



TRABAJO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE TECNÓLOGO EN MARKETING

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE
UNA TIENDA DE CALZADOS FABRICADOS EN
EL ECUADOR.

PROPONENTE

MARIA JOSE AVILES VILLEGAS

ASESOR

MGST. OMAR VINUEZA

GUAYAQUIL – ECUADOR

SEPTIEMBRE 2025

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA TIENDA DE
CALZADOS FABRICADOS EN EL PAÍS.**

PROPONENTE
MARIA JOSE AVILES VILLEGAS

APROBADO POR:

Firma: _____

Evaluador 1

Firma:

Evaluador 2

Firma: _____

Director de trabajo de titulación

Firma:

Director Académico

Señor Magister

Msc. Elizabeth__Aldas _____

Vicerrector Académico

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: Plan de negocio para la creación de una tienda de calzados fabricados en el Ecuador. realizado por María José Avilés Villegas ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por tanto, se aprueba la presentación del mismo.

Quito, septiembre de 2025

f)

Director de trabajo de titulación

|DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA TESIS

Yo, María José Avilés Villegas declaro ser autor (a) del presente trabajo de titulación: PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA TIENDA DE CALZADOS FABRICADOS EN EL ECUADOR. por tanto; eximo expresamente al Instituto Superior Tecnológico Ecuatoriano y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Yo , María José Avilés Villegas , identificado con C.C. No. 0943169094. autor del presente trabajo de titulación, presentado y aprobado en el año 2025 como requisito para optar al título de tecnóloga en marketing; autorizo a la Instituto Superior Tecnológico Ecuatoriano de Productividad para fines académicos, se utilice esta producción intelectual, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de titulación en la página Web del Instituto, en su Centro de Documentación y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Instituto Superior Tecnológico Ecuatoriano de Productividad

- Permita la consulta y reproducción a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato físico como digital desde CD, internet, intranet, o en cualquier formato conocido o por conocer.

Firma

Nombre: María José Avilés Villegas

C.C.: 0943169094.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que, de una u otra forma, contribuyeron a la realización de este proyecto y a mi desarrollo académico y personal.

A Dios, porque sin Él, nada de esto hubiera sido posible. Gracias por no soltarme en los momentos en que sentí que ya no podía más, por poner en mi camino las personas y las circunstancias exactas que necesitaba, y por recordarme, una y otra vez, que con fe y esfuerzo todo se puede.

A mi familia, que es y siempre será mi mayor motivación. Gracias por cada abrazo en el momento justo, por cada palabra de aliento cuando el cansancio pesaba demasiado, y por enseñarme, desde pequeño, que rendirse no es una opción. Este logro es tan mío como de ustedes.

A mis amigos, los de verdad, los que estuvieron en las buenas y también en las malas. Gracias por aguantarme en mis momentos de estrés, por hacerme reír cuando más lo necesitaba y por recordarme que la vida no es solo cumplir metas, sino también disfrutar el camino con las personas que uno quiere.

A mis tutores y profesores, por su paciencia, su dedicación y por creer en este trabajo incluso cuando yo tenía dudas. Gracias por compartir no solo sus conocimientos, sino también su experiencia y su humanidad. Aprendí mucho más de lo que esperaba.

A mis compañeros de carrera, con quienes viví de cerca lo que significa luchar por un sueño. Gracias por las risas, por las noches de estudio, por las ideas compartidas y por ese compañerismo que solo se entiende cuando uno lo vive.

Y a todas las personas que de alguna manera pusieron su corazón en esto, aunque sea con un pequeño gesto: gracias. Cada detalle importó, y este logro también tiene algo de cada uno de ustedes.

DEDICATORIA

A Dios, porque en cada momento de este camino sentí Tu presencia. Gracias por sostenerme cuando el cansancio llegaba, por darme paz en la incertidumbre y por recordarme, cada vez que dudé, que no estaba sola. Tu amor fue mi refugio y Tu luz, mi guía. Sin Ti, nada de esto hubiera sido posible.

Y a mí misma, porque también merezco este reconocimiento. Por haberme levantado cada vez que quise rendirme, por confiar en mis capacidades cuando nadie más lo veía, y por elegir, día a día, seguir adelante. Este logro es el resultado de mi esfuerzo, mis noches de dedicación y mi amor genuino por aprender. Hoy celebro no solo la culminación de una etapa académica, sino también el crecimiento personal que este proceso me permitió experimentar.

Con gratitud y cariño,

María José Avilés

ÍNDICE GENERAL

Objetivos	15
Metodología	16
RESUMEN EJECUTIVO	17
INTRODUCCIÓN	19
CAPÍTULO I	23
ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL NEGOCIO	23
1.1. Giro del Negocio.....	23
1.1.1. Análisis del sector de actividad económica – servicios.....	23
1.1.2. Análisis del sector empresarial	24
1.1.3. Identificación de la oportunidad de negocio	25
1.1.4. Modelo de negocio	26
1.1.4.1. Modelo de negocio B2C (Business to Consumer).....	26
1.1.5. Matriz Canvas	27
1.1.5.1. Concepto Del Modelo CANVAS.....	27
1.1.5.2. Modelo Canvas Aplicado.....	27
1.2. Gestión y organización empresarial	29
1.2.1. Nombre o razón social.....	29
1.2.2. Forma jurídica de la empresa o persona Natural.....	30
1.2.3. Organigrama del equipo emprendedor.	31
1.2.4. Funciones del organigrama	31
1.2.5. Perfiles de puestos de trabajo	35
1.2.6. Aspecto legal	37
1.2.6.1. Requisitos Para La Creación De La Empresa.....	38
1.2.6.2. Impuestos.....	38
1.2.6.3. Permisos y licencias.....	39

1.3. Orientación estratégica del negocio	39
1.3.1. Misión 39	
1.3.2 Visión 39	
1.3.3 Valores empresariales	40
1.3.4. Políticas Generales	41
1.3.5. Análisis FODA del proyecto	43
1.3.6. Estrategias de desarrollo del negocio en consecuencia con análisis FODA realizado.....	44
1.3.7. Objetivos estratégicos del negocio	45
1.3.8. Alianzas estratégicas	47
CAPÍTULO II	47
ANÁLISIS DEL MERCADO	47
2.1. Análisis de la demanda.....	47
2.2.1. Concepto de demanda	47
2.2.2. Tamaño de la muestra.....	48
2.2.3. Diseño de encuesta	49
2.2.4. Análisis de la encuesta aplicada.	51
2.3. Análisis de la oferta.....	60
2.3.1. Definición de buyer persona	60
2.3.2. Buyer persona aplicado	60
2.3.3. Información demográfica	60
2.3.4. Perfil Psicográfico	60
2.3.5. Análisis de la competencia	61
2.4. Plan de marketing mix	63
2.4.1. Producto/servicio.....	63
2.4.1.1. Características del Producto.	63
2.4.1.2. Funciones del Producto.....	63

2.4.1.3. Beneficios del Producto	63
2.4.2. Precio	64
2.4.2.1. Precio basado en costos de producción y margen de rentabilidad (estándar).....	64
2.4.2.2. Precio basado en la competencia	64
2.4.3. Plaza	64
2.4.3.1. Canal directo – Tienda física	64
2.4.3.2. Canal digital – E-commerce	65
2.4.3.3. Canal de venta por redes sociales.	65
2.4.3.4. Canal B2B complementario.....	65
2.4.4. Plan de promoción / Publicidad	65
2.4.4.1. Imagen corporativa	65
2.4.4.2. Logo y colores corporativos	66
2.4.4.3. Eslogan	66
2.4.4.4. Esfuerzos en Comunicación y Tácticas de Promoción	66
2.4.4.5. Relaciones públicas y validación de marca	66
2.5. Posibilidades del negocio desde el punto de vista del mercado. Ventaja competitiva.	67
2.5.1 Ventajas Competitivas según las Estrategias Genéricas de Porter	67
2.5.1.1. Liderazgo en costos totales bajos	67
2.5.1.2. Diferenciación.....	67
2.5.1.3. Enfoque (Estrategia de Nicho).....	68
CAPÍTULO III.....	68
ASPECTOS TÉCNICOS DEL NEGOCIO	68
3.1. Procesos de servicios, control de la calidad.	68

3.1.1. Abastecimiento y selección de proveedores.....	68
3.1.2. Recepción y control de calidad de entrada.....	69
3.1.3. Gestión de inventario como indicador de salud financiera ..	69
3.1.4. Experiencia de venta como diferenciador competitivo.	70
3.1.4.1. Elementos diferenciadores de la experiencia de venta	70
3.2. Determinación de la capacidad instalada del negocio, (según sea el caso).....	71
La capacidad de inventario es crucial para sostener la meta de 400 – 500 pares/mes, que equivale a 6,000 pares vendidos al año.....	71
3.2.1. Infraestructura.	71
La infraestructura del local está fuertemente orientada a la experiencia de prueba y confort, lo cual es una fortaleza directa para abordar el factor de compra más importante	71
3.2.1.1. Exhibidores.....	71
3.2.1.2. Punto de Pago	71
3.2.1.3. Infraestructura de Confort y Prueba	71
3.2.1.4. Infraestructura Logística y Tecnológica	72
3.2.2. Capacidad de comercialización mensual estimada.	72
3.3. Diseño de las instalaciones.	72
3.3.1. Área de exhibición y ventas	73
CAPÍTULO IV	74
ESTUDIO ECONÓMICO Y EVALUACIÓN FINANCIERA.....	74
4.1. Estructuración económica del negocio	74
4.1.1. Plan de inversiones.....	74
4.1.2. Fuentes de financiamiento – aportantes.	75
4.1.2.1. Estructura De Financiamiento.	75
4.1.3. Presupuesto de ingresos	75

4.1.4. Presupuesto de costos.....	76
4.1.5. Presupuesto de gastos.....	77
4.1.6. Estado de pérdidas y ganancias proyectado	78
4.1.7. Punto De Equilibrio.....	79
4.1.7.1. Cálculo del punto de equilibrio.....	79
4.1.8. Flujo de caja	80
4.1.8.1. Sin Financiamiento.	80
4.1.8.2. Con Financiamiento.....	81
4.1.9. Balance general.	83
4.2. Evaluación Financiera del negocio	83
4.2.1. Índices 83	
4.2.1.1. TMAR (Tasa Mínima Aceptable de Retorno).....	83
4.2.1.2. VAN (Valor Actual Neto).....	84
4.2.1.3. TIR (Tasa Interna de Retorno)	84
Inversión inicial: \$15,080	84
Flujo de caja anual constante: \$91,188.....	84
Período: 5 años	84
4.2.1.4. ROE del último año (Return on Equity)	86
4.2.1.5. ROA del último año (Return on Assets)	86
PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA.....	88
CONCLUSIONES.....	93
BIBLIOGRAFÍAS	95
ANEXOS	99
Anexo I. Modelo Canvas	99
Anexo II. Diseño del plano	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: <i>Ingreso del sector del calzado.....</i>	23
Figura 2: <i>Organización Mundial de Comercio.....</i>	25
Figura3: <i>Identidad de marca. Elaboración propia.</i>	30
Figura 4: <i>Organigrama del Equipo en general y Directivos.</i>	31
Figura 5: <i>Resultado de encuestas, pregunta #1.</i>	51
Figura 6: <i>Resultado de encuestas, pregunta #2.</i>	52
Figura 7: <i>Resultado de encuestas, pregunta # 3.....</i>	53
Figura 8: <i>Resultado de encuestas, pregunta #4.</i>	54
Figura 9: <i>Resultado de encuestas, pregunta #5.</i>	54
Figura 10: <i>Resultado de encuestas, pregunta #6.</i>	56
Figura 11: <i>Resultado de encuestas, pregunta #7.</i>	56
Figura 12: <i>Resultado de encuestas, pregunta #8.....</i>	57
Figura 13: <i>Resultado de encuestas, pregunta #9.</i>	58
Figura 14: <i>Resultado de encuestas, pregunta #10.</i>	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Reglamento Técnico Ecuatoriano</i>	37
Tabla 2: <i>Análisis FODA del negocio</i>	43
Tabla 3: <i>Matriz FODA cruzada</i>	45
Tabla 4: <i>Parametros para determinar el tamaño de la muestra</i>	48
Tabla 5: <i>Resultados de la encuesta Pregunta# 1</i>	51
Tabla 6: <i>Resultados de la encuesta Pregunta# 2</i>	52
Tabla 7: <i>Resultados de la encuesta Pregunta# 3</i>	52
Tabla 8: <i>Resultados de la encuesta Pregunta# 4</i>	53
Tabla 9: <i>Resultados de la encuesta Pregunta# 5</i>	54
Tabla 10: <i>Resultados de la encuesta Pregunta# 6</i>	55
Tabla 11: <i>Resultados de la encuesta Pregunta# 7</i>	56
Tabla 12: <i>Resultados de la encuesta Pregunta# 8</i>	57
Tabla 13: <i>Resultados de la encuesta Pregunta# 9</i>	58
Tabla 14: <i>Resultados de la encuesta Pregunta# 10</i>	58
Tabla 15: <i>Cuadro comparativo</i>	61
Tabla 16: <i>Estructura de los costos del inventario inicial</i>	74
Tabla 17: <i>Composición de la Apertura de los Socios</i>	75
Tabla 18: <i>Proyección de Ventas.</i>	75
Tabla 19: <i>Cálculos de las proyecciones de la venta</i>	76
Tabla 20: <i>Gastos Administrativos</i>	77
Tabla 21: <i>Gastos Administrativos.</i>	77
Tabla 22: <i>Gastos de Marketing y Venta</i>	77
Tabla 23: <i>Resultados del Estado de pérdidas y ganancias</i>	78
Tabla 24: <i>Resultados de los cálculos</i>	80
Tabla 25: <i>Cálculo de flujo neto mensual Sin Financiamiento</i>	80
Tabla 26: <i>Primer escenario del flujo de caja S.F.</i>	81
Tabla 27: <i>Cálculo de flujo neto mensual Con Financiamiento</i>	81
Tabla 28: <i>Segundo escenario del flujo de caja C.F.</i>	82
Tabla 29: <i>Balance General</i>	83
Tabla 30: <i>Plan de contingencia dividido en fases</i>	88
Tabla 31: <i>Cronograma</i>	90

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un plan de negocio integral para la creación y puesta en marcha de una tienda especializada en calzado fabricado en el país, bajo la marca "PISA EC", que promueva el consumo responsable, el apoyo a productores nacionales y la oferta de productos de alta calidad, mediante un modelo de negocio omnicanal sostenible y rentable.

Objetivos específicos

Diseñar la estructura administrativa, legal y estratégica del negocio, definiendo su modelo organizacional, forma jurídica, orientación estratégica y análisis FODA, para asegurar una base sólida de planificación y gestión.

Analizar el mercado objetivo mediante estudios de demanda, oferta y competencia, para definir el perfil del consumidor, las estrategias de marketing mix y la ventaja competitiva de la marca.

Determinar los aspectos técnicos y operativos del negocio, incluyendo los procesos de servicio, control de calidad, capacidad instalada y diseño de las instalaciones, para garantizar eficiencia y una experiencia de compra diferenciada.

Evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto mediante la estructuración de inversiones, proyecciones de ingresos y costos, flujos de caja, y cálculo de indicadores de rentabilidad (VAN, TIR, ROE, ROA), que sustenten su factibilidad y potencial de crecimiento.

Metodología

Se utilizó una investigación de tipo descriptiva y proyectiva, orientada a caracterizar el mercado del calzado, identificar oportunidades de negocio y proponer un modelo viable y estructurado para la creación de la tienda "PISA EC".

Se consultaron fuentes secundarias como informes del INEC, SRI, SUPERCIAS, artículos académicos, normativas legales (RTE INEN 013) y estudios de mercado, para contextualizar el sector y fundamentar el marco teórico.

Se diseñó y aplicó un instrumento de recolección de datos a una muestra de 200 personas en Guayaquil, seleccionada mediante un muestreo probabilístico con un nivel de confianza del 95% y margen de error del 5%, para analizar hábitos de consumo, preferencias y percepciones sobre el calzado nacional.

Se emplearon herramientas de planificación estratégica para diagnosticar la situación interna y externa del proyecto y definir su modelo de negocio.

Se utilizaron técnicas de evaluación financiera como flujo de caja proyectado, cálculo del punto de equilibrio, VAN, TIR, ROA y ROE, con el apoyo de hojas de cálculo para validar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto denominado “Plan de Negocio para la Creación de una Tienda de Calzados Fabricados en el País” tiene como propósito establecer una empresa ecuatoriana dedicada a la comercialización de calzado 100% nacional, fabricado con materiales de alta calidad y mano de obra local, con el fin de impulsar el desarrollo de la industria nacional, generar empleo y promover el consumo responsable.

El negocio, bajo la marca PISA EC, se enfoca en ofrecer calzado premium con diseño moderno, durabilidad y confort, dirigido a hombres y mujeres entre 25 y 55 años que valoran la autenticidad, el estilo y el origen de los productos que consumen. Su modelo de negocio combina venta física y digital (B2C), adoptando una estrategia omnicanal que integra tienda física, e-commerce y redes sociales como canales de comercialización.

Para entender el mercado, se aplicaron encuestas a 200 personas de distintos sectores de Guayaquil, y los resultados fueron reveladores. Existe una predisposición genuina del consumidor ecuatoriano a apoyar productos nacionales, siempre que estos cumplan con estándares de calidad y diseño competitivos. El 68% de los encuestados compra calzado cada seis meses, y considera justo pagar entre \$40 y \$70 USD por un par. Lo que más valoran al momento de decidir una compra es simple pero exigente: comodidad y durabilidad. Dos factores que PISA EC tiene muy claros desde su concepción.

El análisis FODA permitió identificar con honestidad tanto las fortalezas como los desafíos del proyecto. Entre lo positivo destacan su modelo de negocio innovador, el orgullo por la identidad nacional de la marca y el potencial real de crecimiento a través del canal digital. Entre los retos, la competencia de marcas internacionales y un entorno económico variable que exige adaptación constante. Ante este panorama, la estrategia es clara: diferenciarse por calidad, aprovechar el marketing digital y construir alianzas sólidas con productores locales que garanticen exclusividad y sostenibilidad a largo plazo.

En lo operativo, PISA EC estará respaldada por una infraestructura pensada para ofrecer una experiencia de compra memorable. La tienda física, ubicada

estratégicamente en el norte de Guayaquil, se complementará con una plataforma de comercio electrónico propia y un sistema de gestión de inventario eficiente. Pero más allá de la logística, el verdadero diferencial estará en la atención personalizada y en el cuidado de cada detalle que hace que un cliente regrese.

Los números respaldan la apuesta. El análisis financiero confirma que el proyecto es económicamente viable: se proyecta alcanzar el punto de equilibrio en el segundo año de operación, con una rentabilidad esperada del 15% anual. Durante el primer año, se estima la comercialización de 500 pares mensuales, con una tendencia de crecimiento sostenido conforme la marca gane presencia y reconocimiento en el mercado.

En definitiva, PISA EC no es solo un plan de negocio: es una propuesta que combina innovación, identidad cultural y compromiso con lo nuestro. Una marca que nace con visión de futuro y con el firme propósito de convertirse en referente del calzado ecuatoriano de alta calidad.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación tiene como finalidad desarrollar un plan de negocio para la creación de una tienda de calzados fabricados en el Ecuador, que contribuya al fortalecimiento de la industria nacional del calzado y promueva el consumo de productos elaborados con materiales de calidad y mano de obra ecuatoriana. Este proyecto surge ante la necesidad de impulsar la producción local frente al incremento de importaciones y el auge del comercio informal, factores que han afectado de manera significativa la competitividad de los fabricantes nacionales.

En los últimos años, el sector de calzado en el país ha enfrentado importantes desafíos derivados de la desaceleración económica, la competencia internacional y el crecimiento del comercio electrónico extranjero. Sin embargo, este contexto también ha abierto nuevas oportunidades para emprendedores que buscan rescatar la identidad productiva del Ecuador, ofreciendo productos con valor agregado, diseño innovador y compromiso social. En este marco, la creación de una tienda especializada en calzados nacionales se presenta como una alternativa viable y estratégica para dinamizar la economía local.

El proyecto propone el desarrollo de una marca comercial denominada PISA EC, orientada a la venta de calzado 100% ecuatoriano, tanto en tienda física como a través de plataformas digitales, bajo un modelo de negocio B2C (Business to Consumer). Este modelo permitirá conectar directamente a los productores artesanales con los consumidores finales, eliminando intermediarios y garantizando precios competitivos, calidad superior y trazabilidad en los procesos productivos.

