

TRABAJO FIN DE MÁSTER



UCAM
UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y DE LA EMPRESA

Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Empresa

Máster en Administración de Empresas MBA

Plan de exportación para la empresa colombiana “Doux
Shoes S.A.S”. Año 2021

Autores: Yeraldy Escobar Tovar

Luis Javier Paz Argoty

Tutor: Dr. D. Manuel Egea

Guadalupe Murcia, 13 de julio de 2021

TRABAJO FIN DE MÁSTER



UCAM
UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y DE LA EMPRESA

Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Empresa

Máster en Administración de Empresas MBA

Plan de exportación para la empresa colombiana “Doux
Shoes S.A.S” Año 2021

Autores: Yeraldy Escobar Tovar

Luis Javier Paz Argoty

Tutor: Dr. D. Manuel Egea

Guadalupe Murcia, 13 de julio de 2021

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	12
1.1	OBJETIVOS.....	13
1.1.1	Objetivo General.....	13
1.1.2	Objetivos Específicos.....	13
1.2	METODOLOGÍA.....	14
1.2.1	Método, tipo de estudio y diseño.....	14
1.2.2	Instrumentos y técnicas de recolección de información.....	14
1.3	ESTRUCTURA.....	14
1.4	MARCO TEÓRICO.....	15
1.4.1	¿Qué es un Plan de Estratégico de Exportación?.....	15
1.4.2	Estructura de un plan de exportación.....	15
2.	CAPITULO I: FASE DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	17
2.1	PERFIL DE LA COMPAÑIA DOUX SHOES SAS.....	17
2.1.1	Datos básicos y reseña histórica.....	17
2.1.2	Misión, visión y valores de la empresa.....	18
2.2	SITUACIÓN DE LA COMPAÑÍA (ANÁLISIS INTERNO).....	19
2.2.1	Área de talento humano.....	20
2.2.2	Área comercial y marketing.....	21
2.2.3	Área de producción.....	22
2.2.4	Área financiera.....	23
2.2.5	Área gerencial.....	24
2.2.6	Productos de la compañía.....	25
2.3	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	26
2.3.1	Situación de la industria (oferta exportable).....	26
2.3.2	Gasto de los hogares en moda.....	27

2.3.3 Gasto de moda por categoría	28
2.3.4 Producción y venta de confecciones	28
2.3.5 Exportaciones de confecciones	28
2.3.6 Producción y venta de calzado	29
2.3.7 Exportaciones de calzado	29
2.4 SELECCIÓN DE MERCADOS	30
2.4.1 Preselección de mercados (países de interés)	30
2.4.2 Priorización de mercados (criterios de selección)	31
2.4.3 Selección final de mercados	31
2.5 ANÁLISIS DEL PAÍS OBJETIVO: ECUADOR	32
2.5.1 Perfil del país y análisis del sector	32
2.5.2 Acuerdos comerciales.....	34
2.5.3 Tratamiento arancelario	34
2.5.4 Análisis del entorno comercial e indicadores económicos.....	35
2.5.5 Análisis específico del entorno externo	35
2.5.6 Requisitos y trámites aduaneros	37
2.5.7 Logística de exportación para calzado	38
2.5.8 Rutas internacionales	39
2.5.9 Análisis de la competencia nacional e internacional	39
2.5.10 Análisis DOFA	40
3. CAPITULO II: FASE DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	42
3.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO DE EXPORTACIÓN.....	42
3.1.1 Criterios de Segmentación.....	42
3.1.2 Definición del segmento de mercado	43
3.2 ESTRATEGIAS DEL PLAN DE EXPORTACIÓN	44
3.2.1 Estrategia Corporativa	44
3.2.2 Estrategia Competitiva	45

3.2.3 Estrategia de Posicionamiento en el Mercado	46
3.2.4 Mezcla de mercadeo (4 Ps)	47
4. CAPITULO III. FASE DE IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA	54
4.1 LÍNEAS DE ACCIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA DE EXPORTACIÓN DE LA EMPRESA DOUX SHOES SAS	54
4.2 CONTROL DE LA IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA DE EXPORTACIÓN	56
4.2.1 Plan de Acción de Ejecución Estratégica y Control Estratégico Periodo 2021 – 2024.....	56
4.2 PRESUPUESTO DEL PLAN DE EXPORTACIÓN	59
CONCLUSIONES	61
BIBLIOGRAFÍA.....	63
ANEXOS	66

SIGLAS Y ABREVIATURAS

Pymes	Empresas pequeñas o medianas
FODA /DOFA	Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
S.A.S	Sociedad por acciones simplificada
CIIU	Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas
Procolombia	Entidad que promueve el Turismo, la Inversión Extranjera en Colombia, las Exportaciones no minero energéticas y la imagen del país.
Inexmoda	Instituto en Colombia generador de herramientas de investigación, comercialización, innovación, capacitación, internacionalización y competitividad para los sectores textil – confección - canales de distribución y otros sensibles al diseño y la moda
FOB	Free on Board : Valor de la mercancía puesto en el puerto de embarque, incluyendo el costo de etiquetado, aduana etc.
DIAN	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales
USD	Dólar estadounidense
s.f	Sin Fecha (Sigla determinada por la APA, cuando la cita no cuenta con año)
ALADI	Asociación Latinoamericana de Integración
CAN	Comunidad Andina de Naciones
AD-VALOREM	Arancel Cobrado a las Mercancías.
FODINFA	Fondo de Desarrollo para la Infancia
ICE	Impuesto a los Consumos Especiales
IVA	Impuesto al Valor Agregado
PIB	Producto Interno Bruto
RUC	Registro Único de Contribuyente
SRI	Servicio de Rentas Internas
ECUAPASS	Sistema Aduanero Ecuatoriano
RUT	Registro Único Tributario
SAE	Solicitud de Autorización de Embarque

INCOTERMS	International Commercial Terms (Términos Internacionales de Comercio)
RTE	Reglamento Técnico Ecuatoriano
INEN	Instituto Ecuatoriano de Normalización
SAE	Servicio de Acreditación Ecuatoriano
FICCE	Feria Internacional del Calzado y Componentes del Ecuador

LISTAS ESPECIALES

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Criterios de Selección Priorización de Mercados Internacionales.....	31
Tabla 2. Tipos de calzado a exportar	47
Tabla 3. Precios de Venta Estimados para el Mercado de Ecuador	50

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Previsualización página web Doux Shoes SAS.....	17
Figura 2. Grupo Musical “Herencia de Timbiquí”.....	21
Figura 3. Maestro Begner Vásquez.....	21
Figura 4. Personalizados.....	25
Figura 5. Suicide Squad.....	25
Figura 6. Grafiti Verde.....	25
Figura 7. Doux Tamagochi.....	25
Figura 8. Doux Warrior.....	25
Figura 9. Doux Car Cat.....	26
Figura 10. Varios Diseños.....	26
Figura 11. Infantiles (Niños).....	26
Figura 12. Adultos.....	26
Figura 13. Participación de Categorías en el Consumo de Moda	28
Figura 14. Exportación Calzado.....	30
Figura 15. Destinos Exportaciones.....	30
Figura 16. Destinos de las Exportaciones de Calzado año 2020.....	31
Figura 17. Matriz de Selección de Mercados Internacionales.....	33
Figura 18. Matriz DOFA de Doux Shoes SAS	40
Figura 19. Matriz Ansoff para la empresa Doux Shoes SAS	44
Figura 20. Ejemplar de morrales (Doux, 2021).....	48
Figura 21. Diseños mascarillas Doux (Doux, 2021).....	48
Figura 22. Diseño gráfico bolsas reutilizables.....	49
Figura 23. Ejemplo bolsas reutilizables Doux	49
Figura 24. Cadena de Distribución Mayorista.....	51
Figura 25. Cadena de distribución directa. Consumidor final.....	52

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Mapa de Estructura de un Plan de Exportación	66
Anexo 2. Transcripción de entrevista a gerente Doux Shoes S.A.S	67
Anexo 3. Aspectos débiles y fuertes área del talento humano	74
Anexo 4. Aspectos débiles y fuertes área comercial y de marketing	74
Anexo 5. Aspectos débiles y fuertes área de producción	75
Anexo 6. Aspectos débiles y fuertes área financiera	75
Anexo 7. Aspectos débiles y fuertes área gerencial	75
Anexo 8. Perfil estratégico del entorno específico Ecuador	76

1. INTRODUCCIÓN

Debido a las crisis económicas que se han presentado en varios países en los últimos años, la apuesta por impulsar el comercio internacional se ha configurado en un medio de salvación y recuperación económica de estos países, lo que ha obligado a que sus empresas y, sobre todo las pymes, extiendan sus operaciones comerciales más allá de sus mercados internos, los cuales han sufrido un proceso de recesión económica.

Una forma de empezar con un proceso de internacionalización de estas empresas, han sido las exportaciones, que, con el propósito de abrirse a nuevos mercados, se han convertido en un método de crecimiento que las ha llevado a salvarse de padecer pérdidas financieras importantes en sus países, permitiéndoles la apertura de muchas puertas, que aprovechando el desarrollo tecnológico aplicado al comercio internacional, ha dado lugar a que la exportación se conciba como una buena opción para superar crisis económicas nacionales y para enfrentar los retos de la globalización.

Para las empresas colombianas, no es ajena esta necesidad de expansión. Un ejemplo claro es el de la empresa Doux Shoes SAS, compañía ubicada en el Departamento de Nariño, Colombia, que ha desarrollado un aumento ventajoso en su capacidad de producción de zapatos personalizados, lo cual le ha generado una oportunidad significativa de atender a un mercado mayor. Por ende, la compañía se ha interesado en aprovechar esta esta ventaja para aumentar los ingresos y potenciarse al mercado internacional.

En los últimos tres años, Doux ha desarrollado una pequeña experiencia exportadora a través de intermediarios en países como Ecuador, Bolivia y Estados Unidos, lo que ha permitido visualizar algunas dificultades que han frenado el proceso y han limitado el reconocimiento de la marca en el extranjero. Entre los obstáculos identificados dentro de la misma organización, se puede relacionar la ausencia de un departamento de mercadeo, la falta de logística y distribución, la imposibilidad de manejar un idioma extranjero y, en general, el poco conocimiento que permita desarrollar una estrategia acertada, objetiva y clara para la ubicación de sus productos al exterior de Colombia sin la necesidad

de intermediarios, aspectos que han generado el interés en la propietaria, de aprovechar esta oportunidad y potenciarla.

Lo anterior, ha llevado a Doux Shoes SAS, a interesarse en desarrollar un plan estratégico de exportación, que le permitirá a la empresa contemplar los aspectos necesarios para llevar a cabo la exportación directa, generándole una gran oportunidad de diversificar las ventas en nuevos mercados y reducir la dependencia a un mercado netamente nacional; esto le permitirá, mejorar su oferta, incrementar su competencia empresarial, y, por ende, obtener un crecimiento importante como organización. Asimismo, este plan, le facilitará a la empresa el reconocimiento de su capacidad estratégica, que también será de utilidad para el desarrollo de propuestas de valor en mercados regionales o nacionales.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico de Exportación que le permita a la empresa colombiana Doux Shoes introducir sus productos en el mercado internacional.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar el análisis estratégico para conocer el potencial de exportación de la empresa Doux Shoes SAS y las características de los posibles mercados objetivos a fin de seleccionar el más adecuado.
- Formular las estrategias comerciales y de marketing de la empresa Doux Shoes SAS para la exportación de sus productos en mercado internacional meta.
- Diseñar el plan de implementación estratégica de la empresa Doux Shoes SAS para la exportación de sus productos en mercado internacional meta.

1.2 METODOLOGÍA

1.2.1 Método, tipo de estudio y diseño

Para llevar a cabo el presente proyecto, se ha consolidado un método de investigación mixto y de tipo descriptivo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

1.2.2 Instrumentos y técnicas de recolección de información

Como parte de la recolección de información se usó la revisión documental con fuentes secundarias, las cuales permitieron identificar aspectos importantes para el estado del arte del proyecto y el análisis estratégico de la empresa. Asimismo, se acudió a fuentes primarias a través de la entrevista semiestructurada (Díaz, Torruco, Martínez y Varela 2013 p. 163), en la cual se obtuvieron las impresiones de la representante legal de Doux Shoes SAS, para reconocer el perfil estratégico de la empresa, necesario para poder diseñar el plan de exportación.

1.3 ESTRUCTURA

En la parte inicial de este documento se encuentran los aspectos introductorios, posteriormente se procede al desarrollo de tres capítulos: El capítulo uno denominado “fase de análisis estratégico” abarca el análisis interno y externo, que permite valorar el potencial exportador de la empresa Doux Shoes SAS y las características de los posibles mercados; en el capítulo dos, llamado “fase de formulación de estrategias”, se indican la estrategia corporativa, competitiva y de posicionamiento del mercado, además de la mezcla de mercadeo, planteadas para la exportación; en el capítulo tres, nombrado “fase de implantación estratégica”, se indica la propuesta como tal para el desarrollo del plan de exportación de acuerdo a tiempos y presupuesto. Finalmente se presentan las conclusiones, referencias y anexos.

1.4 MARCO TEÓRICO

1.4.1 ¿Qué es un Plan de Estratégico de Exportación?

De acuerdo a Lerma (2010), un plan de exportación corresponde a una guía que orienta al empresario para administrar su esfuerzo exportador y competir con sus productos y/o servicios en el mercado internacional; asimismo, Suquilanda (2006), sostiene que un plan de exportación es una “herramienta apropiada para equilibrar los requerimientos vinculados a las oportunidades existentes en los mercados internacionales con las características inherentes al producto o servicio que la empresa desea ofrecer” (p.111).

Por lo anterior, se puede decir que un plan de exportación es un documento escrito que presenta el programa maestro de las actividades que debe realizar una empresa para exportar un determinado producto. Esta herramienta debe considerar las variables y los requisitos de exportación e importación que van a cambiar de un mercado a otro, tales como: la cultura, situación política, infraestructura, entre otros, los cuales son incontrolables para la empresa exportadora. Sin embargo, hay otros que pueden ser controlados, como son los que componen el marketing mix: distribución, precio, promoción y producto (Lazo, 2002).

1.4.2 Estructura de un plan de exportación

Para efectos del presente documento, y de acuerdo a las condiciones académicas y de extensión brindadas para el trabajo de fin de master del MBA, se ha adaptado una estructura de un plan de exportación, basado en la Guía Práctica Plan de Exportación, de la Compañía de Comercio y Exportación de San Juan, Puerto Rico (2013), la cual permite establecer seis etapas principales para este proceso, cuya especificación podrá visualizarse en el anexo 1 (p.66), pues para el presente marco teórico estas etapas se han agrupado en tres fases estratégicas que se desarrollarán de forma concreta a lo largo del documento de acuerdo a los objetivos planteados y en coherencia a la particularidad de Doux Shoes SAS. Estas fases se consolidan a continuación:

1.4.2.1 Fase 1. Análisis estratégico exportador

En esa primera fase, se realiza un análisis interno y externo que permite identificar el potencial exportador de la empresa y el análisis del mercado meta internacional; para cumplir esta fase, se ha consolidado el desarrollo de las siguientes tres etapas referidas en la Guía Práctica Plan de Exportación, que pueden visualizarse en el anexo 1 (p.66).

- *Etapas 1. Análisis del potencial exportador:* Se describe el perfil y la situación de la compañía, el proceso de mercadeo, la competitividad y se desarrolla la evaluación global y conclusiones a través de la FODA (Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).
- *Etapas 2. Selección de mercados:* Se genera una preselección inicial de mercados meta posibles, se realiza la priorización de estos y se define el mercado meta (país a exportar).
- *Etapas 3. Inteligencia de mercados:* Se realiza todo el análisis del entorno correspondiente al mercado meta elegido.

1.4.2.2 Fase 2. Formulación de estrategias de exportación

En esta fase se aplica la cuarta etapa propuesta en la Guía Práctica Plan de Exportación denominada *estrategias* cuyo objeto es desarrollar las estrategias adecuadas para el proceso de exportación, como por ejemplo las estrategias competitivas o de posicionamiento del mercado.

1.4.2.3 Fase 3. Implementación de estrategias de exportación

Esta tercera fase, se encuentra consolidada por las etapas 5 y 6 planteadas en la Guía Práctica Plan de Exportación (Compañía de Comercio y Exportación de San Juan, 2013), correspondientes *al plan de acción y plan de financiación* (anexo 1, p.66)

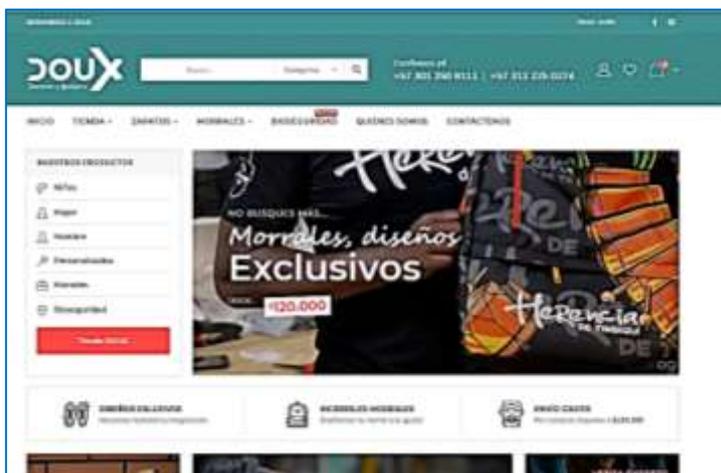
2. CAPITULO I: FASE DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.1 PERFIL DE LA COMPAÑIA DOUX SHOES SAS

2.1.1 Datos básicos y reseña histórica

Doux shoes SAS es una empresa innovadora, ubicada en el Barrio Santa Bárbara en la ciudad de San Juan de Pasto, en el departamento de Nariño – Colombia. Se encuentra situada en el sector de las manufacturas de prendas de vestir y calzado; actualmente es una organización líder en zapatos personalizados para adultos y niños en lona textil, La empresa fue constituida como fábrica en el año 2018, y es consolidada hoy en día como una organización formal que oferta sus productos especialmente a nivel nacional, mediante ventas online y en tienda física. Cuenta con una página web que permite conocer la compañía, sus productos y realizar las compras respectivas de los mismos (Doux Shoes SAS, 2021).

