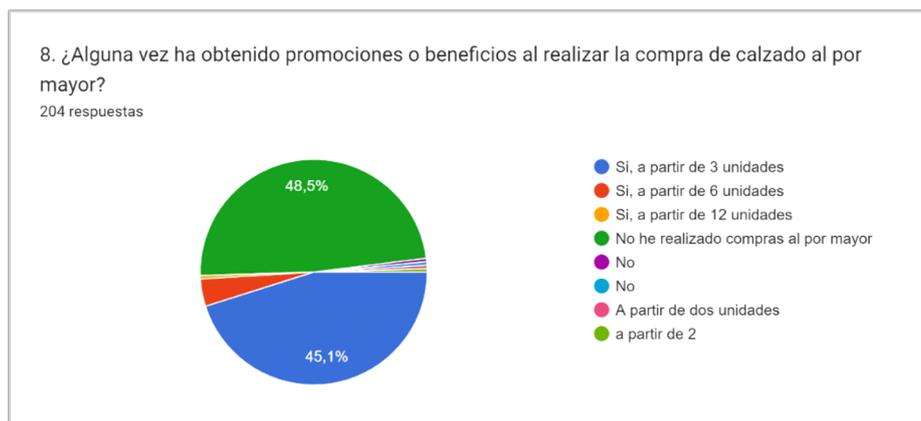
Figura 9 Actividad Económica de los Encuestados



Elaborado: Autoras

A estos resultados se suman el hecho de que las personas encuestadas mencionan que generalmente reciben algún beneficio de compras al por mayor a partir de 2 unidades. Esto lo certifican las 99 personas que se inclinaron por esta opción con un 48,5%, por otra parte, 92 personas afirmaron obtener un beneficio por compras al por mayor a partir de 3 unidades, lo que representa un 45,1% del total de personas encuestadas.

Figura 10 Beneficios por Realizar Compras al por Mayor



Elaborado: Autoras

Las compras al por mayor que realizan las personas encuestadas, generalmente son para su uso personal, esto fue respondido por 111 personas con un 54,4% del total de encuestados, además 61 personas correspondientes al 29,9% mencionan que realizan compras al por mayor para obtener mejores precios. Mientras que, 24 personas mencionaron que realizan compras al por mayor para vender a minoristas, estos últimos corresponden al 11,8%. El resto de las personas encuestadas no realizan compras al por mayor y otros lo hacen para realizar donaciones.

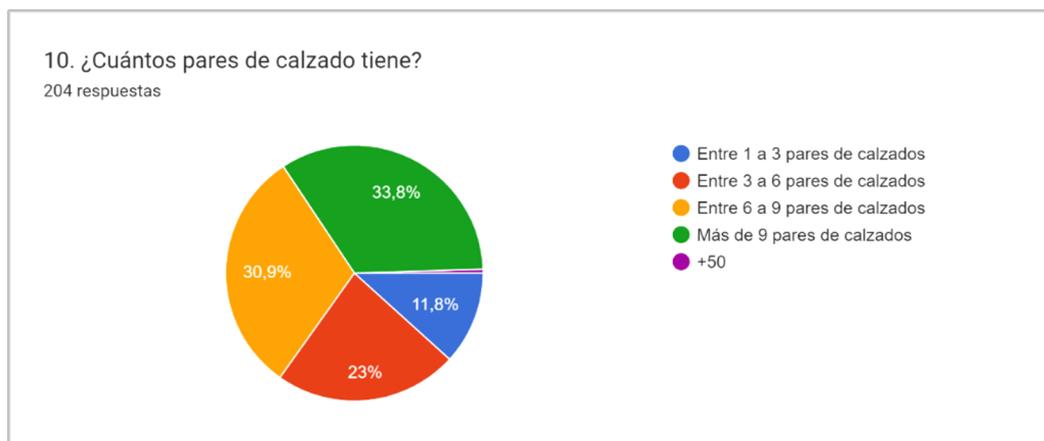
Figura 11 Motivo por el que Realizan Compras al por Mayor



Elaborado: Autoras

Para validar el consumo de calzados en nuestros encuestados, se consultó sobre la cantidad de calzados que poseen actualmente, como resultado se obtuvo que el 33,8% (69 personas) poseen más de 9 calzados, el 30,9% poseen entre 6 y 9 calzados, el 23% entre 3 y 6 calzados y el 11,8% menciona que posee entre 1 a 3 calzados, así mismo 1 persona mencionó que posee más de 50 calzados.

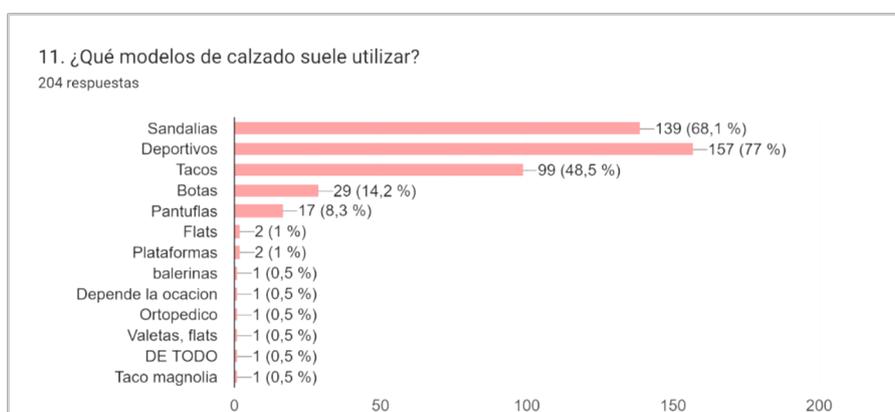
Figura 12 Cantidad de Calzado por Persona



Elaborado: Autoras

La preferencia sobre el tipo de calzado la tienen los calzados deportivos, este producto tiene una aceptación del 77% sobre el total de 204 personas encuestadas, seguido de las sandalias que tiene una aceptación del 68,1% sobre el mismo número de personas encuestadas. En el top 3 se encuentran también los tacos con un 48,5% en donde, 99 personas respondieron que utilizan este tipo de calzados. Muy por detrás se puede visualizar diferentes tipos de calzados mencionados como botas, pantuflas, ortopédicos.

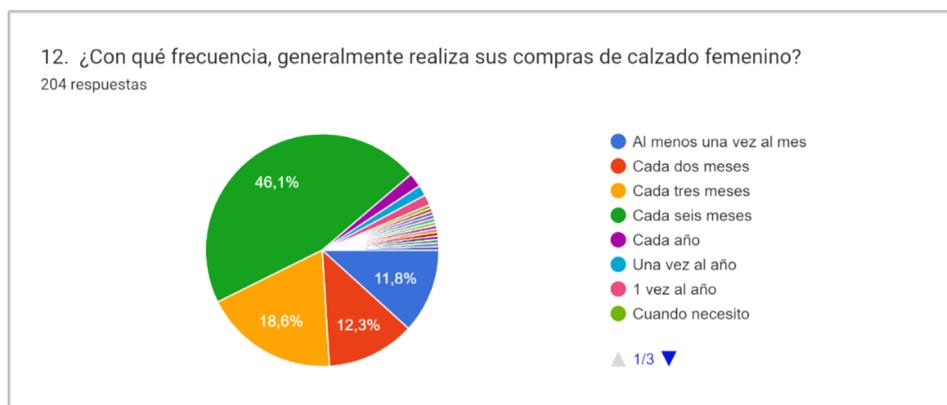
Figura 13 Preferencia del Tipo de Calzados



Elaborado: Autoras

El resultado de la encuesta sobre la frecuencia de compra de calzados indica que 94 personas correspondientes al 46,1% generalmente compran calzados cada 6 meses, 38 personas (18,6%) respondieron que compran cada 3 meses, mientras que, 25 personas (12,3%) respondieron que compran cada 2 meses y 24 personas (11,8%) respondieron que compran calzado al menos una vez al mes, el resto solo realiza sus compras cuando necesitan o al menos 1 vez al año.

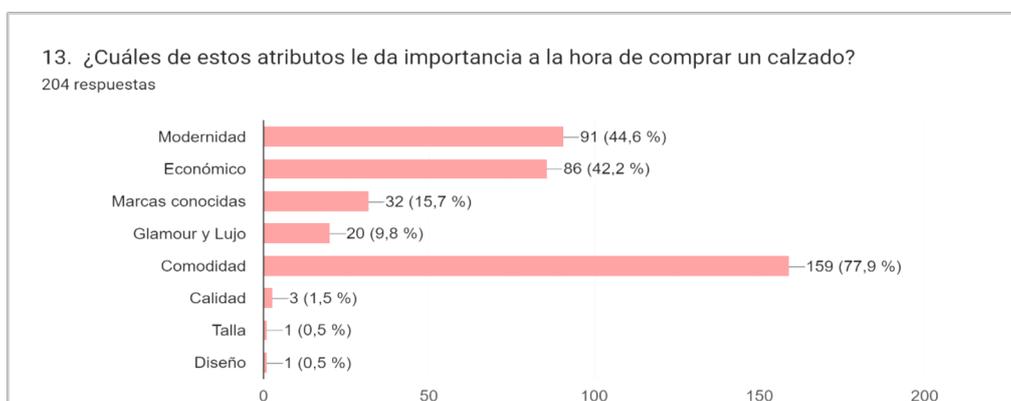
Figura 14 Frecuencia de Compra de Calzados



Elaborado: Autoras

Se consultó sobre los atributos que más valoran los consumidores sobre los diferentes tipos de calzados. Como respuesta de la encuesta elaborada se obtuvo que 159 de 204 respuestas valoran la comodidad, lo cual representa un 77,9% del total de encuestados. Por otro lado, tenemos a la modernidad con un 44,6%, y también que las personas encuestadas valoran el atributo económico con un 42,2%, otros atributos con un peso significativo en los resultados de la encuesta son el glamour y las marcas

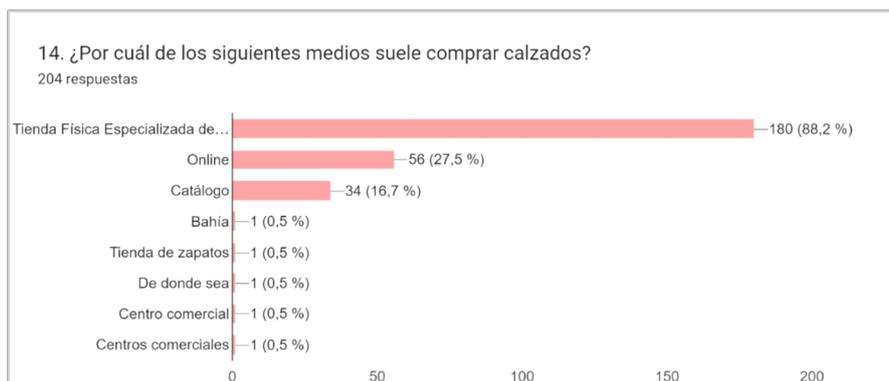
Figura 15 Atributos Valorados de los Calzados



Elaborado: Autoras

Los consumidores prefieren realizar sus compras en tiendas físicas especializadas en venta de calzado, así lo confirman las 180 personas que respondieron su preferencia en el lugar de compra en esta encuesta, lo cual representa un 88,2%. Por otra parte, 56 personas también respondieron que realizan compras de calzado en línea (27,5%) y 34 personas alegan que realizan sus compras mediante catálogos (16,7%).

