



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR



UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR

**MAESTRÍA EN:
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN:
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

TEMA:

**Plan de negocio para la implementación de un taller de producción de calzado
femenino en la comuna San Pedro, Provincia de Santa Elena**

Autor/es:

**DANNY AQUINO MALAVÉ
NATHALY ROMERO PRADO**

Tutor/a:

**Marianela de la Caridad Morales Calatayud
ECUADOR**

2025



DEDICATORIA

A nuestro querido Dios, Padre Celestial gracias por la guía, la fuerza y la sabiduría que nos has otorgado para concluir este plan de negocio. El cual refleja tu bendición y amor constante hacia nosotros tus hijos.

A nuestros queridos padres. Este objetivo académico es fruto del inagotable esfuerzo que han dedicado para darnos una educación sólida. Cada sacrificio realizado, cada día de arduo trabajo y cada decisión tomada en nuestros beneficios son el pilar fundamental de nuestro éxito. Su dedicación y responsabilidad con nuestra educación son el regalo máspreciado que continuamos cultivando el día de hoy. Este plan es un testimonio de sus sacrificios y amor, y hoy nos llena de orgullo honrarlos de esta manera. Gracias por ser los guías en nuestras vidas, por inculcar el camino hacia el conocimiento y por infundir el alcance del arduo trabajo y la educación. Los amamos profundamente.



AGRADECIMIENTO

Quisiéramos expresar nuestro más profundo agradecimiento a nuestra tutora de tesis, Marianela de la Caridad Morales Calatayud, PhD. Su experiencia, entendimiento y enorme paciencia enriquecieron nuestros conocimientos en el amplio y satisfactorio camino de la investigación científica. Su tutoría constante y su fe inexorable en nuestras capacidades nos han llevado a superar límites inimaginables. Quedamos eternamente agradecidos por todo su apoyo en este recorrido.

Gracias infinitas a nuestras familias, por su amor inquebrantable y su constante aliento. Su fe en nosotros, incluso en los más difíciles momentos, ha sido un pilar fundamental de este logro. Así mismo expresamos nuestra gratitud a nuestros hijos, quienes supieron brindarnos su apoyo y espacio, nuestro profundo agradecimiento a nuestros abuelos, quienes nos dejaron su legado en el arte del calzado. Sin ustedes, no habría sido posible este estudio. Su sacrificio y amor se convirtieron en un sendero que condujo nuestro camino mediante este viaje académico.



RESUMEN

El presente plan de negocio aborda la problemática del calzado artesanal, la informalidad y la baja calidad en la producción de zapatos femenino en la comuna San Pedro, provincia de Santa Elena. El objetivo principal es diseñar un plan de negocio viable que establezca un taller dedicado a la producción de calzado artesanal, mejorando así la competitividad y sostenibilidad del sector. La metodología empleada parte de la utilización de un enfoque cuantitativo, que utiliza sus métodos para un análisis más completo. Este enfoque recopila datos mediante encuestas, los análisis de mercado y financiero, proporcionando una visión detallada de las variables claves. Las encuestas se realizaron a clientes potenciales que se encuentran en el margen del público objetivo. Para enriquecer el estudio, se emplearon, la observación directa, permitiendo una comprensión profunda de las preferencias culturales y comportamientos de los clientes potenciales, así como el estudio del contexto económico y social de la región. La propuesta consiste en un taller que no solo produzca calzado de calidad, sino que también ofrezca capacitación a los trabajadores locales, mejorando así sus habilidades y generando empleos estables, dado que se ha identificado que la falta de capacitación, infraestructuras adecuadas y estrategias de producción son factores críticos que afectan la percepción del calzado en el mercado local. Se diseñan las estrategias de marketing dirigidas al posicionamiento del calzado artesanal en mercados tanto locales como regionales, así como todos los aspectos operativos y financieros que posibilitan el desarrollo del proyecto. Las conclusiones subrayan la necesidad de formalizar la producción artesanal, implementar procesos de mejora continua y fomentar el uso de materiales de calidad para fortalecer la competitividad del taller. Este estudio no solo contribuirá al desarrollo económico de la comuna, sino que beneficiará a las mujeres emprendedoras y al comercio local.

Palabras clave: calzado femenino, plan de negocio, informalidad, sostenibilidad, capacitación.



ABSTRACT

This business plan addresses the problems of informality and low quality in women's footwear production in the commune of San Pedro, province of Santa Elena. The main objective is to design a viable business plan to establish a workshop dedicated to the production of artisanal footwear, thereby improving the competitiveness and sustainability of the sector. The methodology employed is based on a quantitative approach for a more comprehensive analysis. This approach collects data through surveys, market and financial analyses, providing a detailed view of key variables. The surveys were conducted with potential customers who are on the fringe of the target audience. To enrich the study, direct observation was used, allowing for a deeper understanding of the cultural preferences and behaviors of potential customers, as well as a study of the economic and social context of the region. The proposal consists of a workshop that not only produces quality footwear but also offers training to local workers, thus improving their skills and generating stable employment, given that a lack of training, adequate infrastructure, and production strategies have been identified as critical factors affecting the perception of footwear in the local market. Marketing strategies aimed at positioning artisanal footwear in both local and regional markets are being designed, as well as all operational and financial aspects that enable the project's development. The conclusions underscore the need to formalize artisanal production, implement continuous improvement processes, and promote the use of quality materials to strengthen the workshop's competitiveness. This study will not only contribute to the economic development of the community but will also benefit women entrepreneurs and local businesses.