El plan de negocio aborda de forma integral los aspectos administrativos, de mercado, técnicos y financieros necesarios para la creación y sostenibilidad del emprendimiento. En el primer capítulo se establecen la estructura organizacional, misión, visión y estrategias corporativas. En el segundo, se realiza un análisis del mercado de Guayaquil mediante encuestas aplicadas a 200 personas, identificando el comportamiento del consumidor, sus preferencias de compra y el posicionamiento de la competencia. El tercer capítulo detalla los procesos técnicos, logísticos y de control de calidad, mientras que el cuarto evalúa la viabilidad

económica y financiera del proyecto a través de indicadores como el VAN, TIR y punto de equilibrio.

El desarrollo de esta propuesta no solo busca demostrar la rentabilidad del negocio, sino también fomentar el orgullo nacional, la producción responsable y la generación de empleo. De esta manera, PISA EC pretende consolidarse como una marca que promueve el talento ecuatoriano y contribuye al fortalecimiento del tejido empresarial del país.

JUSTIFICACION

El presente proyecto titulado “Plan de Negocio para la Creación de una Tienda de Calzados Fabricados en el País” se justifica en la necesidad de impulsar el desarrollo del sector productivo nacional mediante la creación de una empresa que fomente la comercialización de calzado ecuatoriano, elaborado con materiales de alta calidad y mano de obra local. En un contexto en el que el mercado nacional se ve saturado por productos importados de bajo costo y en ocasiones de dudosa procedencia, resulta fundamental promover iniciativas que rescaten el valor de la producción nacional y fortalezcan la economía interna.

La industria del calzado en Ecuador enfrenta hoy una realidad difícil. La competencia desleal, el contrabando y la ausencia de políticas de protección efectivas han frenado su crecimiento y puesto en jaque a muchos productores nacionales. Sin embargo, detrás de ese panorama adverso existe algo que no se puede importar ni copiar fácilmente: talento artesanal, creatividad genuina y una capacidad instalada que solo necesita una buena gestión para convertirse en una ventaja competitiva real. Este proyecto nace precisamente de esa convicción: que lo nuestro, bien hecho y bien presentado, puede competir con cualquiera.

El impacto de este plan va más allá de los números. Su implementación generará empleo directo e indirecto, beneficiando a artesanos, productores y pequeños talleres, especialmente en provincias con profunda tradición manufacturera como Tungurahua y Azuay. Pero también apunta a algo más intangible y valioso: despertar en el consumidor ecuatoriano el orgullo de elegir lo propio, de apostar por productos locales con calidad, diseño e historia. Eso también es desarrollo, y también importa.

A nivel comercial, la propuesta se concreta en PISA EC, una marca nacional pensada para quienes valoran el diseño, la comodidad y la autenticidad. Su modelo de negocio B2C integra canales físicos y digitales en una experiencia omnicanal moderna, accesible y personalizada, a la altura de cualquier marca internacional. Porque no se trata solo de vender calzado: se trata de demostrar que Ecuador tiene mucho para ofrecer.

Desde el punto de vista académico, este trabajo contribuye al desarrollo de competencias profesionales en gestión empresarial, marketing estratégico y planificación financiera, aplicando metodologías y herramientas de análisis como FODA, CANVAS, encuestas de mercado y evaluación financiera. De esta forma, se integra la teoría con la práctica, demostrando la factibilidad técnica, comercial y económica del emprendimiento propuesto.

En conclusión, este proyecto no solo busca la viabilidad económica de una empresa de calzado nacional, sino también la revalorización del trabajo ecuatoriano, la dinamización del sector productivo y la construcción de una marca que represente con orgullo la calidad y el talento del Ecuador.

CAPÍTULO I

ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL NEGOCIO

1.1. Giro del Negocio.

El presente proyecto denominado “Plan de negocios para la creación de una tienda de calzados fabricados en el país” tiene como finalidad constituir una empresa dedicada a la comercialización a nivel nacional de calzado, elaborado con materiales de alta calidad y mano de obra ecuatoriana.

1.1.1. Análisis del sector de actividad económica – servicios

De acuerdo con datos del Servicio de Rentas Internas (SRI), el sector textil y de calzado generó ventas por USD 3.819 millones en 2024, registrando una caída del 5,7% en comparación con el año anterior. Esta cifra equivale al 1,6% del total de ingresos de la economía nacional.

Por su parte, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SUPERCIAS) reportó que en 2023 existían 2.379 empresas dedicadas a la manufactura y comercio de textiles y calzado. Estas compañías poseían **activos** por USD 3.034 millones (equivalente al 1,9% del total del sector societario) y generaron ingresos por USD 3.800 millones (representando el 2% de los ingresos totales).

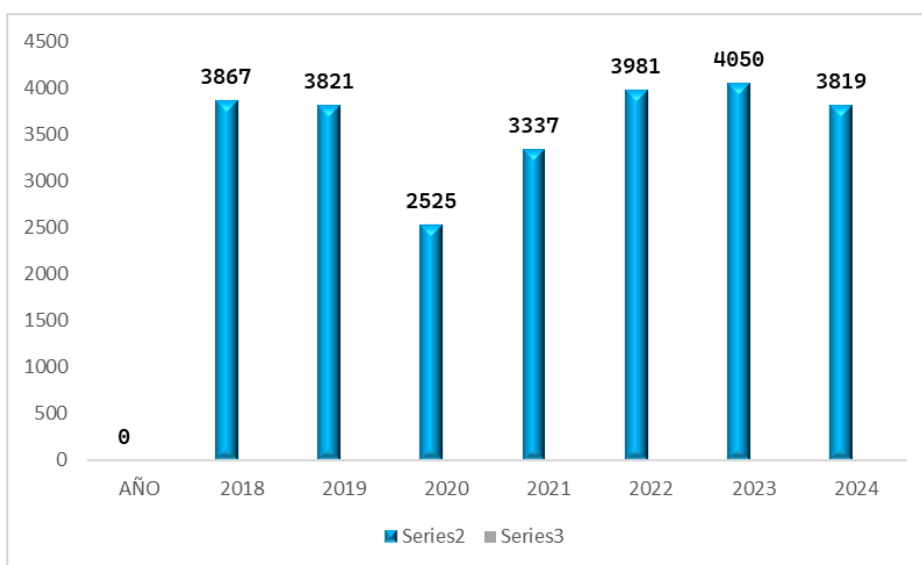


Figura 1: Ingreso del sector del calzado. Elaborado por: INEC-ENEMDU

Se prevé que el mercado ecuatoriano de calzado alcance unos ingresos de 841,6 millones de dólares en 2025, con una venta estimada de 29 millones de pares. Sin embargo, se anticipa que el crecimiento anual del sector será mínimo, con una tasa de solo el 0,5%.

1.1.2. Análisis del sector empresarial

Dentro del sector, la venta de ropa y calzado explica el 74,1% de los ingresos, mientras que la fabricación de estos productos representa el 25,9% restante. El sector había alcanzado su máximo crecimiento en 2021, con un aumento del 32% en sus ingresos, pero desde entonces ha mostrado una desaceleración progresiva que finalmente se concretó en una contracción durante el último año.

Este comportamiento está vinculado al ciclo económico contractivo de Ecuador. En 2024, el país experimentó tres trimestres consecutivos con tasas de crecimiento negativo del PIB, lo que confirma un escenario recesivo.

El sector ecuatoriano del calzado se encuentra en una situación delicada, afectado por una disminución en la demanda local y, sobre todo, por el crecimiento de las compras online en plataformas internacionales. Muchas de estas plataformas operan fuera del sistema tributario local. En la actualidad, estas transacciones con empresas extranjeras alcanzan aproximadamente los quinientos mil dólares, un flujo de dinero que perjudica directamente a los fabricantes nacionales.

La crisis que atraviesa el sector no es consecuencia de una falta de calidad o creatividad por parte de la industria local, la cual posee una demostrada capacidad en ambos aspectos, sino de la inacción de las autoridades frente al contrabando y la evasión fiscal.

Este calzado de origen ilegal, que proviene principalmente de países como China, Colombia y Perú, circula sin restricciones. Incluso llega a portar etiquetas y certificaciones falsas, lo que pone en evidencia un sistema afectado por la corrupción. Las cifras de 2024 reflejan esta situación: la producción nacional ha tenido una caída pronunciada, y la inversión en provincias tradicionalmente manufactureras como Pichincha y Tungurahua se ha reducido en un 35%.

El rendimiento de las empresas del sector textil y de calzado influye directamente en las cifras clave del mercado de trabajo. Según reporta el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), esta actividad económica generó el 3% del empleo total del país para diciembre de 2024, lo que se traduce en alrededor de 251.000 puestos de trabajo.

Una característica notable de esta fuerza laboral es su alta participación femenina, ya que las mujeres ocupan 7 de cada 10 plazas. Sin embargo, solo el 23,1% de estos trabajos se consideran empleo adecuado.

En cuanto a la distribución, la industria manufacturera de textiles y calzado es la fuente del 54,2% de estos empleos, mientras que el comercio al por mayor y menor de estos productos genera el 45,8% restante.

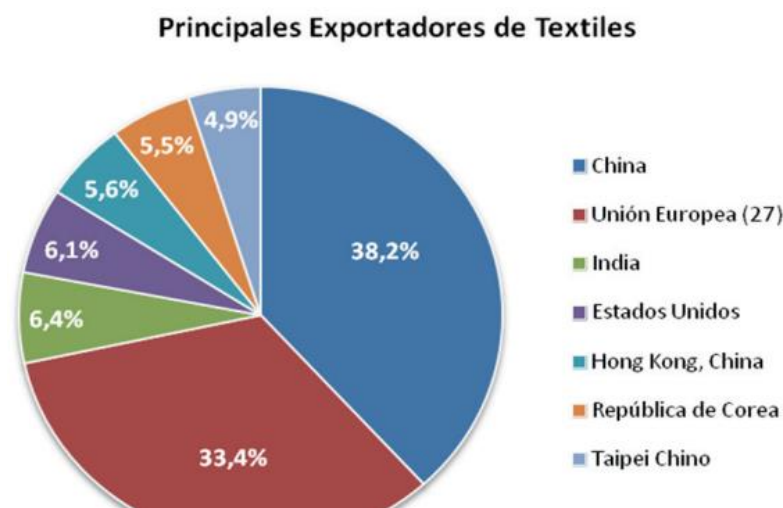


Figura 10: Fuente: Organización Mundial de Comercio, OMC.
 Elaboración: Dirección de Estadísticas Económicas, INEC.

1.1.3.1 *Figura 11: Identidad de marca. Elaboración propia. Figura 12: Fuente: Organización Mundial de Comercio, OMC. Elaboración: Dirección de Estadísticas Económicas, INEC.*

especializada en calzados
 fabrica
 ible y el apoyo al productor
 nacion: *Figura 13: Identidad de marca. Elaboración propia.*

ocen la calidad y variedad
 del cal: dos. Por ello, este proyecto
 busca l: Directivos. *Figura 15: Identidad de marca. Elaboración propia. Figura 16: Fuente: Organización Mundial de Comercio, OMC. Elaboración: Dirección de Estadísticas Económicas, INEC.*
 con ide: *Figura 17: Identidad de marca. Elaboración propia. Figura 18: Fuente: Organización Mundial de Comercio, OMC. Elaboración: Dirección de Estadísticas Económicas, INEC.*

Figura 17: Identidad de marca. Elaboración propia. Figura 18: Fuente: Organización Mundial de Comercio, OMC. Elaboración: Dirección de Estadísticas Económicas, INEC.

1.1.4. Modelo de negocio

Según Ricart (2009), “un modelo de negocio es el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones”.

De acuerdo con Timmers (1998): “El modelo de negocio puede ser definido como una arquitectura de los flujos de bienes, servicios e información, incluyendo una descripción de los diversos actores de los negocios y sus funciones, la descripción de los posibles beneficios para los actores empresariales y las descripciones de las fuentes de ingresos” (citado por Lozano et al., 2019). “Todavía, no es posible apuntar un concepto de modelo de negocio perfecto para todas las modalidades de empresas” (Prata y Martins, 2017, citado por Lozano et al., 2019).

Contar con un modelo de negocio eficaz es vital, ya que sirve para especificar los clientes ideales, planificar la estructura de costos, perfeccionar la operación y prever el futuro económico de la empresa, lo que a su vez es crucial para atraer capital.

1.1.4.1. Modelo de negocio B2C (Business to Consumer).

Hablar del b2c es hablar de una nueva implementación de tecnología que han supuesto toda una revolución en el ámbito empresarial y esta es una realidad que cambia el contexto y la forma en la que tienen que trabajar las empresas en sus actuaciones en el ámbito comercial.

El modelo B2C, o Empresa-Consumidor, parte de una idea sencilla: vender directamente a la persona que va a usar el producto, sin intermediarios. Aunque este concepto aplica a cualquier negocio orientado al consumidor final, hoy en día casi inevitablemente nos remite al comercio digital, donde la relación entre marca y cliente se vuelve más directa, más inmediata y, cuando se hace bien, mucho más significativa.

Y es que la digitalización no avanza despacio. Está transformando la forma en que vivimos, compramos y nos relacionamos con las marcas a una velocidad que obliga a replantear muchas cosas. El consumidor actual ya no elige entre lo físico y lo digital: los combina con naturalidad, investiga en línea, prueba en tienda, compara en el celular y decide según la experiencia que cada canal le ofrece. Ante esa realidad, las marcas que quieran mantenerse vigentes no tienen otra opción que

adaptarse, y no de cualquier manera, sino ofreciendo una experiencia de compra que sea coherente, enriquecedora y memorable en cada punto de contacto con el cliente.

1.1.5. Matriz Canvas

1.1.5.1. Concepto Del Modelo CANVAS.

“Es una herramienta de gestión estratégica que te permite conocer los aspectos clave de tu negocio: cómo se relacionan y compensan entre sí. Hace visible la infraestructura, la oferta, los clientes y la situación financiera de tu organización para que logres reconocer las deficiencias y analices el rendimiento” (Clavijo, HubSpot, 2022).

“Esta herramienta se usa para entender el modelo de negocio, pero también para asegurarnos que todos los miembros estén comprendiendo en lo mismo respecto de la organización. El modelo CANVAS es muy útil como apoyo para la gestión, para pensar en el futuro y proyectarse a corto y mediano plazo” (Broitman, 2019).

1.1.5.2. Modelo Canvas Aplicado.

Socios clave

- Artesanos y fabricantes de calzado de Tungurahua y Azuay.
- Empresas de logística y courier.
- Plataformas de pago (Stripe, PayPhone).
- Influencers y bloggers de moda locales.

Actividades clave

- Curaduría y selección de productos.
- Marketing y branding.
- Gestión de inventario y proveedores.
- Gestión de ventas (físicas y online).

Recursos clave

- Tienda física bien ubicada.
- Plataforma de E-commerce.
- Marca “Pisa Ec” y su reputación.
- Relación exclusiva con proveedores.

Propuesta de valor

- Calzado de diseño y alta calidad, 100% ecuatoriano.
- Una historia detrás de cada par de zapatos.
- Apoyo directo a la economía y al talento local.
- Experiencia de compra única y memorable.

Relaciones con los clientes

- Asesoramiento personalizado en tienda.
- Comunidad activa en redes sociales.
- Servicio postventa y garantía de calidad.

Canales

- Tienda física (retail).
- Tienda online.
- Redes sociales (Instagram, TikTok).

Segmento de clientes

- Hombres y mujeres (25–55 años)
- Residentes en las principales ciudades de Ecuador.
- Turistas que buscan productos auténticos y de calidad.

Estructura de costos

- Costo de adquisición del inventario.
- Alquiler del local comercial.
- Salarios y beneficios del personal.
- Inversión en marketing y publicidad.

- Costos de plataforma e-commerce y logística.

Flujo de ingresos

- Venta de calzado para mujer.
- Venta de calzado para hombre.
- Venta de accesorios de cuero (cinturones, billeteras).

1.2. Gestión y organización empresarial

Detrás de cualquier actividad empresarial va a aparecer la figura del empresario, quien va a coordinar todos los esfuerzos para conseguir la mayor producción y cuyo objetivo final va a ser la de maximizar el beneficio de su empresa. El empresario ha de ser consciente de que tal vez el funcionamiento de su empresa no cumpla con el objetivo previsto, y por ello va a ser el responsable de llevar a cabo una organización que evite llegar a tal situación. Así pues, "la organización de la empresa (...) supondrá dotar a la empresa de una estructura de manera que permita coordinar e integrar las diversas tareas que los miembros de la misma ejecutan, en orden a hacer posible el logro de sus objetivos (Menguzzato y Renau, 1992, p.295)

1.2.1. *Nombre o razón social*

“Pisa Ec”

PisaEc se concibe como una identidad de marca estratégica que une de forma innovadora el verbo "pisar" con la sigla "EC" de Ecuador. El resultado es un nombre breve, contemporáneo y con gran poder de recordación, que representa cabalmente la naturaleza de la empresa. Esta decisión busca construir una marca moderna con proyección tanto en el ámbito local como global. Su diseño sonoro garantiza una fácil articulación en español, conservando al mismo tiempo un alcance internacional que favorece su potencial expansión sin renunciar a su origen ecuatoriano.

El nombre elegido posee un fuerte simbolismo que lo vincula directamente con la identidad ecuatoriana. La palabra "pisar" no solo alude a la función del

más accionistas, incluso de nacionalidad extranjera, lo que la convierte en una figura atractiva tanto para emprendedores locales como para quienes llegan desde afuera con ganas de invertir en el país.

1.2.3. Organigrama del equipo emprendedor.

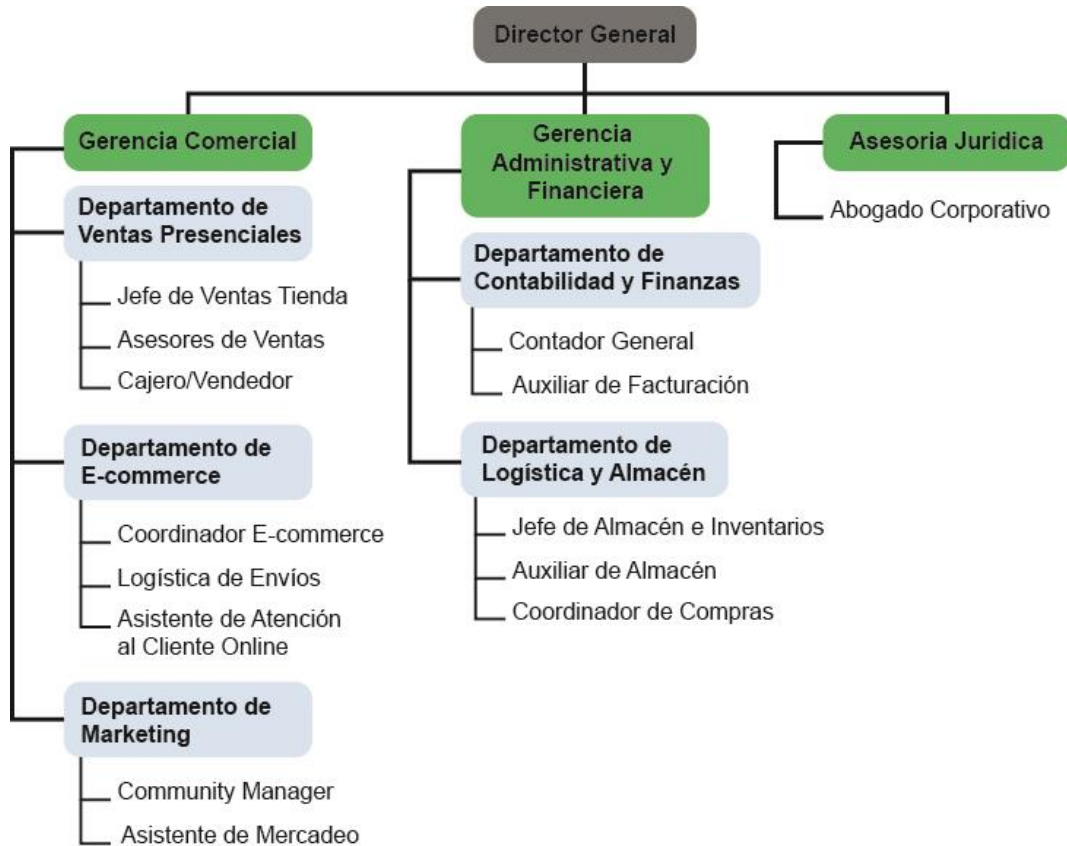


Figura 27: Organigrama del Equipo en general y Directivos.