Figura 1. Previsualización página web Doux Shoes SAS (Doux Shoes SAS, 2021)



Fuente: <https://doux.com.co>

2.1.1.1 Creación de Doux Shoes SAS

De acuerdo con entrevistas realizadas a la propietaria y representante legal de la empresa Karolina Cerón en anexo 2 (p 67), Doux Shoes SAS empezó a desarrollarse en el año 2016, bajo un emprendimiento mientras desarrollaba su práctica profesional para obtener el título de Química, donde surgió su necesidad de obtener ingresos sumado a las enseñanzas familiares respecto a la

elaboración y comercialización de distintos productos. Ante esto, Karolina empezó sus ventas de manera online con entregas a domicilios y ventas puerta a puerta. Según refiere, el producto fue teniendo cada vez mayor acogida en sus clientes debido a su carácter innovador en la región. Con el tiempo Karolina buscó también apoyo en un socio que pudiese apoyarle en todos los requerimientos que la empresa empezaba a generarle, lo cual le permitió una mayor organización y posterior formalización.

2.1.1.2 Expansión

Teniendo en cuenta el reconocimiento que los zapatos personalizados de Doux fueron teniendo en el mercado, su propietaria se vio en la necesidad de abrir un local comercial, que inicialmente fue ubicado en una habitación de su propia casa, y así pudo responder temporalmente a los requerimientos de pedidos de sus clientes, posteriormente y en coherencia al crecimiento de la demanda del producto la empresa se vio en la necesidad de abrir un local en un centro comercial de renombre en la ciudad de Pasto.

En el año 2018, y teniendo en cuenta que sus pedidos y elaboración de productos eran realizados en la ciudad de Cali, ubicada a 9 horas de distancia geográfica (388.7 km) por tierra, del punto de venta de la empresa; Karolina quiso iniciar la fabricación de sus productos en la ciudad de Pasto, con el fin de poder entregar un producto con eficiencia y calidad; ante esto, la empresaria y su socio, desarrollaron toda la gestión para participar en la convocatoria de Fondo Emprender¹, desde la cual fueron beneficiados y pudieron encontrar la financiación para la compra de maquinaria especializada para trabajo industrial. Esto les permitió consolidarse en el 2018 como fábrica con una mayor capacidad de producción y consolidarse como empresa formal.

2.1.2 Misión, visión y valores de la empresa

De acuerdo con Cerón (2018), y tal como lo establece en la página web de la empresa, la misión de Doux es:

¹ Fondo capital semilla creado por el gobierno Nacional de Colombia, manejado por el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, cuyo objeto es financiar iniciativas empresariales. Más info en: <<http://www.fondoemprender.com/SitePages/oldQue%20es%20FondoEmprender.aspx>>

“Doux shoes no sólo es una empresa de calzado, es la empresa que inspira y permite la co-creación gráfica de calzado con modelos diferentes y exclusivos, busca que se puedan plasmar las ideas en los zapatos para que se conviertan en sus favoritos, siempre trabajando con calidad y ofreciendo comodidad en nuestros productos” (2018: p.28).

En coherencia con esta misión el eslogan que la empresa ha creado para reforzar su marca es “*Diferente y exclusivo*” (Doux, 2021)

Asimismo, de acuerdo con lo encontrado en la página web empresarial, la visión de Doux es:

“Doux shoes buscará consolidar su liderazgo en calzado, expandiendo su mercado a nivel nacional e internacional; una empresa en constante cambio, buscando generar nuevas opciones para el mercado con productos innovadores y exclusivos” (2018: p.28)

Finalmente, Cerón (2018), refiere que los valores de Doux Shoes SAS son:

- Compañerismo
- Lealtad
- Respeto
- Calidad
- Pasión
- Liderazgo

2.2 SITUACIÓN DE LA COMPAÑÍA (ANÁLISIS INTERNO)

Doux Shoes SAS es una empresa formal, de fábrica y comercialización, cuenta con varias líneas de productos distintos a los zapatos personalizados (producto central); entre ellas se encuentran los morrales (maletines) y canguros (los cuales se describirán más adelante). Sin embargo, al visualizar las necesidades actuales, la empresa también vinculó su línea de bioseguridad, desde la cual oferta mascarillas de seguridad para prevención del virus por Covid-19. Todos estos productos cuentan con sus diseños exclusivos y personalizados. Para cumplir con la atención eficiente, Doux shoes SAS cuenta

hoy, con seis trabajadores de producción, un vendedor y la gerente que a su vez es representante legal.

La empresa Doux Shoes S.A.S, al ser una pequeña compañía, no tiene bien definidas ni estructuradas sus áreas funcionales como tal, por lo que no puede decirse que cuente con líderes o funciones específicas, sin embargo, de acuerdo con una entrevista realizada a su representante legal, se lograron consolidar las siguientes áreas de trabajo, que guían y soportan el quehacer de la empresa: Área de talento humano, área comercial y de marketing, área de producción, área financiera, área gerencial y productos de la compañía

2.2.1 Área de talento humano

Para la empresa Doux, el área de talento humano presenta dos focos principales; el primero está relacionado con los aspectos de contratación del personal donde se realiza la búsqueda de talento, la vinculación laboral, salarios, honorarios, condiciones de trabajo y demás. Y el segundo, se encuentra referido al manejo de personal, donde se vela por el cumplimiento del reglamento de trabajo y demás normas empresariales.

Esta área la coordina la propietaria de la empresa, quien a su vez es la representante legal y gerente de esta. De acuerdo con la información brindada por ella, la empresa cuenta, con 6 trabajadores que desarrollan sus tareas operativas en fábrica y un vendedor que realiza sus actividades en el punto de venta, consolidando un total de 8 trabajadores, dos de ellos en nómina y los demás a través de un contrato por prestación de servicios. Adicionalmente, se desarrollan contrataciones externas para el cumplimiento de necesidades que puedan surgir por pedidos de productos como morrales y tapabocas (mascarillas). Entre los puntos fuertes a destacar está la existencia de adecuadas relaciones interpersonales que favorecen el ambiente laboral en la empresa; por su parte, uno de los puntos débiles para tener en cuenta sería la usencia de programas de evaluación de desempeño, como se aprecia en el anexo 3 (p.74)

2.2.2 Área comercial y marketing

Esta área se encuentra dirigida por la gerente de la empresa y su socio y al ser Doux una Pyme joven, consolida el área comercial y de marketing en el desarrollo de actividades relacionadas con publicidad de la marca, estrategias para la comercialización de productos y posicionamiento en el mercado, así como satisfacción al cliente.

La publicidad de la marca se viene desarrollando a partir de estrategias de marketing online y tradicional, aplicadas a los medios de comunicación más usados por el mercado objetivo, como son redes sociales, televisión e internet. Las estrategias más usadas corresponden a la presencia de la marca en eventos y en la utilización de personajes influyentes para su promoción, como por ejemplo la agrupación musical “Herencia de Timbiquí” que interpreta el género de música del Pacífico fusionada con Rock, Pop y Funk (figuras 2 y 3)

Respecto a la comercialización de productos y posicionamiento en el mercado, se resalta que Doux Shoes S.A.S, realiza ventas desarrolladas de manera online y presencial, al por mayor y al por menor, especialmente en algunas ciudades a nivel nacional. Actualmente, desarrolla algunas exportaciones ocasionales únicamente a España, por la facilidad en el proceso. En la región el posicionamiento de la marca es incipiente por ser aún una empresa joven en el mercado, aunque éste se encuentra en mejora debido al involucramiento del producto de tapabocas (mascarillas), que ha generado un mayor reconocimiento de esta.

Figura 2. Grupo Musical “Herencia de Timbiquí”



Fuente: <https://www.facebook.com/Herenciadetimbiqi>

Figura 3. Maestro Begner Vásquez



Fuente: <https://www.facebook.com/tiendadoux>

En cuanto a la satisfacción al cliente, se evidencia un proceso enfocado en la calidad de los productos, buscando siempre que el cliente reciba su pedido con las solicitudes de personalización adecuadas y los mejores materiales. Uno de los aspectos fuertes a resaltar es la creciente presencia de la marca Doux en eventos nacionales de la industria de la moda, mientras tanto uno de los aspectos débiles a considerar es la carencia de estrategias post venta y de fidelización al cliente, lo que se puede apreciar en el anexo 4 (p.74)

2.2.3 Área de producción

Gracias a que la empresa Doux Shoes en su etapa de emprendimiento fue beneficiada con aportes económicos condonables por parte del Fondo Emprender (programa de apoyo del Gobierno Nacional a las iniciativas empresariales y de emprendimiento de los colombianos), en estos momentos cuenta con su propia fábrica para la producción de sus productos, ubicada en la carrera 1ra No. 21B-43 del Barrio Santa Bárbara sector suroriente de la ciudad de Pasto dentro de la comuna 3, con acceso a buenas vías terrestres de comunicación que les permite a las empresas de mensajería entregar y despachar mercancía. Además, el área geográfica de localización de la fábrica tiene una importante dinámica comercial pues se encuentra a escasos metros de la vía principal que conecta a los barrios surorientales con el centro de la ciudad.

También, gracias a los aportes financieros del Fondo Emprender la empresa Doux Shoes cuenta con maquinaria industrial propia para la producción a gran escala y con tecnología a la vanguardia, que le permite operar con calidad y productividad para atender la demanda tanto al detal como en gran volumen.

La propuesta de valor de la empresa enfocada a la personalización de sus productos, se integra en la producción desde un desarrollo innovador aplicado tanto al concepto del producto como al producto físico en sí, de la siguiente manera:

- En el concepto: Se ofrece la posibilidad de co-crear diseños diferentes en los zapatos, que es algo que no todas las marcas ofrecen. En Doux es la

esencia misma de su marca el ofrecer calidad y exclusividad en los zapatos a un precio muy asequible.

- En el producto: Se ofrece un calzado de excelente calidad, de uso diario y que cuenta con toda la garantía porque está elaborado con insumos de altísima calidad, además de la duración. También es muy importante la comodidad y confort.

Entre los aspectos fuertes a resaltar se puede mencionar la capacidad de producción a gran escala para atender la demanda de clientes corporativos, en cambio uno de los aspectos débiles para tener en cuenta está los altos costos del mantenimiento técnico de la maquinaria (Anexo 5, p.75)

2.2.4 Área financiera

Antes de ocurrir la pandemia del COVID-19 en el año 2020, el rubro de mayor peso dentro de la estructura de costos de la empresa correspondía a salarios de todo el personal, seguido de los costos de materias primas e insumos, debido a que para esa época la empresa registraba buenas utilidades, manejaba un buen flujo de efectivo y las ventas representaban excelentes ingresos. Sin embargo, durante la pandemia su estructura de costos cambió ya que la forma de contratación de los empleados fue modificada por fuerza mayor, al pasar de una contratación laboral a una contratación por obra, a raíz de que las ventas de Doux Shoes descendieron considerablemente a tal punto que sólo permitía cubrir gastos y costos operativos y administrativos, sin dejar márgenes de utilidad significativos.

Con la producción de los tapabocas (mascarillas), que nacieron como una necesidad y una oportunidad de mercado, la empresa Doux Shoes pudo sufragar de una mejor manera los gastos y costos de operación de la empresa en el año 2020, gracias a las buenas ventas que tuvo esta nueva línea de productos, pero no permitía tener márgenes de utilidad para pagar una nómina fija de empleados, solo retribuciones por obra para los empleados con base a la producción por pedidos.

Uno de los aspectos fuertes a mencionar es la decisión de reinvertir parte de las utilidades en procesos de crecimiento, capitalización y expansión de la

empresa. Y uno de los aspectos débiles a considerar es la carencia de un sistema contable y financiero claramente estructurado (Anexo 6, p.75)

2.2.5 Área gerencial

Esta área está a cargo de la propietaria y su socio, quienes gestionan los procesos organizacionales de la empresa y fungen como directivos de la organización. Los procesos de planeación y dirección, principalmente, se realizan de manera individual dentro de las áreas que cada uno de los directivos tiene bajo su responsabilidad, pero cuando se presenta una solicitud de un pedido por parte de un cliente importante o se va a lanzar un nuevo producto al mercado el proceso de planeación se realiza de manera conjunta. No existe una política de planeación en la que se defina formalmente los ciclos de planeación al interior de la empresa; sin embargo, esto no quiere decir que no exista una planeación dentro de la empresa que se lleva a cabo con base a la necesidad que se tenga de este proceso.

En la organización solo hay dos cargos directivos y están ocupados por los socios de la empresa como jefes o directores de departamento. Cabe aclarar que dentro de la estructura directiva de la empresa es la propietaria quien tiene la representación legal y, por lo tanto, se desempeña como la gerente de la compañía.

En cuanto a la toma de decisiones, este proceso se realiza de manera muy parecida al proceso de planeación: los directivos de la empresa toman sus decisiones de manera individual en cada una de las áreas de las que se encargan y cuando una decisión que se debe tomar implica a varias áreas de la empresa, el proceso de toma de decisiones se lleva de manera conjunta para que así haya una armonía y efectividad de las acciones que conducen a la puesta en marcha de la decisión elegida. Finalmente, es necesario anotar que no existe un procedimiento o directriz formal y estructurada sobre el proceso de toma de decisiones gerencial en la empresa.

Como un aspecto fuerte a mencionar está el excelente liderazgo de los directivos para gestionar la empresa; por su parte, uno de los puntos débiles para

tener en cuenta sería la falta de procesos de planeación funcional y que estén alineados a la planeación general de la empresa (Anexo 7, p.75)

2.2.6 Productos de la compañía

La principal línea de productos de la compañía corresponde a los artículos de ZAPATOS: Se ofrece un calzado de excelente calidad, de uso diario y que cuenta con toda la garantía porque está elaborado con insumos de altísima calidad, además de que son resistentes y de uso prolongado. También es muy importante la comodidad y confort. La personalización del calzado se ofrece a los clientes en cuatro (4) tipos de modelos en dos (2) formatos:

1. *Sobre pedido*: El cliente/consumidor puede ordenar su calzado agregando imágenes, colores, fondos, texto etc. (personalización)
2. *Línea de Stock*: Elaborados con diseños propios de la marca que se manejan por medio de un catálogo de la marca “Doux Shoes”.

Los modelos de los zapatos que está manejando Doux Shoes en el mercado son los siguientes: Mocassin Infantil Tallas 21 -33, Mocassin Adulto Tallas 34 – 43, Cordón Infantil tallas 21 -33 y Cordón Adulto tallas 34 -43.

A continuación, se presenta algunos ejemplos de los productos de la línea de zapatos de la empresa Doux:

Línea de Zapatos

Figura 4. Personalizados



Fuente: <https://doux.com.co/>

Figura 5. Suicide Squad



Fuente: <https://doux.com.co/>

Figura 6. Graffiti Verde



Fuente: <https://doux.com.co/>

Las otras líneas de Productos MORRALES (Bolsas o Mochilas) y MASCARILLAS/TAPABOCAS (línea de bioseguridad): Estos productos cuentan con una excelente aceptación en el mercado de Colombia. En la actualidad, estas dos líneas no son comercializadas en el mercado internacional, por lo que

se espera con la exportación directa introducir estos productos apoyándose en el posicionamiento que se ha logrado en Colombia con la línea de zapatos.

Línea de Morrales

Figura 7. Doux Tamagochi



Fuente: <https://doux.com.co/>

Figura 8. Doux Warrior



Fuente: <https://doux.com.co/>

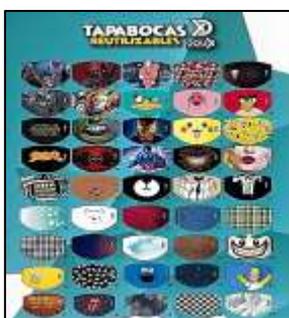
Figura 9. Doux Car Cat



Fuente: <https://doux.com.co/>

Línea de Bioseguridad – Tapabocas (Mascarillas)

Figura 10. Varios Diseños



Fuente: <https://doux.com.co/>

Figura 11. Infantiles (Niños)



Fuente: <https://doux.com.co/>

Figura 12. Adultos



Fuente: <https://doux.com.co/>

2.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.3.1 Situación de la industria (oferta exportable)

La industria a la que pertenece la empresa Doux en Colombia corresponde al sector textil y de calzado, cuyos códigos CIIU son 5131 “Comercio al por mayor de productos textiles y productos confeccionados para uso doméstico” y 5133 “Comercio al por mayor de calzado”.