Keywords: women's footwear, business plan, informality, sustainability, training.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
• PRECISIÓN DEL TEMA Y SU RELACIÓN CON LA LÍNEA INSTITUCIONAL Y LAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN GENERALES Y ESPECÍFICAS.....	1
• PRESENTACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
Formulación del problema.....	2
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos.....	6
• Identificación de los métodos a emplear (teóricos, empíricos y matemáticos estadísticos).6	
Población y Muestra	8
• Justificación (Importancia, necesidad social, etc).....	9
• Descripción breve del contenido que integran el informe del trabajo de titulación.	10
1. ANTECEDENTES TEÓRICOS DEL PROYECTO.....	11
1.1 Elementos de entrada sobre la historia de la producción del calzado en Santa Elena	11
1.1.1 Situación del sector calzado en Ecuador.....	12
1.2 Elementos teórico sobre la producción de calzado.....	15
1.2.1 Crecimiento empresarial	15
1.2.2 Costo de producción	16
1.2.3 Estructura del mercado	16
1.2.4 Formación y conocimiento	17
1.2.5 Estrategias para mejorar la competitividad.....	17
1.2.6 Teorías del emprendimiento	18
1.2.7 Responsabilidad social empresarial (RSE).....	19
1.2.8 Importancia del plan de negocios como instrumento para la viabilidad del taller.....	19



2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	19
2.1 Planteamiento general: descripción y justificación del negocio.....	19
2.2 Elementos innovadores de la fabricación de zapatos.....	24
3. ANÁLISIS SITUACIONAL	24
3.1 Análisis del entorno externo	25
3.1.1 Análisis (PESTEL).....	25
3.1.2 Análisis FODA.....	28
3.1.3 Análisis interno (PCI o EFI)	29
3.1.4 Análisis externo (POAM o EFE)	30
3.2 Análisis de mercado.....	32
3.2.1 Mercado potencial.....	32
3.2.2 Público objetivo	33
3.2.3 Competencia	33
3.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA	34
4. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	44
5. ESTRATEGIA DE MARKETING.....	47
5.1 Cartera de productos/servicios y propuesta de valor	47
5.2 Estrategias de marketing:.....	48
5.2.1 Estrategia 1: Acciones de la estrategia SEO	49
5.2.2 Estrategia 2: Mezcla de mercadotecnia (Marketing Mix).....	51
5.2.3 Estrategia 3: Estrategia de precios	51
5.3 Proyección de ventas (3 años).....	53
5.4 Presupuesto de marketing	55
6. PLAN DE OPERACIONES	56



6.1 Localización.....	56
6.2 Definición de procesos relevantes.....	56
6.2.1 Selección de materia prima.....	57
6.2.2 Importancia de la calidad de las materias primas.....	58
6.2.3 Producción.....	58
6.2.4 Control de calidad.....	59
6.2.5 Etiquetado con información del calzado.....	59
6.2.6 Almacenamiento.....	60
6.2.7 Embalaje.....	60
6.2.8 Comercialización.....	61
6.3 Recursos necesarios (humanos y materiales).....	62
6.4 Estructura de costes.....	63
7. EQUIPO DIRECTIVO Y ORGANIZACIÓN.....	66
7.1 Miembros del equipo directivo.....	67
7.2 Forma jurídica.....	68
7.3 Misión y visión.....	68
7.4 Organigrama.....	69
8. PLAN FINANCIERO.....	69
8.1 Inversión y financiación inicial.....	69
8.2 Ingresos y gastos.....	77
8.3 Estados previsionales: Balances y cuentas de pérdidas y ganancias previsionales.....	79
8.4 Evaluación del proyecto.....	82
CONCLUSIONES.....	84
RECOMENDACIONES.....	85



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
ANEXOS	98



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Análisis <i>DAFO</i>	29
Tabla 2	Matriz EFI.....	30
Tabla 3	Análisis de Factores Externos.....	31
Tabla 4	Segmento de la Población de Estudio.....	33
Tabla 5	Modelo CANVAS.....	46
Tabla 6	Cartera de Productos Calzado "DAMQUI"	47
Tabla 7	Perfil de los Productos "DAMQUI"	48
Tabla 8	Gestión de la Estrategia de Marketing Digital.....	50
Tabla 9	Estructura y Acciones para la Adquisición de la Estrategia de Marketing.....	50
Tabla 10	Proyección de Venta a 3 años de Proceso.....	54
Tabla 11	Presupuesto de Marketing.....	55
Tabla 12	Recursos Humanos Necesarios para las Operaciones del Taller de Calzado.	62
Tabla 13	Recursos Materiales.....	63
Tabla 14	Recursos Económicos.....	63
Tabla 15	Inversiones de Inicio.....	64
Tabla 16	Proyección de Costos de Producción.....	64
Tabla 17	Proyección de Costos de Venta para 5 años	65
Tabla 18	Gastos Operativos.....	65
Tabla 19	Gastos de Comercialización y Distribución.....	66
Tabla 20	Gastos Financieros.....	66
Tabla 21	Inversión Inicial.....	71
Tabla 22	Cálculos Intermedios Correspondientes a las Inversiones.....	72
Tabla 23	Compra de Materias Primas y Suministros.....	73