Tabla 2.Figura 28: Organigrama del Equipo en general y Directivos.

Tabla 3.

Resultado de encuestas, pregunta #1

Figura 29: Resultado de encuestas, pregunta #1. Elaboración propia. (2025)Tabla 4.Figura 30: Organigrama del Equipo en general y Directivos.

Tabla 5.Figura 31: Organigrama del Equipo en general y Directivos.

evaluaciones de resultados y representa legalmente a la empresa en todo lo que importa.

GERENTE COMERCIAL

Es quien convierte la estrategia en ventas. Diseña y dirige el plan comercial tanto para el canal físico como el digital, define precios, gestiona el portafolio de productos y lidera al equipo de ventas con metas claras y sistemas de incentivos que motivan. Tiene el ojo puesto permanentemente en el mercado: detecta tendencias, identifica oportunidades y trabaja de la mano con marketing para que cada campaña tenga impacto real.

JEFE DE VENTAS TIENDA

Es la figura central de la tienda física. Se encarga de que cada día en el piso de ventas sea un día bien ejecutado: supervisa al equipo, asegura que el stock esté en orden, implementa estrategias visuales que inviten a comprar y capacita continuamente a sus colaboradores. Cuando un cliente tiene un problema, es quien lo resuelve. Su prioridad es que cada persona que entre a la tienda se vaya satisfecha y con ganas de volver.

ASESOR DE VENTAS

Es la cara de la marca ante el cliente. Conoce los productos a fondo y sabe cómo ayudar a cada persona a encontrar exactamente lo que necesita. Más allá de procesar una transacción, construye relaciones: fideliza a quienes ya compran y conquista a quienes llegan por primera vez. Mantiene el área de ventas ordenada, atractiva y lista para recibir a cualquier cliente en cualquier momento.

CAJERO/VENDEDOR

Está en el momento más decisivo de la experiencia de compra: el cierre. Maneja con eficiencia el punto de venta, procesa pagos con distintos medios y resuelve dudas sobre precios, promociones y disponibilidad con agilidad y amabilidad. En los momentos de mayor movimiento, es un apoyo fundamental para que la operación fluya sin contratiempos. También gestiona cambios y devoluciones, siempre dentro de las políticas de la empresa.

COORDINADOR E-COMMERCE

Es el responsable de que la tienda en línea funcione impecablemente. Actualiza catálogos, precios y disponibilidad en tiempo real, mejora continuamente la experiencia del usuario y analiza el comportamiento digital para identificar qué está funcionando y qué puede mejorar. Trabaja con marketing en los contenidos y campañas online, y se asegura de que cada transacción sea segura y fluida desde el primer clic hasta la confirmación del pedido.

ESPECIALISTA EN LOGÍSTICA DE ENVÍOS

Se encarga de que lo que el cliente compra en línea llegue a sus manos en perfectas condiciones y en el tiempo prometido. Coordina toda la cadena de entrega, gestiona relaciones con empresas de mensajería, optimiza el embalaje y mantiene informado al cliente sobre el estado de su pedido. Cuando algo no sale como se esperaba, es quien encuentra la solución y gestiona devoluciones con eficiencia.

ASISTENTE DE ATENCIÓN AL CLIENTE ONLINE

Es la voz de la marca en el mundo digital. Atiende consultas por chat, correo y redes sociales con precisión y calidez, acompaña al cliente después de su compra y coordina con logística y facturación cuando algo requiere seguimiento. Su objetivo es que ningún cliente se quede sin respuesta y que cada interacción deje una buena impresión de la marca.

COMMUNITY MANAGER

Da vida a la marca en redes sociales. Crea contenido relevante, gestiona la comunidad digital, responde mensajes, monitorea la reputación online y trabaja con influencers para ampliar el alcance de la marca. Analiza métricas constantemente para afinar la estrategia y asegurarse de que cada publicación sume valor y conecte con la audiencia correcta.

ASISTENTE DE MERCADEO

Apoya la ejecución de todas las iniciativas de marketing: desde la programación de contenidos hasta la organización de eventos y activaciones de marca. Investiga tendencias, analiza a la competencia, gestiona materiales

promocionales y colabora en la elaboración de informes. Es una pieza clave para que las estrategias del equipo se lleven a cabo con orden y efectividad.

GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Tiene bajo su responsabilidad la salud económica de la empresa. Supervisa el presupuesto, gestiona el flujo de caja, controla los indicadores financieros y lidera la planificación tributaria para que la empresa cumpla con todas sus obligaciones fiscales sin sobresaltos. También negocia con entidades financieras y establece políticas claras de control de gastos y contrataciones.

CONTADOR GENERAL

Lleva las cuentas de la empresa con rigor y precisión. Genera los estados financieros mensuales, proyecta necesidades de capital, supervisa la facturación electrónica y coordina las declaraciones tributarias. Implementa controles internos para prevenir irregularidades y asegura que la información financiera sea siempre confiable y oportuna.

AUXILIAR DE FACTURACIÓN

Se encarga de que toda la documentación tributaria esté en orden: emite facturas electrónicas, notas de crédito y débito, y comprobantes de retención con estricto apego a los requisitos del SRI. Concilia comprobantes, ventas e ingresos, identifica discrepancias y mantiene todo debidamente archivado para cualquier auditoría que se requiera.

JEFE DE ALMACÉN E INVENTARIOS

Dirige las operaciones del almacén con un objetivo claro: que el producto correcto esté disponible en el momento correcto. Supervisa la recepción, el almacenamiento y el despacho de mercadería, implementa sistemas de control de inventarios, optimiza el espacio y coordina los conteos físicos. Lidera a su equipo con procedimientos claros y una cultura de orden y eficiencia.

AUXILIAR DE ALMACÉN

Es quien mantiene el almacén funcionando día a día. Recibe, verifica, clasifica y almacena mercadería, prepara pedidos para la tienda física y el e-

commerce, actualiza el sistema de inventario en tiempo real y reporta cuando algo no cuadra o el stock baja. Además, cuida el orden, la limpieza y las condiciones de conservación de los productos, porque sabe que un buen almacén es la base de una buena operación.

COORDINADOR DE COMPRAS

Gestiona todo el proceso de abastecimiento, desde identificar qué se necesita hasta asegurarse de que llegue en las condiciones pactadas. Construye relaciones sólidas con proveedores, negocia condiciones favorables, anticipa necesidades según las tendencias del mercado y evalúa constantemente el desempeño de cada proveedor. Su trabajo garantiza que la empresa siempre tenga lo que necesita, cuando lo necesita.

ABOGADO CORPORATIVO

Protege a la empresa desde el punto de vista legal. Revisa y redacta contratos comerciales con proveedores, clientes y socios estratégicos, mantiene actualizados los modelos contractuales de la organización y asesora en todo lo relacionado con derecho comercial y corporativo. Se asegura de que cada acuerdo que firma la empresa esté respaldado jurídicamente y alineado con la legislación ecuatoriana vigente.

1.2.5. Perfiles de puestos de trabajo

Director general: Título tercer nivel en Administración, Negocios o afines, 5 años de experiencia en gestión retail.

Gerente comercial: Título en Marketing o Ventas, 4 años en gestión comercial retail.

Jefe de ventas tienda: Técnico superior en Ventas o afín, 3 años en ventas retail.

Asesor de ventas: Bachillerato, 1 año en ventas (deseable)

Cajero/vendedor: Bachillerato completo, 6 meses - 1 año en posiciones similares de atención al cliente o ventas

Coordinador e-commerce: Título en Marketing Digital o afín, 2 años en gestión de plataformas digitales.

Especialista en logística de envíos: Técnico en Logística, 1 año en gestión de envíos.

Asistente de atención al cliente online: Técnico o tecnología en Mercadeo, Comunicación o afines, 1 año en servicio al cliente digital, manejo de redes sociales o centros de contacto.

Community manager: Título en Comunicación o Marketing Digital, 2 años en gestión de redes.

Asistente de mercadeo: Título universitario en Mercadotecnia, Publicidad, Comunicación o afines, 1-2 años en departamentos de marketing o agencias publicitarias.

Gerencia administrativa y financiera: Título profesional en Administración, Contaduría, Finanzas o afines (posgrado deseable), mínimo 5 años en cargos directivos administrativo-financieros

Contador general: Título en Contabilidad y Auditoría, 4 años en contabilidad comercial.

Auxiliar de facturación: Técnico en Contabilidad, Administración o afines, 1 año en procesos de facturación o áreas contables.

Jefe de almacén e inventarios: Técnico en Logística o afín, 3 años en gestión de inventarios.

Auxiliar de almacén: Bachillerato completo, 6 meses en manejo de inventarios o almacenes.

Coordinador de compras: Título en Administración o Comercio, 3 años en compras.

Abogado corporativo: Título en Derecho con posgrado en Derecho Corporativo o Mercantil, mínimo 4 años en asesoría legal empresarial.

1.2.6. Aspecto legal

Trámite orientado a inscribir en el Registro Mercantil, el contrato que determina el inicio de la existencia legal de una compañía o sociedad domiciliada en el Ecuador.

Lo usuarios deben realizar la inscripción de la compañía o sociedad, en el Registro Mercantil del cantón en la cual se encuentre domiciliada.

Tabla 6

Resumen del Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 013 para Calzado y Textiles

REGLAMENTO TÉCNICO ECUATORIANO	ARTÍCULO 1°. Oficializar con el carácter de OBLIGATORIO el siguiente Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 013 para el etiquetado y rotulado de textiles, prendas de vestir, calzado y accesorios afines, sean de fabricación nacional o importados, que se comercialicen en la República del Ecuador:
OBJETO	Este Reglamento establece los requisitos que debe cumplir el etiquetado y rotulado de los productos textiles, prendas de vestir, calzado y accesorios afines de consumo final, que se comercializan en el país, para proteger la vida y la salud de las personas, para prevenir prácticas que puedan inducir a error a los consumidores y proteger el medio ambiente.
ALCANCE	Este Reglamento se aplica a todos los productos textiles, prendas de vestir, calzado y accesorios afines, incluyendo también a la ropa para el hogar (sábanas, cobijas, cubrecamas, manteles, toallas, cortinas y similares), cinturones, malatería y sombrerería; se excluye al calzado de juguete.
DEFINICIONES	Calzado. Es toda prenda de vestir con suela, destinada a proteger, cubrir total o parcialmente y resguardar el pie facilitando el caminar, realizar actividades deportivas, artísticas y otras, pudiendo tener connotaciones estéticas y, en casos especiales, terapéuticas o correctoras.

Nota. Etiquetado y rotulado de textiles, prendas de vestir, calzado y accesorios afines.

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Normalización.

Elaborado por: Peribonio, Tomás.

1.2.6.1. Requisitos Para La Creación De La Empresa.

Un negocio debe realizar actos de comercio cotidianamente para que exista como tal. No son simples operaciones de compra-venta, sino una gama infinita de posibilidades, según lo establece el Código de Comercio.

Las actividades que el Código Fiscal de la Federación establece como empresariales no difieren sustancialmente de las que señala el Código de Comercio.

Se entiende por actividades empresariales las siguientes:

1. Las comerciales, que son las que tienen ese carácter, de conformidad con las leyes federales.
2. Las industriales, entendidas como la extracción, conservación o transformación de materias primas, acabado de productos y la elaboración de satisfactores.
3. Las agrícolas, que comprenden las actividades de siembra, cultivo, cosecha y la primera enajenación de los productos obtenidos que no hayan sido objeto de transformación industrial.
4. Las ganaderas, consistentes en la cría y engorda de ganado, aves de corral y animales, así como la primera enajenación de sus productos que no hayan sido objeto de transformación industrial.

1.2.6.2. Impuestos.

Inscripción en el SRI y obtención del RUC

Impuesto a la Renta.

Impuestos municipales.

1.2.6.3. Permisos y licencias.

Para tiendas físicas: cumplir normas de limpieza y seguridad.

Inspección por Cuerpo de Bomberos (seguridad contra incendios): El riesgo de incendio en la fabricación de calzado se debe a la presencia de materiales combustibles, como cuero, telas, caucho, plásticos, adhesivos, disolventes y cajas de cartón, y a la existencia de focos de ignición y conductas peligrosas de los trabajadores.

1.3. Orientación estratégica del negocio

1.3.1. Misión

PISAEC es una empresa dedicada a la comercialización de calzado 100% ecuatoriano de la más alta calidad. Nos especializamos en ofrecer productos que fusionan diseño contemporáneo con la artesanía nacional, dirigidos a consumidores que valoran la autenticidad, durabilidad e identidad cultural. Nos diferenciamos mediante nuestra selección de los mejores talleres nacionales, garantizando estándares de calidad superiores y una experiencia de compra omnicanal excepcional. Nuestra responsabilidad social se manifiesta en el apoyo directo a la industria local y la promoción del consumo consciente que fortalece la economía ecuatoriana.

1.3.2 Visión

Para el año 2028, PISAEC será líder en el mercado minorista de calzado nacional premium, reconocida por su curaduría de productos de excelencia y su compromiso con el desarrollo de la industria local. Contaremos con 3 tiendas propias en Quito, Guayaquil y Cuenca, una sólida plataforma de e-commerce con cobertura nacional, y habremos establecido alianzas estratégicas con 15 talleres artesanales a quienes habremos capacitado en estándares internacionales. Nuestro equipo humano será referente en conocimiento del producto y servicio al cliente, y

habremos logrado que el 25% de nuestras ventas provengan de mercados internacionales interesados en calzado ecuatoriano de calidad.

1.3.3 Valores empresariales

Compromiso: Sentido de responsabilidad y dedicación inquebrantable hacia los objetivos y la ética de la empresa.

- Cumplimiento riguroso de los plazos de entrega establecidos con clientes.
- Pago oportuno a productores dentro de los días establecidos en contrato.
- Asistencia y participación activa.
- Desarrollo de planes de crecimiento individual para cada colaborador.
- Mantenimiento de estándares de calidad en cada producto comercializado.

Puntualidad: Cumplimiento exacto y a tiempo de las obligaciones y horarios.

- Entrega de reportes en fechas establecidas.
- Respuesta a consultas de clientes en el menor tiempo posible.
- Procesamiento de pedidos online en mismo día para órdenes antes de las 2 PM.
- Cumplimiento estricto de horarios de apertura y cierre de tienda física.

Trabajo en equipo: Colaboración y coordinación de esfuerzos para alcanzar una meta común.

- Reuniones interdepartamentales quincenales para alineación estratégica.
- Celebración colectiva de hitos y metas alcanzadas.
- Espacios de feedback 360° para mejora continua.

- Bonos por metas de equipo no individuales.

Honestidad: Actuar con transparencia en las relaciones comerciales y administrativas.

- Comunicación clara sobre origen y materiales de cada producto.
- Política de precios transparentes.
- Reconocimiento abierto de errores e implementación de medidas correctivas.
- Información veraz sobre disponibilidad de productos y tiempos de entrega.

Empatía: Capacidad de ponerse en el lugar del cliente o proveedor para entender sus necesidades.

- Capacitación en servicio al cliente con enfoque en comprensión de necesidades.
- Políticas de cambio y devolución centradas en la satisfacción del cliente.
- Apoyo a productores en momentos de dificultad.

Comunicación asertiva: Mantener una comunicación clara y respetuosa entre colaboradores, clientes y proveedores.

- Protocolos establecidos para comunicación interdepartamental.
- Escucha activa a feedback de clientes.
- Reuniones mensuales entre colaboradores y sus supervisores.
- Canal abierto de comunicación con la dirección para todos los colaboradores.
- Comunicación proactiva con clientes sobre estado de pedidos y novedades.

1.3.4. Políticas Generales

“El propósito real de las políticas en una organización, es simplificar la burocracia administrativa y ayudar a la organización a obtener utilidades. Una política tiene una razón de ser, cuando contribuye directamente a que las actividades

y procesos de la organización logren sus propósitos...Las políticas ayudan a evitar sin duda la lentitud, defectos y sobre todo la pérdida de tiempo en las principales actividades y procesos de la organización. Es por ello, que las políticas se constituyen en linternas en la oscuridad, porque permiten visualizar un camino claro, preciso y seguro para las actividades cotidianas, sobre todo, en puntos críticos donde se requiere decisión. Manual. “un manual de políticas y procedimientos es un manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización” (Valdiviezo Bonilla, 2015, pág. 13)

Realizar control de calidad

- a) Inspección minuciosa de cada lote recibido de productores
- b) Evaluación de materiales, costura y acabados
- c) Pruebas de durabilidad y comfort en muestras
- d) Rechazo de productos que no cumplan estándares

Capacitación permanente a todo el personal

- a) Programa de inducción para nuevos colaboradores
- b) Entrenamiento mensual en productos y técnicas de venta
- c) Capacitación trimestral en atención al cliente
- d) Actualización continua en herramientas digitales

Cuidado del medio ambiente

- a) Uso de empaques biodegradables y reciclables
- b) Optimización de rutas de entrega para reducir huella de carbono
- c) Digitalización de procesos para minimizar uso de papel
- d) Selección preferencial de productores con prácticas sostenibles

Cumplir con las normas de seguridad y riesgo ocupacional

- a) Implementación de manual de seguridad laboral
- b) Equipamiento de protección para personal de almacén
- c) Simulacros semestrales de emergencia

- d) Botiquín de primeros auxilios completo y accesible

Dar garantía de mis productos y servicios

- a) Garantía de 90 días por defectos de fabricación
- b) Política de devoluciones clara y transparente
- c) Reposición inmediata por productos defectuosos
- d) Soporte post-venta

Dar Responsabilidad Social

- a) Programa de aprendizaje para jóvenes emprendedores del calzado
- b) Donación de calzado a comunidades vulnerables
- c) Apoyo a ferias y eventos de emprendimiento local

1.3.5. Análisis FODA del proyecto

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

Tabla 7

Análisis FODA del negocio.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES

• Modelo de negocio innovador que conecta directamente productores y consumidores. • Marca con fuerte identidad nacional y emocional. • Equipo directivo con experiencia multisectorial. • Multi-canalidad que cubre venta presencial y digital.	• Expansión del e-commerce en Ecuador (35% crecimiento anual). • Programas gubernamentales de apoyo a MIPYMES. • Interés de mercados internacionales por productos artesanales ecuatorianos. • Desarrollo de turismo que busca productos auténticos locales.
DEBILIDADES	AMENAZAS
• Dependencia inicial de un número limitado de productores. • Capital de trabajo limitado para crecimiento acelerado. • Reconocimiento de marca inicialmente bajo. • Limitada capacidad de negociación con productores en etapa inicial.	• Competencia de marcas internacionales con alto poder de marketing. • Crisis económicas que reducen poder adquisitivo de consumidores. • Cambios regulatorios en impuestos y comercio electrónico. • Aumento en el costo de la materia prima que impacta los márgenes.

Fuente: Análisis interno del negocio.

Elaboración propia (2025)

1.3.6. Estrategias de desarrollo del negocio en consecuencia con análisis FODA realizado.

Para la elaboración de las estrategias se ha aplicado la Matriz FODA Cruzada, que combina sistemáticamente los elementos internos (Fortalezas y Debilidades) con los elementos externos (Oportunidades y Amenazas). Cada estrategia responde a cuestionamientos específicos y se articula mediante objetivos medibles, acciones concretas y responsables designados.

Tabla 8
Matriz FODA Cruzada.