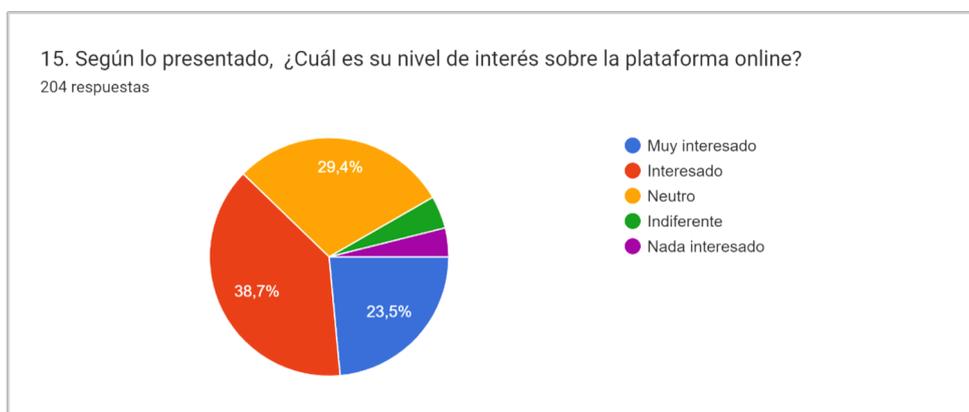
Figura 16 Preferencia de Lugar de Compra



Elaborado: Autoras

Para la presentación del proyecto se consultó a los encuestados sobre el interés de una plataforma digital para venta de calzado. Como resultado se obtuvo que, 79 personas, es decir, el 38,7% se muestra interesado y 48 personas (23,5%) se muestra muy interesado en la implementación de una plataforma digital. Mientras que el restante (77 personas) se muestran entre neutros, indiferentes y nada interesados.

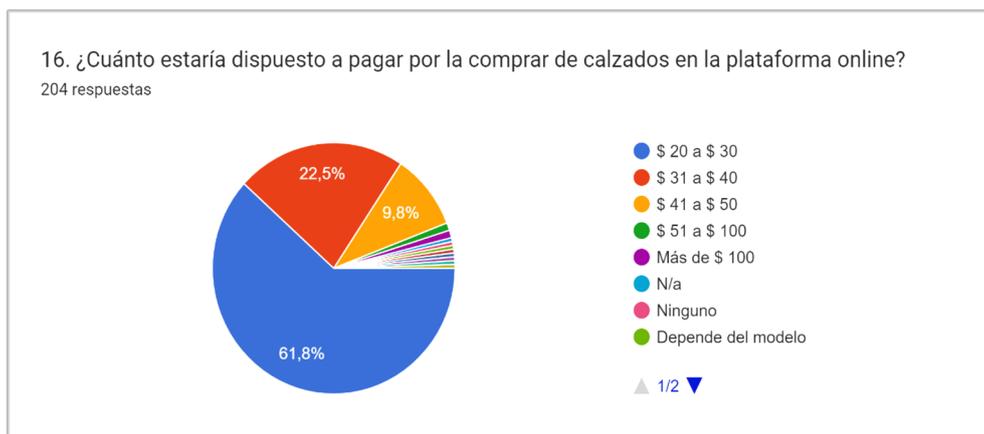
Figura 17 Nivel de Interés sobre Plataforma Digital



Elaborado: Autoras

Se consultó en la encuesta sobre cuanto están dispuestos pagar por un par de calzados, en donde 126 personas (61,8%) respondieron que están dispuestos a pagar entre \$20 y \$30, 46 personas (22,5%) están dispuestos a pagar entre \$31 y \$40, mientras que 20 personas (9,8%) están dispuestos a pagar entre \$41 y \$50. El resto, 12 personas, están dispuestos a pagar más de \$50.

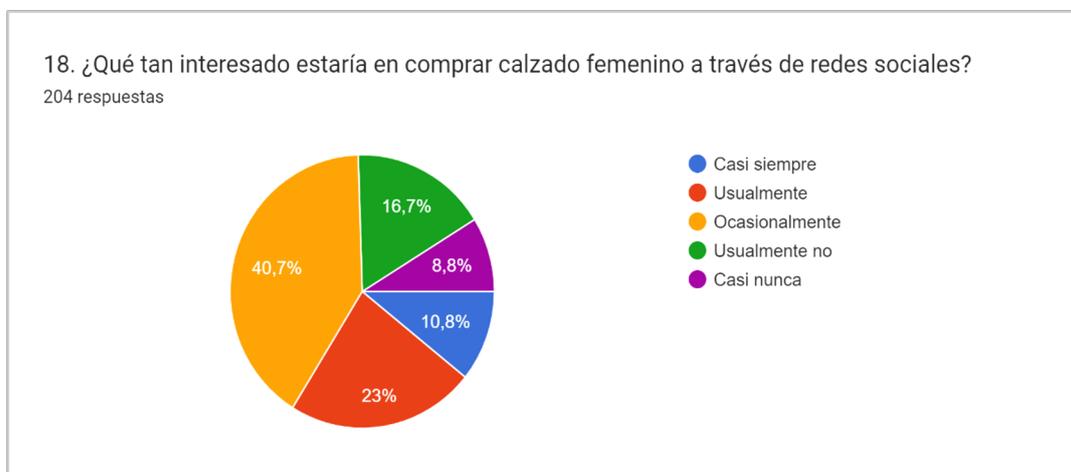
Figura 18 Presupuesto para la Compra de Calzados



Elaborado: Autoras

De un total de 204 personas encuestadas, se consultó sobre el interés de compra de calzados femeninos a través de redes sociales, el resultado fue que al menos el 40,7% (83 personas) comprarían ocasionalmente a través de redes sociales, el 23% (47 personas) lo harían usualmente y un 10,8% (22 personas) lo harían casi siempre, el resto (40 personas) respondieron que usualmente y casi nunca compraría a través de redes sociales.

Figura 19 Nivel de Interés en Compra de Calzado Mediante Redes Sociales



Elaborado: Autoras

La intención de compra con diseños personalizados en la encuesta realizada da como resultado que el 39,7% de un total de 204 personas encuestadas respondieron que ocasionalmente comprarían calzado solicitando diseños personalizados mientras que 42 personas (20,6%) respondieron que realizarían compras de diseños personalizados de manera frecuente, así mismo 34 personas (16,7%) respondieron que realizarían la compra de diseños personalizados de manera muy frecuente.

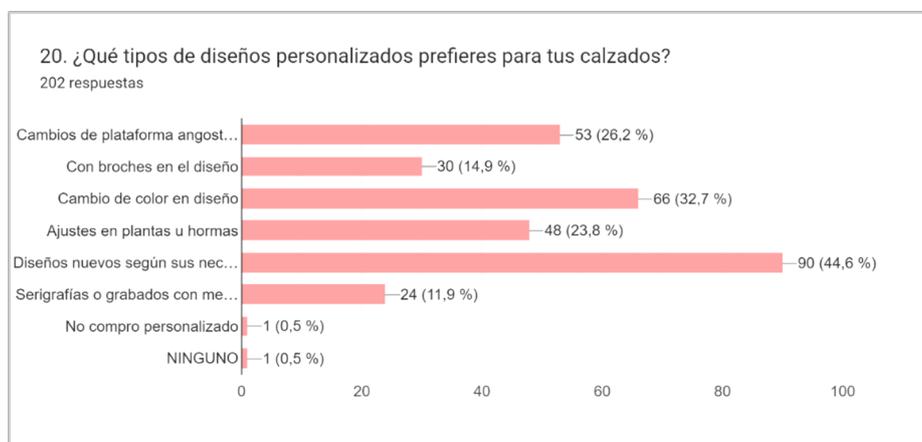
Figura 20 Interés sobre Diseños Personalizados



Elaborado: Autoras

Sobre la personalización de diseños el 44,6% de los encuestados prefieren que los diseños estén acorde a sus necesidades, el 32,7% tiene preferencia sobre los cambios de colores en los diseños, mientras que el 26,2% tiene preferencia en la personalización de las plataformas, entre las otras necesidades mencionadas por los encuestados tenemos los broches en los diseños, ajustes en plantas u hormas, serigrafías con grabados.

Figura 21 Interés sobre el Tipo de Personalización del Calzado



Elaborado: Autoras

5.2.RESULTADO DE ENTREVISTAS A CLIENTES ACTUALES

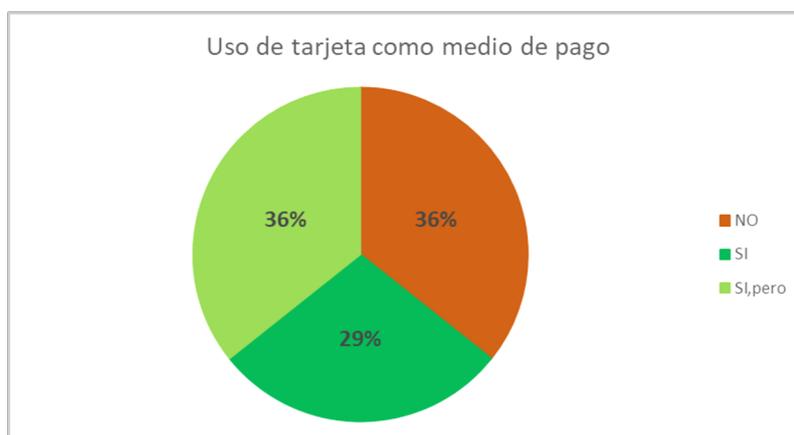
Se realizaron entrevistas a clientes actuales de La Petite Rose en donde participaron 15 clientes con un tiempo promedio de antigüedad de entre 4 a 24 meses. Se obtuvo como resultado que el perfil generalizado de dichos clientes es el de generar algún tipo de rentabilidad o ganancia a través de la reventa de los calzados, adquiriéndolos a precios accesibles.

Entre los principales atributos que resaltan los clientes actuales de La Petite Rose sobre los productos, se mencionan la calidad, el tipo de materiales, precios accesibles, modelos actualizados y de buen gusto, comodidad, etc. Así mismo, los clientes resaltan los principales atributos en cuanto a servicio, entre ellos se mencionan; la amabilidad, el nivel de atención, la paciencia en la atención a los clientes, y la buena predisposición con que el personal de La Petite Rose les brinda el servicio.