Tabla 24	Inventarios Finales y Variación de Existencias	74
Tabla 25	Financiación.....	75
Tabla 26	Cálculos Intermedios de Financiamiento.....	76
Tabla 27	Ingresos por Concepto de Ventas	77
Tabla 28	Gastos Generales.....	78
Tabla 29	Balance Previsional.....	79
Tabla 30	Cuentas de Resultado Simplificado	81
Tabla 31	Análisis del Balance, Punto de Equilibrio, Rentabilidad.....	82



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Análisis PESTEL.....	28
Figura 2	Edad del Segmento Participante de la Encuesta.....	34
Figura 3	Ocupación del Segmento Participante.....	35
Figura 4	Estado Civil del Segmento Participante	35
Figura 5	Estrato Social del Segmento Participante.....	36
Figura 6	Pregunta 1.....	36
Figura 7	Pregunta 2.....	37
Figura 8	Pregunta 3.....	38
Figura 9	Pregunta 4.....	38
Figura 10	Pregunta 5.....	39
Figura 11	Pregunta 6.....	39
Figura 12	Pregunta 7.....	40
Figura 13	Pregunta 8.....	41
Figura 14	Pregunta 9.....	41
Figura 15	Pregunta 10.....	42
Figura 16	Pregunta 11.....	43
Figura 17	Mercado Potencial	44
Figura 18	Representación gráfica de la Página Web	53
Figura 19	Logotipo de la Marca de Zapatos femeninos	53
Figura 20	Ubicación del Taller	56
Figura 21	Diagrama de flujo General del Proceso de Operación	57
Figura 22	Estructura Organizacional y Funcional.	67
Figura 23	Organigrama del Taller de Calzado “DAMQUI”	69



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Modelo de zapato con tacos de cuero sintético	20
Ilustración 2 Modelo de zapato de cuero de alta calidad	20
Ilustración 3 Modelo de zapato cerrado	21

LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1 Diagrama Causa - Efecto.....	98
Anexo 2 Máquina Prensa Boca de Sapo	99
Anexo 3 Compresor	99
Anexo 4 Máquina Desbastadora de Cuero.....	100
Anexo 5 Máquina de Poste	100
Anexo 6 Máquina ribeteadora.....	101
Anexo 7 Proceso de Producción de Calzado Línea Ejecutiva (Business)	101
Anexo 8 Proceso de Producción de Tacones Línea de Cuero Genuino.....	102
Anexo 9 Proceso de Producción de Tacones de Cuero Sintético	103
Anexo 10 Simbología Usadas en los Diagramas	104



INTRODUCCIÓN

- **PRECISIÓN DEL TEMA Y SU RELACIÓN CON LA LÍNEA INSTITUCIONAL Y LAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN GENERALES Y ESPECÍFICAS.**

El Proyecto que se presenta en el marco del Programa de Maestría en Administración y Dirección de Empresas (PM-ADE-A24-01P1-05), responde a la Línea de investigación institucional: Emprendimiento, innovación y desarrollo empresarial sostenible, y se desarrolla en la línea del programa que se denomina Plan de negocio. Este trabajo contribuye a la regularización de las actividades empresariales, y consecuentemente al contexto económico del Ecuador, mediante la creación de un taller para la producción y comercialización de calzado femenino en la comuna San Pedro, provincia de Santa Elena, 2025.

El plan de negocio es una contribución a la necesidad de mejorar las estrategias de producción de calzado en el marco de la competencia actual, satisfacer la demanda del entorno, mejorar los recursos técnicos y las capacidades artesanales de la región, contribuyendo a la mejora de la calidad del producto, a partir del crecimiento del sector en los últimos años, que se asienta fundamentalmente en la provincia de Santa Elena. A la vez, este plan responde a la necesidad de posicionar los productos artesanales y superar la informalidad de la producción.

En la comuna San Pedro, provincia de Santa Elena hay una larga tradición de producción de calzado, lo que permite identificar recursos humanos con altos niveles de conocimiento y experiencia técnica operativa, que constituye una parte importante de su entorno positivo para el desarrollo de un taller de producción de este bien, en la misma medida en que hay posibilidades de contar con materias primas de calidad.

Sobre esta base se identifica que el objetivo general de esta investigación es el diseño de un plan de negocio para la creación de un taller dedicado a la producción de calzado artesanal femenino, viable y con capacidad para ser sostenible y próspero en el tiempo. Estos elementos estarán determinados por el examen de las alternativas de desarrollo de fuentes de energía y el proceso de reciclado de los desperdicios del proceso.

El tema y objeto de estudio es relevante a partir de la importancia que tiene la superación de la informalidad que acompaña este tipo de prácticas productivas y los beneficios que generan la atención al desarrollo de las tecnologías de producción. Además de los análisis financieros y las alternativas de comercialización del producto en una región del Ecuador que puede

prospectivamente constituirse en un núcleo de referencia del sector y del desarrollo económico local. También el proyecto contribuye a poner en valor técnicas artesanales de producción de calzado.