Estrategias	Responsable	Objetivo	Acciones Específicas
Potenciación del Modelo Multi-canal	Gerencia Comercial + Coordinador E-commerce	Capitalizar el crecimiento del e-commerce ecuatoriano (35% anual) mediante nuestra estructura multi-canal existente.	Integrar sistemas de inventario en tiempo real entre tienda física y plataforma online. Desarrollar un programa que permita recoger compras online en tienda física.
Aceleración del Reconocimiento de Marca	Departamento de Marketing + Community Manager	Alcanzar 25% de reconocimiento de marca en segmento objetivo mediante marketing digital.	Implementar campañas de contenido educativo sobre calzado ecuatoriano Desarrollar programa de embajadores de marca con micro-influencers locales
Estrategia de Defensa Competitiva	Gerencia Comercial + Jefe de Ventas Tienda	Neutralizar ventajas de marcas internacionales mediante propuesta de valor única.	Crear experiencias de compra que resalten autenticidad y tradición local. Establecer servicio de personalización que marcas masivas no pueden ofrecer.
Estrategia de Diversificación Progressiva	Director General + Gerencia Comercial	Reducir vulnerabilidad mediante diversificación controlada de productos	Desarrollar líneas complementarias (accesorios, cuidado de calzado) Explorar mercados secundarios con menor intensidad competitiva

Elaboración propia (2025)

1.3.7. Objetivos estratégicos del negocio

Objetivo general

Consolidar a la empresa como una marca líder en la comercialización de calzado nacional en Guayaquil, combinando calidad, diseño y atención personalizada, tanto en el canal físico como digital.

Objetivos a corto plazo (1er Año)

- Establecer alianzas con al menos 10 productores locales de calzado en varias provincias del país.
- Alcanzar ventas mensuales de 500 pares de calzado para el mes 12.
- Desarrollar una base de datos de 2,000 clientes activos para desarrollar un programa de fidelización.
- Lograr un reconocimiento de marca del 15% en el segmento objetivo de Guayaquil.
- Implementar y optimizar la plataforma e-commerce llegando a tener una buena tasa de conversión de al menos el 2-3%.

Objetivos a mediano y largo plazo (Años 3-4)

- Expandir la red de productores a 30 talleres en las distintas regiones del país, focalizándonos en Ambato que es la provincia más fuerte en la elaboración de calzado.
- Abrir 2 tiendas físicas adicionales en ciudades principales.
- Desarrollar 2 líneas exclusivas de calzado en colaboración con diseñadores locales.
- Alcanzar una facturación anual de \$500,000 con rentabilidad del 15%.
- Exportar a algún país de la región con una línea especial de calzado ecuatoriano.

1.3.8. Alianzas estratégicas

Pisa Ec S.A.S. establecerá alianzas estratégicas con productores nacionales de calzado artesanal e industrial, seleccionados bajo criterios de calidad, cumplimiento y sostenibilidad.

Asimismo, se prevé alianzas con empresas de logística y transporte para optimizar los envíos en compras online, y con instituciones financieras que faciliten planes de pago o financiamiento para los clientes.

Estas alianzas permitirán fortalecer la cadena de valor, ampliar la cobertura de mercado y consolidar la presencia de la marca en el sector comercial ecuatoriano.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1. Análisis de la demanda.

2.2.1. Concepto de demanda

Cuando se habla de demanda nos referimos con particularidad a un conjunto de sucesos a desarrollarse o a un conjunto de sucesos ya acaecidos, cuya metodología de análisis es suficientemente conocida y sobre todo aplicada con regularidad en las organizaciones.

La tarea de medir la demanda está repleta de términos específicos, muchos de ellos redundantes. Así, por ejemplo, se pueden hablar de ocho “estados” diferentes de la demanda: demanda negativa, demanda existente, demanda latente, demanda en declive, demanda irregular, demanda completa, sobre-demanda y demanda indeseable (Kotler y Keller, 2006, 10). Sin embargo, los conceptos más importantes para la medición de la demanda son los de demanda de mercado y la demanda de la empresa, teniendo en cuenta siempre que en cada uno de ellos se puede hablar de una previsión y un potencial.

2.2.2. Tamaño de la muestra

Para el levantamiento de información, se utilizó un enfoque cuantitativo, aplicando encuestas a una muestra de 200 personas en Guayaquil.

Para determinar el tamaño de la muestra, se utiliza la fórmula estadística para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{e^2(N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Tabla 9

Parámetros para determinar el tamaño de la muestra.

Parámetro	Símbolo	Valor Asumido	Justificación
Población Objetivo	N	500,000	Población económicamente activa estimada en el área metropolitana de Guayaquil.
Nivel de Confianza	Z	95% (1.96)	Estándar en estudios de mercado.
Probabilidad de Éxito	p	0.5	Máxima varianza, conservador.
Probabilidad de Fracaso	q	0.5	q=1-p.
Margen de Error Máximo	e	5% (0.05)	Estándar para buena representatividad.

Fuente: Elaboración Propia.

$$n = \frac{500.000(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.07)^2(500.000 - 1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{480,200}{2,450 + 0.9604}$$

$$n \approx \frac{480,200}{2,450.9604} \approx 196$$

2.2.3. Diseño de encuesta

1. ¿A qué rango de edad pertenece usted?

- 18 - 24 años
- 25 - 45 años
- 46 - 60 años
- Más de 60 años

2. ¿En qué sector de la ciudad vive?

- Sur
- Norte
- Centro

3. ¿Con qué frecuencia compra calzado?

- Cada 3 meses
- Cada 6 meses
- 1 vez al año
- Solo cuando necesita

4. ¿Qué tipo de calzado usa con más frecuencia?

- Formal/elegante
- Casual
- Deportivo
- Artesanal/tradicional

5. ¿Dónde suele comprar calzado?

- Centros comerciales
- Tiendas especializadas
- Mercados locales
- Ferias artesanales
- Online

6. En promedio, ¿cuál es el rango de precio que usted considera justo pagar por un par de calzado de alta calidad (cuero, diseño exclusivo)?

- Menos de \$30 USD
- \$40 - \$70 USD
- \$71 - \$100 USD
- Más de \$100 USD

7. Al comprar calzado, ¿cuál de los siguientes factores es el más importante para su decisión final? (Seleccione solo uno)

- Precio y ofertas
- Diseño exclusivo y estilo
- Comodidad y durabilidad
- Fama de la marca (reconocimiento global)

8. Al momento de comprar calzado, ¿cuál de los siguientes canales utiliza más a menudo?

- Tiendas físicas especializadas (*boutiques* o tiendas de marca única)
- Plataformas de e-commerce o marketplaces
- Tiendas por departamento o retail masivo
- Venta directa por redes sociales (Instagram/WhatsApp)

9. ¿Qué tan importante es para usted que el calzado que compra tenga un origen ético y apoye a productores locales?

- Nada importante
- Poco importante
- Importante
- Muy importante (Es un factor de compra)

10. ¿Qué tipo de información le gustaría ver en la publicidad de una marca de calzado de diseño?

- Solo ofertas y precios bajos.
- Origen de los materiales y el proceso de fabricación.
- Comentarios de clientes o influencers.

- Consejos de moda.

2.2.4. Análisis de la encuesta aplicada.

Pregunta #1

Tabla 10.

Resultado de encuestas, pregunta #1

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
18 - 24 años	20	10%
25 - 45 años	110	55%
46 - 60 años	55	27,5%
Más de 60 años	15	7,5%

Elaboración Propia (2025)

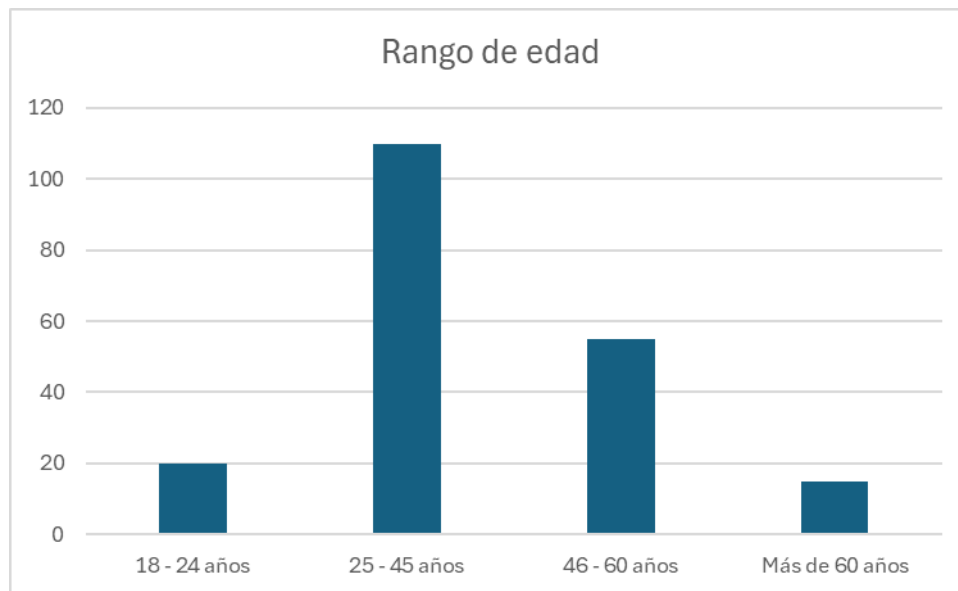


Figura 36: Resultado de encuestas, pregunta #1. Elaboración propia. (2025)

Tabla 15. *Figura 37: Resultado de encuestas, pregunta #1. Elaboración propia. (2025)*

fu

m.

Tabla 16.

di

Resultado de encuestas, pregunta #2

m.

Figura 38: Resultado de encuestas, pregunta #2. Elaboración propia. (2025) **Tabla 17.** *Figura 39: Resultado de encuestas, pregunta #1. Elaboración propia. (2025)*

Pregunta #2

Tabla 19.

Resultado de encuestas, pregunta #2

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sur	30	15%
Norte	93	46,5%
Centro ☐	77	38,5%

Elaboración Propia (2025)

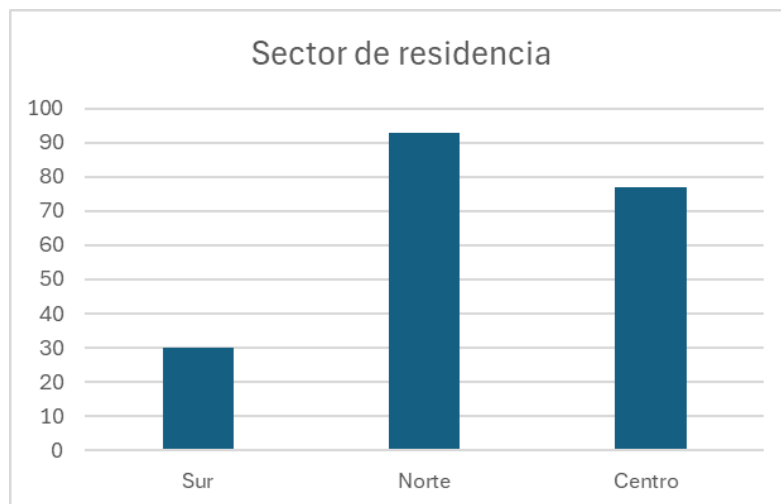


Figura 45: Resultado de encuestas, pregunta #2. Elaboración propia. (2025)

Tabla 24. Figura 46: Resultado de encuestas, pregunta #2. Elaboración propia. (2025)

con: uayaquil. Esta

ope: el inicio de las

cent: principal debe

Tabla 25. iente ideal.

Resultado de encuestas, pregunta #3

Tabla 28.

Figura 47: Resultado de encuestas, pregunta #3. Elaboración propia. (2025)

Tabla 26. Figura 48: Resultado de encuestas, pregunta #2. Elaboración propia. (2025)

Tabla 27. Figura 49: Resultado de encuestas, pregunta #2. Elaboración propia. (2025)

1 vez al año ☐	55	11,57%
Solo cuando necesita ☐	55	27,5%

Elaboración Propia (2025)

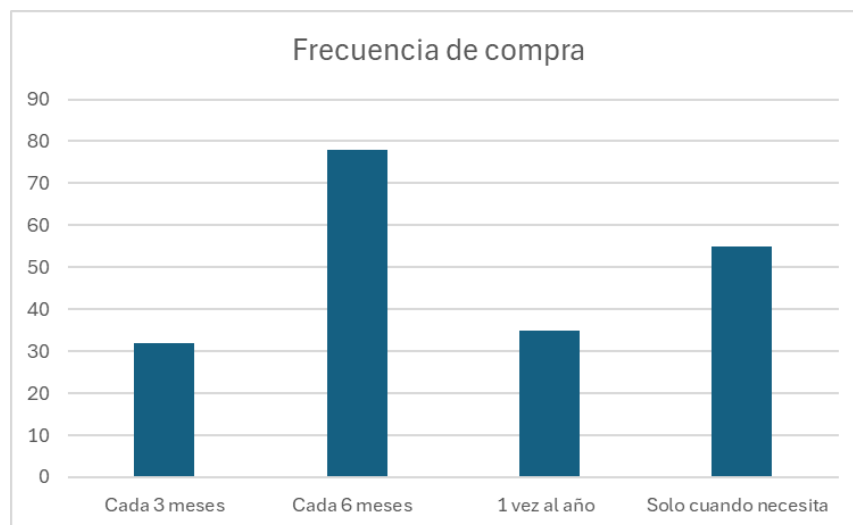


Figura 54: Resultado de encuestas, pregunta #3. Elaboración propia. (2025)

planificación

Tabla 33. Figura 55: Resultado de encuestas, pregunta #3. Elaboración propia. (2025)

Tabla 34.

Resultado de encuestas, pregunta #4

Tabla 37.

Resultado de encuestas, pregunta #4

Figura 56: Resultado de encuestas, pregunta #4. Elaboración propia. (2025)

Tabla 35. Figura 57: Resultado de encuestas, pregunta #3. Elaboración propia. (2025)

Tabla 36. Figura 58: Resultado de encuestas, pregunta #3. Elaboración propia. (2025)

Elaboración Propia (2025)

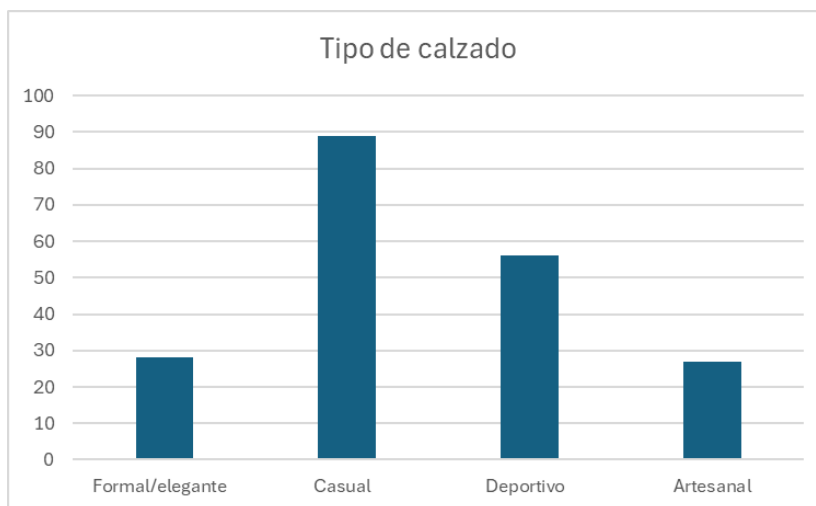


Figura 63: Resultado de encuestas, pregunta #4. Elaboración propia. (2025)

prese

.OS

curac **Tabla 42.**Figura 64: Resultado de encuestas, pregunta #4. Elaboración propia. (2025)

moda

Tabla 43.

Resultado de encuestas, pregunta #5

Tabla 46.

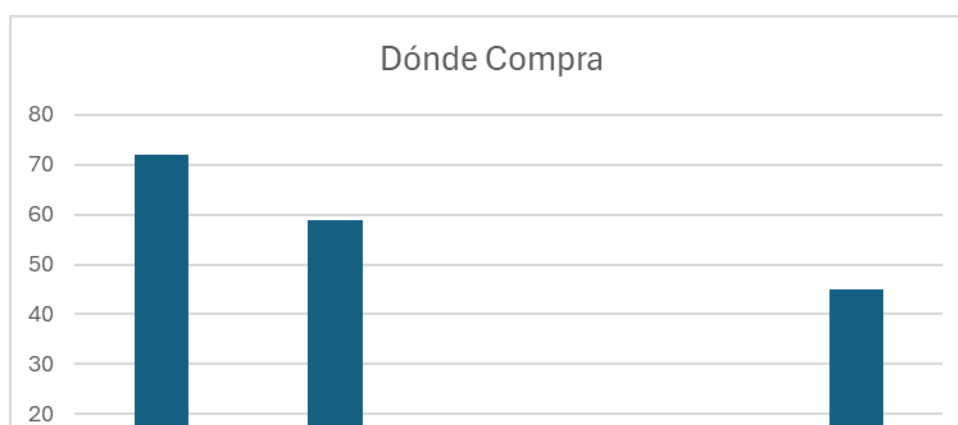
Resultado de encuestas, pregunta #5

Figura 65: Resultado de encuestas, pregunta #5. Elaboración propia. (2025) **Tabla 44.**Figura 66: Resultado de encuestas, pregunta #4. Elaboración propia. (2025)

Tabla 45.Figura 67: Resultado de encuestas, pregunta #4. Elaboración propia. (2025)

Online ☐	45	22,5%
---------------------------------	----	-------

Elaboración Propia (2025)



Como se observa el cliente reparte su preferencia entre los Centros Comerciales y las Tiendas Especializadas, además de mostrar un interés notable en el canal Online. Esto exige una presentación de marca profesional y de alta calidad; el modelo omnicanal es indispensable para capturar tanto al cliente de la experiencia física como al de la conveniencia digital.

Pregunta #6

Tabla 55.

Resultado de encuestas, pregunta #6

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Menos de \$30	9	4,5%
\$40 - \$70	113	56,5%
\$71 - \$100 □	43	21,5%
Más de \$100	35	17,5%

Elaboración Propia (2025)

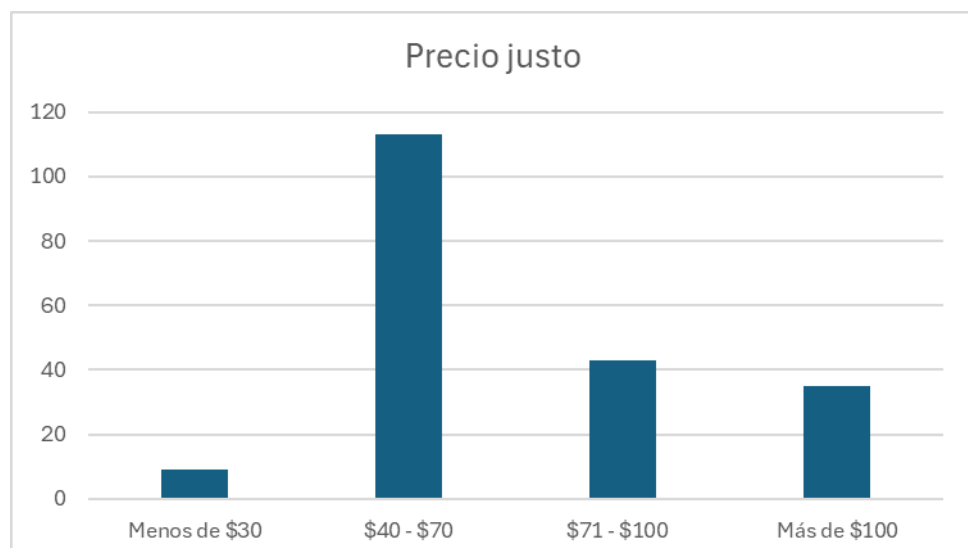


Figura 81: Resultado de encuestas, pregunta #6. Elaboración propia. (2025)

Es
 mercado
 que es in
 del nego
 enfocar t
 dispuest

Figura 83: Resultado de encuestas, pregunta #7. Elaboración propia. (2025)Tabla 62.Figura 84: Pr

Tabla 64.