De acuerdo con la información de la oferta exportable de los sectores económicos de Colombia registrada en el portal Procolombia, hoy en día la industria de calzado percibe un crecimiento en venta de zapatos mediante canales online, motivado por la emergencia sanitaria y el acceso a nuevas herramientas digitales destinadas a las compras en línea, aprovechando los

beneficios del e-commerce y la apuesta hacia diseños más sofisticados, duraderos y acorde a la medida de las preferencias de cada consumidor (Procolombia, 2021)

También es bueno resaltar que la industria del calzado ha logrado un gran desarrollo en el mercado sudamericano hasta el punto en que “existen más marcas de zapatos hechos en Colombia posicionadas en el mercado latino que en Brasil. Son unas diez en comparación con el gigante sudamericano” (ibid.). Y, por otra parte, se está dando un trabajo en conjunto entre el Gobierno colombiano y las empresas del sector de calzado, para apoyar y fortalecer la industria nacional, por medio del mejoramiento de los procesos de producción de más de 150 empresas nacionales.

En cuanto a la industria textil colombiana, “las marcas de ropa en Colombia representan las principales actividades de la economía colombiana que además cuenta con más de 100 años de tradición y representa el 9,4% sobre el total del PIB industrial” (ibid.). Por motivos de la pandemia, esta industria diversificó su portafolio de productos y consiguió la autorización del gobierno nacional para producir prendas de cuidado personal con telas de características antifluidos y antibacterianos, llevando a cabo inversiones tecnológicas en plataformas digitales para la comercialización de sus artículos convencionales y desarrollando catálogos completos y detallados de sus artículos indicando sus diseños y detallando los textiles utilizados (Procolombia, 2021)

Asimismo, la industria textil colombiana ha transformado su estrategia de mercadeo y comercial hacia una oferta de productos de marca, por lo que este sector viene proponiendo nuevas colecciones de ropa de marca con estampados, colores, texturas, prenda sobre prenda, denim, vestidos cortos, vestidos largos, pantalones vaqueros y pantalones cortos, entre otros (Procolombia, 2021)

2.3.2 Gasto de los hogares en moda

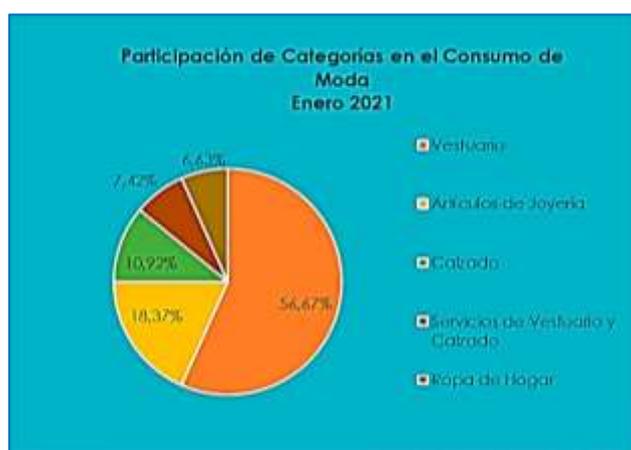
De acuerdo con el informe “Sistema de Moda en Colombia”, de Inexmoda (enero de 2021), los hogares colombianos gastaron 2,19 billones de pesos en productos de moda, lo que representó el 3,4% del gasto de las familias. En enero,

fue el gasto en vestuario y accesorios el que obtuvo la mayor participación dentro del presupuesto de los hogares, al variar de 55,31% en enero de 2020 a 56,67% en 2021.

2.3.3 Gasto de moda por categoría

De acuerdo con el informe de Inexmoda (2021), el gasto en vestuario fue el más representativo en enero de 2021 con una participación del 56.67%, seguido de los artículos de joyería (10.92%), mientras que el gasto en calzado tuvo una participación de 6.63%, como se aprecia en la figura 13.

Figura 13. Participación de Categorías en el Consumo de Moda - enero 2021



Fuente: Inexmoda (2021)

2.3.4 Producción y venta de confecciones

En lo que respecta a la producción y ventas de confecciones, éstas siguen presentando un comportamiento de recuperación mes a mes, como se aprecia. El precio, la calidad y el diseño de las prendas son los factores en los que se está enfocando el consumidor final, lo que ha obligado a los productores locales a corresponder brindando prendas ligeras y cómodas (Inexmoda 2021)

2.3.5 Exportaciones de confecciones

Revisando el informe de Inexmoda (2021), se indica que las exportaciones de confecciones presentaron una mejoría significativa en los dos últimos meses del año 2020. La demanda internacional está siendo atraída por la calidad y diseño de las prendas colombianas. Se siguen posicionando en el mercado

internacional las prendas de bioseguridad, con mayor demanda los antifluidos y los tapabocas (mascarillas). Para el año 2021 se proyecta una diversificación del mercado, ya que diversos países están atentos a otros segmentos como, por ejemplo, ropa deportiva. Los países con mayor demanda de las confecciones colombianas son Estados Unidos con una participación del 48%, Ecuador con una participación del 9.6%, Perú con el 6.3%, México y Costa Rica con el 6.1%, Chile con el 2.6% y Guatemala con el 2.2%, y el 19.1% corresponde a otros países.

En su informe del sistema de moda, Inexmoda afirma lo siguiente sobre el comportamiento de la producción de confecciones nacionales:

“Tanto en el mercado internacional como en el nacional, las prendas de vestir cómodas tienen gran oportunidad de incrementar sus ventas, dado que la virtualidad continúa en la mayoría de las actividades y el turismo se está reactivando de manera acelerada, lo que hace que los consumidores opten por este tipo de prendas versátiles” (2021: 30)

2.3.6 Producción y venta de calzado

Analizando el informe de Inexmoda (2021), el comportamiento de la producción y venta de calzado presenta ligeros progresos de recuperación por el impulso que tuvieron las ventas en diciembre de 2020. Sin embargo, en enero de 2021 no tuvieron un mayor desempeño dado que los colegios y gran parte de las oficinas siguen en actividades virtuales. El sector aspira que, en 2021 por el impulso del turismo, haya mayores ventas de calzado deportivo y de sandalias.

2.3.7 Exportaciones de calzado

Las exportaciones del sector de calzado colombiano registraron un acumulado para el 2020 de U\$19.411 miles de dólares en precio Incoterm FOB (Free On Board), obteniendo una variación del -41.7% respecto al año anterior (figura 14). Los principales destinos internacionales de los productos de calzado según su importancia son Ecuador, EE.UU., Costa Rica, Panamá, Chile, Perú y Guatemala (figura 15)

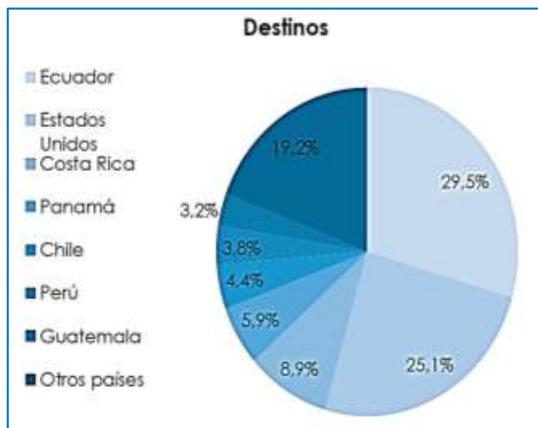
Según Inexmoda (2021), “pese a que el sector de calzado fue uno de los más afectados durante la cuarentena, el segmento cómodo que incluye sandalias y pantuflas registró buenos resultados” (p. 39)

Figura 14. Exportación Calzado



Fuente: Inexmoda (2021)

Figura 15. Destinos Exportaciones



Fuente: Inexmoda (2021)

2.4 SELECCIÓN DE MERCADOS

2.4.1 Preselección de mercados (países de interés)

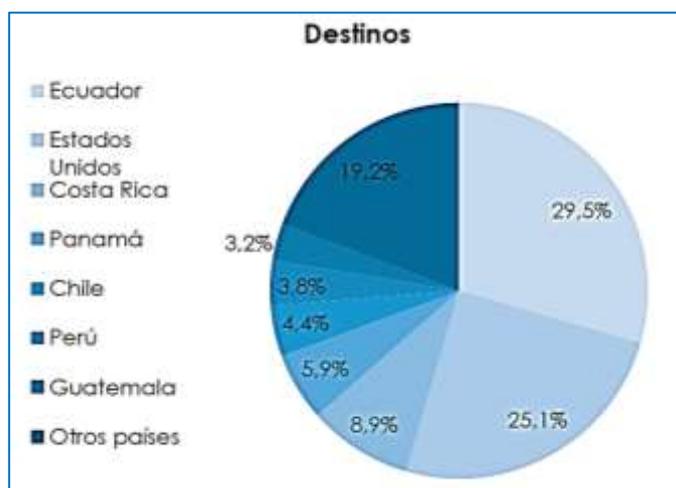
La preselección de mercados internacionales del presente plan de exportación de la empresa Doux Shoes se hará sobre el sector de la industria estrella de la empresa, que en este caso son los zapatos, para lo que se analizará los principales compradores internacionales de los productos de la industria de calzado colombiano. De acuerdo con la figura 16, en 2020 los principales compradores de la industria del calzado colombiano fueron Ecuador (29.5%), Estados Unidos (25.1%), Costa Rica (8.9%), Panamá (5.9%), Chile (4.4%), Perú (3.8%) y Guatemala (3.2%). Para la preselección de mercados, se tomarán los tres países de mayor participación en las exportaciones colombianas de este sector.

Cabe aclarar que los datos de la figura 16 están expresados en porcentajes de participación de las exportaciones de calzado colombiano del año 2020

2.4.2 Priorización de mercados (criterios de selección)

Los criterios para priorizar los mercados internacionales serán los que figuran en la tabla 1.

Figura 16. Destinos de las Exportaciones de Calzado año 2020



Fuente: Inexmoda (2021)

Tabla 1. Criterios de Selección para la Priorización de Mercados Internacionales

Tipo de Variable	Ponderación Total	Cantidad de Variables a Analizar
Comerciales	36%	6
Técnicas	25%	4
Logísticas	10%	2
Económicas	19%	3
País	10%	2

Fuente: elaboración propia

2.4.3 Selección final de mercados

Para la selección del mercado meta internacional del plan de exportación de la empresa Doux Shoes, se aplicará la matriz de selección de mercados internacionales utilizando los criterios de selección anteriormente mencionados en la tabla 1.

Teniendo en cuenta que el principal producto dentro del portafolio (cartera) de productos de la empresa Doux Shoes son los zapatos, la matriz de selección de mercados internacionales se hace sobre este producto cuya posición

arancelaria es **6404.11.20.00** de acuerdo con el arancel de aduanas de Colombia y su descripción es la siguiente: *“Calzado, polainas y artículos análogos; partes de estos artículos. Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil. Calzado con suela de caucho o plástico: Calzado de deporte; calzado de tenis, baloncesto, gimnasia, entrenamiento y calzados similares: Calzado de tenis, baloncesto, gimnasia, entrenamiento y calzados similares”* (DIAN, 2021)

Con base a los resultados de la matriz de selección de mercados internacionales, el mercado internacional meta para la empresa Doux Shoes es Ecuador, que obtuvo una calificación total de **3.72** (figura 17), por lo tanto, será este país el mercado objeto del presente plan de exportación.

2.5 ANÁLISIS DEL PAÍS OBJETIVO: ECUADOR

2.5.1 Perfil del país y análisis del sector

Ecuador es un país ubicado en América del Sur, limita al norte con Colombia; al sur y este con Perú; y al oeste con el Océano Pacífico. A la fecha cuenta con una población total de 17.912.423 habitantes (countrymeters, 2021). La capital de Ecuador es Quito, y la moneda oficial de este país es el dólar estadounidense (Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, s.f).

2.5.1.1 Factores político-legales

Ecuador es una república unitaria, que presenta una forma de gobierno democrática. Su presidente Guillermo Lasso, confía en el poder de crecimiento, enfocado en los emprendedores privados, la inversión (tanto nacional como extranjera) y las exportaciones. Adicionalmente, Ecuador cuenta con el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, que, en su cuarto objetivo, pretende consolidar la sostenibilidad económico-financiera, a partir del fomento de la oferta exportable no petrolera (Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe, s.f) lo que, sumado a lo anterior, es favorecedor para la entrada de productos extranjeros.

Figura 17. Matriz de Selección de Mercados Internacionales

EMPRESA		DOUX SHOES SAS	POISICIÓN ARANCELARIA	6404.11.20.00						FECHA:	19/06/2021			FUENTE	
TIPO DE VARIABLE	No.	VARIABLE 2014	ECUADOR	P	C	R	ESTADOS UNIDOS	P	C	R	PANAMÁ	P	C	R	
Comercial	1	Importaciones USD (Miles USD)	433	7%	3	0,21	3.235.920	7%	5	0,35	12.731	7%	4	0,28	Trademap
Comercial	2	Crecimiento de las importaciones en % (2016 - 2020)	14%	7%	5	0,35	-2%	7%	2	0,14	-11%	7%	1	0,07	Trademap
Comercial	3	Concentración de las importaciones (Ppal. Proveedor) en %	Brasil (56,8%)	7%	3	0,21	Viet Nam (58,2%)	7%	2	0,14	Indonesia (51%)	7%	3	0,21	Trademap
Comercial	4	Exportaciones Colombianas USD (Miles USD)	0	5%	2	0,10	23	5%	3	0,15	91	5%	4	0,20	Trademap
Comercial	5	Participación de Colombia	0%	5%	2	0,10	0%	5%	3	0,15	0,70%	5%	4	0,20	Trademap
Comercial	6	Crecimiento de las exportaciones colombianas en %	0%	5%	2	0,10	28%	5%	3	0,15	241%	5%	4	0,20	Trademap
Técnicas	7	Arancel General	15%	7%	3	0,21	10.50%	7%	4	0,28	5%	7%	4	0,28	Macmap
Técnicas	8	Arancel Preferencial	0%	7%	5	0,35	0%	7%	5	0,35	4%	7%	3	0,21	Macmap
Técnicas	9	Impuestos adicionales (IVA)	12%	6%	3	0,18	0% – 11.7%	6%	4	0,24	7%	6%	4	0,24	Economipedia IVA de los países
Técnicas	10	Restricciones técnicas	N/A	5%	5	0,25	N/A	5%	5	0,25	N/A	5%	5	0,25	Macmap
Logísticas	11	Tiempo de tránsito	3	5%	5	0,25	7	5%	2	0,10	3	5%	5	0,25	Colombiatrade
Logísticas	12	Tarifal flete U\$	100	5%	5	0,25	450	5%	2	0,10	120	5%	4	0,20	Colombiatrade
Económicas	13	PIB	USD 108.108 millones (2019)	5%	4	0,20	20.936.600 millones (2020)	5%	5	0,25	66.788 millones (2019)	5%	3	0,15	Cia.gov.co
Económicas	14	PIB Percápita (US\$)	USD 6.261 (2019)	7%	4	0,28	USD 63.742\$ (2020)	7%	5	0,35	USD 15.831 (2019)	7%	4	0,28	Cia.gov.co
Económicas	15	Inflación	-1,10% (2019)	7%	4	0,28	5% (Mayo 2021)	7%	3	0,21	-0,2% (Marzo 2019)		4	0,00	Cia.gov.co
País	16	Sistema de Gobierno	República Presidencialista	5%	5	0,25	República Federal Constitucional	5%	4	0,20	República Presidencialista	5%	5	0,25	Cia.gov.co
País	17	Riesgo de No Pago	D	5%	3	0,15	A3	5%	5	0,25	B	5%	4	0,20	Coface
		TOTAL		100%		3,72		100%		3,66		93%		3,47	
		Año de la Información													

P = Ponderación (0% a 100%) C = Calificación (1 a 5) R = Resultado (Ponderación X Calificación)

Nota: Adaptado de Matriz de Mercado de Exportación para Preseleccionar Países Potenciales, Legis Trade, s.f. (https://www.youtube.com/watch?v=_E_S-o7w0XI)

2.5.1.2 Factores socioculturales

De acuerdo con el estudio realizado por Yepes (s.f), una de las preferencias importantes a la hora de adquirir zapatos deportivos en jóvenes ecuatorianos de 20 a 30 años, es que estos contengan un factor de novedad, lo cual también es evidenciado en el estudio de Revelo (2017), quien además señala que las personas incrementan su patrón de consumo, cuando la compra es un proceso rápido y sin complicaciones.

2.5.1.3 Factores tecnológicos

Según los datos de Internet World Stats (Statista, s.f), Ecuador es uno de los principales países cuya mayor parte de la población, esto es el 81%, se encuentra con acceso a internet, lo cual favorece la posibilidad de acceder a una oferta de productos online y de comprarlos por este medio.

2.5.2 Acuerdos comerciales

Los acuerdos comerciales vigentes que se presentan entre Colombia y Ecuador permiten una ventaja a la hora de comercializar productos, pues se reducen costos arancelarios y se facilita el ingreso de productos al país de interés, lo cual genera una ventaja para la exportación de productos de Doux Shoes S.A.S.

A la fecha se cuenta con dos acuerdos; el primero de ellos es el desarrollado por la *Asociación Latinoamericana de Integración ALADI* y en segundo lugar el establecido por la CAN – Comunidad Andina de Naciones

2.5.3 Tratamiento arancelario

De acuerdo con el Servicio Nacional de Aduanas de Ecuador (s.f), para el proceso de importación, Ecuador puede aplicar hasta cuatro impuestos distintos según la clasificación arancelaria, entre los cuales están:

- AD-VALOREM: Arancel Cobrado a las Mercancías.
- FODINFA: Fondo de Desarrollo para la Infancia (0.5% sobre la base imponible de la importación).
- ICE: Impuesto a los Consumos Especiales

- IVA: Impuesto al Valor Agregado (12%).