Por otro lado, el resultado de este trabajo está en línea con la misión y visión de la Universidad Bolivariana de Ecuador (UBE), y con su enfoque hacia la contribución de la educación superior a la dinamización de la actividad económica del país, propiciando los desplazamientos de conocimiento para la acción efectiva del emprendimiento en distintas regiones. En relación a la correspondencia de este trabajo con las líneas de investigación de la UBE se relaciona directamente con la línea de Desarrollo Económico y Emprendimiento, que favorece la creación de nuevas empresas, guiadas por el principio de Sostenibilidad y la Responsabilidad Social Empresarial. En lo particular el resultado está asociado a la línea de Mercados y Consumidores, Gestión de PYMES y Marketing.

- **PRESENTACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA**

El calzado constituye actualmente un bien fundamental para los seres humanos, solucionar una necesidad social y brindar comodidad en la vida cotidiana. Su comercialización se ha convertido en un factor crucial para el mercado y el consumo mundial.

A nivel internacional la industria del calzado es un sector clave, que participa notablemente de la economía global, pues su consumo promedio alcanza los 2,2 pares de zapatos por habitantes al año, aunque esta situación se vio mermada a casusa de la crisis del COVID-19, que impactó sensiblemente su comercialización, demanda y producción a nivel mundial, de América Latina y de Ecuador en particular, tal y como destacan Moreno Gavilanes et al. (2022) y (CEPAL, 2020). El sector se viene recuperando principalmente por la flexibilidad de las empresas a las nuevas tendencias del mercado y la innovación de los procesos.

De acuerdo con la Revista del Calzado (2025) en el año 2023, China lideró las exportaciones a nivel mundial, exportando alrededor de 9.000 millones de pares de calzado por año, lo cual representa el 63,8% de participación en el mercado mundial, seguido de Vietnam con un 9,5% (1.335 millones de pares al año), e Indonesia en tercer lugar con el 3,2% (445 millones de pares de calzado). Los tres países representaron para esa fecha las tres cuartas partes de todas sus exportaciones a nivel global.

En lo que se refiere a las importaciones, Estados Unidos lideró el podio con un consumo de 1.986 millones de pares al año, mientras que el segundo lugar lo ocupó Japón al recibir en su mercado

608 millones de pares al año, mientras Alemania, completó el ranking, al importar 606 millones de pares en este mismo año. A esta situación, como a otras, ha respondido la nueva administración de Estados Unidos frente a los principales productores (China y Vietnam), lo que coloca desafíos importantes nuevamente a este mercado, a partir de sus políticas arancelarias en 2025.

El sector del calzado a nivel mundial, se enfrenta a grandes desafíos como restricciones financieras, desarrollos tecnológicos y un mercado muy competitivo y cambiante, no obstante, esta evolución permite a las empresas generar nuevas ideas de negocios (Revista del Calzado, 2025). La recuperación del sector del calzado está sujeta a esas realidades, pero su estabilidad depende en gran medida de la transformación digital de los procesos, ya que las grandes empresas que se han acogido a la modernización indican que esta tiene enormes aplicaciones en el área comercial y en la relación con los clientes y consumidores finales (Moreno Gavilanes et al., 2022), lo que impacta a los procesos productivos, al hacerlos más eficientes y competitivos (Andrés de España, 2021).

En el contexto global, al sector artesanal del calzado le toca competir con las grandes fábricas, sobre todo a las provenientes de China, porque dominan el mercado mundial con sus bajos costos de producción. La sobrevivencia de las pymes artesanales depende así de encontrar nichos que valoren las artesanías y la personalización del calzado, como elementos relevantes para los consumidores actuales.

Por otro lado, en el ámbito latinoamericano el sector del calzado presenta un incremento a causa de la creciente demanda de zapatos confortables y atractivos (La República, 2025). Estudios recientes muestran un impacto positivo hacia el consumo de calzados tras la pandemia COVID 19, toda vez que el mercado latinoamericano en el año 2024 alcanzó una cifra de USD 1,937.89 millones, este panorama alentador proyecta un crecimiento anual del 4% entre los años 2025 y 2034 (Expert Market Research., 2024)

En el contexto ecuatoriano, según la Cámara Nacional de Calzado [CALTU] (2018) , el sector enfrenta enormes retos, propuesto por el mercado actual caracterizado por las nuevas tendencias, la carencia de innovación, las dificultades financieras y un gran auge de calzado sostenibles. Se prevé que el mercado mundial de zapatos sostenibles supere los 13.750 millones de USD en el año 2030, alcanzando una tasa de crecimiento sostenido correspondiente al 8% (Sánchez Concellón, 2024). Pese a este panorama alentador, la producción nacional de calzado se sigue viendo afectada en su crecimiento por las grandes importaciones de calzado extranjero, la reducción de las ventas y las complicaciones para competir con los bajos costos operativos que imponen los países

asiáticos. No obstante, existen grandes expectativas en la recuperación económica del sector a través del redireccionamiento de sus estrategias (Revista Gestión, 2021).