Resultado de encuestas, pregunta #7

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Precio y ofertas ☐	31	15,5%
Diseño exclusivo y estilo ☐	65	32,5%
Comodidad y durabilidad ☐	74	37%
Fama de la marca	30	15%

Elaboración Propia (2025)

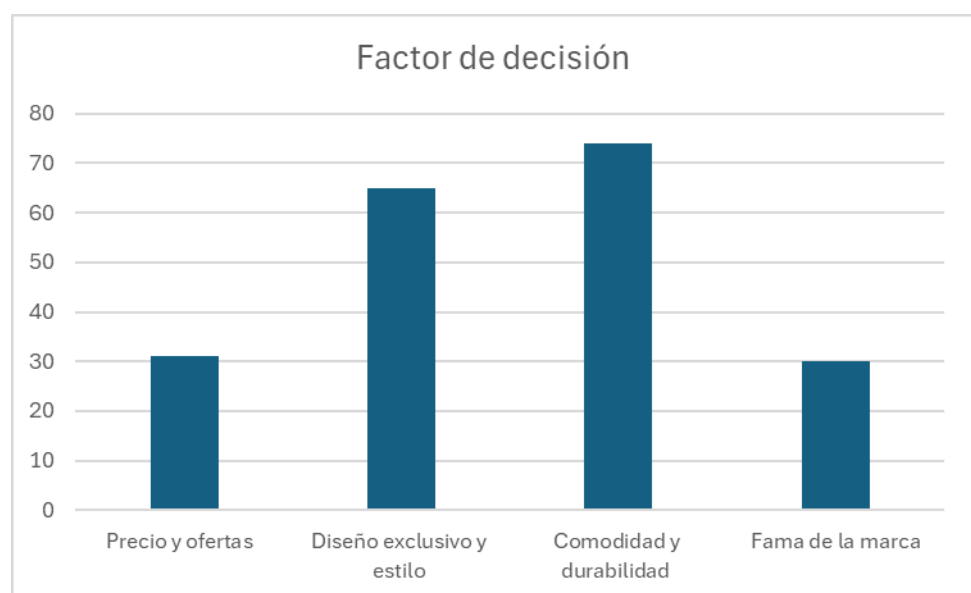


Figura 91: Resultado de encuestas, pregunta #7. Elaboración propia. (2025)

Figura 92: Resultado de encuestas, pregunta #8. Elaboración propia. (2025)Figura 93: Resultado de encuestas, pregunta #7. Elaboración propia. (2025)

La comodidad y durabilidad es el factor de decisión más influyente, seguida de cerca por el diseño exclusivo. La fama de la marca es importante, pero no dominante. La conclusión es clara: para justificar el precio premium y superar el obstáculo se debe garantizar una calidad funcional superior.

Pregunta #8

Tabla 69.

Resultado de encuestas, pregunta #8

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Tiendas físicas especializadas	80	40%
Plataformas de e-commerce ☐	45	22,5%
Tiendas por departamento ☐	50	25%
Venta directa por redes sociales ☐	25	12,5%

Elaboración Propia (2025)

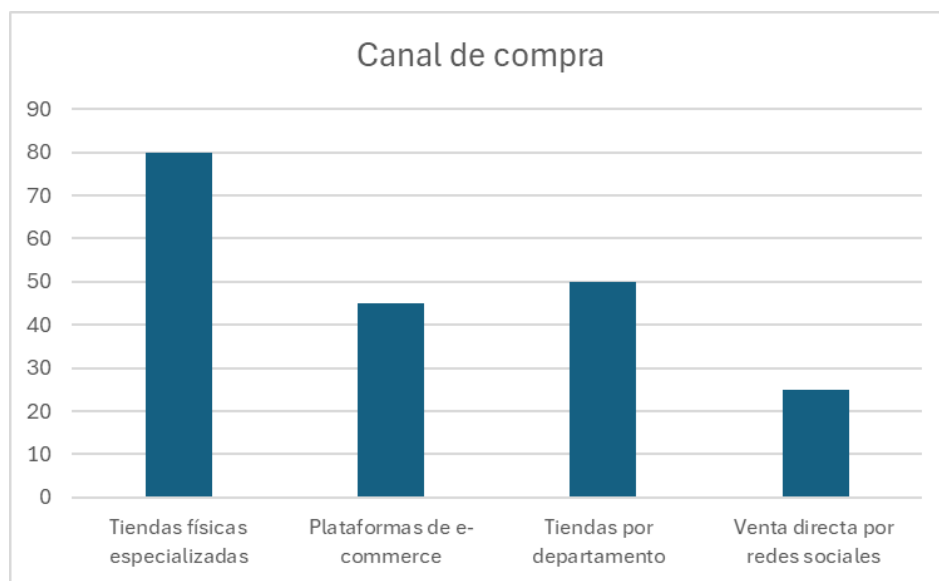


Figura 99: Resultado de encuestas, pregunta #8. Elaboración propia. (2025)

Tabla 70.*Figura 100: Resultado de encuestas, pregunta #8. Elaboración propia. (2025)*

Tabla 71.

Se confirma la necesidad de un modelo omnicanal donde la tienda física es el principal punto de conversión y experiencia de marca, mientras que el e-commerce (22.5%) es vital para la conveniencia y la distribución nacional.

Pregunta #9

Tabla 74.

Resultado de encuestas, pregunta #9

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante ☐	14	7%
Poco importante ☐	25	12,5%
Importante ☐	76	38%
Muy importante ☐	85	42,5%

Elaboración Propia (2025)

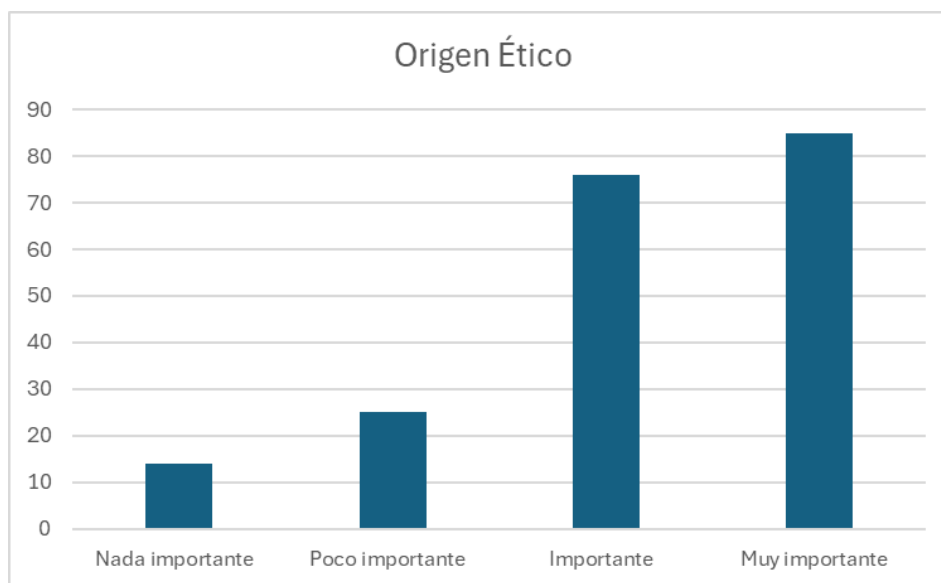


Figura 108: Resultado de encuestas, pregunta #9. Elaboración propia. (2025)

Tabla 79.*Figura 109: Resultado de encuestas, pregunta #9. Elaboración propia. (2025)*

im

At

Tabla 80.

co

Resultado de encuestas, pregunta #10

ge

nuy

entes.

itaja

Tabla 83.

Figura

111: R

Resultado de encuestas, pregunta #10

igura

Tabla 82.*Figura 112: Resultado de encuestas, pregunta #9. Elaboración propia. (2025)*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Solo ofertas y precios bajos	73	36,5%
Origen y procesos	34	17%
Comentarios de clientes o influencers	65	32,5%
Consejos de moda	28	14%

Elaboración Propia (2025)

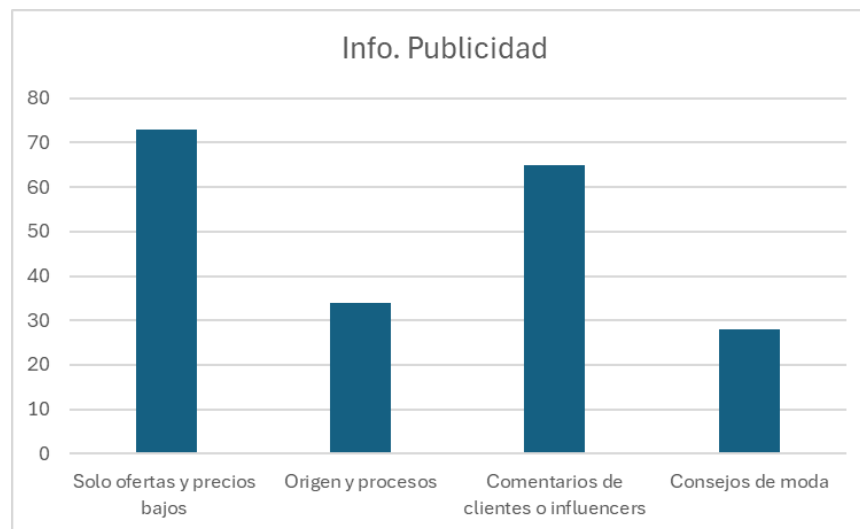


Figura 116: Resultado de encuestas, pregunta #10. Elaboración propia. (2025)

La gran mayoría de los clientes desea ver publicidad centrada en ofertas y precios bajos (36.5%) y la validación externa a través de comentarios de influencers (32.5%). El mensaje de origen y proceso artesanal (17.5%) es, en este momento, secundario para captar su interés inicial. Por lo que se debe adoptar una estrategia promocional de bajo valor y alta credibilidad social para generar tráfico

2.3. Análisis de la oferta.

2.3.1. Definición de buyer persona

Un buyer persona es una representación ficticia del público objetivo de una empresa. Este retrato tiene en cuenta sus características demográficas, sociales y otros datos como su conducta personal y profesional o su comportamiento en línea. También detalla la relación que establece o establecerá con la empresa y con el producto o servicio que le ofrece.

“Construido a partir de las palabras de compradores reales, un buyer persona te dice en qué piensan los clientes potenciales cuando sopesan las opciones para solucionar un problema que tu empresa resuelve. Mucho más que un perfil unidimensional, el buyer persona revela información sobre las decisiones de tus compradores: las actitudes, preocupaciones y criterios específicos que tienen en cuenta a la hora de elegir”, explica el Buyer Persona Institute.

2.3.2. Buyer persona aplicado

"Anais Valencia"

2.3.3. Información demográfica

- Nombre: Anais Valencia
- Edad: 34 años
- Ubicación: Sector Norte de Guayaquil (Samborondón)
- Estado Civil: Casada, 1 hijo
- Ocupación: Gerente de Marketing en empresa multinacional
- Ingresos Mensuales: \$3,200
- Nivel Educativo: Maestría en Administración

2.3.4. Perfil Psicográfico

Estilo de Vida

- Trabaja largas jornadas (9-10 horas diarias)
- Practica yoga los fines de semana
- Viaja por trabajo 4-5 veces al año

- Cena fuera 2-3 veces por semana con familia/amigos
- Activa en redes sociales, especialmente Instagram

Valores y Creencias

- "Prefiero invertir en calidad que comprar frecuentemente"
- "Valoro las marcas que tienen propósito y transparencia"
- "El comfort no debe sacrificar el estilo"
- "Apoyar lo local es importante para nuestra economía"

Hábitos de Compra

- Frecuencia: Compra calzado cada 6 meses (2 pares anuales)
- Presupuesto: \$40-\$70 por par (ocasionalmente hasta \$100)
- Canales Preferidos: 70% tiendas físicas, 30% online
- Investigación: Lee reseñas y compara antes de comprar

2.3.5. Análisis de la competencia

El mercado del calzado en Ecuador y especialmente en Guayaquil se caracteriza por una alta presencia de marcas internacionales que dominan el segmento de calzado deportivo, casual y formal, gracias a su posicionamiento global, inversión en marketing y tecnología en materiales. Estas marcas se comercializan principalmente a través de tiendas oficiales, distribuidores autorizados, centros comerciales y plataformas digitales.

Tabla 87

Cuadro de comparativo a partir de la información general de cada marca.

Marca	Origen	Segmento principal	Características	Precio promedio (USD)	Puntos fuertes	Puntos débiles
Nike	EE. UU.	Deportivo / casual	Alta innovación tecnológica, diseño atractivo	90 – 180	Gran reconocimiento global, presencia en retail	Precio elevado, enfoque industrial (poco artesanal)

Adidas	Alemania	Deportivo / urbano	Confort, durabilidad, estilo moderno	80 – 160	Alta fidelización, distribución amplia	Enfocado a deportes, no a lo artesanal
Puma	Alemania	Urbano / juvenil	Moda deportiva, diseños modernos	70 – 120	Imagen fresca, accesibilidad	Poca exclusividad, producción masiva
Reebok	EE. UU.	Fitness / casual	Calzado funcional y cómodo	60 – 110	Buena relación precio-calidad	Menor innovación que sus competidores
Skechers	EE. UU.	Casual / confort	Confort, ergonomía y materiales suaves	60 – 100	Enfoque en comodidad	Diseño convencional, poca diferenciación estética
Clarks	Reino Unido	Formal / casual	Tradición, cuero de alta calidad	100 – 150	Alta durabilidad, prestigio	Precio alto, estilo clásico poco innovador
Crocs	EE. UU.	Casual / recreativo	Calzado ligero, versátil	40 – 80	Popularidad, comodidad	No se percibe como elegante
Vans	EE. UU.	Urbano / joven	Diseño de moda, enfoque en cultura urbana	60 – 100	Gran atractivo juvenil	No apto para todos los públicos
Gucci / Prada	Italia	Lujo	Alta moda, exclusividad	400	Prestigio de marca	Muy alto precio, nicho limitado

Nota: Principales estadísticas sobre el precio medio del calzado.

Fuente: RunRepeat.

Elaborado por Rizzo Nicholas

2.4. Plan de marketing mix

2.4.1. Producto/servicio.

2.4.1.1. Características del Producto.

Calzado premium 100% nacional que fusiona diseño contemporáneo con técnicas artesanales, fabricado con cuero de primera calidad, suelas de goma resistente y forros de piel que garantizan durabilidad y comfort.

Cada par incorpora diseño ergonómico adaptado específicamente a la morfología del pie ecuatoriano, plantillas ortopédicas básicas para soporte prolongado y opciones de personalización en colores, grabados y ajustes especiales, manteniendo un proceso de producción semi-artesanal con control de calidad en cada etapa de fabricación.

2.4.1.2. Funciones del Producto

Nuestro calzado proporciona protección y confort optimizado para uso diario casual y profesional, funcionando como elemento de expresión personal mediante diseños versátiles que transicionan fácilmente de entornos laborales a ocasiones sociales.

2.4.1.3. Beneficios del Producto

Satisface la necesidad de confort prolongado mediante tecnología ergonómica que permite uso extensivo sin sacrificio estético, mientras soluciona el problema de durabilidad con vida útil 2-3 veces superior al calzado convencional. Se diferencia de las marcas extranjeras mediante autenticidad y sostenibilidad, además de generar confianza y fidelidad a través de productos con garantía y soporte posventa.

2.4.2. Precio

2.4.2.1. Precio basado en costos de producción y margen de rentabilidad (estándar)

Costo de materiales: \$4 - \$7

Costo de mano de obra: \$4

Costos indirectos: \$3

Costo total: \$11,5 (precio estándar)

Según los resultados de la encuesta (mayoría dispuesta a pagar entre \$40 y \$70 USD por calzado de calidad), un rango de precios adecuados será:

Precio mínimo: \$40 (margen bruto del 55%)

Precio recomendado: entre \$50 y \$80 (margen del 65% al 77%)

2.4.2.2. Precio basado en la competencia

Las marcas internacionales tienen precios superiores (\$80–\$150 USD), lo que permite ofrecer una alternativa nacional más económica pero igual de atractiva que podría rondar entre los \$45 y \$75.

Nike entre 90 - 180

Adidas entre 80 - 160

Puma entre 70 – 120

2.4.3. Plaza

2.4.3.1. Canal directo – Tienda física

Local ubicado en una zona comercial estratégica del norte o centro de Guayaquil. Además, ofrecer una atención personalizada, asesoría de estilo y exhibición de productos.

2.4.3.2. Canal digital – E-commerce

Tienda virtual propia (www.pisaec.com) con catálogo actualizado, carrito de compras y pasarela de pago segura.

Envíos a nivel nacional mediante aliados logísticos (Servientrega, Tramaco, Urbano Express).

Presencia en marketplaces como Mercado Libre y eventualmente Amazon.

2.4.3.3. Canal de venta por redes sociales.

Instagram Shopping y WhatsApp Business con catálogo interactivo.

Chat directo con asesores de ventas online.

Ventas por encargo o modelos personalizados.

2.4.3.4. Canal B2B complementario

Venta a boutiques o tiendas de souvenirs (minoristas)

Posible expansión futura.

2.4.4. Plan de promoción / Publicidad

2.4.4.1. Imagen corporativa

La marca **PISA EC** representa el espíritu del emprendimiento ecuatoriano en la industria del calzado artesanal. Su nombre proviene de la palabra “*pisa*” (huella, paso firme), y las siglas *EC* aluden al origen nacional, Ecuador, fortaleciendo el sentido de identidad y orgullo local.

2.4.4.2. Logo y colores corporativos

- **Rojo:** simboliza la pasión, energía y fuerza de los emprendedores ecuatorianos.
- **Azul oscuro:** transmite confianza, estabilidad y profesionalismo.
- **Tipografía:** moderna y sólida, proyecta un estilo urbano contemporáneo.
- **Símbolo visual:** una silueta de zapato con dinamismo, que representa movimiento, progreso y estilo artesanal con diseño moderno.

2.4.4.3. Eslogan

“Hechos para durar, creados para destacar.”

2.4.4.4. Esfuerzos en Comunicación y Tácticas de Promoción

Basándonos en que el mercado busca ofertas y validación de influencers según el análisis de resultados de nuestra encuesta, los esfuerzos deben ser tácticos para generar tráfico inmediato y construir credibilidad.

Uso de ofertas y promociones de lanzamiento limitadas (ej. "Solo 72 horas, 15% de descuento en tu primer par"). Esto atiende directamente a la alta demanda de ofertas.

Campañas altamente segmentadas por ubicación (Norte de Guayaquil) e intereses (diseño, moda, negocios), mostrando el producto en movimiento y destacando la exclusividad.

2.4.4.5. Relaciones públicas y validación de marca

Participación en ferias artesanales y de emprendimiento organizadas por el Municipio de Guayaquil y el MIPRO.

Colaboración con micro-influencers de moda y estilo de vida con alta credibilidad local. El influencer debe enfocarse en la durabilidad y comodidad, además del diseño.

2.5. Posibilidades del negocio desde el punto de vista del mercado. Ventaja competitiva.

El éxito de PISA EC dependerá de la correcta elección y ejecución de una estrategia genérica que le permita diferenciarse de la competencia internacional y local, particularmente dada la sensibilidad al precio del mercado de Guayaquil.

2.5.1 Ventajas Competitivas según las Estrategias Genéricas de Porter

2.5.1.1. Liderazgo en costos totales bajos

PISA EC busca mantener precios competitivos al adquirir directamente de productores nacionales, evitando intermediarios y reduciendo costos logísticos.

Además, al operar bajo el modelo S.A.S., la estructura administrativa es más eficiente y flexible, lo que permite un menor costo operativo frente a grandes competidores internacionales. Esto le otorga una ventaja comparativa: ofrecer calzado de calidad a precios más accesibles en comparación con marcas importadas.

2.5.1.2. Diferenciación

La principal ventaja competitiva de PISA EC radica en la diferenciación del producto y la experiencia de compra. El enfoque está en ofrecer calzado artesanal ecuatoriano con diseño moderno, combinando la tradición del trabajo manual con la innovación en estilo y presentación.

Además, se integrará una plataforma e-commerce y una fuerte presencia digital que permitirá al cliente vivir una experiencia omnicanal (compra tanto física como online).

2.5.1.3. Enfoque (Estrategia de Nicho)

PISA EC se enfocará en un segmento de consumidores urbanos entre 25 y 45 años, con interés en productos auténticos, de calidad y fabricados en el país. Este enfoque permite una atención más personalizada y una oferta adaptada a sus gustos y necesidades.

CAPÍTULO III

ASPECTOS TÉCNICOS DEL NEGOCIO

3.1. Procesos de servicios, control de la calidad.

El modelo de negocio se basa en un **proceso de recomercialización**, donde la eficiencia y el control de calidad son críticos para preservar el margen de utilidad. No fabrica, sino que adquiere productos terminados de proveedores, y los distribuye desde su tienda principal ubicada en el centro de Guayaquil.

3.1.1. Abastecimiento y selección de proveedores

Este es el proceso más determinante para la rentabilidad. Se trabaja con fabricantes nacionales que cumplen estándares de calidad en materiales, acabados

y variedad de modelos. Se prioriza la puntualidad en entregas, precios competitivos y disponibilidad continua.

La selección de modelos se basa en un análisis de rotación histórica y margen esperado, priorizando proveedores que ofrezcan el mejor balance entre precio, calidad y plazo de pago.