Sin embargo, es importante referir que, por el acuerdo de la CAN, se establece dentro de sus políticas económicas una zona de libre comercio, lo que quiere decir que existe un beneficio para todos los países miembros, en el cual pueden circular sus productos entre sí, sin pagar aranceles de ningún tipo. Asimismo, el acuerdo de ALADI refiere una preferencia arancelaria regional para la distribución de mercancías.

2.5.4 Análisis del entorno comercial e indicadores económicos

Para el caso de Ecuador, se evidencia una probable crisis económica, lo cual se ha venido observando en los indicadores económicos del país. Respecto al *Producto Interno Bruto – PIB*, se evidencia un decrecimiento de este para el 2020 en comparación a los últimos tres años, incluso en el último trimestre de este año, la tasa de variación fue de -8,8%, lo que indica que el país no ha tenido los suficientes ingresos económicos derivados de sus principales actividades, poniendo en riesgo su economía, pues las personas tendrían menos capacidad de adquirir bienes y servicios.

Asimismo, según los reportes del Banco Mundial (2021), la inflación del país, respecto al año anterior ha venido en bajada, lo que indica que los precios de la canasta básica en Ecuador están cayendo, pues en dos últimos años la inflación va siendo respectivamente menor, con un alza leve en el año 2019. Sumado a esto, se ha evidenciado que, en el último año, se ha presentado un incremento importante de aproximadamente el 4% en la tasa de desempleo. Estos factores económicos muestran una desventaja a la hora de exportar productos a este país, pues la economía de este no es la mejor, aun cuando esté en proceso de mejora.

2.5.5 Análisis específico del entorno externo

Este análisis fue desarrollado a través de las 5 fuerzas de Porter, cuya consolidación puede verse en el anexo 8 (p.76), donde se establece el perfil estratégico específico del entorno, y desde el cual pueden considerarse como aspectos relevantes los siguientes:

Amenaza de ingreso de nuevos competidores: De acuerdo con lo referido por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador [AITE], (2017), la situación para los nuevos competidores que vayan a ingresar al sector textil ecuatoriano es completa, pues las empresas de este mercado se encuentran bien posicionadas, y son consideradas las más fuertes de la industria.

Poder de negociación de los compradores: En este aspecto hay que tener en cuenta que la población ecuatoriana prefiere consumir productos extranjeros en vez de los nacionales, más aún en lo referido al sector textil; y sumado a esto presenta una importante concentración de consumidores que favorecen la adquisición de estos productos (Silva, 2018).

Poder de negociación de los proveedores: Desde la revisión realizada, se ha encontrado que el poder de los proveedores en la industria de textiles en el país de Ecuador es alto, pues este mercado presenta una gran capacidad competitiva de producción por parte de marcas de compañías que se han ido posicionando con gran solidez, y que aseguran su rentabilidad a través de la negociación de precios de ventas masivas con grandes compradores (Chalhoub, 2011).

Amenaza de productos sustitutos: En Ecuador, se presentan amenazas de productos sustitutos, provenientes de países con los que se ha firmado acuerdos comerciales (importaciones) y por la influencia del contrabando que compiten con la producción doméstica con precios relativamente más bajos, sin embargo, hay que tener en cuenta que el origen de estos proviene especialmente del mercado involucrado en la Comunidad Andina de Naciones (CAN), principalmente de Colombia cuya producción tiene una especial acogida en el mercado ecuatoriano (Chalhoub, 2011).

La rivalidad entre los competidores existentes: Según lo indicado por Silva (2018), la industria textil ecuatoriana se encuentra concentrada en primer lugar en la provincia del Guayas, cuya capital es Guayaquil, seguida de Pichincha la cual contiene a la capital nacional, es decir a Quito (Silva, 2018).

2.5.6 Requisitos y trámites aduaneros

2.5.6.1 Proceso y requisitos de importación a Ecuador

A continuación, se indican los requisitos exigidos por la República del Ecuador, quien hará las veces de importador y de donde se refiere todo tipo de documentos y normas de carácter fiscal, administrativo y legal que deberá cumplirse por ordenamiento del territorio en cuestión para el ingreso de productos o bienes (Importaciones Ecuador, s.f)

- Registro Único de Contribuyente (RUC) que expide el Servicio de Rentas Internas (SRI).
- La situación fiscal debe de estar al corriente
- Contar con la Firma Electrónica Avanzada.
- Contar con los servicios de un agente aduanal o apoderado aduanal.
- Inscribirse en el padrón de importadores.
- Realizar el encargo conferido al agente aduanal.
- Cumplir con el pago de las contribuciones y aprovechamientos aplicables, así como los gastos de almacenaje, carga, descarga, transportación de la mercancía.
- Cumplir con las regulaciones y restricciones no arancelarias que en su caso esté sujeta la mercancía (avisos, normas oficiales, permisos, etc.)
- Contar con el certificado digital para la firma electrónica y autenticación otorgado por el Banco Central del Ecuador y Security Data.
- Registrarse en el Portal de ECUAPASS.

2.5.6.2 Proceso y requisitos de exportación desde Colombia

Asimismo, es importante contemplar aquellos requisitos exigidos por el país de origen, es decir, el lugar desde donde se realiza la exportación del bien o servicio, que para el presente documento se trata de la República de Colombia y para lo cual se ordena cumplir desde la perspectiva fiscal, administrativa y legal con los siguientes puntos (Ministerio de Industria y Comercio, s.f):

- Ubicación de la subpartida arancelaria
- Registro como exportador (registro único tributario o RUT)
- Estudio de mercado y localización de la demanda potencial

- Procedimientos de vistos buenos, que, para el caso de zapatos y textiles, lo brinda el Ministerio de Industria Comercio y Turismo.
- Procedimientos aduaneros para despacho ante la DIAN (solicitud de autorización de embarque (SAE), traslado al lugar de embarque o zona franca con planilla de traslado, ingreso a zona primaria aduanera o zona franca, inspección aduanera, autorización de embarque, embarque, certificación de embarque y declaración de exportación definitiva)
- Medios de pago
- Procedimientos cambiarios o reintegro de divisas: Formulario Declaración de Cambio No. 2

2.5.7 Logística de exportación para calzado

La logística de exportación de calzado desde Colombia hacia el Ecuador implica cuatro (4) aspectos básicos:

- *Documentación:* Se requiere de la Factura Comercial en idioma español con toda la información exigida relacionada con la transacción comercial internacional, en la que se detallen las mercancías, precios, condiciones de pago, información de vendedor y el comprador, entre otros aspectos; también se requiere de la elaboración del Certificado de Origen en donde estén consignados los criterios de origen aplicables para calzado, de conformidad con el acuerdo firmado con Ecuador.
- *Definición de los INCOTERMS:* Los Incoterms más recomendados y utilizados para la exportación de calzado desde Colombia a Ecuador son los siguientes: EXW-Exworks, FCA-Free Carrier, CPT-Carriage Paid To, CIP-Carriage and Insurance Paid
- *Alistamiento de la carga:* corresponde a los procesos de empaquetado y embalaje de la mercancía con todos los elementos isopictóricos y de información que identifique e individualice la mercancía, así como para el proceso de manipulación en el proceso de distribución física internacional.
- *Contratación del seguro:* Según las condiciones de despacho pactadas entre vendedor y comprador, es recomendable asegurar la mercancía

desde el transporte nacional e internacional, para afrontar eventualidades que se pueden presentar en el proceso logístico de exportación.

2.5.8 Rutas internacionales

De acuerdo con el perfil de logística desde Colombia hacia Ecuador de Procolombia (2021), los servicios y rutas aéreas en Ecuador se ofrecen a través de 428 aeropuertos, siendo el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre y el Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo los que soportan el mayor tráfico internacional de mercancías entre Colombia y Ecuador. En Colombia la mayor oferta de servicios aéreos se hace desde el Aeropuerto Internacional El Dorado, en Bogotá, pero también se prestan servicios desde las ciudades de Medellín y Cali, con destino final las ciudades de Quito y Guayaquil en Ecuador. Hoy en día se cuenta con aerolíneas que prestan servicios de transporte de carga hacia Ecuador, en las que se encuentran las siguientes: Avianca, Tampa Cargo, Copa Airlines, DHL Aviation.

2.5.9 Análisis de la competencia nacional e internacional

Según una entrevista realizada por Cevallos en 2018 a la presidenta de Cámara Nacional del Calzado de Ecuador, Lilia Villavicencio, se informa que en ese momento había 5.800 empresas registradas como fabricantes de zapatos, en su mayoría localizadas en Tungurahua, encargadas del 80 por ciento de la producción nacional, detrás le sigue productores de las localidades de Guayas, Azuay, Pichincha, Los Ríos y otras provincias, datos basados del Observatorio Económica de la Universidad Técnica de Ambato.

En la misma entrevista, se menciona que la industria ecuatoriana del calzado no logra cubrir toda la demanda del mercado nacional, ya que solo provee el 73%, mientras el remanente es cubierto por productos importados.

Cabe anotar que en América Latina los tres principales competidores de producción de calzado son, en orden de importancia, Brasil, Colombia y Perú, cuyas grandes industrias le exportan a Ecuador sus productos para satisfacer su demanda interna, que le compiten a la industria nacional ecuatoriana con mejores costos de producción.

2.5.10 Análisis DOFA

A continuación, se presenta la matriz DOFA para la empresa Doux Shoes SAS, en la que se evidencia importantes oportunidades y desafíos para esta empresa en su proceso de exportar sus productos de la línea de zapatos al mercado de Ecuador.

Figura 18. Matriz DOFA de Doux Shoes SAS

<p>MATRIZ DOFA</p> 	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Alianzas con entidades de apoyo tecnológico y comercial que fortalecen la formación y evolución técnica	D1. Los procesos organizacionales no están formalizados
	F2. Estrategias publicitarias funcionales, que implican la presencia de la marca en eventos y el apoyo de personajes influyentes (Herencia de Timbiquí)	D2. Bajo posicionamiento de la marca en el mercado colombiano
	F3. Tiendas online y física que facilitan la adquisición del producto	D3. Inexistencia de sistemas de investigación de mercado y planes de marketing
	F4. Novedad, exclusividad y calidad en productos	D4. Inexistencia de programas post venta o CRM
	F5. Capacidad de producción a gran escala para atender la demanda de clientes corporativos	D5. Portafolio (cartera) de productos limitados
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
O1. Formas de gobierno actuales: Gobiernos democráticos que facilitan los procesos de acuerdos internacionales (Colombia y Ecuador)	FO1. Desarrollo de un plan de marketing internacional que permita incrementar las ventas nacionales e internacionales	DO1. Ejecutar un estudio de mercado, enfocado en el desarrollo de mercados potenciales
O2. Políticas gubernamentales actuales que permiten la importación de bienes en el Ecuador para favorecer la economía	FO2. Desarrollar la estrategia de internacionalización para la exportación de los productos de la marca Doux con destino al mercado del Ecuador	DO2. Crear el departamento de marketing con su propia estructura organizacional y su propio presupuesto

O3. Patrones de consumo enfocados en la personalización y exclusividad de productos	FO3. Fortalecer los medios tecnológicos digitales de la empresa para llegar al mercado objetivo (Ecuador) y a nuevos mercados con facilidades de comunicación y compra	DO3. Desarrollo de un sistema de inteligencia de mercados para el seguimiento minucioso al consumo de los productos que se han logrado introducir con éxito en el mercado de Ecuador
O4. Alta concentración de clientes importantes	FO4. Participar en ferias internacionales, misiones comerciales y macro ruedas en el Ecuador para la consecución de alianzas estratégicas, contactos comerciales e información estratégica del mercado para la introducción exitosa de los productos de la marca Doux Shoes	DO4. Gestionar ante PROCOLOMBIA capacitaciones orientadas a la creación y consolidación de una cultura exportadora en la organización de Doux Shoes
O5. Ecuador prefiere el consumo de los productos extranjeros por encima de la producción nacional (propensión a sustituir)	FO5. Establecer una política de precios de penetración mediante descuentos y promociones para impulsar el conocimiento y posicionamiento de marca en el mercado de Ecuador	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
A1. Bajo crecimiento del PIB que limita la capacidad de compra en Ecuador	FA1. Establecer estrategias de penetración de mercado para la introducción de productos en nuevos segmentos de mercados en Ecuador	DA1. Elaboración y venta de productos estandarizados y exclusivos (no personalizados) a precios competitivos aprovechando las economías de escala
A2. Crecimiento del desempleo en Ecuador: Poca posibilidad de gasto	FA2. Crear la cultura de marca mediante una publicidad agresiva de marketing a través de redes sociales, material POP, promociones y patrocinio con personajes influyentes	DA2. Realizar alianzas estratégicas con distribuidores comerciales que faciliten la divulgación y posicionamiento de la marca Doux Shoes en el Ecuador.
A3. Competidores actuales posicionados en el mercado de Ecuador	FA3. Implantar un sistema de información comercial con respecto a precios, competidores y segmentos de mercado potenciales aplicado al mercado de Ecuador	DA3. Gestionar ante diferentes instituciones gubernamentales y gremiales de apoyo a las PYMES, servicios de promoción y negociación internacional en el mercado de Ecuador.
A4. Poder de decisión en el precio del mercado ecuatoriano por parte del proveedor	FA4. Sistematizar las necesidades del cliente ecuatoriano para la adaptación de los productos con base en las exigencias y demandas del consumidor final	DA4. Implantar una estrategia de Benchmarking para afrontar la competencia actual del mercado del Ecuador.
		DA5. Fortalecer la logística empresarial interna para la optimización de los recursos y el mejoramiento de la competitividad

Fuente: Elaboración propia

3. CAPITULO II: FASE DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO DE EXPORTACIÓN

Según Procolombia (2021), en su portal web sobre oportunidades de negocios para la industria del calzado e insumos de calzado en el mercado de Ecuador, entre los productos de mayor valoración en este mercado están el calzado infantil deportivo y el calzado casual ya que estos productos se fabrican en cantidades mínimas por la industria nacional y son demandados por su variedad, calidad y valor agregado, principalmente de empresas colombianas y peruanas de marcas reconocidas. Ecuador importa calzado infantil todo el año, aunque la demanda por estos productos suele aumentar en períodos escolares, específicamente en los meses de enero y septiembre.

3.1.1 Criterios de Segmentación

El segmento de mercado ecuatoriano al que se pretende llegar con el plan de exportación y la línea de zapatos marca Doux, está compuesto por el cliente consumidor de todas las edades a partir de los 13 años, niños, hombres y mujeres jóvenes modernos que gusten vestir a la moda con calzado importado de calidad y que les ofrezca comodidad, calidad, variedad y exclusividad, tomando en cuenta sus capacidades económicas con precios accesibles.

Con base a lo anterior, se pretende posicionar el producto en un segmento diferenciado, partiendo del análisis de las siguientes variables:

- *Por funciones y/o necesidades:* Personas que no se exigen por una vestimenta formal al momento de vestirse, son casuales, no siguen patrones estrictos de elegancia ni se preocupan por un aspecto de formalidad, buscan estar cómodos y reflejar su propia personalidad estando, al mismo tiempo, bien presentados para cualquier ambiente.
- *Beneficios del Producto:* Calzado importado con técnica de sublimación en textil, tipo tenis deportivos, botines y tipo slip on, con materiales flexibles, frescos y cómodos, con estampados en sus zapatos y finos detalles.

- *Grupo de compradores:* Cliente consumidor que corresponde a niños desde los 13 años, hombres y mujeres de estratos 3, 4, 5 y 6, que se inclinan por calidad, variedad y exclusividad.
- *Socioeconómico:* nivel medio- alto en adelante
- *Demográfico:* clientes de las estratificaciones 3, 4, 5 y 6, correspondientes a mujeres y hombres con un nivel de ingresos promedio superior a los US\$ 400 dólares (337,68 €)
- *Geográficos:* clientes consumidores que se ubiquen en el perímetro urbano de la ciudad de las ciudades principales de Ecuador de Quito y Cuenca, proyectándose a otras ciudades principales de este país en el corto y mediano plazo.
- *Psicográfica:* Personas con un estilo de vida casual para vestir cuya apariencia se refleja en cuatro aspectos claves: simplicidad, naturalidad, comodidad y elegancia. Buscan ser ellos mismos y transmitir su imagen a través de la indumentaria.
- *Conductual:* clientes por el gusto del calzado importado deportivo, cómodo y exclusivo, con una frecuencia de compra de por lo menos dos veces al año.