El contexto competitivo actual propone a las compañías nacionales, la ocasión para distinguirse mediante la modernización y la integración de prácticas sustentables, factores cada vez más significativos para los clientes globales, las mismas que deben estar influenciados por proyectos estatales a favor del desarrollo del sector. Estas iniciativas pueden ser regulaciones más estrictas a las importaciones, reducciones de impuestos y capacitaciones que fortalezcan la innovación y calidad del producto final (Expert Market Research., 2024). La industria del calzado impacta significativamente creando fuentes de empleos, impulsando la economía nacional y preserva las herencias ancestrales, lo que hace del sector un eje esencial económico nacional, que demanda impulsar su desarrollo, competitividad y promover las exportaciones como estrategias cruciales ante la globalización y para la sostenibilidad de las pymes a largo plazo (Ministerio de Producción, 2023).

De acuerdo con la Cámara Nacional de Calzado [CALTU] (2018) este sector, que fomenta el desarrollo productivo al igual que muchos otros sectores económicos del país, viene implementando nuevas tecnologías como instrumentos que aportan a la optimización de los procesos, intentando garantizar la sostenibilidad y desarrollo de las pymes (Ekosnegocios, 2025). Su modernización implica adoptar la digitalización de los procesos, impulsado en gran medida por el comercio electrónico, reconocido globalmente como E-commerce. El impacto significativo desarrollado mediante esta herramienta es invaluable para los nuevos modelos de negocios, consolidándose como uno de los mejores instrumentos para la expansión empresarial en la era digital (Rivas Santacruz et al., 2024).

El sector del calzado, diferenciado por su alta diversificación y por ofertar un gran número de productos con características potenciales para la exportación, tiene a la adopción de nuevas herramientas tecnológicas y la gestión de la calidad como factores determinantes para la expansión de las MiPymes, sin embargo, tan solo el 30% de las empresas nacionales emplean estas ventajas tecnológicas, lo que representa una cantidad insignificante en relación con otros países latinoamericano que han conseguido un uso del 50% de las Tecnologías de la información y comunicación (TICs) (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2025)

El impulso gubernamental y la flexibilidad del sector de calzado han sido esenciales para su fortalecimiento, reafirmando su sostenibilidad a largo plazo. Actualmente se calcula que existen

más de 3,190 empresas que conforman el sector del calzado ecuatoriano. La Cámara Nacional de Calzado [CALTU] (2018) ha destacado que aproximadamente el 70% de la producción de calzado de cuero y zapatos nacionales se concentra en la provincia de Tungurahua, recalcando la importancia de la provincia como motor económico del país.

En la provincia de Santa Elena caracterizada por la producción artesanal, específicamente en las comunas de San Pedro y Valdivia, donde se produce durante décadas este tipo de calzado, las pymes atraviesan grandes dificultades. Según la Alcaldía Ciudadana de Santa Elena (2020), existen aproximadamente 100 talleres dedicados a la producción de calzado femenino en la provincia, estas microempresas padecen de baja innovación, no cuentan con planificación técnica para su sostenibilidad, su producción es desarrollada a través de la demanda inmediata con limitada capacidad de comercialización, desventajas competitivas que en su conjunto causan una mala percepción sobre la calidad de los productos, por lo que se convierten en un riesgo para la sostenibilidad del sector artesanal del calzado.

A partir de un exhaustivo análisis de Ishikawa (Causa-Efecto), se identificaron varios factores que repercuten negativamente en el proceso de producción, y en la valoración de la calidad del calzado producido en la localidad de San Pedro. Entre los problemas identificados, resaltan la falta de equipos adecuados para la producción de calzado, el mantenimiento inadecuado de las maquinarias y la utilización de materiales de baja calidad. Además, se ha percibido la falta de planificación del negocio y de estrategias adecuada de producción, a lo que se suma la falta de personal capacitado que agrava profundamente la situación actual, impidiendo el posicionamiento de los talleres para la producción de calzado de alta calidad. (Ver Anexo I. Diagrama de Ishikawa).

Estos factores, sumados a la presencia de proveedores de materia prima con precios elevados y la carencia de métodos para evaluar la productividad e indicadores de rendimiento, crean un negativo reconocimiento del proceso de producción y su resultado en esa comunidad.

En conclusión, todos estos problemas influyen sobre la calidad del calzado, lo que repercute en la apreciación de los clientes y el potencial de los talleres en el mercado local. Es trascendental abordar dichos desafíos de manera íntegra con el fin de mejorar la calidad del calzado femenino, optimizar el proceso y fortalecer la posición de la industria local del calzado femenino.

Para enfrentar los desafíos que presenta el sector del calzado surge la estrategia de modernización de los procesos mediante la adopción de maquinarias modernas con el fin de elevar la competitividad de las pymes. Esta propuesta no solo mejoraría la eficiencia productiva, sino que

también impactará de manera positiva sobre la calidad de los productos revirtiendo la percepción de los clientes. Así mismo las adaptaciones tecnológicas brindan una ventaja competitiva para captar nuevos nichos de mercado y fortalecer la imagen de las empresas (Galarza-Sánchez, 2023).

Formulación del problema.

¿Es factible el diseño de un plan de negocio para la creación de un taller de producción de calzado femenino en la comuna San Pedro, Provincia de Santa Elena?

Objetivo general.