3.1.2. Recepción y control de calidad de entrada

Aquí se defiende el margen. Se implementa una inspección por muestreo o al 100% para rechazar defectos de fábrica. Cada unidad defectuosa aceptada representa una pérdida directa (devolución o descuento) que erosiona la utilidad. Se debe tener en cuenta ciertos criterios al momento de realizar el control de calidad entre los que destacan los siguientes:

- Terminaciones sin defectos.
- Correctos acabados y costuras.
- Tallas completas.
- Empaque adecuado.

3.1.3. Gestión de inventario como indicador de salud financiera

Un sistema eficiente de gestión de inventario es un reflejo directo de la salud financiera de una empresa. Cuando el inventario se maneja de manera óptima, se evita la inmovilización innecesaria de capital, lo que permite destinar recursos a otras áreas estratégicas del negocio. Además, un control riguroso reduce costos asociados al almacenamiento, minimiza las pérdidas por productos obsoletos o dañados y mejora significativamente el flujo de caja.

Métodos como el análisis ABC o el sistema justo a tiempo no solo optimizan la rotación de stock, sino que también proporcionan datos valiosos para anticipar demandas y ajustar la producción.

El calzado que comercializaremos se clasifica por género (damas, caballeros, niños), estilo (sandalias, deportivos, casuales, escolares, botas), tallas y

proveedor. Un método a utilizar sería el método PEPS (Primeras Entradas, Primeras Salidas) para valorizar la salida y evitar la obsolescencia.

Si el inventario rota lentamente, significa que la demanda no está validando la estrategia de curación, obligando a liquidar con descuentos que erosionan el alto margen bruto necesario para el modelo ético.

3.1.4. Experiencia de venta como diferenciador competitivo.

En un mercado cada vez más competitivo, la experiencia de venta se ha convertido en un elemento clave para distinguirse. Ya no basta con ofrecer un producto de calidad; es fundamental crear un proceso de compra que conecte emocionalmente con el cliente. Esto incluye desde un trato personalizado y un asesoramiento especializado hasta un entorno físico o digital cuidadosamente diseñado.

La integración de canales de venta, junto con un servicio post-venta excepcional, no solo fideliza a los clientes, sino que también construye una reputación sólida.

3.1.4.1. Elementos diferenciadores de la experiencia de venta

Cada cliente recibe asesoría sobre tallas, estilos y materiales más adecuados según su gusto y necesidad. Los asesores están capacitados en servicio al cliente y conocimiento del producto.

La tienda física combina elementos modernos con detalles artesanales ecuatorianos, creando un espacio cálido que refuerza la identidad de marca.

El cliente puede consultar, reservar y comprar en línea, o recoger en tienda física, facilitando la compra desde cualquier punto de contacto (web o presencial).

3.2. Determinación de la capacidad instalada del negocio, (según sea el caso).

La capacidad de inventario es crucial para sostener la meta de 400 – 500 pares/mes, que equivale a 6,000 pares vendidos al año.

La bodega debe poder albergar aproximadamente 1,500 pares en stock de seguridad y reserva, permitiendo la gestión tanto del inventario de la tienda como de los pedidos de e-commerce.

El área de venta cuenta con varias estanterías. Asumiendo 5 niveles por estantería y un promedio de 8 pares por metro lineal, la tienda puede exhibir un máximo de 100 a 120 pares en rotación, lo cual es ideal para un modelo premium (evita la sobrecarga visual y mantiene el foco en el diseño curado).

3.2.1. Infraestructura.

La infraestructura del local está fuertemente orientada a la experiencia de prueba y confort, lo cual es una fortaleza directa para abordar el factor de compra más importante

3.2.1.1. Exhibidores

12 estanterías perimetrales y centrales deben utilizarse para mostrar la colección principal y rotarla constantemente.

4 vitrinas mostradoras son esenciales para destacar los diseños exclusivos o ediciones limitadas, sirviendo como focos de atracción y justificación del precio más alto.

3.2.1.2. Punto de Pago

Una caja, hardware (computadora, impresora de recibos, lector de códigos) con software para registrar ventas.

3.2.1.3. Infraestructura de Confort y Prueba

La capacidad instalada para probarse calzado es de seis a doce clientes cómodamente sentados a la vez, ya que se cuenta con 6 bancos amoblados y 1 sofa

circular tipo banco. Esto es excelente para la experiencia del cliente. El sofá circular también funciona como área de espera o como un espacio social para clientes que acuden en pareja o con amigos.

Alfombras en las áreas de prueba para un tacto suave y para delimitar visualmente el espacio de prueba.

3.2.1.4. Infraestructura Logística y Tecnológica

Pantallas o televisores cerca de las vitrinas o en el área del sofá para reproducir continuamente el contenido sobre el origen y la fabricación del calzado, apoyando al vendedor en su argumentación de valor.

La Bodega cuenta con estanterías industriales verticales para maximizar la capacidad de stock (1,500-2,000 pares). Además se cuenta con cámaras de seguridad.

3.2.2. Capacidad de comercialización mensual estimada.

La empresa está proyectada para la venta de 500 pares de calzado al mes (en el mes 12), considerando el espacio disponible, rotación de inventario y fuerza de ventas.

3.3. Diseño de las instalaciones.

El local comercial estará ubicado en una zona de alta afluencia comercial de Guayaquil, preferiblemente en el Norte de la ciudad según el estudio de mercado realizado o en el centro de la ciudad, debido a su gran flujo de potenciales clientes de nivel medio y medio-alto.

Para lograr que cualquier persona se convierta en potenciales compradores. Se utiliza merchandising para impulsar ventas. Esto aumentaría el ticket promedio sin necesidad de un espacio mucho más amplio.

3.3.1. Área de exhibición y ventas

La vitrina se cambia cada 15 días con ofertas atractivas para generar novedad.

Espejos grandes y bancos limpios animan al cliente a probarse más modelos, lo que aumenta la probabilidad de venta.

El cliente, al entrar, recorre un camino que lo lleva a ver los productos más rentables antes de llegar a su producto objetivo.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO ECONÓMICO Y EVALUACIÓN FINANCIERA

4.1. Estructuración económica del negocio

4.1.1. Plan de inversiones.

Tabla 88.

Estructura de los costos de la inversión inicial.

CONCEPTO	MONTO (USD)	OBSERVACIONES
ACTIVOS FIJOS		
Aire acondicionado	\$200	Necesario por el clima de Guayaquil
Caja	\$400	Unidad
Sistema de iluminación	\$150	Led para ahorro energético
Extintores y señalética	\$80	Requisito de bomberos
Mobiliario (estanterías, vitrinas, bancos, etc.)	\$850	
Subtotal activos fijos	\$1.680,00	
GASTOS PREOPERATIVOS		
Trámites legales y permisos	\$600	
Publicidad de lanzamiento	\$100	
Depósito de alquiler (2 meses)	\$1.200	
Subtotal preoperativos	\$1.900	
CAPITAL DE TRABAJO		
Inventario inicial (1,000 pares)	\$11,500	Costo promedio \$11,50 por par
Subtotal capital trabajo	\$11.500	
TOTAL INVERSIÓN	\$15.080,00	

Elaboración Propia (2025)

4.1.2. Fuentes de financiamiento – aportantes.

4.1.2.1. Estructura De Financiamiento.

Tabla 89

Composición de las aportaciones de los socios.

TIPO DE APORTANTE	NOMBRE	MONTO (USD)	PORCENTAJE	CONDICIONES
Socio Fundador	María Fernanda Gómez	\$10,000	69.63%	Aportación en efectivo, sin intereses
Socio Capitalista	Carlos Andrés Mendoza	\$3,500	23.21%	Aportación en efectivo, sin intereses
Socio Operativo	Diego Alejandro Torres	\$1,600	7.16%	Aportación en efectivo y gestión operativa
TOTAL APORTES DE SOCIOS		\$15,100	100%	

Elaboración Propia (2025)

4.1.3. Presupuesto de ingresos

Tabla 90.

Proyección De Ventas Mensuales - Año 1.

LÍNEA DE PRODUCTO	PRECIO DE VENTA (USD)	UNIDADES (PARES/MES)	INGRESOS MENSUALES (USD)
Calzado dama	\$45	100	\$4,500
Calzado caballero	\$60	70	\$4,200
Calzado niños	\$35	60	\$2,100
Calzado deportivo	\$65	120	\$7,800
TOTAL		350	\$18,600

Elaboración Propia (2025)

DETALLE ADICIONAL:

Devoluciones estimadas (2%): $\$18,600 \times 2\% = \372

Ingresos netos mensuales proyectados: $\$18,600 - \$372 = \$18,228$

4.1.4. Presupuesto de costos

Tabla 91.

Cálculos de las proyecciones de ventas.

CONCEPTO	CÁLCULO	MONTO (USD)
COSTO DE VENTAS		
Calzado dama	$100 \times \$10$	\$1.000,00
Calzado caballero	$70 \times \$13$	\$910,00
Calzado niños	$60 \times \$8$	\$480,00
Calzado deportivo	$120 \times \$15$	\$1.800,00
Subtotal costo de ventas		\$4.190,00
COSTOS OPERATIVOS VARIABLES		
Comisiones por metas (2% ventas)	$\$15,580 \times 2\%$	\$ 312,00
Materiales de empaque	$350 \times \$0.20$	\$ 70,00
Bolsas y accesorios de venta	$350 \times \$0.40$	\$ 140,00
Costos de logística y transporte	$350 \times \$0.50$	\$ 175,00
Subtotal costos operativos		\$ 697,00
OTROS COSTOS VARIABLES		
Mantenimiento equipos		\$ 150,00
Servicios adicionales (lavado, limpieza)		\$ 200,00
Subtotal otros costos		\$ 350,00
TOTAL DE COSTOS MENSUALES		\$5.237,00

Elaboración Propia (2025)

4.1.5. Presupuesto de gastos

Tabla 92

Gastos Administrativos, De Ventas Y Financieros.

CONCEPTO	DETALLE	MONTO (USD)
GASTOS DE PERSONAL		
2 vendedores	\$470 c/u	\$940
Jefe de bodega	\$550	\$550
Gerente	\$700	\$700
Director general	\$850	\$850
Subtotal personal		\$3,040

Elaboración Propia (2025)

Tabla 93.

Gastos Administrativos.

Concepto	Periodicidad	Costo (USD)
Alquiler local comercial	Mensual	\$600
Servicios básicos (luz, agua, teléfono, internet)	Mensual	\$350
Honorarios contables y legales	Mensual	\$200
Materiales de oficina y papelería	Mensual	\$80
Subtotales administrativos		\$1,230

Fuente y Elaboración Propia (2025)

Tabla 94

Gastos De Ventas Y Marketing

Concepto		Costo (USD)
Publicidad en redes sociales	Mensual	\$200
Promociones y descuentos	2% de ventas	\$472
Mantenimiento vitrinas y exhibidores	Mensual	\$100
Subtotal Ventas y Marketing		\$772

Elaboración Propia (2025)

4.1.6. Estado de pérdidas y ganancias proyectado

Tabla 95.

Resultados del estado de pérdidas y ganancias.

CONCEPTO	ENERO-DICIEMBRE
INGRESOS OPERATIVOS	
Ventas brutas (350 pares/mes × 12)	\$ 223.200
Menos: Devoluciones (2%)	\$ -4.464
INGRESOS NETOS	\$ 218.736
COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES	
Costo de ventas	\$ -50.280
UTILIDAD BRUTA	\$ 168.456
GASTOS OPERATIVOS	
A. Gastos Variables	
Comisiones de ventas (2%)	\$ -3.744
Materiales de empaque	\$ -2.520
Logística y transporte	\$ -2.100
Otros costos variables	\$ -4.200
Subtotal Gastos Variables	\$ -12.564
B. Gastos Fijos (Operativos)	
Gastos de personal	\$ -36.480
Gastos administrativos	\$ -14.760
Gastos de ventas y marketing	\$ -9.264
Subtotal Gastos Fijos	\$ -60.504
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	\$ -73.068
Otros gastos	\$ -4.200
TOTAL GASTOS	\$ -77.268
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 91.188

Elaboración Propia (2025)

4.1.7. Punto De Equilibrio

4.1.7.1. Cálculo del punto de equilibrio

Punto de Equilibrio en Unidades = Costos Fijos / (Precio Promedio - Costo Variable Unitario)

Precio promedio de venta

$$\text{Precio promedio} = \frac{\text{Ingresos netos anuales}}{\text{Unidades anuales}}$$

$$\text{Precio promedio} = \frac{\$218,736}{4,200 \text{ pares}} = \$52,08 \text{ por par}$$

Costo variable unitario promedio

CT variable anual = Costos de venta anual + Gastos variables anuales

$$\text{CT variable anual} = \$50,280 + \$12,564$$

$$\text{Costo total variable anual} = \$62,844$$

$$\text{Costo variable unitario} = \frac{\text{Costo total variable anual}}{\text{Unidades anuales}}$$

$$\text{Costo variable unitario} = \frac{\$62,844}{4,200 \text{ pares}} = 14,96 \text{ por par}$$

Punto de Equilibrio en Unidades

$$\text{P. E. en Unidades} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio Promedio} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

$$\text{P. E. en Unidades} = \frac{\$60,504}{\$52,08 - \$14,96}$$

$$\text{P. E. en Unidades} = \frac{\$60,504}{\$37,12} = 1,630.01 \text{ pares}$$

Punto de Equilibrio en Dólares = Punto de Equilibrio en Unidades × Precio Promedio

P. E. en Dólares = Punto de Equilibrio en Unidades x Precio Promedio

P. E. en Dólares = 1,630.01 pares x \$52,08

P. E. en Dólares = \$84,888.52

Tabla 96.

Resultado de los cálculos del punto de equilibrio.

CONCEPTO	RESULTADO
Punto de Equilibrio en Unidades	207 pares/mes
Punto de Equilibrio en Dólares	\$10,247/mes
Margen de Contribución Unitario	\$35.16/par
Porcentaje de Capacidad Utilizada	20.7%

Elaboración Propia (2025)

4.1.8. Flujo de caja

4.1.8.1. Sin Financiamiento.

Tabla 97.

Cálculo de flujo neto mensual sin financiamiento

Concepto	Valor
Saldo inicial (Enero)	\$ 15.080
Ingresos mensuales	\$ 18.228
Egresos mensuales	
Compra de mercancía	\$ 5.237
Pago de nómina	\$ 3.040
Gastos administrativos	\$ 1.230
Otros costos variables	\$ 350
Publicidad y ventas	\$ 772
Total egresos mensuales	\$ 10.629
Flujo neto mensual	\$ 7.599

Elaboración Propia (2025)

Tabla 98.

Primer escenario del flujo de caja sin financiamiento.

Mes	Ingresos	Egresos totales	Flujo neto mensual	Flujo acumulado
Enero	\$ 18.228	\$ 10.629	\$ 7.599	\$ 7.599
Febrero	\$ 18.228	\$ 10.629	\$ 7.599	\$ 15.198
Marzo	\$ 18.228	\$ 10.629	\$ 7.599	\$ 22.797
Abril	\$ 18.228	\$ 10.629	\$ 7.599	\$ 30.396
Mayo	\$ 18.228	\$ 10.629	\$ 7.599	\$ 37.995
Junio	\$ 18.228	\$ 10.629	\$ 7.599	\$ 45.594
Julio	\$ 18.228	\$ 10.629	\$ 7.599	\$ 53.193
Agosto	\$ 18.228	\$ 10.629	\$ 7.599	\$ 60.792
Septiembre	\$ 18.228	\$ 10.629	\$ 7.599	\$ 68.391
Octubre	\$ 18.228	\$ 10.629	\$ 7.599	\$ 75.990
Noviembre	\$ 18.228	\$ 10.629	\$ 7.599	\$ 83.589
Diciembre	\$ 18.228	\$ 10.629	\$ 7.599	\$ 91.188

Elaboración Propia (2025)

4.1.8.2. Con Financiamiento

Crédito: 30 % de la inversión = **\$4,524**, tasa 12 % anual, cuota mensual **\$402,14** por 12 meses.

Tabla 99.

Cálculo de flujo neto mensual con financiamiento

Concepto	Valor
Saldo inicial (aporte propio)	\$ 10.556
Crédito recibido (30 %)	\$ 4.524
Total inversión inicial	\$ 15.080
Ingresos mensuales	\$ 18.228

Egresos mensuales	
Compra de mercancía	\$ 5.237
Pago de nómina	\$ 3.040
Gastos administrativos	\$ 1.230
Publicidad y ventas	\$ 772
Otros costos variables	\$ 350
Cuota crédito (12 m)	\$ 402
Egresos totales mensuales	\$ 11.031
Flujo neto mensual	\$ 7.197

Elaboración Propia (2025)

Tabla 100.

Segundo escenario del flujo de caja con financiamiento.

Mes	Ingresos	Egresos totales	Flujo neto mensual	Flujo acumulado
Enero	\$ 18.228	\$ 11.031	\$ 7.197	\$ 11.721
Febrero	\$ 18.228	\$ 11.031	\$ 7.197	\$ 18.918
Marzo	\$ 18.228	\$ 11.031	\$ 7.197	\$ 26.115
Abril	\$ 18.228	\$ 11.031	\$ 7.197	\$ 33.312
Mayo	\$ 18.228	\$ 11.031	\$ 7.197	\$ 40.509
Junio	\$ 18.228	\$ 11.031	\$ 7.197	\$ 47.706
Julio	\$ 18.228	\$ 11.031	\$ 7.197	\$ 54.903
Agosto	\$ 18.228	\$ 11.031	\$ 7.197	\$ 62.100
Septiembre	\$ 18.228	\$ 11.031	\$ 7.197	\$ 69.297
Octubre	\$ 18.228	\$ 11.031	\$ 7.197	\$ 76.494
Noviembre	\$ 18.228	\$ 11.031	\$ 7.197	\$ 83.691
Diciembre	\$ 18.228	\$ 11.031	\$ 7.197	\$ 90.888

Elaboración Propia (2025)

4.1.9. Balance general.

Tabla 101.

Balance General.