3.1.2 Definición del segmento de mercado

Partiendo de los criterios de segmentación anteriores, se procede a definir el segmento de mercado con base a la siguiente matriz:

Cliente Consumidor

Tipo de Público	Estratificación	Hábitos de Compra	Estilo de Vida	Sensibilidad	Rango de Edad	Comportamiento de Compra
Niños, Hombres y Mujeres	3, 4, 5 Y 6 (Estrato medio alto en adelante)	Gusto por el calzado deportivo importado, con técnicas de sublimación en textiles. Compras online	Casual, con identidad propia al vestir	A la calidad y al precio	13 años en adelante	Preferencia por el calzado cómodo y variado, tipo tenis urbano de calidad y a buen precio

Fuente: Elaboración propia

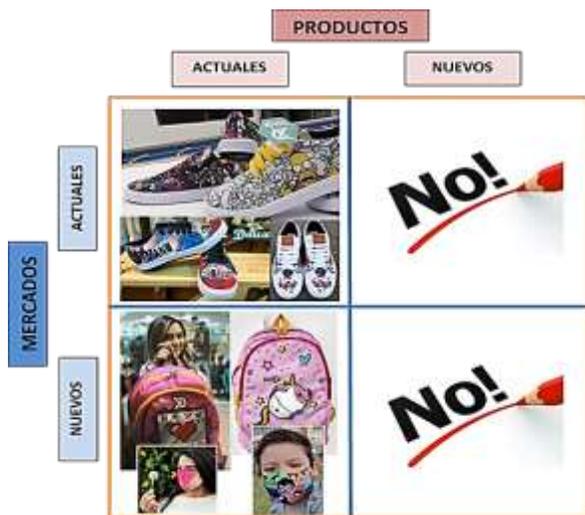
3.2 ESTRATEGIAS DEL PLAN DE EXPORTACIÓN

3.2.1 Estrategia Corporativa

Con base a los resultados obtenidos en la fase de análisis estratégico de la empresa Doux Shoes, se establecerá una estrategia corporativa que le permita con éxito ingresar al mercado de Ecuador por medio de la exportación directa y la estrategia comercial de la venta directa a los clientes y consumidores finales.

Para formular la estrategia corporativa, se hará con base a la Matriz de Ansoff (Figura 19), con el fin de definir una estrategia adecuada bajo el análisis de las dimensiones de producto y mercado para lograr el propósito de expansión comercial de la empresa Doux Shoes al mercado del Ecuador en pro de un mayor crecimiento y desarrollo corporativo y competitivo.

Figura 19. Matriz Ansoff para la empresa Doux Shoes SAS



Fuente: Elaboración propia

- **Penetración en el Mercado.** Producto **Zapatos:** Se ofrece un calzado de excelente calidad, de uso diario y que cuenta con toda la garantía porque está elaborado con insumos de altísima calidad, además de la duración. También es muy importante la comodidad y confort.

La adquisición del calzado se ofrecerá a los clientes en dos (2) formatos:

- **Sobre pedido:** El cliente/consumidor puede ordenar su calzado agregando imágenes, colores, fondos, texto etc.
- **Línea de Stock:** Elaborados con diseños propios de la marca que se manejan por medio de un catálogo de la marca “Doux Shoes”.

Partiendo de lo anterior, la empresa Doux Shoex pretende con la estrategia de Penetración en el Mercado aumentar el volumen de ventas y la frecuencia de compra de los clientes actuales del mercado ecuatoriano que está siendo atendido por exportaciones indirectas y ocasionales que ya conocen el producto, lo usan o lo comercializan en Ecuador. Se busca lograr una mayor penetración en el mercado ecuatoriano por medio de alianzas estratégicas y la consolidación de la preferencia de clientes y consumidores actuales, ubicando los productos de Doux Shoes en centros comerciales y tiendas especializadas.

- **Desarrollo de Mercados.** Productos **Morrales y Tapabocas** (Mascarillas) (Línea de bioseguridad): Esta estrategia de desarrollo de mercados se aplicará para el mercado ecuatoriano con el ingreso de dos (2) líneas de productos que han logrado una excelente aceptación en el mercado de Colombia, que son los morrales y las mascarillas (línea de bioseguridad). En la actualidad, estas dos (2) líneas no son comercializadas en el Ecuador, por lo que se espera con esta estrategia introducir estos productos apoyándose del posicionamiento de marca que se logre con los resultados de la estrategia de penetración de mercados de la línea de zapatos Doux Shoes.

La aplicación de la estrategia de desarrollo de mercados se llevará a cabo una vez la estrategia de penetración en el mercado logre un mayor Top of Mind (TOM) de la marca Doux en Ecuador.

3.2.2 Estrategia Competitiva

De acuerdo con el modelo de Michael Porter sobre estrategia competitiva y conforme a los análisis realizados, la empresa Doux Shoes S.A.S se encuentra en capacidad de adoptar la estrategia competitiva de **diferenciación** aplicable a la

exportación a Ecuador. Esta estrategia consiste en ofertar en el mercado un producto que pueda ser percibido por el cliente como único, con lo que se espera la generación de lealtad a la marca.

En este sentido, la estrategia a desarrollar por parte de la empresa corresponde al fortalecimiento de la diferenciación de sus productos, cuyo enfoque es permitirle al cliente obtener unos diseños exclusivos desde la personalización; de hecho, esto se ha podido evidenciarse en su propio slogan: “*diferente y exclusivo*”, siendo así que su práctica en el país de exportación será sencilla de ejecutar porque es la esencia de la propia marca.

Ahora bien, de acuerdo al fortalecimiento de la estrategia referida a la diferenciación de sus productos y en coherencia a su propia marca, de manera directa también se desarrolla la diferenciación de acuerdo a características del mercado, pues por el hecho de desarrollar productos personalizados, estos vienen con un valor intangible adaptado a los gustos y necesidades del cliente, quien podrá adquirir un producto cuyo diseño exclusivo genera un lazo sentimental y emocional, pues será el cliente mismo el co-creador de sus productos Doux.

3.2.3 Estrategia de Posicionamiento en el Mercado

Para la estrategia de posicionamiento de la empresa Doux Shoes SAS en el mercado de Ecuador en su proceso de internacionalización, se establecerá sobre la promesa de valor de la empresa en concordancia con los principales criterios establecidos y valorados por los consumidores, destacándose la comodidad, la variedad, la exclusividad y los precios asequibles, así como altos estándares de calidad, con materiales y procesos amigables con el medio ambiente y con diseños unisex que siempre estén a la vanguardia de las tendencias de la industria.

A lo anterior, se suma la capacidad que tiene Doux de la personalización del calzado, en donde se involucra al cliente en la co-creación de sus zapatos, con diseños, modelos, imágenes, colores, fondos, entre otros aspectos, que él desee. La finalidad en la estrategia de posicionamiento será diseñar, fabricar y

comercializar un calzado diferente con el que el cliente final pueda reflejar su propia personalidad.

3.2.4 Mezcla de mercadeo (4 Ps)

3.2.4.1 Producto

Como se ha referido anteriormente, la empresa Doux Shoes, cuenta con un producto principal (zapatos) y algunas líneas de productos adicionales (morrales, mascarillas).

Con respecto a los zapatos, la empresa ofrece un calzado de excelente calidad y garantía, que pueda ser de uso diario para generar en el cliente la comodidad y confort y durabilidad; su propuesta de valor está enfocada en la personalización del calzado, la cual se ofrece al cliente en 4 tipos de zapatos a elegir, estos pueden verse en la siguiente tabla (Cerón, 2018).

Tabla 2. Tipos de calzado a exportar

Tipo de calzado	Descripción	Imagen del calzado
1. Mocassin Infantil Tallas 21 -33	Son zapatos fabricados en tela, sin cordones, con resortes laterales, de caña baja, con una prominente capellada, cuenta con una suela deportiva de 2 tonos (blanco y negro)	
2. Mocassin Adulto Tallas 34 – 43		
3 Cordon Infantil tallas 21 -33	Son zapatos fabricados en tela, los tenis y pisahuevos son zapatos de caña baja con cordones. Las botas son de caña media con cordón, de suela deportiva de 2 tonos (blanca y negra)	
4 Cordon Adulto tallas 34 -43		
		

Fuente: Cerón (2018).

De la misma manera, Doux presenta su línea de morrales y de mascarillas (bioseguridad), que, aunque se plantea estos productos se incursionen en el mercado ecuatoriano a futuro, se hace necesario describirlos de una manera general:

Morrales - Doux bag: Corresponde a un morral personalizado, con diseño exclusivo. Cuenta con compartimientos internos, para laptop, carpetera, bolsillo común y portabebidas, presenta también diseño interno y bolsillo secreto. Cuenta con un estilo cómodo, práctico y multiusos. Para mayor conocimiento, se indica un ejemplar del morral en la figura 20.

Figura 20. Ejemplar de morrales (Doux, 2021)



Fuente: <https://doux.com.co/>

Mascarillas (Bioseguridad): Línea que surge a partir de la crisis sanitaria por COVID -19. Las mascarillas reutilizables de Doux cuentan con un diseño personalizado y exclusivo, presentan diseños formales y urbanos elaborados en polipropileno de 100 gramos por el lado interno, y tela antilíquido por el lado externo. Sus diseños presentan bandas elásticas para mayor comodidad (Figura 21).

Figura 21. Diseños mascarillas Doux (Doux, 2021)

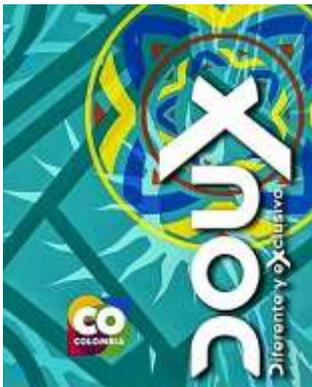


Fuente: <https://doux.com.co/>

Etiquetado: Cada producto de Doux cuenta con una etiqueta, donde se identifica la procedencia del producto y canales de comunicación para su adquisición. Al ser un producto de manufactura no requiere mayores datos de cuidado.

Para el proceso de venta, Doux utiliza bolsas reutilizables que cuentan también con diseños exclusivos como pueden verse en las siguientes imágenes.

Figura 22. Diseño gráfico bolsas reutilizables **Figura 23.** Ejemplo bolsas reutilizables Doux



Fuente: <https://doux.com.co/>



Fuente: <https://doux.com.co/>

Es importante resaltar que, para el proceso de exportación, el etiquetado del calzado Doux, debe cumplir con las normas de etiquetado ecuatorianas, dispuestas en el Reglamento Técnico Ecuatoriano - RTE del Instituto Ecuatoriano de Normalización [INEN] 080 denominado “Etiquetado de calzado”, (2013), en el cual establecen 12 requisitos que debe cumplir el etiquetado del calzado para poder ingresar al país. El cumplimiento de estos será verificado por organismos acreditados por el Servicio de Acreditación Ecuatoriano (SAE), quienes podrán emitir los certificados, posterior a la respectiva inspección.

3.2.4.2 Precio

La definición de la estrategia de precio para la exportación de zapatos Doux, se realiza a través de un análisis de los costos de importación y legalización de la mercancía en Ecuador, teniendo en cuenta las disposiciones aduaneras ecuatorianas y las tarifas impositivas por concepto de IVA y Arancel, al igual que los

costos por intermediación aduanera, flete internacional y seguro internacional, entre otros, bajo el término de negociación INCOTERM CIP (Carriage and Insurance Paid To), con el fin de determinar los objetivos de rentabilidad y los niveles de ventas necesarios para hacer viable la comercialización del producto en Ecuador.

Realizando un análisis de los costos de importación y nacionalización del producto en Ecuador, se ha podido estimar que estos oscilan entre un 30% a un 40% sobre el precio de venta final establecido por la tienda Doux Shoes SAS en Colombia, y se espera lograr un margen de ganancia del 20% a 30% sobre el precio de importación CIP (Carriage and Insurance Paid To) en el punto acordado de entrega de la mercancía. Esta utilidad dependerá de la variación del costo dada por la adaptación del producto.

Como ya se ha mencionado previamente, la estrategia que se usará para la incursión del producto en el mercado es la de **penetración del mercado** permitiendo una introducción fuerte del calzado, con difusión rápida, que permita a largo plazo alcanzar un importante volumen de ventas.

De acuerdo con lo mencionado, los precios estimados para la comercialización de productos Doux Shoes SAS, serían los que aparecen en la tabla 3.

Tabla 3. Precios de Venta Estimados para el Mercado de Ecuador

Productos	Precio de venta en Colombia (pesos colombianos)	Precio de venta en dolares	Costos de exportación en pesos (40%) para precio CIP	Precio de exportación en pesos término CIP	Precio de exportación en dolares término CIP
Mocassin adulto - niño	\$ 81.400	\$ 22	\$ 32.560	\$ 113.960	\$ 30
Cordón adulto - niño	\$ 93.200	\$ 25	\$ 37.280	\$ 130.480	\$ 35
Morrales Doux Adulto	\$ 139.900	\$ 37	\$ 55.960	\$ 195.860	\$ 52
Morrales Doux Niño	\$ 129.900	\$ 34	\$ 51.960	\$ 181.860	\$ 48
Mascarillas biosegurida	\$ 7.000	\$ 2	\$ 2.800	\$ 9.800	\$ 3

Nota: Los precios de los productos fueron tomados de la página web de Doux Shoes SAS (Doux, 2021). Para la conversión de pesos a dólares se tomó la tasa de \$ 3.775,24 de fecha 1/07/2021, con base en la información de Google finance.

Los precios estimados que se han calculado también han sido analizados y comparados en mayor profundidad con base a los precios de referencia del mercado de otras marcas que venden productos similares. Cabe aclarar que, en Ecuador, no

se encontraron marcas que ofertaran morrales personalizados, siendo así que el costo se estableció teniendo en cuenta la venta de morrales comunes.

3.2.4.3 Plaza

Para llevar a cabo la distribución de productos Doux Shoes SAS, se desarrollará una **distribución mayorista y al por menor** en un área geográfica de importancia para Ecuador como es su capital (Quito); se ingresará en esta ciudad, teniendo en cuenta que hay poca oferta del producto y gran capacidad de demanda, además de ser un lugar que aporta de manera importante al crecimiento del sector manufacturero. Adicionalmente, es una ciudad que se encuentra relativamente cerca al punto de fabricación (Pasto-Colombia), en un aproximado de 6 horas y media por tierra, siendo la ruta más corta de 338.7 km, lo cual facilita los procesos de transporte de la mercancía.

Para el caso mayorista, se buscará realizar una **distribución intensiva**, que permita tener un número elevado de distribuidores, maximizando los puntos de venta. Al ser un proceso de importación, lo que se espera es generar esta distribución **por categorías**, enfocado en distribuidores que cuenten con negocios comerciales de la ciudad, permitiendo así llegar al segmento de mercado propuesto desde la compra en tienda física. Este canal de distribución puede verse gráficamente en la siguiente figura:

Figura 24. Cadena de Distribución Mayorista



Fuente: Elaboración propia

Es importante resaltar que, para llevar a cabo este proceso de exportación, se deben cumplir ciertas recomendaciones de **embalaje y empaque**, que se han seleccionado en base al documento publicado por la Cámara de Comercio de Bogotá (s.f).

- Doux Shoes SAS, deberá elaborar un empaque sencillo con cajas de cartón que permita proteger el producto tanto de forma unitaria como colectiva.
- Se recomienda que, para el cuidado y transporte del calzado al acomodarlo en la caja, se realice en sentido contrario uno respecto al otro, y se usen separadores, protectores y bolsas plásticas para evitar averíos durante la logística de exportación.
- Se deben colocar códigos, referencias, país de origen o fabricación, materiales, identificación del fabricante o importador, tallas, entre otros, de acuerdo con las recomendaciones del etiquetado.

El *transporte* de la mercancía se propone sea realizado por tierra, y de acuerdo con los términos de negociación de INCONTERMS, se sugiere usar “Carriage and Insurance Paid - CIP”, de esta manera, la empresa Doux asume los costos de despacho, transporte y seguro nacional e internacional. Se propone que, en el acuerdo, se establezca que la mercancía sea entregada en el Puente Internacional de Rumichaca (punto fronterizo), donde se cederá la mercancía al transportista del distribuidor ecuatoriano.

Con respecto a la distribución minorista, se realizará una venta de consumo directo, usando los canales digitales con los que cuenta la empresa, permitiendo que el cliente directo, realice su pedido a través de la página web de Doux Shoes SAS, o sus redes sociales como Facebook o Instagram, el cual será enviado mediante empresas de correo certificado, cabe aclarar que el cliente directo asumiría los costos de envío (Figura 25).

Figura 25. Cadena de distribución directa. Consumidor final



Fuente: Elaboración propia

3.2.4.4 Promoción

Estrategia de promoción: Para lograr una posición importante en el mercado ecuatoriano, se buscará desarrollar una fuerza de ventas externa, con apoyo de los distribuidores mayoristas, quienes deberán desarrollar estrategias de presentación

activa para dar a conocer la marca y estimular la compra de los productos, para estos distribuidores, Doux podrá desarrollar estrategias PUSH (de presión al canal).

Adicionalmente, Doux Shoes SAS podrá hacer presencia en ferias del sector manufacturero, con el fin de darse a conocer al consumidor directo y establecer mayores alianzas con distribuidores. Es importante que se participe en una de las ferias más importantes del sector como es la Feria Internacional del Calzado y Componentes del Ecuador [FICCE].

Asimismo, Doux Shoes SAS, con su importante propuesta de valor, podrá desarrollar campañas publicitarias, donde se dé a conocer la personalización, exclusividad y el diseño urbano de los productos enfocadas a sus consumidores finales, a través de estrategias PULL, incentivando que este compre su producto a través de los canales online.

Estrategia de comunicación: Se propone desarrollar una estrategia de comunicación digital por medio de la publicación de banners en sitios web de alto tráfico relacionados con el sector, que serán colocados de manera mensual con el link de la página web de Doux y en sus redes sociales.