Diseñar un plan de negocio para establecer un taller especializado en la producción de calzado artesanal femenino en la comuna de San Pedro, provincia de Santa Elena.

Objetivos específicos.

1. Caracterizar el entorno general y específico donde se desenvuelve la creación del taller dedicado a la producción, de calzado artesanal femenino, considerando la competencia y el estado del mercado.
 2. Definir los beneficios y desafíos que puedan surgir en la introducción maquinarias y materiales de mejor calidad en la producción de calzado femenino en el taller artesanal.
 3. Establecer los requerimientos técnicos, administrativos y legales para la constitución del taller y su desarrollo operativo.
 4. Determinar el modelo de proyección financiera de respaldo para la factibilidad del proyecto (monto de inversión del proyecto, el flujo de caja, los estados financieros y sus indicadores de evaluación económica).
- **Identificación de los métodos a emplear (teóricos, empíricos y matemáticos estadísticos).**

La investigación se sustenta en un análisis documental que parte del examen de la literatura especializada, así como del marco normativo vigente en el Ecuador, entre el que constan la Ley de Compañías (Asamblea Nacional, 2023), que en sus actualizaciones agrega reformas que fomentan el fortalecimiento de la honestidad empresarial, la simplificación de trámites societarios e impulsa la automatización de los procedimientos empresariales. Estas modificaciones resultan especialmente relevantes para el presente estudio, ya que reflejan un entorno legal en la transformación, que impacta directamente en la gestión y desarrollo de las empresas ecuatorianas. Así mismo, son considerados en la revisión documental los estándares establecidos por el Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN, 2023). Para diseñar un plan de negocio efectivo, la revisión

de la literatura ayuda a entender el entorno competitivo y los desafíos del mercado por lo que la información y los datos se analizan mediante métodos teóricos como el análisis inductivo y el analítico-sintético, favoreciendo descomponer el objeto, identificar sus nexos y tendencias, para realizar las generalizaciones y el entendimiento integral del mismo. Además, se realizó una observación directa de la realidad para obtener una comprensión más amplia de los fenómenos considerados en el trabajo (Vizcaíno Zúñiga et al., 2023).

El estudio se complementa con la utilización de métodos empíricos para la recopilación y examen de datos, recolectados mediante una encuesta aplicada a la población femenina de la península de Santa Elena (Cabello Daza, 2023), y con un análisis financiero detallado, mediante el uso de métodos matemático-estadístico para establecer las proyecciones de la inversión, flujo de caja y evaluación económica, para garantizar la sostenibilidad del proyecto.

En consistencia con lo anterior, se empleó un enfoque cuantitativo (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), que se auxilió de una encuesta adaptada de los instrumentos validados de Tenorio-Vilaña & Mideros-Mora (2022) y Cabello Daza (2023), para conocer las necesidades y preferencias de la población y se efectuó la observación directa al entorno, facilitando una comprensión profunda de las preferencias culturales y comportamientos de los clientes potenciales (Ruiz Huaraz et al., 2023).

El desarrollo del análisis de mercado y financiero proporcionó una visión detallada de las variables claves y de su capacidad para mantenerse en el tiempo. Según Fernández (2020), la investigación de mercado surge como una respuesta a la necesidad de contar con información precisa para tomar decisiones informada sobre las necesidades de clientes potenciales, resaltando la importancia de conocer el comportamiento del consumidor para alcanzar el éxito comercial. La comprensión profunda de las necesidades y gustos de las mujeres de la península permitirá crear productos que satisfagan sus expectativas y facilita la creación de vínculos con el público objetivo. Esta conexión no solo crea relaciones con el segmento de clientes, sino que también ofrece una visión clara para diseñar campañas de marketing que se alineen con las expectativas del público objetivo (Soledispa Rodríguez et al., 2021).

En este ámbito, para Soledispa Rodríguez et al. (2021) entender las necesidades del segmento objetivo permite a las organizaciones adaptarse a sus requerimientos específicos para crear productos según sus expectativas. Aspectos como el estilo, la comodidad y la sostenibilidad son altamente valorados por las mujeres, y deben considerarse al desarrollar nuevos prototipos de

calzado. Además, las estrategias de marketing deben enfocar la diversidad del mercado femenino, reflejando no solo sus gustos, sino también los valores que resalten al segmento.

Mediante campañas publicitarias efectivas se puede fortalecer el posicionamiento de la marca y fomentar la lealtad de clientes potenciales, contribuyendo así al aumento de las ventas (Armstrong & Kotler, 2013). En consecuencia, un enfoque integral que contemple tanto las necesidades como las realidades económicas del público objetivo es fundamental para triunfar en el sector del calzado.

Se ha asumido un **tipo de investigación** no experimental y transversal, con el fin registrar el ambiente en un momento determinado (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018). Así mismo, su alcance es de carácter descriptivo, ya que se identificaron y determinaron aspectos básicos del plan de negocio para analizar la viabilidad y el impacto de la implementación de un taller de producción y comercialización de calzado femenino en San Pedro, provincia de Santa Elena.