PISA EC S.A.S			
BALANCE GENERAL			
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Efectivo y equivalentes	\$ 91,188	Cuentas por pagar	\$ -
Inventario	\$ 11,500	Total Pasivo Corriente	\$ -
Total Activo Corriente	\$102,688		
ACTIVO NO CORRIENTE		PATRIMONIO	
Mobiliario y equipos	\$ 1,680	Capital aportado (socios)	\$ 15,100
Depósito de alquiler (2 meses)	\$ 1,200	Utilidad del ejercicio	\$ 90,468
Total Activo No Corriente	\$ 2,880	Total Patrimonio	\$ 105,568
TOTAL ACTIVO	\$105,568	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 105,568

Elaboración Propia (2025)

4.2. Evaluación Financiera del negocio

4.2.1. Índices

4.2.1.1. TMAR (Tasa Mínima Aceptable de Retorno)

$TMAR = Tasa\ de\ inflación + riesgo\ de\ la\ inversión$

$$TMAR = 1.48\% + 7\%$$

$$TMAR = 8.48\%$$

4.2.1.2. VAN (Valor Actual Neto)

Considerando un flujo neto anual de \$91,188 (sin financiamiento) y un horizonte de 5 años:

Cálculo:

$$VAN = \sum_{t=1}^5 \frac{F_t}{(1 + TMAR)^t} - \text{Inversión inicial}$$

- Año 1: \$91,188 / (1.0848)¹ = \$84,102
- Año 2: \$91,188 / (1.0848)² = \$77,548
- Año 3: \$91,188 / (1.0848)³ = \$71,498
- Año 4: \$91,188 / (1.0848)⁴ = \$65,925
- Año 5: \$91,188 / (1.0848)⁵ = \$60,802

$$VAN = \$84,102 + \$77,548 + \$71,498 + \$65,925 + \$60,802 - \$15,080$$

$$VAN = \$359,875 - \$15,080 = \$344,795$$

$$\mathbf{VAN = \$344,795}$$

4.2.1.3. TIR (Tasa Interna de Retorno)

Inversión inicial: \$15,080

Flujo de caja anual constante: \$91,188

Período: 5 años

Fórmula del VAN para encontrar TIR

$$VAN = -15,080 + \frac{91,188}{(1+r)^1} + \frac{91,188}{(1+r)^2} + \frac{91,188}{(1+r)^3} + \frac{91,188}{(1+r)^4} + \frac{91,188}{(1+r)^5} = 0$$

Simplificando

$$-15,080 + 91,188 \times \left[\frac{1 - (1+r)^{-5}}{r} \right] = 0$$

Método de prueba y error

Encontrar dos tasas con VAN de signo contrario

- Prueba 1: $r = 80\% = 0.80$

$$factor = \frac{1 - (1.80)^{-5}}{0.80} = 1.1305$$

$$VAN = -15,080 + 91,188 \times 1.1305 = -15,080 + 103,088 = 88,008 > 0$$

- Prueba 2: $r = 100\% = 1.00$

$$factor = \frac{1 - (2)^{-5}}{1} = 0.96875$$

$$VAN = -15,080 + 91,188 \times 0.96875 = -15,080 + 88,338 = 73,258 > 0$$

- Prueba 3: $r = 200\% = 2.00$

$$factor = \frac{1 - (3)^{-5}}{2} = 0.49794$$

$$VAN = -15,080 + 91,188 \times 0.49794 = -15,080 + 45,400 = 30,320 > 0$$

- Prueba 4: $r = 400\% = 4.00$

$$factor = \frac{1 - (5)^{-5}}{4} = 0.24992$$

$$VAN = -15,080 + 91,188 \times 0.24992 = -15,080 + 22,794 = 7,714 > 0$$

- Prueba 5: $r = 600\% = 6.00$

$$factor = \frac{1 - (7)^{-5}}{6} = 0.166656$$

$$VAN = -15,080 + 91,188 \times 0.166656 = -15,080 + 15,194 = 114 > 0$$

- Prueba 6: $r = 605\% = 6.05$

$$factor = \frac{1 - (7.05)^{-5}}{6.05} = 0.165279$$

$$VAN = -15,080 + 91,188 \times 0.165279 = -15,080 + 15,068 = -12 \approx 0$$

Interpolación para mayor precisión

Entre $r = 600\%$ ($VAN = +114$) y $r = 605\%$ ($VAN = -12$):

$$TIR = 600\% + \frac{114}{114 - (-12)} \times (605\% - 600\%)$$

$$TIR = 600\% + \frac{114}{126} \times 5\%$$

$$TIR = 600\% + 0.9048 \times 5\% = 600\% + 4.524\% = 604.524\%$$

$$\mathbf{TIR = 604.5\%}$$

4.2.1.4. ROE del último año (Return on Equity)

$$ROE = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

$$ROE = \frac{\$91,188}{\$105,568} \times 100$$

$$ROE = 86.38\%$$

4.2.1.5. ROA del último año (Return on Assets)

$$ROA = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}} \times 100$$

$$ROA = \frac{\$91,188}{\$105,568} \times 100$$

$$ROA = 86.38\%$$

Período de recuperación de la inversión

$$PRI = \frac{\text{Inversión Inicial}}{\text{Flujo de caja anual}}$$

$$PRI = \frac{\$15,080}{\$91,188}$$

$$PRI = \mathbf{0.165 \text{ años} \approx 2 \text{ meses}}$$

4.2.2 Análisis del Costo / Beneficio

$$B/C = \frac{\text{Beneficios netos}}{\text{Costes de inversión}}$$

$$B/C = \frac{\$359,875}{\$15,080}$$

$$B/C = \mathbf{\$23,86}$$

Cada dólar invertido genera \$23.86 en beneficios, indicando rentabilidad excepcional

PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA

Tabla 102.

Plan de contingencia dividido en fases

Fase del Proyecto	Situación Adversa	Impacto Potencial	Estrategia o Acción Correctiva
Fase de Preparación	Dificultad para acceder a financiamiento inicial	Retraso en el inicio del proyecto o limitación en la adquisición de activos	Elaborar un plan financiero alternativo, buscar inversionistas privados o acceder a programas de crédito para MIPYMES.
	Retrasos en trámites legales o permisos municipales	Aplazamiento en la apertura de la tienda y en el registro formal de la empresa	Gestionar con anticipación los documentos legales, contratar asesoría jurídica y dar seguimiento periódico al proceso.
	Selección inadecuada de proveedores de calzado	Problemas de calidad o incumplimiento en tiempos de entrega	Evaluar previamente la capacidad productiva de los proveedores, firmar contratos con cláusulas de penalización y establecer proveedores alternos.
Fase de Ejecución	Incremento inesperado en los costos de materiales o transporte	Aumento del costo de producción y reducción del margen de utilidad	Negociar precios fijos por contrato, buscar alternativas logísticas más económicas y revisar periódicamente el plan de costos.
	Fallas en la implementación del e-commerce o sistema POS	Dificultad para realizar ventas y pérdida de clientes potenciales	Contratar soporte técnico especializado, realizar pruebas piloto antes del lanzamiento y contar con un sistema de respaldo de datos.
	Problemas con la capacitación del personal de ventas	Servicio deficiente y pérdida de imagen de marca	Implementar programas de entrenamiento continuo, evaluaciones de desempeño y talleres de atención al cliente.
Fase de Operación	Disminución en la demanda por factores económicos externos	Reducción de ingresos y exceso de inventario	Aplicar promociones temporales, reforzar marketing digital y ajustar el volumen de compras a la rotación real de productos.

	Competencia desleal o ingreso de productos importados a bajo costo	Pérdida de participación en el mercado	Diferenciar la marca mediante calidad, autenticidad y campañas que destaquen el valor del producto nacional.
	Problemas logísticos en entregas online o fallas de proveedores	Retrasos en la atención al cliente y pérdida de reputación	Diversificar empresas de mensajería, implementar seguimiento de pedidos en tiempo real y mantener inventario de seguridad.
	Incumplimiento de obligaciones tributarias o laborales	Multas o sanciones legales	Implementar controles contables mensuales y auditorías internas periódicas.
	Caída prolongada de ventas o falta de rentabilidad	Riesgo de cierre del negocio	Reestructurar gastos, reducir costos fijos y evaluar opciones de venta, fusión o transformación del modelo de negocio (solo e-commerce).

Elaboración Propia (2025)

Tabla 103.

Cronograma para la ejecución del proyecto.

CRONOGRAMA PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Actividad	Descripción	Duración (semanas)	Meses											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Elaboración del plan de negocio	Revisión final del estudio de mercado, análisis financiero y plan operativo.	4												
Trámites legales y constitución de la empresa	Registro de la compañía (S.A.S.), obtención de RUC, permisos municipales y licencias.	4												
Búsqueda y selección del local comercial	Análisis de ubicaciones estratégicas en el norte de Guayaquil.	3												
Firma de contrato de arrendamiento	Formalización del contrato del local comercial.	1												

[illegible]

92

CONCLUSIONES

El desarrollo del presente Plan de Negocio para la Creación de una Tienda de Calzados Fabricados en el País permitió demostrar la viabilidad técnica, comercial y financiera de implementar una empresa ecuatoriana dedicada a la comercialización de calzado 100% nacional, que combine diseño, calidad y compromiso social.

El análisis del entorno evidenció que, a pesar de la desaceleración económica y la fuerte competencia de productos importados, existe una oportunidad clara de posicionamiento para una marca nacional que destaque el valor del producto ecuatoriano, aprovechando las tendencias actuales hacia el consumo responsable y el fortalecimiento de la identidad local.

El estudio de mercado, aplicado a 200 personas de la ciudad de Guayaquil, confirmó que el consumidor ecuatoriano está dispuesto a adquirir calzado nacional siempre que cumpla con estándares de diseño, durabilidad y comodidad, lo que valida la propuesta comercial de PISA EC como una alternativa competitiva frente a las marcas extranjeras.

Desde el punto de vista organizacional, se estructuró una empresa moderna bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), con una gestión enfocada en la eficiencia, la innovación y el servicio al cliente. El modelo de negocio B2C y omnicanal plantea la integración entre la tienda física y el comercio electrónico, lo que amplía el alcance de la marca y garantiza una atención personalizada tanto en el entorno presencial como digital.

En el ámbito técnico, se establecieron procesos claros de selección de proveedores, control de calidad y gestión de inventarios, priorizando la colaboración con fabricantes nacionales que cumplan estándares de excelencia. Estas alianzas fortalecen la cadena de valor, generan empleo y promueven la producción responsable en el país.

El análisis financiero confirmó la factibilidad económica del proyecto, con proyecciones de rentabilidad atractivas y un punto de equilibrio alcanzable en el segundo año de operaciones. Las estrategias de marketing, sustentadas en la

diferenciación del producto y la promoción digital, permitirán construir una identidad de marca sólida y emocionalmente conectada con el consumidor.

Finalmente, el proyecto abre nuevas posibilidades de expansión y crecimiento para la marca PISA EC, tanto en el mercado nacional como en el ámbito internacional, mediante la exportación de calzado artesanal de alta calidad. Asimismo, sienta las bases para un modelo de negocio sostenible que contribuye al fortalecimiento de la industria ecuatoriana del calzado, la generación de empleo y el orgullo por el producto nacional.

BIBLIOGRAFÍAS

- Broitman, P. (2019, 9 de agosto). *Innovación y emprendimiento ingeniería comercial*. Pontificia Universidad Católica de Chile. <http://programainnovacionyemprendimiento.uc.cl/noticias/noticias-testimonio-opinion/laimportancia-del-modelo-canvas-para-innovar-en-los-negocios/>
- Buyer Persona Institute. (s.f.). *What is a buyer persona, why it matters & how to define yours*. Recuperado el 12 de octubre de 2025, de <https://buyerpersona.com/what-is-a-buyer-persona>
- Cámara de Calzado de Tungurahua (CALTU). (2023). *Boletín de coyuntura: Industria manufacturera – Calzado y afines*. Observatorio Económico y Social de Tungurahua, Universidad Técnica de Ambato. <https://obest.uta.edu.ec/wp-content/uploads/2023/01/Industria-manufacturera.-Calzado-y-afines.pdf>
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Marketing digital: Estrategia, implementación y práctica* (6.ª ed.). Pearson Educación.
- Clavei. (2020, 9 de septiembre). *B2C, ¿Qué es?* Clavei | Software solutions for business. <https://www.clavei.es/que-es/b2c/>
- Clavijo, C. (2022, 15 de junio). *Modelo Canvas: ¿qué es, para qué sirve y cómo se utiliza?* HubSpot. <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-canvas>
- Constitución de sociedades por acciones simplificadas. (s.f.). *Gob.ec*. Recuperado el 12 de octubre de 2025, de <https://www.gob.ec/scvs/tramites/constitucion-sociedades-acciones-simplificadas>
- El calzado nacional y la difícil competencia con los bajos costos de producción extranjeros. (2023, 27 de febrero). *Plan V*. <https://planv.com.ec/historias/el-calzado-nacional-y-la-dificil-competencia-con-bajos-costos-produccion/>

- Gómez, L., & Caldart, A. F. (2024). Transformación digital: comercio electrónico y marketing digital. *Centro de Estudios de Administración*, 8(1), 50–67.
<https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/view/4945>
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2006). *Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 013:2006. Etiquetado y rotulado de textiles, prendas de vestir, calzado y accesorios afines*.
https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2012/RTEINEN013_2006.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2024). *Estadísticas laborales – enero 2026. Ecuador en Cifras*.
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing management* (12.^a ed.). Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2018). *Marketing 4.0: Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. LID Editorial.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2016). *Sistemas de información gerencial* (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Los fabricantes de calzado de Ecuador soportan una fuerte baja en la demanda interna. (s.f.). *Cueroamérica.info*. Recuperado el 12 de octubre de 2025, de <http://cueroamerica.info/wpnews/2025/06/los-fabricantes-de-calzado-de-ecuador-soportan-una-fuerte-baja-en-la-demanda-interna/>
- Lozano, C., Caicedo, J., Fernández, T., & Onofre, T. (2019). El modelo de negocio: metodología Canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales. *Revista Ciencia e Investigación*, 4(1), 87–99.
- Menguzzato, M., & Renau, J. J. (s.f.). *La dirección estratégica de la empresa: Un enfoque innovador del management*. Editorial Ariel Economía.

- Morocho-Quezada, L., Sánchez-Crespo, M., & Bernal-Torres, C. (2022). El marketing digital y su incidencia en el comercio electrónico: una revisión bibliométrica. *Suma de Negocios*, 13(29), 19–31.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762022000200019
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Pirámide.
- PRO ECUADOR. (2024). *Cuero y calzado – Boletines de inteligencia comercial*. Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones.
<https://www.proecuador.gob.ec/category/sector/cuero-y-calzado/>
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de negocio: el eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, (23), 12–25.
- Rizzo, N. (2023, 28 de junio). *Coste medio de las zapatillas [Más de 8000 precios analizados]*. RunRepeat. <https://runrepeat.com/es/coste-medio-de-zapatillas>
- Rodríguez-Ardura, I. (2020). *Marketing digital y comercio electrónico* (2.^a ed.). Pirámide.
- Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag Puelma, J. M. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SUPERCIAS). (2023). *Directorio de empresas y establecimientos 2022*. SUPERCIAS.
<https://www.supercias.gob.ec>

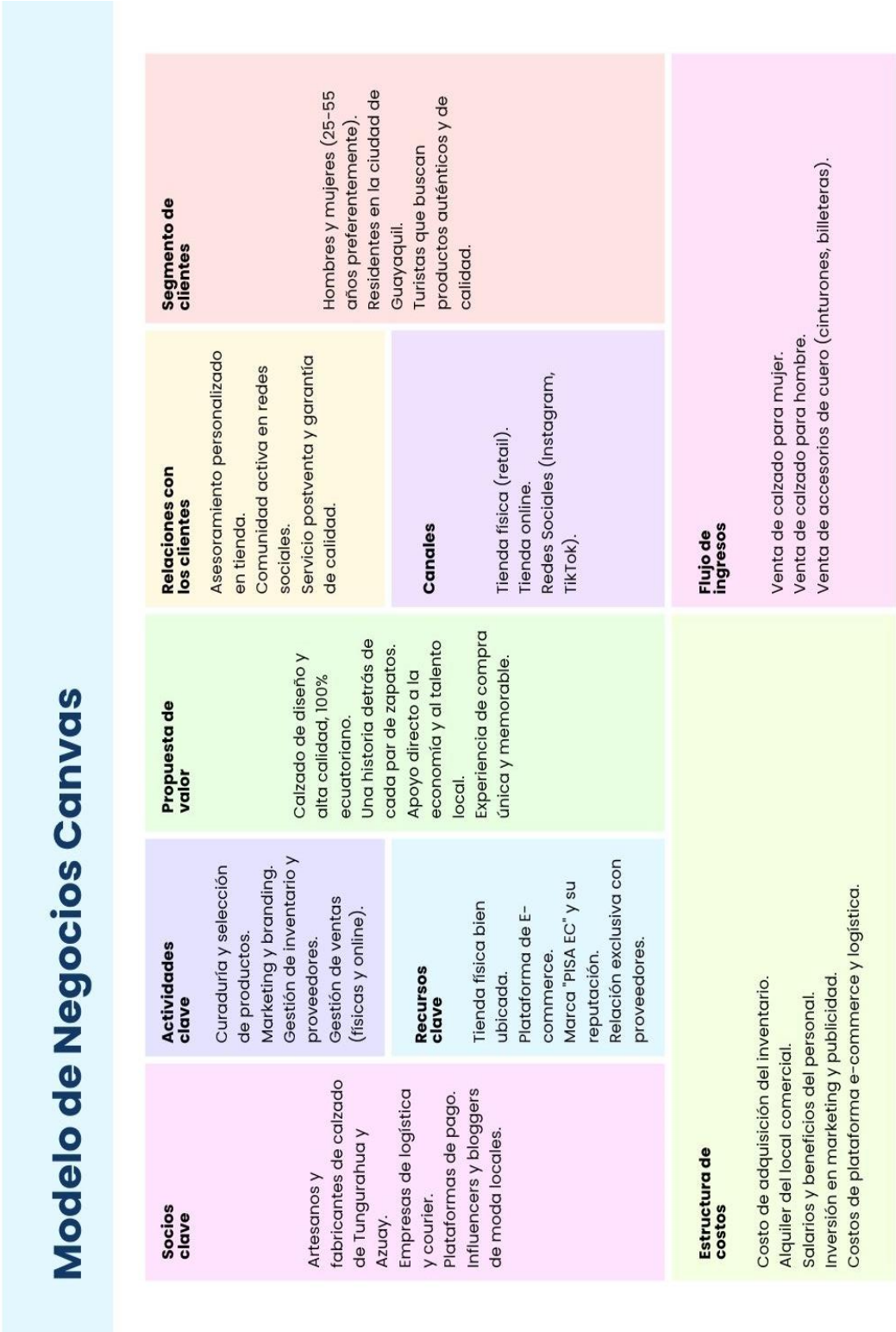
Thompson, A. A., & Strickland, K. F. C. (1998). *Dirección y administración estratégicas: Conceptos, casos y lecturas*. McGraw-Hill Interamericana.

Tipos de empresas en Ecuador: ¿Cuál es la mejor para ti? (2018, 27 de agosto). *Biz Latin Hub*. <https://www.bizlatinhub.com/es/diferentes-tipos-de-companias-entidades-legales-en-ecuador/>

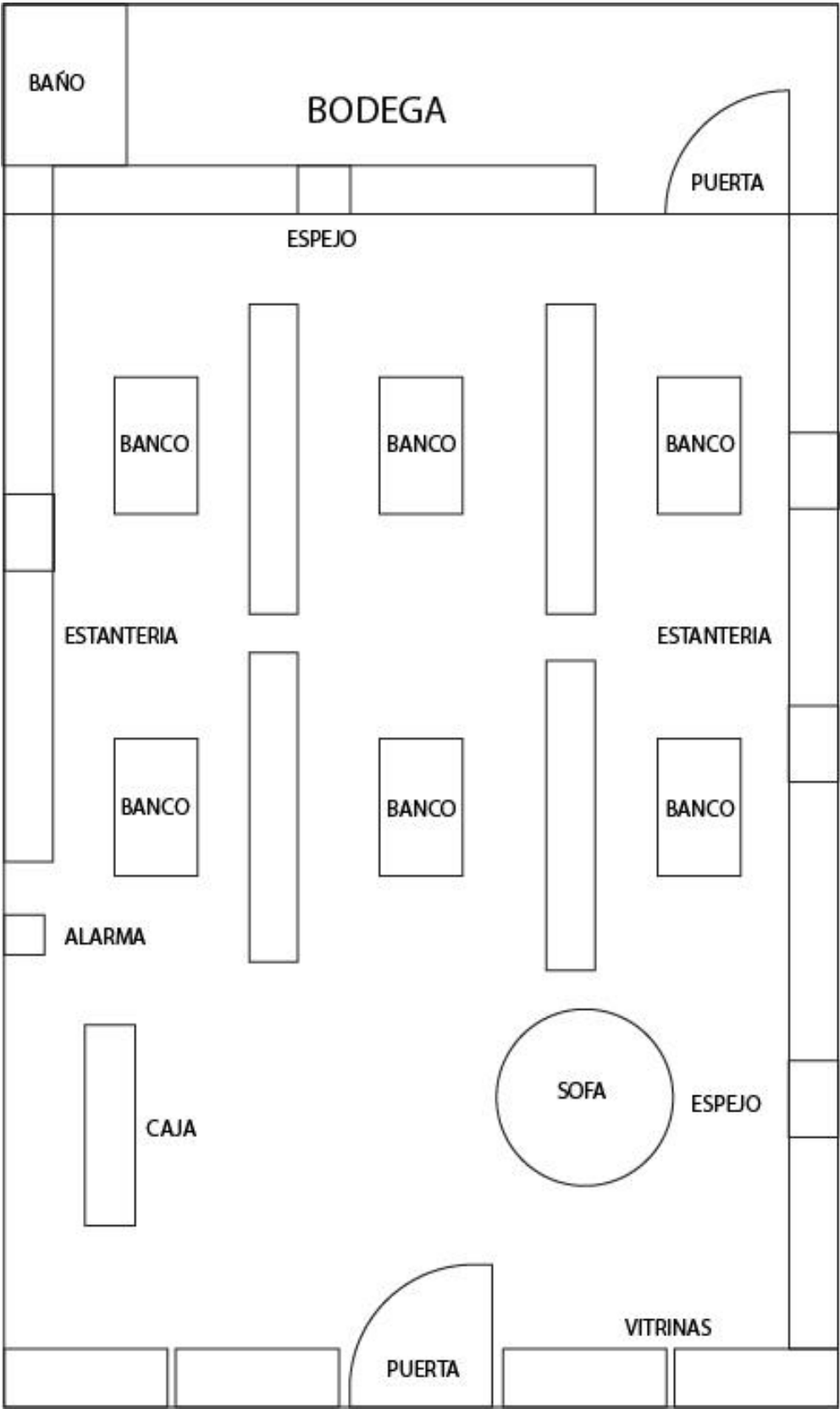
Valdiviezo Bonilla, J. P. (2015). *Manual de políticas, procedimientos y funciones del área administrativa*. PUCEA.