Se realizará también publicidad a través de redes sociales en donde el mercado objetivo tiene presencia, mediante estrategias efectivas de social media, y publicidad online por medio de las mejores herramientas de posicionamiento SEM (Search Engine Marketing) utilizando herramientas como Google Adwords, Bing Ads y Facebook Ads, Twiter Ads e Instagram Ads, a fin de lograr un mayor posicionamiento de marca. Asimismo, y tal como se realiza en Colombia, Doux Shoes SAS podrá desarrollar una publicidad agresiva de marketing basada en patrocinio con personajes influyentes, que pueden ser influencers o artistas del país.

4. CAPITULO III. FASE DE IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 LÍNEAS DE ACCIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA DE EXPORTACIÓN DE LA EMPRESA DOUX SHOES SAS

ESTRATEGIA CORPORATIVA	ESTRATEGIA COMPETITIVA	TIPO DE LÍNEA DE ACCIÓN /ESTRATEGIA	LÍNEA DE ACCIÓN (ESTRATEGIA)	RESPONSABLE
Penetración en el mercado	Diferenciación	ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)	FO1. Desarrollo de un plan de marketing que permita incrementar las ventas a nivel regional, nacional e internacional	Director comercial y de marketing
Penetración en el mercado / Desarrollo de Mercados	Diferenciación		FO2. Desarrollar la estrategia de internacionalización para la exportación de los productos de la marca Doux con destino al mercado del Ecuador	Director comercial y de marketing
Penetración en el mercado / Desarrollo de Mercados	Diferenciación		FO3. Fortalecer los medios tecnológicos digitales de la empresa para llegar al mercado objetivo y a nuevos mercados con facilidades de comunicación y compra	Director comercial y de marketing
Penetración en el mercado / Desarrollo de Mercados	Diferenciación		FO4. Participar en ferias internacionales, misiones comerciales y macro ruedas en el Ecuador para la consecución alianzas estratégicas, contactos comerciales e información estratégica del mercado para la introducción exitosa de los productos de la marca Doux Shoes	Gerencia Director comercial y de marketing
Penetración en el mercado	Diferenciación		FO5. Establecer una política de precios de penetración mediante descuentos y promociones para impulsar el conocimiento y posicionamiento de marca en el mercado	Director financiero Director comercial y de marketing
Penetración en el mercado	Diferenciación	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA)	FA1. Establecer estrategias de penetración de mercado para la introducción de productos en nuevos segmentos mercados en Ecuador	Director comercial y de marketing
Penetración en el mercado	Diferenciación		FA2. Crear la cultura de marca mediante una publicidad agresiva de marketing a través de redes sociales, material POP, promociones y patrocinio con personajes influyentes	Director comercial y de marketing
Penetración en el mercado / Desarrollo de Mercados	Diferenciación		FA3. Implantar un sistema de información comercial con respecto a precios, competidores y segmentos de mercado potenciales aplicado al mercado de Ecuador	Director comercial y de marketing
Penetración en el mercado / Desarrollo de Mercados	Diferenciación		FA4. Sistematizar las necesidades del cliente ecuatoriano para la adaptación de los productos con base en las exigencias y demandas del consumidor final	Director comercial y de marketing

Penetración en el mercado / Desarrollo de Mercados	Diferenciación	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (DO)	DO1. Ejecutar un estudio de mercado, enfocado en el desarrollo de mercados potenciales	Director comercial y de marketing
Penetración en el mercado / Desarrollo de Mercados	Diferenciación		DO2. Crear el departamento de marketing con su propia estructura organizacional y su propio presupuesto	Gerencia
Penetración en el mercado	Diferenciación		DO3. Desarrollo de un sistema de inteligencia de mercados para el seguimiento minucioso al consumo de los productos que se han logrado introducir con éxito en el mercado de Ecuador	Director comercial y de marketing
Penetración en el mercado / Desarrollo de Mercados	Diferenciación		DO4. Gestionar ante PROCOLOMBIA capacitaciones orientadas a la creación y consolidación de una cultura exportadora en la organización de Doux Shoes	Director de talento humano
Penetración en el mercado / Desarrollo de Mercados	Diferenciación	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA)	DA1. Elaboración y venta de productos estandarizados y exclusivos (no personalizados) a precios competitivos aprovechando las economías de escala	Director de producción Director comercial y de marketing
Penetración en el mercado	Diferenciación		DA2. Realizar alianzas estratégicas con distribuidores comerciales que faciliten la divulgación y posicionamiento de la marca Doux Shoes en el Ecuador.	Gerencia Director comercial y de marketing
Penetración en el mercado / Desarrollo de Mercados	Diferenciación		DA3. Gestionar ante diferentes instituciones gubernamentales y gremiales de apoyo a las PYMES, servicios de promoción y negociación internacional en el mercado de Ecuador.	Gerencia
Penetración en el mercado / Desarrollo de Mercados	Diferenciación		DA4. Implantar una estrategia de Benchmarking para afrontar la competencia actual del mercado del Ecuador.	Director comercial y de marketing
Penetración en el mercado / Desarrollo de Mercados	Diferenciación		DA5. Fortalecer la logística empresarial interna para la optimización de los recursos y el mejoramiento de la competitividad	Director de producción Director financiero

Fuente: Elaboración propia

4.2 CONTROL DE LA IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA DE EXPORTACIÓN

Esta etapa corresponde a la última del proceso de dirección estratégica para la exportación y busca desarrollar un seguimiento al control de las estrategias planteadas, aspecto fundamental para que pueda verificarse que el plan establecido se desarrolla con normalidad. Para esta fase, se ha planteado un control desde la temporalidad en la que se planifica cada acción a desarrollar, permitiendo la participación de un responsable, que pueda verificar el cumplimiento de esta y registrar el nivel mínimo aceptable para posteriormente establecer acciones de mejora. Este control puede visualizarse en la siguiente a continuación:

4.2.1 Plan de Acción de Ejecución Estratégica y Control Estratégico Periodo 2021 – 2024

LÍNEA DE ACCIÓN (ESTRATEGIA)	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO	FECHA DE SEGUIMIENTO	NIVEL MÍNIMO ACEPTABLE DE CUMPLIMIENTO (%)
FO1. Desarrollo de un plan de marketing que permita incrementar las ventas a nivel regional, nacional e internacional	Director comercial y de marketing	Agosto 2021	Abril 2022	Gerencia	Trimestral	100%
FO2. Desarrollar la estrategia de internacionalización para la exportación de los productos de la marca Doux con destino al mercado del Ecuador	Director comercial y de marketing	Agosto 2021	Septiembre 2022	Gerencia	Trimestral	100%
FO3. Fortalecer los medios tecnológicos digitales de la empresa para llegar al mercado objetivo y a nuevos mercados con facilidades de comunicación y compra	Director comercial y de marketing	Agosto 2021	Enero 2022	Gerencia	Febrero 2022	95%

FO4. Participar en ferias internacionales, misiones comerciales y macro ruedas en el Ecuador para la consecución alianzas estratégicas, contactos comerciales e información estratégica del mercado para la introducción exitosa de los productos de la marca Doux Shoes	Gerencia Director comercial y de marketing	Agosto 2022	Octubre 2024	Gerencia	Semestral	100%
FO5. Establecer una política de precios de penetración mediante descuentos y promociones para impulsar el conocimiento y posicionamiento de marca en el mercado	Director financiero Director comercial y de marketing	Septiembre 2021	Septiembre 2022	Gerencia	Trimestral	100%
FA1. Establecer estrategias de penetración de mercado para la introducción de productos en nuevos segmentos de mercados en Ecuador	Director comercial y de marketing	Enero 2022	Enero 2023	Gerencia	Trimestral	100%
FA2. Crear la cultura de marca mediante una publicidad agresiva de marketing a través de redes sociales, material POP, promociones y patrocinio con personajes influyentes	Director comercial y de marketing	Septiembre 2021	Abril 2024	Gerencia / Auditoría Externa	Semestral	80%
FA3. Implantar un sistema de información comercial con respecto a precios, competidores y segmentos de mercado potenciales aplicado al mercado de Ecuador	Director comercial y de marketing	Febrero 2022	Diciembre 2024	Gerencia / Auditoría Externa	Semestral	100%
FA4. Sistematizar las necesidades del cliente ecuatoriano para la adaptación de los productos con base en las exigencias y demandas del consumidor final	Director comercial y de marketing	Febrero 2022	Diciembre 2024	Gerencia	Semestral	90%
DO1. Ejecutar un estudio de mercado, enfocado en el desarrollo de mercados potenciales	Director comercial y de marketing	Octubre 2021	Enero 2022	Gerencia	Febrero 2022	100%
DO2. Crear el departamento de marketing con su propia estructura organizacional y su propio presupuesto	Gerencia	Agosto 2021	Enero 2022	Auditoría Externa	Trimestral	90%

DO3. Desarrollo de un sistema de inteligencia de mercados para el seguimiento minucioso al consumo de los productos que se han logrado introducir con éxito en el mercado de Ecuador	Director comercial y de marketing	Junio 2022	Diciembre 2024	Gerencia	Trimestral	80%
DO4. Gestionar ante PROCOLOMBIA capacitaciones orientadas a la creación y consolidación de una cultura exportadora en la organización de Doux Shoes	Director de talento humano	Octubre 2021	Diciembre 2021	Gerencia	Enero 2022	100%
DA1. Elaboración y venta de productos estandarizados y exclusivos (no personalizados) a precios competitivos aprovechando las economías de escala	Director de producción Director comercial y de marketing	Noviembre 2022	Diciembre 2024	Gerencia	Semestral	100%
DA2. Realizar alianzas estratégicas con distribuidores comerciales que faciliten la divulgación y posicionamiento de la marca Doux Shoes en el Ecuador.	Gerencia Director comercial y de marketing	Abril 2022	Diciembre 2024	Gerencia	Semestral	100%
DA3. Gestionar ante diferentes instituciones gubernamentales y gremiales de apoyo a las PYMES, servicios de promoción y negociación internacional en el mercado de Ecuador.	Gerencia	Octubre 2021	Diciembre 2021	N/A	Junio 2021	100%
DA4. Implantar una estrategia de Benchmarking para afrontar la competencia actual del mercado del Ecuador.	Director comercial y de marketing	Febrero 2022	Diciembre 2024	Gerencia	Semestral	100%
DA5. Fortalecer la logística empresarial interna para la optimización de los recursos y el mejoramiento de la competitividad	Director de producción Director financiero	Enero 2022	Diciembre 2024	Gerencia	Semestral	80%

Fuente: Elaboración propia

4.2 PRESUPUESTO DEL PLAN DE EXPORTACIÓN

Para llevar a cabo la implantación de las acciones mencionadas anteriormente, se hace necesario establecer un costo aproximado para cada una de ellas, de tal manera que pueda presupuestarse la inversión que Doux Shoes S.A.S realice para el cumplimiento de este plan estratégico de exportación.

Cabe aclarar que los fondos para su ejecución están representados en dólares americanos, por ser la moneda de Ecuador.

El presupuesto que se presenta a continuación se realizó para la implantación y ejecución de las líneas de acción de este plan estratégico de exportación para el periodo del 2021 – 2024:

TIPO DE LÍNEA DE ACCIÓN /ESTRATEGIA	LÍNEA DE ACCIÓN (ESTRATEGIA)	PRESUPUESTO (En dólares americanos)
ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)	FO1. Desarrollo de un plan de marketing que permita incrementar las ventas a nivel regional, nacional e internacional	\$ 5.590
	FO2. Desarrollar la estrategia de internacionalización para la exportación de los productos de la marca Doux con destino al mercado del Ecuador	\$ 9.100
	FO3. Fortalecer los medios tecnológicos digitales de la empresa para llegar al mercado objetivo y a nuevos mercados con facilidades de comunicación y compra	\$ 2.210
	FO5. Participar en ferias internacionales, misiones comerciales y macro ruedas en el Ecuador para la consecución alianzas estratégicas, contactos comerciales e información estratégica del mercado para la introducción exitosa de los productos de la marca Doux Shoes	\$ 6.240
	FO5. Establecer una política de precios de penetración mediante descuentos y promociones para impulsar el conocimiento y posicionamiento de marca en el mercado	\$ 3.120
ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA)	FA1. Establecer estrategias de penetración de mercado para la introducción de productos en nuevos segmentos de mercados en Ecuador	\$ 6.500
	FA2. Crear la cultura de marca mediante una publicidad agresiva de marketing a través de redes sociales, material POP, promociones y patrocinio con personajes influyentes	\$ 4.290
	FA3. Implantar un sistema de información comercial con respecto a precios, competidores y segmentos de mercado potenciales aplicado al mercado de Ecuador	\$ 3.380
	FA4. Sistematizar las necesidades del cliente ecuatoriano para la adaptación de los productos con base en las exigencias y demandas del consumidor final	\$ 3.120
ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (DO)	DO1. Ejecutar un estudio de mercado, enfocado en el desarrollo de mercados potenciales	\$ 1.300

	DO2. Crear el departamento de marketing con su propia estructura organizacional y su propio presupuesto	\$ 52.000
	DO3. Desarrollo de un sistema de inteligencia de mercados para el seguimiento minucioso al consumo de los productos que se han logrado introducir con éxito en el mercado de Ecuador	\$ 5.720
	DO4. Gestionar ante PROCOLOMBIA capacitaciones orientadas a la creación y consolidación de una cultura exportadora en la organización de Doux Shoes	\$ 1.300
ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA)	DA1. Elaboración y venta de productos estandarizados y exclusivos (no personalizados) a precios competitivos aprovechando las economías de escala	\$ 46.800
	DA2. Realizar alianzas estratégicas con distribuidores comerciales que faciliten la divulgación y posicionamiento de la marca Doux Shoes en el Ecuador.	\$ 6.890
	DA3. Gestionar ante diferentes instituciones gubernamentales y gremiales de apoyo a las PYMES, servicios de promoción y negociación internacional en el mercado de Ecuador.	\$ 1.300
	DA4. Implantar una estrategia de Benchmarking para afrontar la competencia actual del mercado del Ecuador.	\$ 4.680
	DA5. Fortalecer la logística empresarial interna para la optimización de los recursos y el mejoramiento de la competitividad	\$ 6.500
	TOTAL	\$ 170.040

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Según la información recolectada en el análisis estratégico externo, existen algunos aspectos ventajosos a la hora de desarrollar exportación de productos de Colombia a Ecuador, tales como los acuerdos internacionales, la política democrática favorecedora para las inversiones extranjeras y el sector empresarial, los patrones de consumo de los ecuatorianos y los factores tecnológicos; sin embargo, hay aspectos que pueden ser una desventaja en este proceso como algunos factores económicos de Ecuador, que limitan la compra de productos en el país de interés.

El sector textil de Ecuador es una industria que ha logrado un significativo desarrollo, dado el interés de algunos empresarios de adoptar unos procesos de inversión tecnológica que han jalonado el crecimiento de las ventas tanto en el mercado doméstico como en el mercado internacional. Además, el gobierno ecuatoriano ha impulsado el consumo interno y la producción textil nacional alineada con las tendencias mundiales, logrando su reconocimiento por la calidad de los productos en el exterior, lo que impulsó la creación de nuevas empresas y el emplazamiento de filiales y sucursales de importantes franquicias internacionales. Bajo este escenario, la empresa Doux Shoes SAS puede incrementar sus ventas por medio de la exportación directa a Ecuador, con significativos y potenciales márgenes de rentabilidad, pero debe ser más competitiva para afrontar el grado de rivalidad de la competencia y los desafíos de ingresar a un nuevo mercado en donde ya se han consolidado con éxito grandes compañías en el sector textil ecuatoriano, por su calidad, precios, diversificación de productos y su capacidad de innovar hacia la moda internacional.

De acuerdo con el análisis estratégico interno, la empresa Doux Shoes S.A.S, cuenta con algunos aspectos fuertes que permiten plantear diversas estrategias para afrontar las amenazas evidenciadas, promover las oportunidades que el sector ofrece, repensar y modificar sus debilidades a partir de las propias amenazas y oportunidades evidenciadas. Sin embargo, es necesario que la empresa se fortalezca principalmente en cuanto a su estructura organizacional, sus procesos operacionales y funcionales y los sistemas de

información, mediante la formulación y aplicación de un plan estratégico más elaborado que se ajuste a sus necesidades y los propósitos empresariales a corto, mediano y largo plazo.

Es importante referir que Doux Shoes S.A.S puede desarrollar su estrategia de exportación, pues se ha caracterizado por desarrollar productos diferenciadores, que han tenido buena acogida en el mercado colombiano, debido a su carácter exclusivo y diferente, además de la buena estructura en maquinaria con la que cuenta que podrá ayudar a potenciar los productos de la marca Doux en Ecuador y facilitar su inmersión en este mercado.

La propuesta de valor de la empresa Doux Shoes S.A.S. es una ventaja competitiva que debe ser aprovechada para lograr el ingreso exitoso en el mercado de Ecuador y una mayor consolidación comercial en el mercado de Colombia, llevando a cabo las estrategias corporativas de penetración de mercado y desarrollo de mercados y la estrategia competitiva de diferenciación, aprovechando el potencial económico del sector textil ecuatoriano para ganar experiencia y visión estratégica, con el fin de establecer un proceso de expansión internacional que le permita ser más competitiva y lograr un posicionamiento de marca sobre los que pueda apalancarse para fortalecer su crecimiento y desarrollo empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

Banco Mundial. (2021). Inflación, precios al consumidor (% anual) – Ecuador.