Según estos mismos autores, la investigación no experimental involucra la observación y análisis de eventos o fenómenos en su medio natural, sin manipular las variables, permitiendo la descripción conductual de las variables sin intervención del ser humano. Este tipo de estudio se apoya de la aproximación de los investigadores al ambiente, lo que facilitó la recolección de datos y la descripción de aspectos esenciales del plan de negocio (Hadi Mohamed et al., 2023; Ruiz Huaraz et al., 2023).

Población y Muestra

Hernández Sampieri & Mendoza Torres (2018), definen la población como un conjunto universal de individuos, objetos o eventos que comparten características de interés específicas, lo cual permite generalizar las conclusiones del estudio. Dado que el proyecto se centra en la confección de calzado femenino, la población objetivo está compuesta por 6,454 mujeres económicamente activas, entre 18 y más de 40 años de edad, residentes en la provincia de Santa Elena (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2024). Esta segmentación se justifica porque las características del calzado artesanal están diseñadas para satisfacer las preferencias de este grupo demográfico, que representa una porción significativa del mercado potencial.

Se seleccionó una muestra aleatoria simple, representativa en términos de edad y nivel socioeconómico. Este enfoque permite obtener datos precisos y relevantes mediante el cálculo de promedios y proporciones necesarias para las metas de la investigación.

Para determinar el tamaño de la muestra en este estudio se aplicó la fórmula para poblaciones finitas, considerando una población de 6,454 mujeres económicamente activas, con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %. Con estos parámetros, el cálculo arrojó una muestra de 363 participantes. Esta cantidad garantizó la representatividad de los datos y permitió obtener conclusiones precisas sobre las preferencias del grupo demográfico seleccionado en relación con el calzado.

- **Justificación (importancia, necesidad social, etc.)**

La apremiante situación que atraviesan los talleres artesanales de calzado femenino de la comuna San Pedro a consecuencia de la mala percepción de sus productos, causado por la baja calidad de los productos, ha conllevado a no ser aceptados por locales comerciales de alto estrato y nuevos nichos de mercados, limitando su expansión y desarrollo. Es urgente revertir estos impactos negativos mediante el desarrollo de estrategias que impulsen la conservación de los talleres artesanales a largo plazo.

Considerando las problemáticas actuales del sector, la investigación propuesta es muy viable puesto que contamos con los recursos humanos y económicos, así como la fuente de información para ejecutarlo sin mayor dificultad, contribuyendo a la sostenibilidad de las pymes de la comuna San Pedro, mediante la innovación de los procesos productivos y administrativos para revertir la percepción de los productos y contribuir a su impacto positivo en la economía peninsular.

El proyecto beneficia a varios segmentos de la población en la provincia de Santa Elena, empezando por los artesanos y trabajadores de la comuna, mejorando las condiciones laborales y ofertando empleos estables. También cubre las exigencias de las mujeres económicamente activas con un producto de calidad y fortalece su liderazgo. Las familias locales incrementarán sus ingresos mejorando sus condiciones de vida, todo lo cual es positivo para el desarrollo social, cultural y económico de la provincia.

Por otro lado, el estudio aporta metodológicamente al enriquecer la operatividad y organización del taller, determinada por el diseño del plan de negocio, el que contempla la realidad económica de la península, utiliza herramientas como encuesta para la recolección de datos sólidos, incluye una proyección financiera para la toma de decisiones fundamentadas desde su adaptación a la realidad local de la comunidad de San Pedro, lo cual garantiza resultados aplicables y relevantes. En el aspecto disciplinario, el estudio ofrece ventajas personales al facilitar experiencia práctica en la creación del diseño de un plan de negocio y desarrollar habilidades como el análisis crítico y

el impulso de la toma de decisiones. Así mismo, contribuye al conocimiento sobre la agilización de la producción artesanal ofreciendo referencias para futuras investigaciones. En el área profesional garantiza la competencia en la gestión empresarial, desarrollando redes de contacto, optimización de perfiles de innovación y estrategias administrativas. En conclusión, el estudio impulsa el crecimiento personal, profesional y disciplinario, lo que favorece tanto a los investigadores como a la comunidad.

- **Descripción breve del contenido que integran el informe del trabajo de titulación.**

El trabajo consta de Introducción, en la que se contextualiza el objeto, se da cuenta de los aspectos generales teóricos y metodológicos generales del estudio; un cuerpo central dedicado a los antecedentes teóricos y los elementos conceptual de referencia, dedicando espacio análisis de otros estudios cuyo contenido se relaciona con el presente.

Incluye, además, la descripción de la idea del negocio y la definición de sus elementos innovadores; se presenta el análisis situacional mediante el uso de las herramientas correspondientes; la descripción del negocio a través de la utilización del Modelo Canvas desarrollado sobre su propuesta de valor; las estrategias de marketing; el plan de operaciones; y el plan financiero con la estimación de todos los costos, los ingresos proyectados y los flujos de caja. En el trabajo además se definen la estructura organizativa del taller, el equipo de dirección y el sistema de gestión.

Se presenta una sección con las conclusiones, las recomendaciones y los anexos.