ANEXOS

Anexo I. Modelo Canvas



Anexo II. Diseño del plano





ITSEP

TEMA:

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO ECUATORIANO DE PRODUCTIVIDAD

Formación Emprendedora y Empresarial

PLAN DE NEGOCIO TIENDA DE CALZADOS FABRICADOS EN ECUADOR

Marca propuesta: PISA EC

Proponente: María José Avilés Villegas

Guayaquil – Ecuador | Febrero 2026

Calzado 100% ecuatoriano · identidad · calidad · omnicanalidad



Contexto del sector de calzado en Ecuador

El proyecto nace como respuesta a la necesidad de fortalecer la producción nacional frente al avance de importaciones, comercio informal y compras digitales extranjeras.

USD 3.819 M

ventas sector textil y calzado
2024

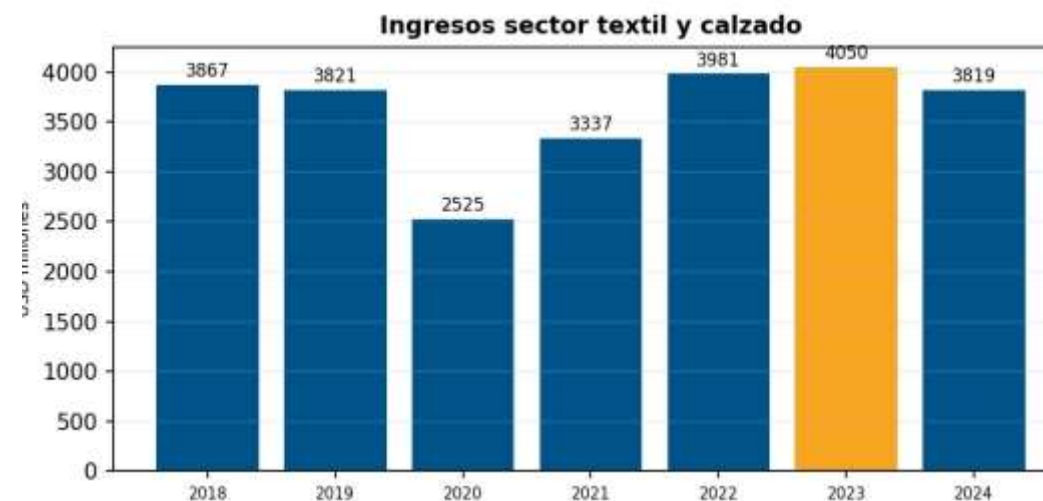
-5,7%

variación frente al año
anterior

2.379

empresas del sector
societario

- El sector aporta cerca del 3% del empleo nacional.
- Existe talento artesanal y capacidad instalada en provincias manufactureras.
- La oportunidad se centra en convertir calidad local en una marca competitiva.



Oportunidad de negocio: PISA EC

PISA EC se plantea como una tienda especializada en calzado premium ecuatoriano, con venta directa al consumidor y experiencia integrada entre tienda física, e-commerce y redes sociales.

Público objetivo

Hombres y mujeres de 25 a 55 años
Valoran diseño, confort, durabilidad y origen local

Propuesta de valor

Calzado 100% nacional
Diseño moderno + identidad ecuatoriana
Atención personalizada

Canales

Tienda física
E-commerce
Redes sociales
B2B complementario

Ubicación estratégica

Norte de Guayaquil por
concentración de demanda y alto
flujo comercial.



La oportunidad: vender lo nacional como experiencia premium, no como alternativa barata.

Objetivos del plan de negocio

Objetivo general

Desarrollar un plan integral para crear y poner en marcha una tienda especializada en calzado fabricado en Ecuador, bajo la marca PISA EC, con enfoque sostenible, rentable y omnicanal.

Administrativo

- Definir estructura legal, organizacional y estratégica.

Mercado

- Analizar demanda, competencia, consumidor y marketing mix.

Técnico

- Establecer procesos, control de calidad, capacidad e instalaciones.

Financiero

Evaluar inversión, ingresos, costos, flujo de caja e indicadores.

- La meta es demostrar factibilidad técnica, comercial y financiera.
- El proyecto busca promover consumo responsable y apoyo a productores nacionales.

Metodología aplicada

1

Tipo de estudio

Descriptivo y proyectivo para caracterizar el mercado y proponer un modelo viable.

2

Fuentes

INEC, SRI, SUPERCIAS, RTE INEN 013, estudios de mercado y literatura empresarial.

3

Encuesta

200 personas en Guayaquil, 95% confianza y 5% de error.

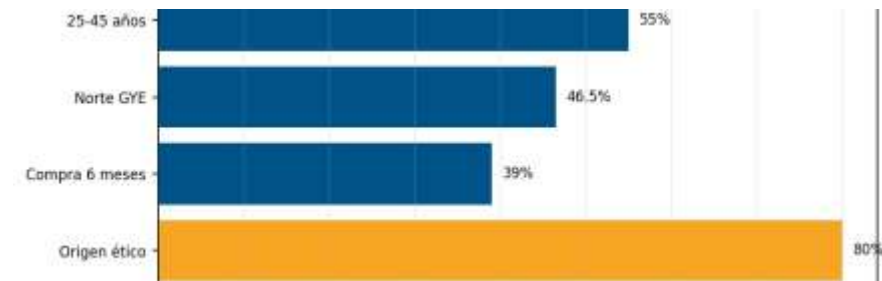
4

Evaluación

FODA, Canvas, flujo de caja, punto de equilibrio, VAN, TIR, ROA y ROE.



Metodología orientada a validar la oportunidad antes de invertir.



Modelo de negocio Canvas y orientación estratégica

Modelo de Negocios Canvas

Socios clave Artesanos y fabricantes de calzados de Tungurahua y Azuay. Impresos de logística y correo. Almacenamiento de pago, influencers y bloggers de moda locales.	Actividades clave Curaduría y selección de productos. Marketing y branding. Gestión de inventario y proveedores. Gestión de ventas (físicas y online).	Propuesta de valor Calzado de diseño y alta calidad, 100% ecuatoriano. Una historia detrás de cada par de zapatos. Apoyo directo a la economía y al talento local. Experiencia de compra única y memorable.	Relaciones con los clientes Asesoramiento personalizado en tienda. Comunidad activa en redes sociales. Servicio postventa y garantía de calidad.	Segmento de clientes Hombres y mujeres (20-50 años preferentemente). Residentes en la ciudad de Guayaquil. Turistas que buscan productos auténticos y de calidad.
Estructura de costos Costo de adquisición del inventario. Alquiler del local comercial. Sueldos y beneficios del personal. Inversión en marketing y publicidad. Costos de plataforma e-commerce y logística.			Flujo de ingresos Venta de calzado para mujer. Venta de calzado para hombre. Venta de accesorios de cuero (billeteras, llaveros).	

Socios clave

Artesanos y fabricantes de Tungurahua y Azuay
Courier, pagos digitales e influencers locales

Actividades clave

Curaduría de producto
Marketing y branding
Inventario, ventas físicas y online

Propuesta de valor

Calzado ecuatoriano premium con identidad, comodidad, durabilidad y diseño moderno.

Misión

Comercializar calzado 100% ecuatoriano de alta calidad, integrando diseño contemporáneo y artesanía nacional.

Visión 2028

Ser líder minorista de calzado nacional premium, con tiendas en Quito, Guayaquil y Cuenca más e-commerce sólido.

Análisis FODA y estrategias

Fortalezas

Modelo innovador productor-consumidor
Identidad nacional emocional
Venta presencial y digital

Oportunidades

Crecimiento del e-commerce
Apoyo a MIPYMES
Interés por productos artesanales

Debilidades

Dependencia inicial de pocos productores
Capital limitado
Bajo reconocimiento inicial

Amenazas

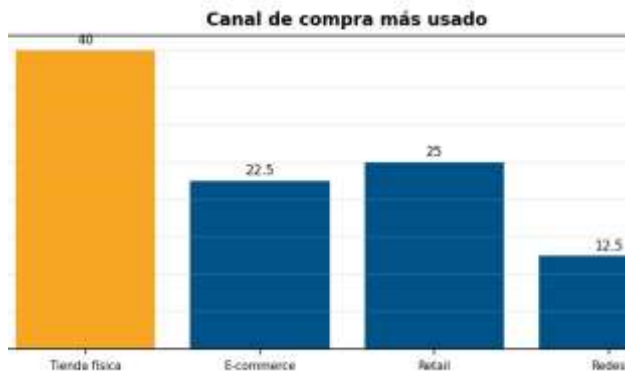
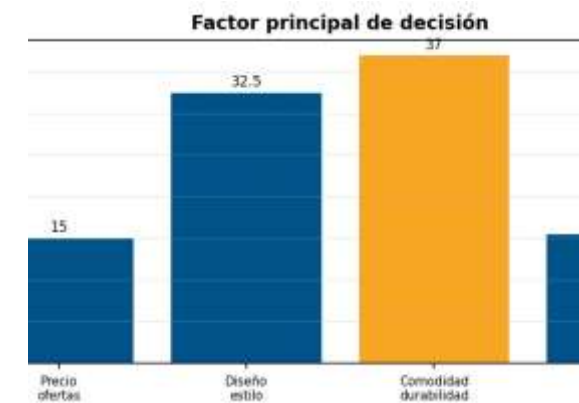
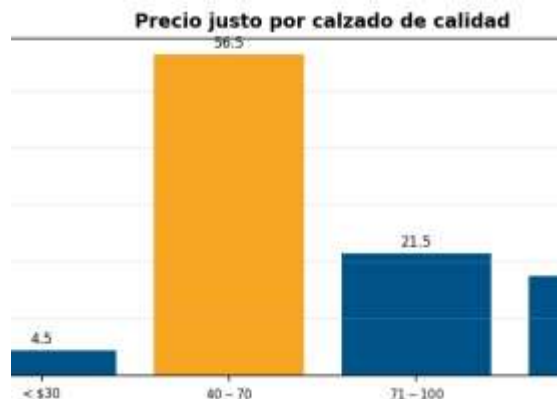
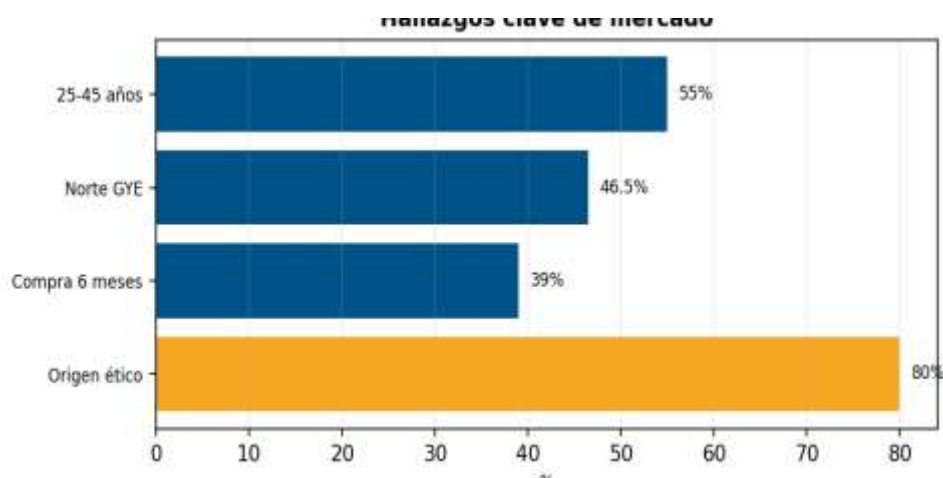
Marcas internacionales
Crisis económica
Contrabando y costos de materia prima



Estrategias priorizadas

- Potenciar modelo multicanal e inventario en tiempo real.
- Acelerar reconocimiento con marketing digital y microinfluencers.
- Defenderse por autenticidad, personalización y experiencia.
- Diversificar progresivamente líneas complementarias.

Resultados del estudio de mercado



Lectura comercial

El consumidor muestra apertura al calzado nacional, pero exige comodidad, durabilidad y diseño competitivo.

El precio dominante (\$40-\$70) obliga a comunicar valor premium con claridad.

Decisión de ubicación

El Norte de Guayaquil concentra la mayor demanda de la muestra, por lo que se recomienda iniciar la tienda principal en ese sector.

Muestra: 200 personas en Guayaquil | Nivel de confianza: 95% | Margen de error: 5%

Marketing mix y buyer persona

Producto

Calzado premium nacional: dama, caballero, niños y deportivo. Diseño moderno, comodidad y durabilidad.

Precio

Rango percibido justo: \$40–\$70. Se debe justificar el valor con calidad, origen y experiencia.

Plaza

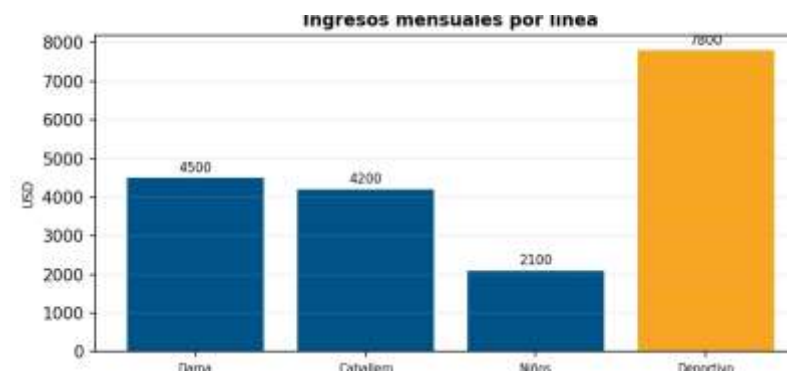
Tienda física, e-commerce, redes sociales y canal B2B complementario.

Promoción

Identidad corporativa, contenido digital, relaciones públicas, influencers y validación social.

Buyer persona

Adulto joven/adulto medio, urbano, con poder adquisitivo, que prefiere invertir en calidad antes que comprar con frecuencia.



Aspectos técnicos y operación

1

Selección de proveedores

Talleres nacionales con calidad y cumplimiento.

2

Recepción y control

Verificación de materiales, acabados y tallas.

3

Inventario

Stock de seguridad y rotación por temporada.

4

Venta diferenciada

Asesoría personalizada y experiencia omnicanal.



350

pares/mes iniciales

500

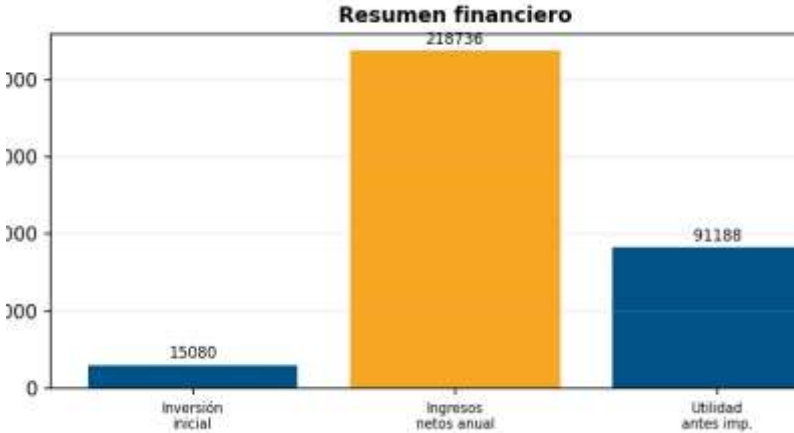
pares/mes meta año 1

**1.500–
2.000**

pares capacidad
bodega

La experiencia de prueba y confort se convierte en diferenciador competitivo.

Evaluación financiera y conclusiones



\$15.080
inversión inicial

\$18.228
ingresos netos mensuales

207 pares
punto equilibrio mensual

8,48%
TMAR estimada

604,5%
TIR proyectada

\$91.188
utilidad antes de impuestos

Conclusión central

- El plan demuestra viabilidad técnica, comercial y financiera.
- PISA EC se sostiene en calidad nacional, experiencia de compra y estrategia omnicanal.
- La expansión dependerá de alianzas con productores, control de costos y posicionamiento digital.

Recomendaciones finales

1. Alianzas productivas

Formalizar convenios con fabricantes de Tungurahua y Azuay para asegurar calidad, exclusividad y cumplimiento.

2. Diferenciación de marca

Comunicar identidad ecuatoriana, comodidad, durabilidad y diseño como atributos premium.

3. Marketing digital

Impulsar e-commerce, redes sociales, microinfluencers y contenido sobre origen del producto.

4. Gestión financiera

Monitorear punto de equilibrio, rotación de inventario, costos variables y flujo de caja mensual.

5. Crecimiento gradual

Validar primero la tienda de Guayaquil y luego escalar hacia Quito, Cuenca y mercados digitales.

6. Plan de contingencia

Mantener proveedores alternos, soporte POS/e-commerce y controles tributarios-laborales mensuales.



Gracias

PISA EC: calzado ecuatoriano con identidad, calidad y visión de futuro.

MARÍA JOSÉ AVILÉS.docx

 Instituto Superior Tecnológico Rumiñahui

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::29877:607883393

Fecha de entrega

14 jul 2026, 2:24 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

14 jul 2026, 2:37 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

MARÍA JOSÉ AVILÉS.docx

Tamaño del archivo

1.6 MB

99 páginas

16.021 palabras

91.863 caracteres

12% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 12 palabras)

Fuentes principales

- 11%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 9%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 11% Fuentes de Internet
- 1% Publicaciones
- 9% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	itsep.edu.ec	3%
2	Internet	www.coursehero.com	1%
3	Internet	aguavidaproyecto.blogspot.com	<1%
4	Trabajos entregados	Instituto Superior Tecnológico Espíritu Santo on 2023-09-22	<1%
5	Internet	dialnet.unirioja.es	<1%
6	Internet	repositorio.uct.edu.ec	<1%
7	Trabajos entregados	Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO on 2021-02-14	<1%
8	Trabajos entregados	Universidad Técnica De Ambato- Direccion de Investigacion y Desarrollo , DIDE o...	<1%
9	Trabajos entregados	Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez on 2025-02-08	<1%
10	Internet	pt.slideshare.net	<1%
11	Internet	www.bizlatinhub.com	<1%

12	Internet	docplayer.es	<1%
13	Internet	www.gob.ec	<1%
14	Internet	doczz.es	<1%
15	Internet	repositorio.unan.edu.ni	<1%
16	Internet	core.ac.uk	<1%
17	Trabajos entregados	Uniminuto Virtual on 2026-04-30	<1%
18	Trabajos entregados	Universitat Oberta de Catalunya on 2026-03-08	<1%
19	Trabajos entregados	Universidad del Bosque on 2025-01-31	<1%
20	Internet	repositorio.utn.edu.ec	<1%
21	Internet	www.dspace.espol.edu.ec	<1%
22	Internet	repositorio.ug.edu.ec	<1%
23	Trabajos entregados	Escola Universitària Salesiana de Sarrià on 2026-04-17	<1%
24	Trabajos entregados	Universidad Católica Boliviana "San Pablo" on 2024-11-04	<1%
25	Internet	es.slideshare.net	<1%

26	Internet	journalpreprints.com	<1%
27	Internet	repositorio.ucsg.edu.ec	<1%
28	Internet	repositorio.uide.edu.ec	<1%
29	Trabajos entregados	Universidad Estatal Amazonica- on 2026-03-08	<1%
30	Internet	cueroamerica.info	<1%
31	Internet	dspace.ucuenca.edu.ec	<1%
32	Internet	repositorio.udet.edu.ec	<1%
33	Internet	www.mtc.gob.pe	<1%
34	Trabajos entregados	Universidad Tecnologica del Peru on 2018-02-28	<1%
35	Internet	dspace.ups.edu.ec	<1%
36	Internet	repositorio.uta.edu.ec	<1%
37	Trabajos entregados	Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales on 2024-07-06	<1%
38	Trabajos entregados	Universidad del Bosque on 2024-04-09	<1%
39	Internet	repository.unipiloto.edu.co	<1%