Disponible en:

<https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?end=2019&locations=EC&start=2015&view=chart>

Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f). Internacionalización. ¿Cómo exportar calzado a Ecuador?. Disponible en:

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/26620/C%C3%B3mo%20Exportar%20Calzado%20a%20ECUADOR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cerón, C. (2018). *Plan de negocios para la creación de una fábrica y comercializadora de zapatos personalizados Doux Shoes en la ciudad de San Juan de Pasto* (tesis de pregrado). Universidad Mariana: Nariño, Colombia.

Cevallos, J. (2018). “El calzado ecuatoriano tiene que exportar para sobrevivir”.

Modaes Latinoamérica. Disponible en: <https://www.modaes.com/backstage/lilia-villavicencio-caltu-el-calzado-ecuatoriano-tiene-que-exportar-para-sobrevivir.html>

Chalhoub, A. (2011). *Estudio del Subsector de la Confección de Ropa de Bebé en la Ciudad de Quito*. (Trabajo de grado de posgrado), Universidad Andina Simón Bolívar: Ecuador.

Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico (CCE). (2012). *Guía práctica: plan de exportación (1ra ed.)*. San Juan, Puerto Rico: Compañía de Comercio y Exportación

Comunidad Andina. (s.f). *Somos Comunidad Andina*. Disponible en página web:

<http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?tipo=QU>

Countrymeters. (2021). *Población de Ecuador*. Disponible en:

<https://countrymeters.info/es/Ecuador>

Decreto 1165 del 2019. República de Colombia, Ministerio de Hacienda y Crédito Público. 2 de Julio del 2019.

DIAN – Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (s.f). *La entidad*.

Disponible en página web:

<https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Paginas/Presentacion.aspx>

DIAN – Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (s.f). *Perfil de la mercancía*.

<https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefResultadoConsNomenclaturas.faces>

Díaz, L., Torruco, U., Martínez, L., y Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*. 2(7). 162-167.

Doux Shoes SAS (2021). Página web empresarial. Recuperado de: <https://doux.com.co/>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). Metodología de Investigación (6ta ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

Importaciones Ecuador. (s.f) *Como importar a Ecuador*. Disponible en:

<https://www.importacionesecuador.com.ec/>

Inexmoda. (2021). *Observatorio sistema moda*. Recuperado de:

<http://www.saladeprensainexmoda.com/informe-del-sector-enero-2021/>

Instituto Ecuatoriano de Normalización [INEN]. (2013). *Reglamento Técnico Ecuatoriano - RTE 080 "Etiquetado de calzado"*. Disponible en:

<https://www.en.aenor.com/INSEPECCINPDF/RTE%20INEN%20080.Etiquetado%20calzado.pdf>

Lazo, J. (2002). *Diseño de un plan de exportación de productos no tradicionales a Europa vía aérea, caso específico plantas ornamentales follajes*. (trabajo de pregrado). Universidad Rafael Landívar: Guatemala

Legiscomex. (s.f). *Generalidades sobre el grupo de los tres (G-3)*. Disponible en:

<https://www.legiscomex.com/Documentos/g3>

Lerma, A. (2010). *Desarrollo de nuevos productos: una visión integral*. Cengage Learning Editores.

Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. (s.f). *Oficina de información diplomática: Ficha país Ecuador*. Disponible en:

http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/Ecuador_FICHA%20PAIS.pdf

Ministerio de Comercio Industria y Turismo Colombia [MinCIT], (s.f). *Bienes*. Disponible en: <https://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/como-exportar/bienes>

Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe. (s.f). *"Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida"* de

Ecuador. Recuperado de:
<https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-nacional-de-desarrollo-2017-2021-toda-una-vida-de-ecuador>

Procolombia. (s.f). *Fabricantes de Calzado en Colombia*. Procolombia.
<https://b2bmarketplace.procolombia.co/es/productos/calzado>

Procolombia. (s.f). *Guía práctica para conocer el proceso de exportación de bienes*. Gobierno de Colombia.

Revelo, R. (2017). *El comportamiento del consumidor ecuatoriano desde la perspectiva psicológica*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Manabi. Ecuador.

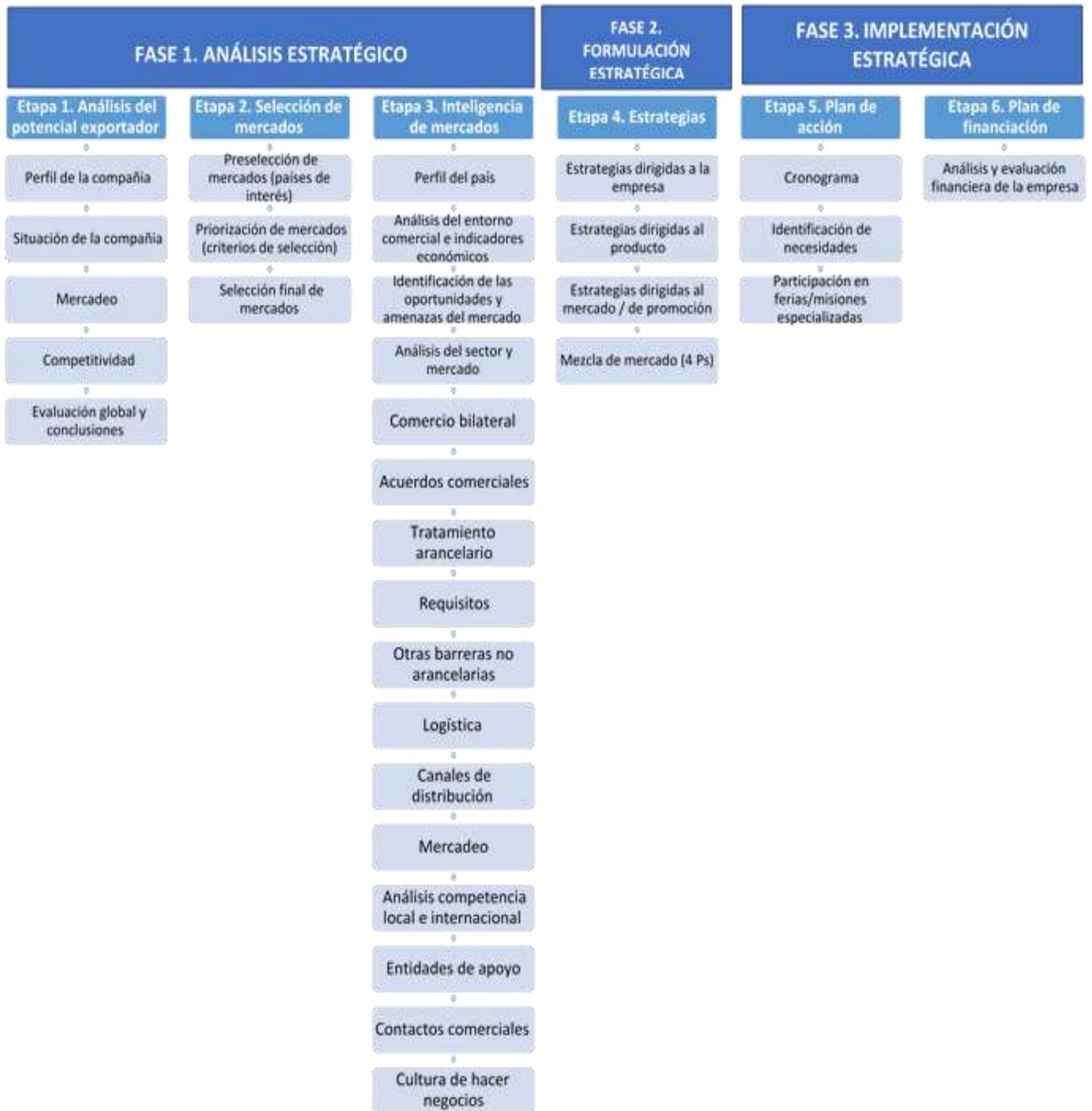
Silva, K. (2018). *Análisis de la incidencia del sector Textil en la economía nacional. Periodo 2013 – 2017*. (Trabajo de pregrado). Universidad de Guayaquil: Ecuador.

Suquilanda, C. (2006). *Plan de exportación de aceite rojo de palma africana al mercado venezolano, para extractoras de aceite del Ecuador, en el período 2006-2015* (trabajo de pregrado). Universidad Tecnológica Equinoccial: Ecuador.

Yépes, J. (s.f). *Razones que motivan la compra de los consumidores de zapatos deportivos del sector de Guayaquil de clase media alta desde los 20 a 30 años de edad*. Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador. Recuperado de:
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/12780/1/UPS-GT001708.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Mapa de Estructura de un Plan de Exportación



Fuente: Elaboración propia a partir de la Guía práctica: Plan de exportación (Compañía de Comercio y Exportación, 2013)

Anexo 2. Transcripción de entrevista a gerente Doux Shoes S.A.S

Modalidad: Entrevista Virtual

Fecha de realización: 15 febrero del 2021

A continuación, se podrán visualizar fragmentos importantes de la entrevista realizada a Karolina Cerón, gerente y dueña de la empresa Doux Shoes S.A.S. Proceso desarrollado de manera virtual usando la herramienta de video llamada de Google Meet. Se resalta que la entrevista completa se encuentra disponible para su revisión en el enlace: <https://drive.google.com/file/d/1UmaRyEIOPUQ-dGKpn2cL-ILBdtNPWaQ1/view?usp=sharing>

Entrevista:

Javier: Buenas tardes, vamos a iniciar con esta entrevista que nos ayudará en el proceso de desarrollar el plan de exportación para la empresa Doux. Entonces nosotros ya teníamos la información que usted nos compartió que era general y que de alguna u otra manera aporta al conocimiento de la empresa, ya hemos revisado también la página web, dónde se da información sobre los productos y demás.

Quisiéramos nos diera información sobre cada una de las áreas de la empresa y sobre la dirección y organización de Doux, en primer lugar, quisiéramos saber si es ya una organización reconocida si tienen un organigrama, qué funciones tienen cada uno de los cargos y cuántos trabajadores tienen empecemos por favor por esa parte.

Karolina: Ok, pues si un organigrama está establecido es lo más sencillo va el gerente, va el contador, va el jefe de producción y operarios.

Javier: ¿y lo tienen así establecido?

Karolina: Si, en el documento se señalan los trabajadores.

Yeraldy: ¿Actualmente se sigue conservando esa cantidad de trabajadores de acuerdo con el documento que nos compartieron?

Karolina: 6 trabajadores

Yeraldy: Ya, espérame yo lo verificó para confirmar si es la misma cantidad.

Karolina: Ok

Javier: Mientras Yeral revisa el organigrama, yo le voy a ir realizando otras preguntas. ¿están definidas las funciones de manera escrita o como se ha ido realizando la asignación de tareas para cada cargo?

Karolina: Los procesos, osea los cargos de cada uno están definidos, pero no los tenemos impresos, los colaboradores no han tenido acceso a ellos aún, porque se acabó de hacer. Entonces se realizó cómo general las funciones de cada cargo.

Javier: ¿Pero las tienen impresas?

Karolina: No, eso se realizó porque nos exigían para el Fondo Emprender, nos pedían que tuviéramos las funciones descritas, se hizo el documento y se lo tiene allá en la plataforma de Fondo Emprender. Pero en sí nosotros en la empresa no hemos sacado.

Yeraldy: Es decir que ¿están creadas, pero no comunicadas?

Karolina: Si

Yeraldy: ¿Esas funciones fueron creadas con la participación de los trabajadores? o ¿fueron validadas con los trabajadores?

Karolina: Pues, como te digo, con cada proceso, las hicimos las funciones de acuerdo con lo que ellos decían o sea sí en sí se crearon con ellos, para preguntarles bueno usted después de este paso que hace que sigue, eso sí se hizo, pero al final comunicarlas digamos si ha llegado un nuevo empleado y comunicarlas, no, no lo hemos hecho, verbalmente se lo ha explicado.

Yeraldy: Carito, para corroborar lo anterior, ¿en los documentos que nos facilitaron dice que ustedes cuentan con seis trabajadores, un vendedor y una persona en el área de mercadeo, hace un momento nos comentaste que son seis en total? ¿o comprendí mal.

Karolina: No, son seis en la fábrica, un vendedor y en el área de mercadeo ahorita no hay.

Javier: ¿El personal está en nómina, o prestación de servicios?

Karolina: El personal ahorita está por obra, por cuestiones de la pandemia, todo eso, entonces no hay mucho trabajo. Antes los teníamos por contrato laboral, pero nos tocó cambiar porque hay días que hay trabajo y hay días que no, entonces se llegó a un acuerdo con ellos y tienen ese contrato. El vendedor si está por nómina y el gerente que soy yo.

Javier: Siguiendo la gestión del talento humano, dentro del desarrollo de las actividades, ¿ustedes les brindan alguna capacitación?

Karolina: Si se realizaron capacitaciones, por lo mismo, por lo del Fondo Emprender, por Impulsa también, ellos nos regalaron capacitaciones. Estas capacitaciones son las que les hemos otorgado a los colaboradores.

Javier: Cada cuanto las hicieron, ¿o solo se hicieron al inicio del proyecto?

Karolina: No, se hizo una o dos veces y hasta ahora ya no se ha realizado. Por ejemplo, al vendedor. Al personal administrativo y creo que ahí estuvo la diseñadora, que, aunque no son frecuentes se están haciendo por el manejo de la página web porque vamos a incorporar un chatbot. Estas si están siendo frecuentes, se hacen una o dos por semana porque estamos realizando este proceso.

Yeraldy: Carito dos preguntas: ¿El proceso de capacitación entonces no lo tienen establecido como un plan, sino a partir del apoyo que han obtenido por externos como Fondo Emprender, de ese aún siguen recibiendo capacitaciones o ya no?

Karolina: No, eso duró lo que duró Fondo Emprender, ahorita ya no porque acabamos en el 2019, y hasta ahí llego, y de ahí Impulsa comenzamos en el 2020, con Impulsa hemos tenido capacitaciones frecuentes hasta ahora y con ParqueSoft, en mercadeo.

Javier: ¿Pero en el área de Mercadeo cierto?

Karolina: Si, en eso hemos estado por la implementación de la página web, en el área de mercadeo y ventas, en eso hemos estado.

Javier: Esas capacitaciones ¿las reciben de manera general con otros emprendedores o empresarios o es personal, ajustado a sus necesidades?

Karolina: Osea ¿quién nos las da?

Javier: ¿Osea son personalizadas esas capacitaciones o son con otros grupos de empresarios?

Karolina: Si, son para nosotros, no sé si han escuchado Impulsa Aldea, es cómo un concurso, nos ganamos este concurso y quien es nuestro proveedor es Parquesoft Pasto, entonces todo ese proceso que hicieron es para nosotros.

Yeraldy: Ah ya, entonces si es adaptado a sus necesidades.

Karolina: Si exacto

Javier: Y ellos solamente los capacitan o también les hacen un seguimiento, digamos seguimiento sobre la implantación digamos.

Karolina: Si, ellos implementaron todo lo de cómo les digo página web, chatbot y están implementando las estrategias como les digo para redes sociales, estrategias de mercadeo, ellos están implementando eso, si es continuo el acompañamiento.

Javier: Bueno gracias. En cuanto al funcionamiento del talento humano ustedes tienen una política, eeehh que se puede decir...

Yeraldy: ¿Reglamento interno?

Karolina: Reglamento sí, hay un reglamento que se hizo igual, con Fondo Emprender que se lo hizo para ellos, pero digamos que lo tengamos impreso aquí en la empresa no. Simplemente a los trabajadores, cuando inicia el año, cuando entran a trabajar se les dice inmediatamente las normas, algunos ya las conocen o quien entra nuevo, desde un principio, verbalmente se le dice sus funciones, que normas hay en la empresa, que se puede y no se puede hacer y ya.

Yeraldy: Lo aplican entonces. En ese sentido si se los socializan y cuando cometen un error una falencia si funciona ese reglamento, osea ¿si lo están ejecutando?

Karolina: Si, si claro. Pero ellos que lo conozcan físicamente, no, simplemente se lo da a conocer verbalmente.

Javier: Si, lo importante es que lo conozcan. ¿Hay alguna política o algún programa distinto al reglamento, así sea informal o por práctica? por ejemplo de incentivos.

Karolina: Si, osea digamos, por temporadas, en diciembre nos va mucho mejor y hablamos con los empleados que mejor trabajan o rinden más, nos entregan los trabajos más rápidos digamos, entonces a ellos les damos un bono, por ejemplo, en diciembre o cuando son temporadas más altas, en vacaciones que es junio, julio y diciembre, damos un bono.

Javier: ya ok. Que más Yeral podríamos preguntar de la parte de talento Humano.

Yeraldy: Ehhh, algo que no te preguntamos anteriormente, El tipo de contrato nos dijiste que era por obra no, ¿Ustedes les asumen a ellos lo que es legal como prestaciones sociales, salario fijo, como lo manejan?

Karolina: Es por obra, osea ellos vienen, hacen la obra, se les cancela lo que hacen y ya.

Javier: Ok, ahí no hay afiliación.

Karolina: Antes tenían contrato laboral, ahora no.

Yeraldy: Es que, según comprendo el contrato por obra o labor si tiene prestaciones sociales, el de ustedes según comprendo vendría a ser algo así como una prestación de servicios, osea ellos vienen, hacen la tarea y se les cancela por ello.

Karolina: Si eso

Javier: ¿Los contratos son firmados por escrito o son pactados no más?

Karolina: Son pactados, antes si era firmado, pero se hizo el acuerdo con ellos, si ellos aceptaban se firmaba sino no.