Por otra parte, se ha podido evidenciar que existen debilidades en los procesos y operaciones de La Petite Rose, estas debilidades restan valor a los servicios ofertados por la empresa, por ende, se muestran como una oportunidad de mejora. Entre los principales comentarios de los clientes actuales se destacan; (1) Demoras en respuestas ante requerimiento de clientes, (2) Falta de actualización en redes sociales de la variedad de productos, (3) Disponibilidad de alguna herramienta para visualizar el stock de los productos para acelerar los procesos de venta y entrega.

El 64% de los entrevistados mencionaron que estarían dispuestos a utilizar tarjeta para realizar el pago, de este porcentaje el 36% afirmó estar dispuestos a pagar mediante tarjeta de crédito sin tener algún impacto económico adicional. Otro grupo de clientes mencionó que no están interesados en pagar mediante el uso de una tarjeta.

Figura 22 Interés Sobre Uso de Tarjetas como Medio de Pago



Elaborado: Autoras

El 86% de los entrevistados prefieren utilizar las transferencias como medio de pago de los productos ofertados por La Petite Rose, otro de los medios de pago más utilizados por los clientes son los depósitos bancarios, mientras que algunos clientes mencionaron que prefieren el pago en efectivo contra entrega.

Así mismo, se consultó sobre posible interés para la implementación de una plataforma digital para La Petite Rose, en donde 14 de los 15 encuestados les parece interesante, siempre y cuando esto aporte a mejorar los tiempos de respuestas. Esto agrega mucho valor para ellos, por ahora el deseo de los entrevistados es mejorar la experiencia mediante los canales actuales.

5.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA IDM

Luego de evaluar las encuestas realizadas para la investigación de mercado, se puede visualizar la aceptación que el consumidor tiene sobre el uso de calzado femenino en general, así como los detalles de personalización, formas de pago, rangos de precios, etc., pese a ello, también es importante resaltar que los consumidores tienen cierta aceptación hacia el consumo de ropa, carteras, accesorios deportivos, plataformas, bisutería, plataformas casuales, etc.

Es transcendental realizar un ajuste al modelo de negocios actual de acuerdo con los gustos y preferencias de los potenciales consumidores, mediante socios estratégicos o mediante inversiones mínimas que ayuden a potenciar el modelo de negocio. También se

debe incentivar las ventas a través de redes sociales, ya que el mayor porcentaje de los encuestados menciona que realizaría sus compras a través de dichos canales.

Se concluye mediante las entrevistas realizadas a los clientes actuales de La Petite Rose, que el servicio en general es muy bueno, se percibe características positivas tanto del productos como del servicio en general, no obstante existen oportunidades muy marcadas debido a que parte de las respuestas de los entrevistados tenían las mismas similitudes en cuanto a los tiempos de respuestas a los clientes, actualización de stocks, manejo de redes sociales desactualizadas, catálogos de productos desactualizados. Por tanto, se debe enfocar todo el esfuerzo en corregir estas actuales debilidades con la finalidad de aprovechar esas oportunidades y mejorar la experiencia de los consumidores con las herramientas que actualmente se están utilizando, ya sea WhatsApp, Instagram, Facebook, etc.

6. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

6.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La Petite Rose es un emprendimiento guayaquileño que busca brindar comodidad, confort y seguridad de sus clientes a partir de la venta de calzado femenino con diseños innovadores, personalizados y cómodos.

6.2. TIPO DE SOCIEDAD Y SOCIOS DEL PROYECTO

La empresa se formalizará a través del registro societario por acciones simplificadas. La Petite Rose S.A.S. contará como socios del proyecto con las siguientes personas naturales:

Socio 1: Ing. Nadia Consuelo Ferrín Espinoza

Teléfono: 098-243-1019

Correo electrónico: krc_warf@live.com

Socio 2: Ec. María Cristina Burgos Silva

Teléfono: 099-171-4849

Correo electrónico: mcrisbsilva90@gmail.com

La fundadora de La Petite Rose, la Ec. María Cristina Burgos Silva, será inscrita como gerente general de la organización, ya que cuenta con sólidos conocimientos en desarrollo de emprendimientos y administración de pequeñas y medianas empresas, mientras que la Ing. Nadia Consuelo Ferrín Espinoza estará encargada de la jefatura de operaciones comerciales ya que en su calidad de ingeniera comercial evaluará las estrategias comerciales de la organización para generar beneficios y utilidades de acuerdo a los objetivos planteados.

6.3. MISIÓN

La Petite Rose busca generar comodidad, confort y seguridad a sus clientes a través de la experiencia de uso de calzados, apoyados en una cultura de respeto, trato justo, responsable y ético a todos los miembros de la cadena de suministros.

6.4.VISIÓN

Posicionar la marca La Petite Rose en la mente de los consumidores guayaquileños durante los próximos 5 años, para competir con empresas medianas del sector de calzado, asegurando rentabilidad y generación de empleo en el país.

6.5.CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional permitirá definir el rumbo que desea tomar la empresa, para este caso La Petite Rose establece los siguientes valores: (1) Responsabilidad social, (2) Ética empresarial, (3) Confianza, (4) Cercanía con las partes interesadas, (5) Respeto y trato justo a colaboradores, proveedores y clientes.

6.6.NUEVO MODELO DE NEGOCIO

Luego de la investigación de mercado realizada, se ha determinado que la propuesta de valor se mantiene de acuerdo con lo planteado en el capítulo 2, por tanto se deben cubrir las siguientes necesidades utilizando medios digitales: (1) Incomodidad del usuario o consumidor final al momento de utilizar el calzado existente en el mercado, (2) Agilidad en respuestas a clientes y consumidores, (3) Dificultad o ausencia del servicio de personalización de diseños, (4) Difícil acceso a tiendas físicas para visualizar variedad en diseños de calzados, (5) Poca accesibilidad para que los pequeños emprendedores accedan a la compra de este tipo de productos a precios accesibles que les permitan generar algún margen de utilidad, (6) Poca o nula publicidad en línea sobre personalización de diseños en calzados y ventas al por mayor.

La Petite Rose ha definido implementar y diseñar una página web para mejorar la experiencia de compras en La Petite Rose, para esto se plantea la inclusión de una agencia especializada en desarrollo para diseñar y crear la plataforma digital para los clientes y consumidores de la compañía, así mismo se incluye un Community manager en la estructura con la finalidad de mejorar la interacción y la relación comercial. En cuanto a los socios y actividades claves, se deben de realizar alianzas estratégicas que permitan impulsar las ventas de los calzados femeninos a través de accesorios y ropa femenina, por lo que es muy importante tenerlo considerado en las actividades claves de la empresa.

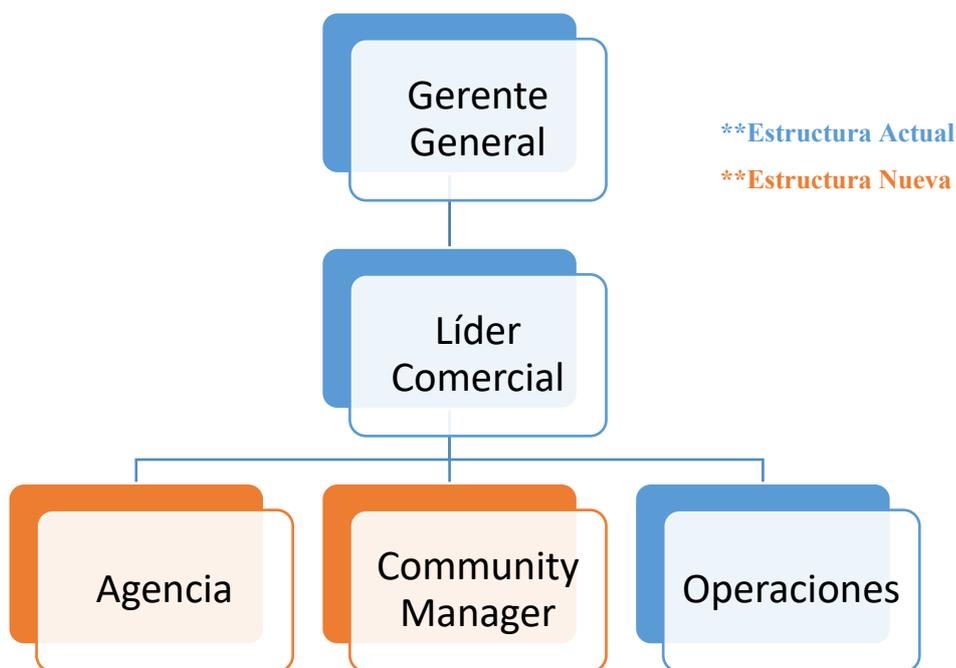
Para finalizar, la empresa trabajará en la utilización de un mecanismo financiero automatizado para habilitar pagos mediante tarjetas y transferencias bancarias dado que es muy importante para fortalecer las relaciones con los clientes actuales, así como de los potenciales clientes y consumidores, sin impacto en precios finales.

6.7. RECURSOS HUMANOS

La Petite Rose será dirigida por sus socios, la Ec. María Cristina Burgos en calidad de Representante Legal y Gerente General y la Ing. Nadia Ferrín Espinoza en calidad de líder de líder comercial, La Petite Rose también contará con 1 Community Manager y 1 auxiliar para darle continuidad a su operación, alineado a los cambios de la investigación de mercado y al nuevo modelo de negocios propuesto.

La Gerencia General estará encargada de representar legalmente a la compañía, así como también se hará cargo de las construcciones de relaciones estratégicas en conjunto con el área comercial. Por su parte el área comercial estará encargada del monitoreo de la agencia de desarrollo y monitoreo de página web y del área de operaciones como tal.

Figura 23 Organigrama La Petite Rose



Elaborado: Autoras

6.8.CANVAS DEFINITIVO

Tabla 7 Canvas Definitivo

(8) SOCIOS CLAVE	(7) ACTIVIDADES CLAVE	(2) PROPUESTA DE VALOR	(4) RELACION CON LOS CLIENTES	(1) SEGMENTO DE CLIENTES
<p>1. Alianzas con la junta de artesanos</p> <p>2. Alianza con redes de emprendedores locales</p> <p>3. <i>Alianza estratégica con coemrcializadores de ropa, accesorios femeninos **</i></p>	<p>1. Pautas en Redes sociales</p> <p>2. Participación en ferias empresariales, mercaditos.</p> <p>3. Facilidades de crédito, compras</p> <p>4. <i>Negociaciones con dueños de comercializadores de ropa y accesorios femeninos **</i></p> <p>(6) RECURSOS CLAVE</p> <p>1. Financiamiento socios del proyecto</p> <p>2. Financiamiento de entidades financieras</p> <p>3. <i>Utilización del sistema financiero para habilitar cobro mediante Tarjetas crédito y débito y transferencias bancarias **</i></p>	<p>1. Personalizar modelos.</p> <p>2. Facilidades de compra y pago para emprendedores impulsando ventas con precios al por mayor a partir de 3 unidades</p> <p>3. Publicidad de la marca en Redes sociales para impulsar ventas en línea</p> <p>4. Confort y comodidad a los consumidores</p> <p>5. <i>Agilidad en respuesta a clientes y consumidores**</i></p>	<p>1. Consultas personalizadas por chat a traves de whatapp</p> <p>2. Atención directa</p> <p>3. Redes sociales, Instagram</p> <p>4. <i>Plataforma online La Petite Rose**</i></p> <p>5. <i>Community Manager para manejo de redes sociales **</i></p> <p>(3) CANALES</p> <p>1. Canal tradicional: Bazares de Barrio Tiendas Ventas directas a emprendedores Ventas directas a consumidores finales Pequeños mercados</p> <p>2. <i>Tienda online **</i></p>	<p>1. Mujeres de nivel Medio a medio Alto, Alto en la ciudad Guayaquil</p> <p>2. Hombres y Mujeres dueños de tiendas, bazares</p>
(9) ESTRUCTURA DE COSTOS		(5) FUENTES DE INGRESOS		
<p>1. Gastos Administrativos</p> <p>2. Gastos Operativos</p> <p>3. Gastos de Venta</p> <p>4. Gastos de Publicidad</p> <p>5. Gastos Financieros</p>		<p>1. Venta por medio de Redes sociales</p> <p>2. Venta en Showroom</p> <p>3. Avisos publicitarios <i>en redes sociales**</i></p>		

Elaborado: Autoras

7. ANÁLISIS TÉCNICO OPERATIVO

7.1. PROPUESTA DE MEJORA

Durante la investigación de mercado realizada se identificaron oportunidades de mejora para el proceso operativo de la empresa. Los principales problemas o necesidades de los consumidores de calzados fueron cubiertos por La Petite Rose. La empresa por medio de la fabricación de calzados ha brindado comodidad, confort, así también ha podido satisfacer la necesidad de brindar diseños personalizados con mucha variedad.

Además, destaca en ofertar precios al por mayor a partir de 3 unidades, no obstante, se identificó que aún existen molestias en usuarios y consumidores por (1) Los tiempos de respuesta a las consultas realizadas, (2) No se tiene actualizado el catálogo de productos disponibles para la venta, (3) No se posee una herramienta digital para generar pagos en línea, (4) No se posee un inventario actualizado de la cantidad de productos por diseño, entre otros.

Por tanto, la compañía ha decidido habilitar una plataforma digital para mantener esta información al día, así mismo se incluirá un Community Manager con la finalidad de brindar respuestas inmediatas a los clientes y consumidores, este rol estará a cargo de todas las redes sociales de La Petite Rose.

7.2. IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS DEL PROYECTO

La Petite Rose actualmente opera por medio de redes sociales, especialmente por WhatsApp. A continuación, se detallan los recursos utilizados por la compañía para mantener su operación en curso:

Recursos administrativos: Son los recursos básicos necesarios para mantener la operación diaria de La Petite Rose; entre ellos tenemos las tasas y permisos estatales con un impacto en el presupuesto de US\$9.120 anuales por concepto de las nuevas implementaciones al modelo de negocios, también se consideran rubros como el de facturación electrónica, servicios de agua potable, energía eléctrica entre los servicios básicos.

Así mismo como parte de la propuesta de mejora, se ha considerado contar con los servicios profesionales de un Community Manager, así como la de una agencia para creación de contenidos, manejo de redes sociales y administración de la página web.

Tabla 8 Recursos Administrativos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Honorarios profesionales	\$4.200	\$4.242	\$4.284	\$4.326	\$4.368
Community Manager	\$3.600	\$3.600	\$3.600	\$3.600	\$3.600
Agencias de desarrollo y manejo de página web	\$ 600	\$600	\$600	\$600	\$600
Servicios básicos	\$720	\$727	\$734	\$741	\$748
Total	\$9.120	\$9.169	\$9.218	\$9.267	\$9.316

Elaborado: Autoras

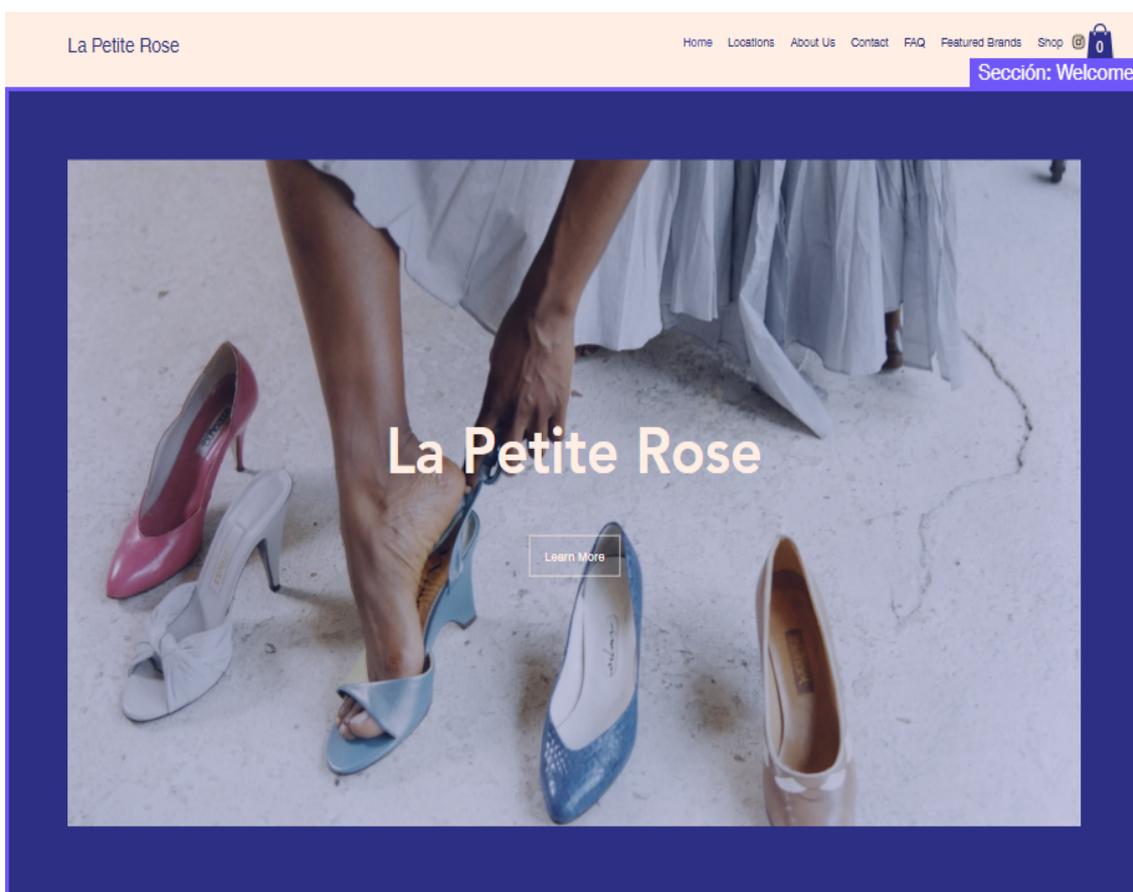
La agencia de creación de contenidos, encargada de la administración de la página web utilizará la plataforma Wix para desarrollar sus actividades, La Petite Rose decidió desarrollar una página web en esta plataforma para satisfacer las necesidades de sus clientes; la solución estima disminuir los tiempos de repuestas, así como también busca mantener toda la información actualizada de su inventario disponible por diseño.

Para la implementación de esta página web utilizará como base la plataforma digital WIX, esta plataforma permite desarrollar páginas web para pequeños y medianos emprendedores quienes podrían desarrollar páginas web sin necesidad de realizar una inversión significativa para el arranque de sus proyectos.

Wix, es una plataforma que ofrece un servicio de clase mundial a más de 200 millones de usuarios en todo el mundo, permitiendo a cualquier persona expresarse y desarrollar su experiencia en línea. Tanto si se es empresario, diseñador, desarrollador, músico, fotógrafo o propietario de un restaurante, encontrarás funciones especializadas para crear tu sitio web profesional y gestionar los negocios. (WIX, 2022).

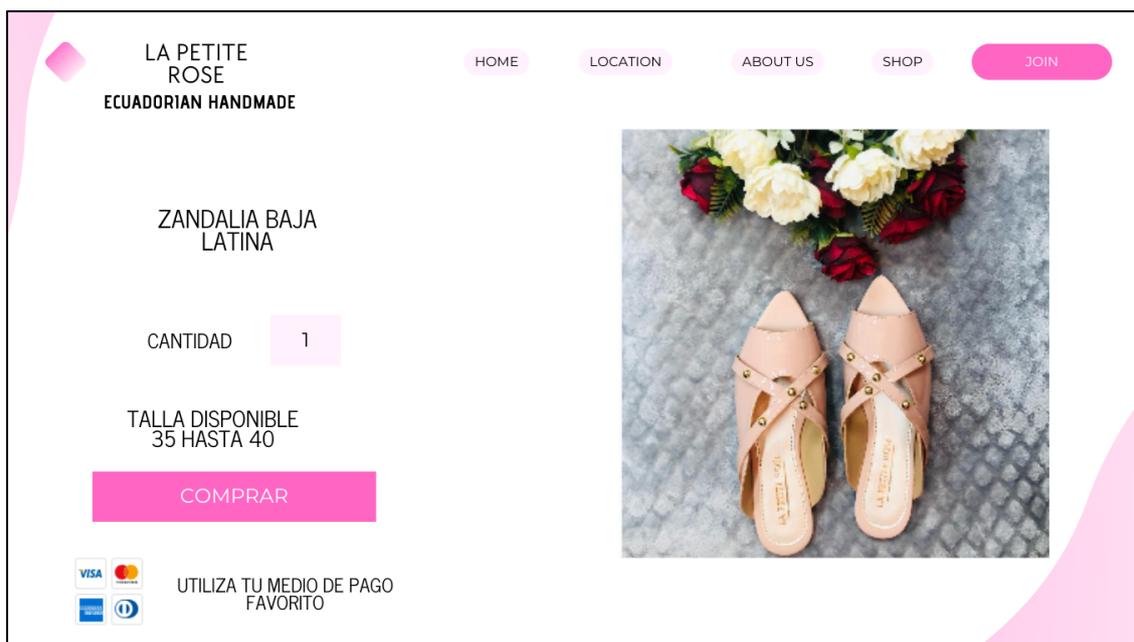
Esta plataforma permite a todos los usuarios realizar la configuración de su propia página web paso a paso, mismo que se detalla a continuación: (1) Actualizar el tipo de tienda; en esta opción el usuario registrará a que actividad comercial se dedica, (2) Agregar el primer producto; en esta opción el usuario registrará su primer producto ofertado a sus clientes y consumidores, (3) Configurar los métodos de pago; esta opción permitirá configurar pagos mediante tarjetas de créditos, Paypal y pagos manuales, es decir efectivo, cheque o algún medio personalizado, (4) Personalizar los lugares de envío, (5) Configuración del dominio a utilizar, (6) Diseño de la página web a utilizar.