Javier: ¿El periodo de contratación es por cuánto tiempo?

Karolina: Antes, cuando teníamos el contrato era por un año, en este momento es, no, osea como les explico, es que no, este no se pacta por tiempo, sino simplemente cuando haya trabajo vienen y cuando no pues no. Por ejemplo, se les dice venga que hay que sacar tantos pares de zapatos, entonces vienen. El resto, todo lo demás es contrato externo, con trabajadores externos.

Javier: Ah ya, entiendo.

Yeraldy: ¿De qué tipo tienen los trabajadores externos?

Karolina: Los externos son los que hacen tapabocas y morrales, entonces esos no se hacen aquí en la fábrica, simplemente nosotros entregamos los materiales, lo que es el estampado, la sublimación y hay varios satélites que hacen la confección, entonces se manda, se confecciona y se trae.

Yeraldy: Entonces sería solo de los tapabocas y morrales la contratación externa. ¿Los zapatos también?

Karolina: Los zapatos los manejamos nosotros. Por eso vienen, hacen lo que hay cuando hay trabajo y ya.

Yeraldy: Carito, de pronto alguna política enfocada en el área de seguridad y salud de los trabajadores, ahorita por condiciones de la pandemia, ¿tienen establecido algo, o cómo lo están manejando?

Karolina: Ahorita no, no tenemos nada por el momento. Ahorita por lo de los protocolos se iba a hacer, pero no lo tenemos. Pues nosotros en la fábrica, seguridad y salud en el trabajo si lo teníamos implementado. Pero ahorita como no se ha hecho los contratos no se ha actualizado.

Yeraldy: ¿Ahorita cómo están funcionando?, porque veo que hubo un cambio grande. Nos explicas un poquito que sucedió después de la pandemia en cuestión de ventas, fabricación

Karolina: Bueno en cuestión de ventas. Se tenía un local en la 24 y este se cerró y se trabajó las ventas online. Ahora en diciembre abrimos un local aquí en la fábrica, entonces hay un local físico y ventas online. En cuanto a los contratos, como les digo se cancelaron y de ahí para acá ya las ventas de calzado bajaron a un 0% en el anterior año, solo se vendió tapabocas, y con esa nueva línea se trabajó, pero como los tapabocas se trabajan externamente, ya los trabajadores de aquí no estuvieron el anterior año.

Se comenzó ya por temporada nada más ya en noviembre, diciembre entraron ellos a trabajar, pero por lo que les digo, es por obra, lo que había se había pedido, hacían su obra y ya, pero no tenían horario, simplemente si ellos estaban desocupados, podían venir trabajar y ya. Eso con lo del calzado continuó así. Y lo demás se trabajó con satélites.

Yeraldy: Claro un cambio bastante fuerte y en la estabilidad de los trabajadores incluso.

Karolina: Si, pero para la empresa fue lo mejor, para que pueda seguir funcionando.

Javier: Eso Carito, concretamente que expectativas o planes tienen ustedes en la medida que se vayan recuperando, van a contratar personas, van a ampliar su planta.

Karolina: Bueno, vimos que este cambio, que la pandemia hizo que cambiara la forma de trabajar, pero fue algo beneficioso para la empresa, entonces por ahora va a continuar así porque en este momento ya se están viendo utilidades, porque anteriormente estábamos trabajando solo para sueldos o arriendos o servicios, entonces se sacaba eso nomas. Se sacaba eso nomas, son seis trabajadores con sueldos, prestaciones y demás, entonces había días que no había pedidos, no había trabajo y nos tocaba tenerlos aquí cruzados de brazos y ese tiempo se les tenía que pagar. Entonces como empresa no era conveniente y nos pasó esto de la pandemia a nosotros nos benefició, hizo hacer un cambio y en ventas también, porque se fortaleció mucho lo de ventas por redes sociales, por la página, entonces todo cambió, pero para nosotros cambió bien.

Javier: Bueno, Karolina, por qué no pasamos a la parte de la dirección y la gerencia de la compañía para que nos comente lo de la planeación, cada cuanto planean, como lo hacen. Arranquemos con planeación.

Karolina: Bueno en la planeación, pues si la hacemos, pero no formal, digamos, para sacar nuevos productos. Como la empresa es mía y de mi esposo, nos reunimos los dos, eeh empezamos a ver el orden, por ejemplo, para sacar un producto primero ver insumos, proveedores, el material, ehh cotizaciones, sacar costos, si, entonces nos hacemos un proceso para poder iniciar a sacar una nueva línea. Digamos para lo que vaya a pasar aquí en la empresa, hacemos eso, nos reunimos, planeamos que vamos a hacer, sacamos el presupuesto, yo soy la que se encarga de los presupuestos entonces si hay dinero para sacar algo, si toca hacer inventario, todo eso me encargo yo, ya, pero todo lo hacemos los dos.

Yeraldy: Carito, me aclaras, la planeación dijiste que la realizabas de manera diaria o ¿cómo la hacen con qué temporalidad?

Karolina: No, no, que tengamos fecha así para la planeación no, simplemente si pasa algún suceso o cuando se va a hacer una línea nueva, o un producto nuevo o cuando se va a tener un nuevo cliente que requiere cantidades mayores de calzado o de bolsos, entonces se planea para tener lo necesario. Para todo pues de acuerdo con el momento.

Javier: ¿Y a lo largo de la semana, no se reúnen usted y su esposo para ver lo que se hará y demás?

Karolina: Lo que pasa es que las funciones entre los dos ya están definidas no, entonces cada uno sabe lo que tiene que hacer, y si ya por ejemplo ehh nos hemos reunido un día para sacar una producción de mil pares, entonces cada uno sabe por ejemplo si yo tengo que llamar proveedores, si yo tengo que llamar financieramente si nos alcanza el presupuesto, los insumos entonces yo me encargo de esa parte, y el se encarga de la parte de producción, hablar con los operarios, la diseñadora, eso. Entonces es que estamos aquí en la fábrica diario los dos, entonces nos estamos comunicando para complementarnos.

Javier: Bueno, entonces ya entendemos como manejan ustedes el proceso de planeación, pasemos a otro aspecto dentro de la parte gerencial que es la toma de decisiones, me gustaría saber. Según lo que yo entiendo, tienen unas funciones en las que cada uno actúa, de igual manera, en cada área, cada uno toma decisiones, o las decisiones las toman de manera conjunta.

Karolina: Si son decisiones como muy importantes para la empresa, nos reunimos y las tomamos los dos. Pero si son decisiones dentro del área de él como que se saca un color o diseño, las toma él, o por ejemplo si soy yo sobre comprar un material o así la tomo yo.

Si son decisiones pequeñas dentro de las funciones de cada uno, uno las toma.

Yeraldy: En ese sentido, las decisiones de la empresa son dadas por los dos, tú y tu esposo. ¿Cuáles son las funciones definidas por cada uno?

Karolina: Yo soy la encargada de la parte financiera, en cuanto a proveedores, generalmente lo hago yo, a mayoría, otra parte la maneja él. En cuanto a producción, digamos lo que es diseño, estampado, sublimación lo está manejando él, en cuanto a publicidad lo maneja él. Logística es los dos, inventarios, lo manejo yo. Clientes mayoristas la manejo yo, la tienda y ventas las manejo yo.

Yeraldy: Osea tu eres más la parte estratégica, comercial y financiera, y él es más como la parte de producción y publicidad.

Karolina: Los clientes los manejo yo, el maneja mucho lo que es publicidad, producción, o cuando somos patrocinadores de películas eso lo maneja él.

Javier: Cómo así patrocinadores de películas, nos podrías comentar.

Karolina: Nosotros hemos patrocinado 4 películas. Él se encarga de eso, hacemos intercambio, nosotros salimos en los créditos y les damos lo que es zapatos y morrales....

Javier: Bueno, con esa parte más clara, podríamos pasar a la parte de producción. Que maquinarias tienen, como se realiza el proceso, para que usted nos explique un poquito

Karolina: Pues les voy a explicar el proceso de cómo lo hacemos para que me vayan entendiendo. Lo primero que se hace es recibir el pedido del cliente, el vendedor recibe el pedido personalizado, el cliente puede escoger el diseño de la tienda o enviar el fondo, el diseño, lo que él quiera. Y esto, el vendedor al recibir el pedido, tiene un formato y lo envía a producción, aquí le llega directamente al diseñador, él lo revisa, monta las imágenes, el cliente lo acepta o solicita algún cambio, cuando ya está aceptado, sale a impresión y viene el proceso de sublimación que es pasar la imagen o el diseño a la tela y ahí ya a las lonas que tenemos, después de esto, se hace un entretele que se une a otro tipo de tela que viene desde México se unen estas dos telas

mediante calor y presión. En esta etapa usamos una plancha de sublimación. Al tener ya estas telas, con los moldes estampados, se hace el corte que es manual y se los pasa a guarnición, que es donde se confeccionan y unen las piezas (Indica un molde ya en este proceso) en esta etapa se usa la máquina de poste se llama, la cual es especial para calzado, y después ya con el corte, se monta el calzado que queda con la plantilla, con la suela y cordones. Ese proceso de montaje de la suela se llama solación...

Karolina: Las suelas se adquieren con externos, nosotros adquirimos un diseño estándar para Doux, el cliente no puede personalizar la suela, la personalización consta directamente de la tela a nivel gráfico.

Yeraldy: ¿Y también por el tipo de zapato no?

Karolina: Si, nosotros usamos 5 tipos de zapatos que el cliente puede escoger...

Yeraldy: Con respecto a las ventas a mayoristas, cuéntenos quienes son para ustedes los mayoristas.

Karolina: Son dos, uno son las personas naturales, que han querido empezar con nuestra marca, y otras que ya son marca propia y a la vez manejan nuestra marca dentro de los locales que ellos tienen.

...

Javier: En la parte comercial ¿cómo lo manejan?

Karolina: Bueno para las ventas, usamos las redes sociales, se hace la publicidad de manera constante, cada dos o tres días y también se vende en tienda física, pueden hacer sus pedidos o se pueden elegir los diseños de la tienda. Para la parte de costos, se sacan los costos directos e indirectos y se saca el margen de utilidad.

Yeraldy: Ustedes ya tienen una utilidad establecida, ¿un margen?

Karolina: Para mayoristas el mínimo es del 30% y para al detal es más del 80%.

Javier: ¿Hay algún plan de ventas que ustedes tengan?

Karolina: Si, eso lo hacemos anualmente, tenemos establecido cuantos debemos vender al año. Aunque todo depende de la situación, por ejemplo, no se esperaba la pandemia...

Continua....

Anexo 3. Aspectos débiles y fuertes área del talento humano

ASPECTOS DÉBILES	ASPECTOS FUERTES
No existe un plan de capacitación estructurado por la empresa para la formación y desarrollo de su talento.	Se ha creado un engagement con los trabajadores que permite la disponibilidad de estos, acorde a la necesidad.
Existen funciones claramente definidas, pero estas se socializan una única vez y tampoco se han formalizado.	Los trabajadores cuentan con flexibilidad en sus horarios y jornadas.
No existe un plan de beneficios claramente estructurado, que sea sistemático y constante.	Se presenta una estructura horizontal lo que facilita la comunicación interna
No existe una contratación clara y bajo el total cumplimiento de obligaciones, lo que puede afectar la estabilidad laboral.	Existe un reglamento interno de trabajo que es claro para los trabajadores y mantiene su aplicación
No se aplica un sistema de gestión de la seguridad y salud para los trabajadores	Existen adecuadas relaciones interpersonales que favorecen el ambiente laboral
Hay ausencia de un plan o estrategia de bienestar laboral que pueda fomentar la motivación y satisfacción de los trabajadores.	Se cuenta con el apoyo de redes externas como Parque Soft e Impulsa que apoyan a algunos procesos de formación al talento humano en el tema de ventas
Ausencia de programas de evaluación de desempeño	

Fuente: elaboración propia

Anexo 4. Aspectos débiles y fuertes área comercial y de marketing

ASPECTOS DÉBILES	ASPECTOS FUERTES
Bajo posicionamiento de la marca	Uso de publicidad online programada con pautas diarias
No existe un plan de marketing claro y estructurado	Presencia de la marca en eventos
No existen estrategias de post venta ni de fidelización al cliente	Articulación con personajes influyentes para la promoción de la marca
No se desarrollan estudios de mercado para el involucramiento de nuevos productos	Facilidad de compra a través de internet (por redes sociales o página web) o presencial en punto de venta
Al contar con productos personalizados puede haber poca disponibilidad de stock.	Diversidad en medios de pago
Productos limitados	Posibilidad de ventas al por mayor y al detal
	Facilidad y agilidad en el envío de productos a nivel nacional
	Experiencia previa en exportación
	Exclusividad en productos – pocos competidores
	Existe un plan de ventas anuales y metas establecidas
	Los directivos tienen manejan buenas relaciones públicas con artistas y presentadores colombianos

Fuente: elaboración propia

Anexo 5. Aspectos débiles y fuertes área de producción

ASPECTOS DÉBILES	ASPECTOS FUERTES
La personalización de los zapatos no es total, solo implica el diseño gráfico de los estampados	Cuenta con productos estándar con diseños establecidos y productos personalizados
No cuentan con un técnico propio para el mantenimiento de la maquinaria industrial	La tecnología de la maquinaria permite elaborar otros tipos de productos textiles para atender clientes corporativos
Altos costos del mantenimiento técnico de la maquinaria	Cuentan con proveedores nacionales y locales de materias primas e insumos
No existe una ingeniería del producto y del proceso de producción formalizada	Propuesta innovadora en el concepto del producto y del producto físico que no la tiene la competencia
	Cuenta con instalaciones físicas de fabricación propias
	Capacidad de producción a gran escala para atender la demanda de clientes corporativos
	Subcontratación de algunos procesos productivos que aseguran calidad y exclusividad en los productos

Fuente: elaboración propia

Anexo 6. Aspectos débiles y fuertes área financiera

ASPECTOS DÉBILES	ASPECTOS FUERTES
No existe un sistema contable y financiero formal y estructurado	Se manejan buenos márgenes de utilidad bruta entre el 30% al 80%, para mayoristas y al detal respectivamente
Bajos niveles de utilidades netas causados por el impacto de la pandemia	Reinversión de las utilidades para procesos de crecimiento, capitalización y expansión de la empresa
Los beneficios no alcanzan para el pago de los dividendos a los socios de la empresa	No se tiene compromisos financieros con entidades de la banca comercial
	Existe un flujo de efectivo constante y positivo

Fuente: elaboración propia

Anexo 7. Aspectos débiles y fuertes área gerencial

ASPECTOS DÉBILES	ASPECTOS FUERTES
Los procesos organizacionales no están formalizados	Hay una buena comunicación entre los directivos de la empresa
No hay un sistema gerencial propiamente definido	Los directivos están al tanto de todas las operaciones de la empresa
No se involucra a todo el personal en los procesos de toma de decisiones y de planeación	Los directivos trabajan muy bien en equipo
No hay procesos de planeación funcional	Hay una planeación anual
	Hay una evaluación anual de resultados
	Los directivos tienen formación profesional
	Los directivos ejercen un excelente liderazgo
	Los directivos son competentes dentro de las áreas que tienen a cargo

Fuente: elaboración propia

Anexo 8. Perfil estratégico del entorno específico Ecuador

Factor		1	2	3	4	5	
1. Amenaza de ingreso de nuevos competidores Barreras de Entrada - Necesidades de capital - Política de sustitución de importaciones - Trabas tributarias a las importaciones - Protección gubernamental a la industria nacional - Barreras para la conformación de nuevas empresas en la industria nacional - Competidores posicionados en el mercado	Bajas Débil Bajas Baja Bajas Débiles		*		*		Altas Fuerte Altas Alta Altas Fuertes
2. Poder de negociación de los compradores - Preferencia del consumo de productos extranjeros por encima de lo nacional (productos sustitutos) - Concentración de clientes - Producción nacional acorde a las tendencias mundiales (Diferenciación) - Diversificación de la producción nacional - Número de clientes importantes - Capacidad de búsqueda de nuevos proveedores - Capacidad de organizarse	Baja Bajo Baja Baja Bajo Bajo Baja			*	*	*	Alta Alto Alta Alta Alto Alta Alta
3. Poder de negociación de los proveedores - Número de proveedores importantes - Diferenciación de productos del proveedor - Importancia del sector para los proveedores - Posibilidad de integración hacia adelante - Volumen de ventas - Poder de decisión en el precio por parte del proveedor - Nivel de organización de los proveedores	Bajo Baja Baja Baja Bajo Bajo Bajo			*	*	*	Alto Alta Alta Alta Alto Alto Alto
4. Amenaza de productos sustitutos - Probabilidad de aparición de sustitutos - Precios relativos de los productos sustitutos - Calidad de los productos sustitutos - Diferenciación de los productos sustitutos - Propensión del comprador a sustituir	Baja Bajos Baja Baja Baja			*	*	*	Alta Altos Alta Alta Alta
5. La rivalidad entre los competidores existentes - Número y concentración de los competidores - Diversidad de competidores - Crecimiento del sector - Rentabilidad del sector - Diversificación de los productos actuales - Tecnología en el sector (inversión) - Nivel de aceptación de los productos en el mercado nacional	Bajo Baja Bajo Baja Baja Baja Bajo			*	*	*	Alto Alta Alto Alta Alta Alta Alta

Fuente: Elaboración propia