Figura 24 Plataforma Digital La Petite Rose



Para La Petite Rose es prioridad mantener actualizado el inventario de sus productos mediante con sus respectivas imágenes referenciales, tallas, tipo de diseño, etc., sin embargo, los medios de pago son una opción importante que se deberá configurar, de acuerdo con los resultados de las encuestas, se activarán medios de pagos manuales y mediante tarjetas de crédito.

Figura 25 Módulo de Inventario Disponible



Elaborado: Autoras

Recurso Humano: Son los recursos de mano de obra necesarios para mantener la operación de la empresa, entre ellos tenemos al Gerente General, quien figura también como Representante Legal de la organización, responsable de la administración de la compañía y con actividades de supervisión sobre los demás roles de la nómina, el líder comercial quien velará por el cumplimiento de las actividades rutinarias, así como de los procesos operativos comerciales, ejerciendo actividades de supervisión sobre el auxiliar operativo y sobre las o los prestadores externos como el Community Manager, la agencia de creación de contenidos y el auxiliar operativo quien estará desarrollando actividades de recepción de pedidos, despachos, entregas y demás actividades de operación y logística.

Tabla 9 Recurso Humano

Cargo	Sueldo base (mensual)	IESS (9.45%)	IESS (11.20%)	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Vacaciones	Fondo de Reserva	Costo Empleado
Gerente General	\$1.800	\$170	\$202	\$1.800	\$425	\$900	\$1.799	\$28.943
Líder comercial	\$1.000	\$95	\$112	\$1.000	\$425	\$500	\$1.000	\$16.269
Auxiliar	\$425	\$40	\$48	\$425	\$425	\$213	\$425	\$6.734
Total	\$3.225	\$305	\$361	\$3.225	\$1275	\$1.613	\$3.224	\$51.946

Elaborado: Autoras

7.3.CRONOGRAMA DEL PROYECTO

El proyecto de mejora de La Petite Rose tendrá una duración estimada de 15 semanas, iniciando con el análisis de la industria, donde se detalla cómo se mueve este sector en términos económicos, así mismo en esta etapa del proceso se analizan los potenciales proveedores y los potenciales competidores de la empresa.

Posteriormente, la presentación del modelo de negocios actual, es decir en función a como se encuentra operando actualmente La Petite Rose. Durante la etapa de análisis social y el diseño de la investigación se definen los objetivos, así como también se desarrollan las preguntas a utilizar en las encuestas. En el inicio de la investigación de mercado se realizan encuestas elaboradas previamente para validar las necesidades tanto de los clientes actuales como de los potenciales consumidores.

Luego de ver los resultados de las encuestas y de la investigación de mercado, se desarrollará el análisis organizacional, en donde se define la misión, visión, cultura y estructura organizacional y el nuevo modelo de negocios en función a las necesidades de los clientes y potenciales consumidores.

En la ejecución del análisis técnico operativo, se definen las necesidades operativas y recursos necesarios para la continuidad del negocio. El plan de marketing se desarrolló para definir el mercado objetivo y la cuota de mercado mediante las diferentes estrategias tales como la estrategia de precios, estrategia de venta, estrategia promocional, políticas de servicio.

Durante el análisis financiero revisarán los impactos financieros de la implementación de la mejora propuesta para que la operación de La Petite Rose pueda operar con solvencia.

Finalmente, la implementación de la mejora se desarrollará posterior a todos los análisis previos. Este tiempo será destinado para el desarrollo de la página web de La Petite Rose, cuyo desarrollo tiene una planificación total de 15 semanas. Esta mejora permitirá a los usuarios realizar sus compras en línea eligiendo el método de pago deseado, además les permitirá visualizar el portafolio disponible para la venta.

Tabla 10 Cronograma del Proyecto

ACTIVIDAD	INICIO
Inicio del Proyecto	
Planificación del proyecto	Semana 1
Entrega de requisitos de plataforma online a desarrolladores	Semana 2
Elaboración de Diseño preliminar (Desarrollador)	Semana 3-4
Revisión de diseño preliminar (La Petite Rose)	Semana 5
Entrega de diseño final (Desarrollador)	Semana 5
Revisión y aprobación diseño de plataforma (La Petite Rose)	Semana 6
Implementación de desarrollo plataforma (Desarrollador)	Semana 7
-Módulo principal	Semana 7-8
-Módulo saldos de inventarios, compras y pagos en línea	Semana 9-10
-Módulo de reportes de ventas	Semana 11-12
Entrega de plataforma online	Semana 13
Etapas de pruebas en vivo – mejoras	Semana 13-14
Entrega Final de Plataforma Online	Semana 15

Elaborado: Autoras

8. PLAN DE MARKETING

8.1.OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL PLAN DE MARKETING

El objetivo estratégico de La Petite Rose es captar el 0,34% anual sobre el total de habitantes de la provincia del Guayas, esto corresponde a un mercado de alrededor de 6.800 habitantes del género femenino. Luego de la evaluación de las encuestas en relación a la frecuencia de compras de los potenciales consumidores y clientes de La Petite Rose se estima un crecimiento del 25% luego de la implementación de la propuesta de mejora, es decir la empresa busca pasar de vender 3.135 unidades a vender al menos 3.912 unidades en 2023.

Tabla 11 Unidades Vendidas de La Petite Rose 2021

Tipo De Artículo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Planta Julia	14	24	33	26	33	26	26	26	26	26	26	210
Planta Forrada	14	24	33	26	33	26	26	26	26	26	26	210
Planta Corcho	14	24	33	26	33	26	26	26	26	26	26	210
Planta Paulina (3cms Alto)	10	16	22	17	22	17	17	17	17	17	17	140
Planta Rocío (5cms Alto)	8	14	19	15	19	15	15	15	15	15	15	122
Planta Sandra (8cms Alto)	8	14	19	15	19	15	15	15	15	15	15	122
Planta Taco Pequeño Semi Ovalo	8	14	19	15	19	15	15	15	15	15	15	122
Planta Tipo Ortopédico	8	14	19	15	19	15	15	15	15	15	15	122
Planta Plataforma	8	14	19	15	19	15	15	15	15	15	15	122
Total	94	157	219	171	219	171	171	171	171	171	171	1.252

Elaborado: Autoras

El objetivo de la empresa es muy conservador ya que se estima vender 314 unidades más que en 2021, ya que el 2022 es un año en donde se mantiene la tendencia de venta. Adicional a esto se debe considerar el incremento de la demanda en el mes de diciembre, punto relevante para mantener los recursos necesarios e incrementar las ventas.

8.2.CÁLCULO DE LA DEMANDA INICIAL

Para calcular la demanda, se ha considerado el histórico de ventas del año 2021 de La Petite Rose incluyendo un incremento en la demanda para el año 2023 de un 25% vs las ventas registradas durante 2021 y 2022. El cálculo también hace referencia al movimiento porcentual cíclico de la demanda por mes, se incluye el incremento registrado

en el mes de diciembre, mes en el que debido a las festividades navideñas la venta de este mes representa un 40% de la venta anual.

Tabla 12 Proyección de la Demanda 2023

Mes	Venta Histórica (%)	Venta estimada por mes (Unidad)
Enero	3%	131
Febrero	5%	204
Marzo	7%	275
Abril	5%	211
Mayo	7%	275
Junio	5%	211
Julio	5%	211
Agosto	5%	211
Septiembre	5%	211
Octubre	5%	211
Noviembre	5%	211
Diciembre	40%	1.551
Total	100%	3.912

Elaborado: Autoras

8.3. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

8.3.1. Producto

La Petite Rose mantiene una variedad de calzados al servicio del consumidor en los cuales ofrece calidad, variedad en diseños los mismos que permiten una personalización de acuerdo con los gustos y necesidades del consumidor. Le Petite Rose presenta su cartera de productos con varios diseños tales como: Planta Julia, Planta Rosada, Planta Corcho, Planta Paulina, Planta Rocío, Planta Sandra, Planta taco pequeño Semi Otavalo, Planta Tipo Ortopédico y Planta plataforma, estas plantas se encuentran disponibles en presentaciones desde la talla 26 hasta la talla 34 en niñas y para adultos, se encuentran disponibles desde la talla 35 hasta la talla 40.

Los productos de La Petite Rose utilizan material sintético forradas en cabuya y en yute, sus accesorios varían de acuerdo con la necesidad de los consumidores como del diseño y van desde brillos, plásticos, oro sintético, corchos, etc.

Figura 26 Imagen Referencial Planta Julia



Elaborado: Autoras

8.3.2. Precio

De acuerdo con la investigación de mercado el 9,8% de la demanda están dispuestos a pagar entre \$41 y \$50, mientras que el 22.5% están dispuestos a pagar entre \$31 y \$40, así mismo el 61,8% están dispuestos a pagar entre \$20 y \$30 por un par de calzados femeninos. La Petite Rose ha definido entre sus modelos más económicos, los modelos Planta Julia, mientras que el valor de su calzado más costoso es el producto Planta taco pequeño semi Otavalo. A continuación, se detallan los precios de los productos con los que La Petite Rose continuará con sus operaciones:

Tabla 13 Lista de Precios al por Menor La Petite Rose

Artículo	Sencillo	Adorno y otros materiales
Planta Julia	\$ 20,00	\$ 20,00
Planta Forrada	\$ 20,00	\$ 20,00
Planta Corcho	\$ 20,00	\$ 20,00
Planta Paulina (3cms Alto)	\$ 24,00	\$ 24,00
Planta Rocío (5cms Alto)	\$ 26,00	\$ 26,00
Planta Sandra (8cms Alto)	\$ 28,00	\$ 28,00
Planta Taco Pequeño Semi Ovalo	\$ 30,00	\$ 30,00
Planta Tipo Ortopédico	\$ 22,00	\$ 23,00
Planta Plataforma	\$ 25,00	\$ 25,00

Elaborado: Autoras

Los precios variarán entre modelos sencillos, modelos con adornos y también se aplicará la tarifa al por mayor a partir de 3 unidades, esto en función a que este rubro se ha convertido en una ventaja competitiva para la empresa.

Tabla 14 Lista de Precios al por mayor La Petite Rose

Artículo	Sencillo	Adorno y otros materiales
Planta Julia	\$18,00	\$18,00
Planta Forrada	\$18,00	\$18,00
Planta Corcho	\$18,00	\$18,00
Planta Paulina (3cms Alto)	\$21,00	\$21,00
Planta Rocio (5cms Alto)	\$22,00	\$22,00
Planta Sandra (8cms Alto)	\$25,00	\$25,00
Planta Taco Pequeño Semi Ovalo	\$27,00	\$27,00
Planta Tipo Ortopédico	\$20,00	\$20,00
Planta Plataforma	\$22,00	\$22,00

Elaborado: Autoras

Todos los precios de los productos comercializados por La Petite Rose, se encuentran en un rango de precio que se ajusta completamente a las necesidades del mercado, por tanto, la compañía ha decidió mantener esta estrategia de precios para sus clientes y consumidores en general.

8.3.3. Promoción

La empresa plantea generar contenido a través de sus redes sociales de Facebook e Instagram, además se plantea realizar eventos showrooms en las inmediaciones de La Petite Rose con la finalidad de captar más la atención de los clientes y consumidores, esta generación de contenido estará a cargo del Community Manager de la empresa quien estará al frente de esta operación.

También se contará con los servicios de una agencia para el manejo promocional de redes sociales, la empresa AURA Content Lab, será la responsable de la generación de contenidos de La Petite Rose, los servicios que se recibirá por parte de esta empresa son los siguientes: (1) Manejo de 3 redes sociales, (2) Plan estratégico de contenido semanal, (3) Seis publicaciones semanales, (4) Creación y adaptación de artes, (5) Monitoreo constante, gestión de preguntas y comentarios, (6) Generación de reportes mensuales, (7) 20 fotos, incluye cobertura de rodajes, fotos de instalaciones y fotos de

productos, (8) Tres story diarios, (9) Highlight , (10) Un micro video semanal diario, (11) 2 videos mensuales de 1 minuto, (12) Manejo de página web, (13) Diagramación del inicio, (14) mini revista digital y (15) Mantenimiento de la página web. Este servicio de vital importancia para la empresa tendrá un presupuesto mensual de \$560.

La empresa AURA Content Lab será la responsable del lanzamiento de la campaña “**Caminamos junto a ti, La Petite Rose**”, campaña que buscará posicionar de gran forma la marca en los próximos meses.

Figura 27 Perfil de Instagram de La Petite Rose

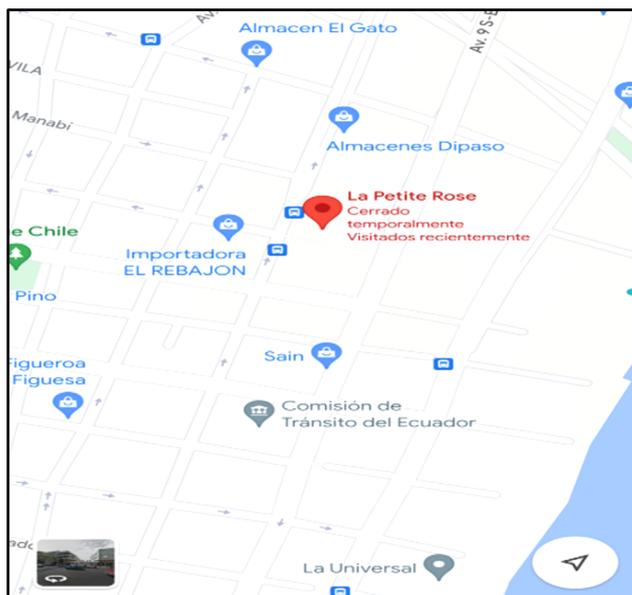


Elaborado: Autoras

8.3.4. Plaza

La Petite Rose está ubicada en el centro de la ciudad de Guayaquil, en las calles Huancavilca 316 entre Chimborazo y Chile, en este local se desarrollan las operaciones de la empresa, así como también se exhiben sus productos, este local es uno de los canales que tiene la empresa para estar en contacto con sus clientes y consumidores. La empresa mantiene sus canales digitales a través de redes sociales, como Facebook e Instagram.

Figura 28 Ubicación La Petite Rose Guayaquil



Elaborado: Autoras

8.4.POLÍTICA DE SERVICIOS

La política de servicio definida por La Petite Rose se establece en función a las devoluciones, cambios de mercadería vendida, reservas previo pago, por tanto, se define la siguiente política de servicio: La Petite Rose solo realizará cambios en la mercadería por los siguientes conceptos; (1) Defectos de origen o de fábrica, (2) En el caso que la talla no se ajuste al cliente, (3) No se realizan cambios ni devolución de dinero en efectivo si el cliente o consumidor decide cambiar de modelo. Las reservas de pedidos al por mayor solo se realizan con el pago previo de la mercadería, bajo ningún concepto se reserva mercadería sin antes ejecutarse el pago.

9. ANÁLISIS FINANCIERO ORGANIZACIONAL

9.1.PRESUPUESTO DE VENTAS

Luego de haber realizado los análisis del mercado con base a las ventas históricas de La Petite Rose, la compañía ha decidido incorporar recursos para lograr un incremento en sus ventas de al menos un 25% con respecto al año 2021. Si bien los recursos adicionales, tienen un impacto de \$9.120 anuales, el beneficio representaría un incremento en sus ventas del 23%. A continuación, se presenta el detalle del impacto en los recursos adicionales que asumirá La Petite Rose a partir del año 2023.

Tabla 15 Impactos de Recursos Adicionales La Petite Rose

Detalle	Total Estimado Año 1	Total Estimado Año 2	Total Estimado Año 3	Total Estimado Año 4	Total Estimado Año 5
Community Manager	\$2.400	\$2.400	\$2.400	\$2.400	\$2.400
Diseñador gráfico (elaboración de logo y plantillas de redes)	\$6.720	\$6.720	\$6.720	\$6.720	\$6.720
Total	\$9.120	\$9.120	\$9.120	\$9.120	\$9.120

Elaborado: Autoras

Así mismo se detalla el presupuesto de ventas alineado a la proyección de unidades vendidas para el año 2022.

Tabla 16 Presupuesto de Ventas 2022 La Petite Rose

Artículo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Total
PLANTA JULIA	\$ 320	\$ 517	\$ 723	\$ 555	\$ 723	\$ 555	\$ 555	\$ 555	\$ 555	\$ 555	\$ 555	\$ 4.086	\$ 10.257
PLANTA FORRADA	\$ 320	\$ 517	\$ 723	\$ 555	\$ 723	\$ 555	\$ 555	\$ 555	\$ 555	\$ 555	\$ 555	\$ 4.086	\$ 10.257
PLANTA CORCHO	\$ 320	\$ 517	\$ 723	\$ 555	\$ 723	\$ 555	\$ 555	\$ 555	\$ 555	\$ 555	\$ 555	\$ 4.086	\$ 10.257
PLANTA PAULINA (3CMS ALTO)	\$ 267	\$ 399	\$ 576	\$ 421	\$ 576	\$ 421	\$ 421	\$ 421	\$ 421	\$ 421	\$ 421	\$ 3.252	\$ 8.017
PLANTA ROCIO (5CMS ALTO)	\$ 284	\$ 424	\$ 568	\$ 425	\$ 568	\$ 425	\$ 425	\$ 425	\$ 425	\$ 425	\$ 425	\$ 3.455	\$ 8.276
PLANTA SANDRA (8CMS ALTO)	\$ 315	\$ 471	\$ 630	\$ 472	\$ 630	\$ 472	\$ 472	\$ 472	\$ 472	\$ 472	\$ 472	\$ 3.839	\$ 9.191
PLANTA TACO PEQUEÑO SEMI OVALO	\$ 579	\$ 897	\$1.068	\$ 898	\$1.068	\$ 898	\$ 898	\$ 898	\$ 898	\$ 898	\$ 898	\$ 4.672	\$ 14.573
PLANTA TIPO ORTOPEDICO	\$ 250	\$ 374	\$ 500	\$ 375	\$ 500	\$ 375	\$ 375	\$ 375	\$ 375	\$ 375	\$ 375	\$ 3.048	\$ 7.297
PLANTA PLATAFORMA	\$ 279	\$ 417	\$ 558	\$ 418	\$ 558	\$ 418	\$ 418	\$ 418	\$ 418	\$ 418	\$ 418	\$ 3.399	\$ 8.138
Total	\$ 2.934	\$ 4.534	\$ 6.070	\$ 4.676	\$ 6.070	\$ 4.676	\$ 33.924	\$ 86.262					

Elaborado: Autoras

De acuerdo con lo planificado en el plan de marketing se proyecta incrementar las ventas del producto Planta Taco pequeño semi Otavalo sin considerar algún incremento en su precio base, es decir que tanto el Community Manager como la agencia contratada por la empresa para el manejo de la página web y recursos tecnológicos deberán presentar

un plan estratégico para impulsar la compra de este producto a clientes y consumidores finales.

9.2.COSTO DE NÓMINA

En nómina se ha considerado 3 recursos, teniendo un costo total de \$27.004 anuales. En el análisis están incluidos los beneficios establecidos por ley para cada cargo, es decir salario más seguro social, décimo tercer y décimo cuarto sueldo, fondos de reserva, etc.

Tabla 17 Desglose Costo de Nómina

Cargo	Sueldo base (mensual)	IESS (9.45%)	IESS (11.20%)	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Vacaciones	Fondo de Reserva	Costo Empleado
Gerente General	\$900	\$85	\$101	\$900	\$425	\$450	\$899,6	\$12.454
Líder Comercial	\$600	\$57	\$67	\$600	\$425	\$300	\$599,8	\$8.444
Auxiliar	\$425	\$40	\$48	\$425	\$425	\$213	\$424,8	\$6.105
Total	\$1.925	\$182	\$216	\$1.925	\$1275	\$963	\$1.924	\$27.004

Elaborado: Autoras

9.3.PROYECCIÓN DE COSTOS DE INSUMOS

De acuerdo con cifras registradas en el INEC, el promedio de inflación en el Ecuador entre los periodos 2013 y 2022 es del 1,54% anual, por tanto, La Petite Rose ha definido un incremento del mismo porcentaje en los costos de adquisición de sus productos. (INEC, 2022)

Tabla 18 Proyeccion de Costos de Adquisición

Artículo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Total
PLANTA JULIA	\$ 102	\$ 165	\$ 231	\$ 177	\$ 231	\$ 177	\$ 177	\$ 177	\$ 177	\$ 177	\$ 177	\$ 1.306	\$ 3.277
PLANTA FORRADA	\$ 102	\$ 165	\$ 231	\$ 177	\$ 231	\$ 177	\$ 177	\$ 177	\$ 177	\$ 177	\$ 177	\$ 1.306	\$ 3.277
PLANTA CORCHO	\$ 102	\$ 165	\$ 231	\$ 177	\$ 231	\$ 177	\$ 177	\$ 177	\$ 177	\$ 177	\$ 177	\$ 1.306	\$ 3.277
PLANTA PAULINA (3CMS ALTO)	\$ 144	\$ 216	\$ 312	\$ 228	\$ 312	\$ 228	\$ 228	\$ 228	\$ 228	\$ 228	\$ 228	\$ 1.761	\$ 4.344
PLANTA ROCIO (5CMS ALTO)	\$ 156	\$ 234	\$ 312	\$ 235	\$ 312	\$ 235	\$ 235	\$ 235	\$ 235	\$ 235	\$ 235	\$ 1.908	\$ 4.564
PLANTA SANDRA (8CMS ALTO)	\$ 180	\$ 270	\$ 360	\$ 271	\$ 360	\$ 271	\$ 271	\$ 271	\$ 271	\$ 271	\$ 271	\$ 2.201	\$ 5.266
PLANTA TACO PEQUEÑO SEMI OVALO	\$ 320	\$ 496	\$ 592	\$ 497	\$ 592	\$ 497	\$ 497	\$ 497	\$ 497	\$ 497	\$ 497	\$ 2.636	\$ 8.113
PLANTA TIPO ORTOPEDICO	\$ 108	\$ 162	\$ 216	\$ 162	\$ 216	\$ 162	\$ 162	\$ 162	\$ 162	\$ 162	\$ 162	\$ 1.321	\$ 3.160
PLANTA PLATAFORMA	\$ 180	\$ 270	\$ 360	\$ 271	\$ 360	\$ 271	\$ 271	\$ 271	\$ 271	\$ 271	\$ 271	\$ 2.201	\$ 5.266
Total	\$ 1.394	\$ 2.144	\$ 2.846	\$ 2.196	\$ 2.846	\$ 2.196	\$ 15.945	\$ 40.545					

9.4.ESTADO DE RESULTADOS

Para la elaboración de la proyección del estado de resultados, se ha considerado el incremento en ventas de un 25% asociado a la inversión diseñada para el canal digital,

así como también se estima captar un 10% anual a partir del año 1, es decir La Petite Rose considera ingresos por venta de \$86.262. Al finalizar el 5to año, la empresa aspira generar ingresos por ventas de \$104.852.

Tabla 19 Estado de Resultados Proyectado La Petite Rose

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos ordinarios	\$86.262	\$90.575	\$95.104	\$99.859	\$104.852
Costos de venta	\$40.545	\$41.169	\$41.803	\$42.447	\$43.100
Gastos de nomina	\$31.774	\$31.774	\$31.774	\$31.774	\$31.774
Gastos administrativos	\$10.540	\$10.645	\$10.751	\$10.856	\$10.962
Gastos de depreciación	\$1.200	\$1.200	\$1.200	-	-
Gastos por servicios financieros	\$1.565	\$1.643	\$1.725	\$1.811	\$1.902
Otros gastos	\$370	\$1.001	\$1.665	\$2.542	\$3.275
Impuesto a la Renta	\$524	\$1.418	\$2.358	\$3.601	\$4.640
Utilidad del ejercicio	\$407	\$2.642	\$5.005	\$8.269	\$10.910
EBITDA	\$3.403	\$6.987	\$10.776	\$14.782	\$19.016
EBITDA Margen	7,44%	14,14%	20,22%	25,75%	30,79%
Cantidad de artículos vendidos	3.912	4.108	4.313	4.529	4.755
Unidades vendidas por mes	326	342	359	377	396
Cantidad de venta por persona	109	114	120	126	132
Flujo de efectivo disponible	(1.313)	(909)	998	2.581	4.713

Elaborado: Autoras

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1. CONCLUSIONES

De acuerdo con la investigación de mercado La Petite Rose tiene aceptación en cuanto a los precios de sus productos ofertados, así como también en su propuesta de valor. Por otra parte, las oportunidades detectadas en este proceso de investigación de mercado han sido de gran utilidad y serán acogidas por la empresa. Es por esto que ha decidido empezar con el desarrollo de una página web.

Esta plataforma permitirá al usuario visualizar el inventario disponible de productos de la empresa, así como también podrá realizar sus pagos de acuerdo con los métodos de su interés, además la página web contará con un módulo de reportería para visualizar y analizar las compras de los consumidores.

La Petite Rose también procederá a incorporar en sus procesos a un Community Manager y a una agencia para generar contenido e impulsar el crecimiento de las ventas de sus productos, se estima que el crecimiento de las ventas proyectadas para la empresa sea de un 25% con respecto a las ventas desarrolladas en el 2021.

Para proyectar este crecimiento también se consideró el nivel de interés de los potenciales consumidores y clientes actuales sobre el uso de las plataformas digitales, en donde un 38,7% de los encuestados mencionaron encontrarse interesados en este tipo de plataformas, mientras que un 23,5% mencionaron estar muy interesados, por tanto, es fundamental arrancar de inmediato con los planes estratégicos para interactuar en este canal.

10.2. RECOMENDACIONES

La empresa deberá tener mucho foco en el desarrollo de la plataforma en línea, así como la interacción con los usuarios, clientes y consumidores finales, quienes buscan respuestas inmediatas a los requerimientos.

Es muy importante el seguimiento de las actividades clave con indicadores de gestión tanto para el Community manager como para la agencia que sea contratada, ya que serán parte fundamental de la apuesta de La Petite Rose en función al logro de los objetivos de ventas para los próximos 5 años.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Banco Mundial. (2022). *Ecuador: panorama general*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#1>
- CALZADO ECUADOR. (2022). *CALZADO ECUADOR*. Obtenido de CALZADO ECUADOR, directorio de calzado en Ecuador: <https://www.calzadecuador.com/>
- Camara Valencia. (s.f.). *El sector de la industria del calzado y su apuesta por la Industria 4.0*. Obtenido de El sector de la industria del calzado y su apuesta por la Industria 4.0: <https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/la-industria-4-0-calzado/>
- Ecogestos. (2016). Obtenido de <https://www.ecogestos.com/la-industria-del-calzado-y-su-impacto-ambiental/>
- Ecuador Stores. (2020). *Calzado de calidad tejidos por artesanos*. Obtenido de Zapatos artesanales de Ecuador: <https://ecuadorstores.com/es/zapatos-artesanales-de-ecuador/>
- ekosnegocios. (2020). *Ekos*.
- El Universo. (2021). *Martina Shoes: cuatro locales en Ecuador y uno en Panamá en sus siete años de existencia*, págs. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/martina-shoes-cuatro-locales-en-ecuador-y-uno-en-panama-en-sus-siete-anos-de-existencia-nota/>.
- El Universo. (15 de 04 de 2021). *La Pisada Roja que inspiró a jóvenes emprendedores y dio trabajo a artesanos del calzado de Ambato*. págs. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/la-pisada-roja-que-inspiro-a-jovenes-emprendedores-y-dio-trabajo-a-artesanos-del-calzado-de-ambato-nota/>.
- EMIS. (2020). *EMIS*. Obtenido de [https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Corpasso_SA_es_3958257.html#:~:text=Corpasso%20S.A.%20es%20una%20empresa,a%2027%20\(2019\)%20personas.](https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Corpasso_SA_es_3958257.html#:~:text=Corpasso%20S.A.%20es%20una%20empresa,a%2027%20(2019)%20personas.)
- ESPAE. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019/2020*. Guayaquil.
- INEC. (2010). *Resultados del Censo 2010*. Guayaquil.
- INEC. (Septiembre de 2022). *Indice de precios al consumidor(IPC)*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

[inec/Inflacion/2022/Septiembre_2022/01%20ipc%20Presentacion_IPC_sep2022.pdf](https://inec.gub.ek/Inflacion/2022/Septiembre_2022/01%20ipc%20Presentacion_IPC_sep2022.pdf)

Líderes. (2021). Emprendimiento e innovación, en la agenda de los candidatos. *Líderes*, <https://www.revistalideres.ec/lideres/lasso-arauz-emprendimiento-innovacion-propuestas.html>.

Ministerio de Economía y Finanzas. (26 de 01 de 2022). *CIERRE DEL 2021 EVIDENCIÓ LA RECUPERACIÓN ECONÓMICA DE ECUADOR*. Obtenido de CIERRE DEL 2021 EVIDENCIÓ LA RECUPERACIÓN ECONÓMICA DE ECUADOR: <https://www.finanzas.gob.ec/cierre-del-2021-evidencio-la-recuperacion-economica-del-ecuador/>

Ministerio de trabajo. (2020). *El mercado laboral del Ecuador*.

Presidencia de la República del Ecuador. (08 de 2018). *Gobierno Nacional continúa con la política de impulso al emprendimiento*. Obtenido de Gobierno Nacional continúa con la política de impulso al emprendimiento: <https://www.presidencia.gob.ec/gobierno-nacional-continua-con-la-politica-de-impulso-al-emprendimiento/#>

Universidad Técnica de Ambato. (2020). *INDUSTRIA MANUFACTURERA Calzado y afines*.

Villavicencio, D. L. (2018). La séptimaa entrevista de esta serie es a la Dra Lilia Villavicencio, Presidenta de la Cámara Nacional del Calzado de Ecuador, CALTU. (C. América, Entrevistador)

WIX. (2022). *Líderes en creación de páginas web* .

12. ANEXOS

12.1. COTIZACIÓN MANEJO MEDIOS DIGITALES

<p>Fecha: Lunes 20 de enero, 2020 Cliente: Wylgar Tema: Cotización Manejo Medios Digitales</p>	
<p>Ponemos a tu disposición todos los servicios digitales creativos que detallamos a continuación:</p>	
<p>Descripción</p>	<p>Valor</p>
<p>MANEJO DE REDES mensual 3 redes Fb- Instagram- tw (tw se puede cambiar por youtube)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan estratégico de contenidos semanal • 5 a 6 publicaciones semanales. • Creación y adaptación de artes y copys • Monitoreo constante, gestión de preguntas y comentarios • Generación de reportes mensuales • 20 Fotos incluye: cobertura de rodajes- fotos de instalaciones- fotos de productos etc. • 3 story diario • Highlight • 1 micro video semanal (básico) • 2 videos mensuales de 1 minutos 	
<p>SITIO WEB</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualizar web (diagramación del inicio como musitelli) • Mini revista digital. Reseñas escritas y video (b&H – redbull) • Mantenimiento de página. 	
	<p style="text-align: right;">Subtotal \$ 500 IVA 12% \$60 Total \$ 560</p>
<p style="text-align: center;"><i>Valor de pauta a realizar mensualmente \$50 este valor será cancelado por cliente, monto que puede variar según lo solicitado.</i></p>	
<p style="text-align: center;"><small>Cualquier inquietud acerca del presupuesto o si requieres más información no dudes en llamarme al número 0987978807</small></p>	
<p style="text-align: center;"><small>REDES SOCIALES – CONTENIDO CREATIVO – PAUTA DIGITAL – WEBSITES – POSICIONAMIENTO EN GOOGLE (SEO / SEM) - MONITOREO SOCIAL - APPS MÓVILES – BRANDING – BLOGS - INBOUND MARKETING – PREZI</small></p>	

12.2. ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES POTENCIALES

¡Hola! Les saludan Nadia Ferrín y Cristina Burgos, somos estudiantes de postgrado de la Escuela Superior Politécnica de Administración de Empresas (ESPAE) Promoción 35, quienes para el proceso de graduación hemos visto la necesidad de ejecutar un plan de mejora en la empresa La Petite Rose, encargada de la comercialización de calzado femenino.

Con la finalidad de visualizar la viabilidad de la mejora en nuestros productos y servicios ofertados hemos desarrollado esta pequeña encuesta, realizada con fines académicos.

OBJETIVO DE LA ENCUESTA: Determinar si existe aceptación de potenciales clientes y pequeños emprendedores de género femenino sobre los productos y servicios de La Petite Rose.

CONFIDENCIALIDAD: La información recabada durante esta encuesta es confidencial y para fines académicos.

INSTRUCCIONES: A continuación se realizarán un conjunto de preguntas relacionadas con el servicio descrito, para lo cual no existen respuestas correctas o incorrectas, sino tan solo su punto de vista personal.

DURACIÓN: El tiempo de duración de la encuesta es de 8 a 12 minutos.

Dirección donde se realizó la encuesta: _____

Fecha (DD/MM/AAAA): _____ Hora (formato 24 horas): _____

Nombre del encuestador: _____

Comercialización de Calzado Femenino

Hola les saludan Nadia Ferrín y Cristina Burgos, estudiantes de postgrado de la Escuela de Superior Politécnica de Administración de Empresas (ESPAE) Promoción 35, quienes para el proceso de graduación hemos visto la necesidad de ejecutar un plan de mejora en la empresa la Petite Rose, encargada de la comercialización de calzado femenino

Con la finalidad de visualizar la viabilidad de la mejora en nuestros productos y servicios ofertados hemos desarrollado esta pequeña encuesta, realizada con fines académicos

1. DATA GENERAL SOBRE LOS POTENCIALES CLIENTES Y CONSUMIDORES DE LA PETITE ROSE

1. ¿Cuál es su género?
 - a. Masculino
 - b. Femenino
 - c. Otro _____

2. Información sobre sus hábitos de compra

2. ¿En qué rango de edad se encuentra?
 - a. Entre 18 y 25 años
 - b. Entre 26 y 35 años
 - c. Entre 36 y 45 años
 - d. Entre 46 y 55 años
 - e. Otros _____

3. ¿Cuáles son sus ingresos promedios?

- a. \$ 425 a \$ 750
- b. \$ 751 a \$ 1000
- c. \$ 1.001 a \$ 1.500
- d. \$ 1.500 a \$ 2.000
- e. Más de \$ 2000
- f. No trabajo
- g. Otros _____

4. ¿Qué tipo de productos generalmente compra en locales comerciales?

- a. Calzados
- b. Carteras
- c. Ropa
- d. Perfumes
- e. Otros _____

5. ¿Qué tipo de productos generalmente compra de manera digital?
- Calzados
 - Ropa
 - Perfumes
 - Juguetes
 - Otros _____
6. ¿Para qué personas compra de manera digital?
- Hombres
 - Mujeres
 - Niños
 - Niñas
 - Adultos mayores
 - Mascotas
 - Otros _____
7. ¿Cuál o cuáles son sus actividades económicas? Si marca emprendedor, detalle el producto
- Empleado Público
 - Empleado privado
 - Emprendedor
 - Otros _____
8. ¿Alguna vez ha obtenido promociones o beneficios al realizar la compra de calzado al por mayor?
- Sí, a partir de 3 unidades
 - Sí, a partir de 6 unidades
 - Sí, a partir de 12 unidades
 - No he realizado compras al por mayor
 - Otros _____
9. ¿Cuál es el propósito de su compra al por mayor de calzado?
- Para uso personal
 - Para vender a minoristas
 - Para obtener mejores precios
 - Para donaciones
 - Otros _____

10. ¿Cuántos pares de zapatos tiene?
- Entre 1 a 3 pares de calzados
 - Entre 3 a 6 pares de calzados
 - Entre 6 a 9 pares de calzados
 - Más de 9 pares de calzados
11. ¿Qué modelos de calzado suele utilizar?
- Sandalias
 - Deportivos
 - Tacos
 - Botas
 - Pantuflas
 - Otros _____
12. ¿Con que frecuencia, generalmente realiza sus compras de calzado femenino?
- Al menos una vez al mes
 - Cada 2 meses
 - Cada 3 meses
 - Cada 6 meses
 - Otros _____
13. ¿Cuáles de estos atributos le da importancia a la hora de comprar un calzado?
- Modernidad
 - Económico
 - Marcas conocidas
 - Glamour y Lujo
 - Comodidad
 - Otros _____
14. ¿Por cuál de los siguientes medios suele comprar calzados?
- Tienda física especializada de Calzado
 - Online
 - Catálogo
 - Otros _____

3. Presentación del Proyecto

La Petite rose es una empresa que fabrica calzados femeninos para el mercado ecuatoriano. En la actualidad se desea ofrecer un servicio de venta en línea de calzado femenino a través de una plataforma digital donde los usuarios podrán comprar calzados

individuales, al por mayor y contarán con una amplia gama de opciones para el diseño y personalización de sus productos.

La Petite Rose permitirá a sus clientes y consumidores personalizar sus diseños mediante solicitud previo a la compra del calzado, esta solicitud de personalización podrá canalizarse vía WhatsApp, Facebook e Instagram y será atendida desde la plataforma digital por un representante de la empresa. Los detalles de personalización aplicable son:

- Cambio de color en el diseño
- Ajustes en planta u hormas
- Elaboración de un diseño nuevo de acuerdo con las necesidades del cliente
- Serigrafías o grabados con mensajes personalizados
- Cambio de plataforma ancha o angosta
- Agregar apliques o broches

15. Según lo presentado ¿Cuál es su nivel de interés sobre la plataforma digital?

- a. Muy interesado
- b. Interesado
- c. Neutro
- d. Indiferente
- e. Nada interesado

16. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la compra de calzados en la plataforma digital?

- a. \$ 20 a \$ 30
- b. \$ 31 a \$ 40
- c. \$ 41 a \$ 50
- d. \$ 51 a \$ 100
- e. más de \$100
- f. Otros _____

17. ¿De qué manera realiza su pago?

- a. Efectivo
- b. Tarjeta crédito/ debito
- c. Transferencia bancaria
- d. Otros _____

18. ¿Qué tan interesado estaría en comprar calzado femenino a través de redes sociales?
- a. Casi siempre
 - b. Usualmente
 - c. Ocasionalmente
 - d. Usualmente no
 - e. Casi nunca
19. ¿Qué tan interesado estaría en comprar calzado con diseños personalizados?
- a. Muy frecuentemente
 - b. Frecuentemente
 - c. Ocasionalmente
 - d. Raramente
 - e. Nunca
20. ¿Qué tipos de diseños personalizados prefieres para tus calzados?
- a. Cambios de plataforma angosta o ancha
 - b. Con broches en el diseño
 - c. Cambio de color en diseño
 - d. Ajustes en plantas u hormas
 - e. Diseños nuevos según sus necesidades
 - f. Serigrafías o grabados con mensajes personalizados
 - g. Otros _____
21. En promedio ¿Cuánto Ud. invertiría e la compra de un par de calzados en la plataforma digital?
- a. \$ 20 a \$ 30
 - b. \$ 31 a \$ 40
 - c. \$ 41 a \$ 50
 - d. \$ 51 a \$ 100
 - e. más de \$100
 - f. Otros _____
22. ¿Qué tipo de productos diferentes de calzado le gustaría que se vendan en la plataforma digital?
- _____
- _____

12.3. ENTREVISTA DIRIGIDA A CLIENTES ACTUALES

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Determinar si existe aceptación del servicio por parte del mercado objetivo. Conocer la percepción de los clientes actuales de La Petite Rose y determinar la demanda.

CONFIDENCIALIDAD: La información recabada durante esta encuesta es confidencial y para fines académicos.

INSTRUCCIONES: A continuación, se realizarán un conjunto de preguntas relacionadas con el servicio descrito, para lo cual no existen respuestas correctas o incorrectas, sino tan solo su punto de vista personal.

Dirección donde se realizó la encuesta: _____

Fecha (DD/MM/AAAA): _____ Hora (formato 24 horas): _____

Nombre del encuestador: _____

Comercialización de Calzado Femenino

Les saludan Nadia Ferrín y Cristina Burgos, estudiantes de postgrado de la Escuela de Superior Politécnica de Administración de Empresas (ESPAE) Promoción 35, quienes para el proceso de graduación hemos visto la necesidad de ejecutar un plan de mejora en la empresa la Petite Rose, encargada de la comercialización de calzado femenino

1. DATA GENERAL SOBRE LOS CLIENTES ACTUALES DE LA PETITE ROSE

1. ¿Cuáles son sus nombres y apellidos?

2. ¿Cuánto tiempo como cliente tiene usted de La Petite Rose?

3. ¿El propósito de su compra es para venta o para uso personal?

4. ¿Si su compra es para realizar una venta, Indique qué beneficios espera de La Petite Rose?

5. ¿Cuáles son los atributos que resaltaría de los calzados que ofrece La Petite Rose?

6. ¿Qué es lo que más le agrada del servicio que ofrece La Petite Rose?

7. ¿Qué es lo que menos le agrada del servicio que ofrece La Petite Rose?

8. ¿Qué sugiere para mejorar su experiencia de compras en La Petite Rose?

9. ¿Estaría dispuesto a pagar mediante tarjeta de crédito mediante un link de pago para acelerar la el proceso de confirmación y/o envío?

2. Presentación del Proyecto

Si La Petite Rose tuviera una página web que permita a sus clientes y consumidores personalizar sus diseños mediante solicitud previo a la compra del calzado y esta solicitud de personalización sea atendida desde la plataforma digital por un representante de la empresa cuyos detalles de personalización sean:

- Cambio de color en el diseño
- Ajustes en planta u hormas
- Elaboración de un diseño nuevo de acuerdo con las necesidades del cliente
- Serigrafías o grabados con mensajes personalizados
- Cambio de plataforma ancha o angosta
- Agregar apliques o broches

10. ¿Utilizaría esta página web para realizar sus compras en La Petite Rose?

11. ¿Qué funcionalidades le gustaría ver en la página web de La Petite Rose?

12. ¿Qué opciones de pago quisieras que brinde la página web de La Petite Rose?

13. ¿Por qué compraría los productos ofrecidos por La Petite Rose?

14. ¿Recomendaría los productos ofrecidos por La Petite Rose? ¿Por qué?