1. ANTECEDENTES TEÓRICOS DEL PROYECTO.

1.1 Elementos de entrada sobre la historia de la producción del calzado en Santa Elena

El sector del calzado en Ecuador ha sido dominado a través de la historia por la provincia de Tungurahua caracterizada por su desarrollo industrial en la fabricación de calzado. Dicho sector muestra un crecimiento significativo, sobre todo en las localidades donde existen ventajas competitivas como la cercanía a fuentes de recursos y la disponibilidad de mano de obra calificada (CEPAL, 2022). Este contexto se presenta una oportunidad única para que el taller en San Pedro se posiciona estratégicamente y contribuya al fortalecimiento económico local, no obstante, debe destacarse que para poner en marcha un proyecto competitivo y sostenible deben cumplirse las regulaciones de ley establecidas para su normal funcionamiento.

Los tramites de ley para poner en marcha el proyecto incluye registrar al representante legal en la plataforma del Ministerio de Gobierno (Gobierno de Ecuador, 2022), obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC), y la Patente Municipal (Alcaldía Ciudadana de Santa Elena, 2020) así como el comprobante de recuperación de costos por el Permiso de Funcionamiento (Municipio de Santa Elena, 2024). Abordar estos requisitos asegura la conformidad legal, mejora la imagen corporativa y su impacto en el mercado.

Según el reglamento, el Estado tiene la obligación de promover la infraestructura necesaria para desarrollar proyectos que sean técnica, social y económicamente viables (Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, 2020). Esto implica que los inversionistas deben demostrar su capacidad organizacional mediante un plan de negocio sólido. El plan debe detallar la estructura organizacional, la planificación financiera y los recursos humanos necesarios. Tal enfoque no solo fortalece la propuesta comercial, sino que también asegura que el taller de producción de zapatos femeninos se desarrolle de manera efectiva y sostenible.

En la literatura revisada no se reconocen muchos estudios previos relevantes del sector del calzado en la península de Santa Elena, sin embargo, son antecedentes algunos trabajos documentados que describen la historia del objeto y su estado en la provincia.

Un estudio realizado por (Castro Loor et al., 2017) analizó la fabricación de calzado artesanal como elemento dinamizador de la economía familiar en la comuna Valdivia, provincia de Santa Elena, a través de una metodología descriptiva-exploratoria focalizado en el objeto de estudio. La población estudiada fue de 256 emprendimientos de calzado artesanal, destacando la riqueza cultural y actividades socioeconómicas de la comuna. Utilizando herramientas como la encuesta,

mediante análisis estadísticos, se determinó que el incremento de emprendimientos en el sector de calzado en la comuna no impacta significativamente como factor dinamizador de la economía familiar en la península, pero actúa como actividad económica adecuada para los comuneros locales. El estudio resalta un inadecuado desarrollo de las empresas a consecuencia del desconocimiento de planes o estrategias de mercado que superen las debilidades del sector, sugiriendo a los nuevos emprendimientos realizar planes de negocios o estrategias efectivas que ayuden a mantener las organizaciones locales.

Por otro lado, una investigación realizada por Ángel Cacao (2022) estudió el desarrollo socioeconómico de los artesanos de calzado, en el caso de la Asociación de calzado artesanal Valdivia, en el año 2022. Se empleó un enfoque cuantitativo, mediante un análisis descriptivo de las variables de estudio, y la utilización de un censo aplicado a la “Asociación de Calzado Artesanal Valdivia” y una encuesta realizada a 30 personas relacionando las dimensiones de estudio. Los resultados se procesaron en un software estadístico como IBM SPSS Statistics 27, que encontró que la “Asociación de Calzado Artesanal Valdivia” carece de factores determinantes para su desarrollo, tales como la modernización y enfoques de sostenibilidad, lo que repercute negativamente en el desarrollo socioeconómico de los emprendimientos. El proyecto recalca la crisis del sector del calzado en la península impulsado por la falta de oportunidades a nuevos conocimientos y el deficiente apoyo gubernamental, reflejando grandes obstáculos para las empresas que pudieran surgir y que deseen aportar conocimientos e inversiones en el sector del calzado peninsular.

1.1.1 Situación del sector calzado en Ecuador

Para el dinámico y competitivo sector del calzado, factores como el crecimiento y la adaptación son esenciales para mantener relevantes y rentables las compañías. Importantes estudios se han desarrollado como aportes significativos para el sector del calzado nacional.

En el estudio realizado por Morales Ramos et al. (2017), nombrado *Crecimiento y supervivencia empresarial en el sector de fabricación de calzado en Ecuador*, desarrollado en la provincia de Tungurahua, se identificó una estrecha relación entre las variables de producción y ventas con la variable supervivencia de las organizaciones en el mercado. A través de un estudio descriptivo, utilizando métodos estadísticos, concluyó que el aumento en producción y ventas son directamente proporcional con la supervivencia empresarial. También se determinó que factores claves como la longevidad y el tamaño de las organizaciones robustecen su estabilidad. Proponiendo que los

emprendimientos contemplen gestiones estratégicas de crecimiento que garanticen su competitividad y sobrevivencia a largo plazo.

Un referente en el ámbito nacional es también la publicación desarrollada por Gómez Coello (2021), denominada *Mejora de la productividad en la producción de calzado en la empresa “Falcaza” de la ciudad de Ambato*, que mediante una investigación descriptiva analiza el impacto negativo de los tiempos improductivos y muertos generados por los empleados sobre la productividad de las empresas, con el objetivo de elevar la productividad en la fabricación de calzado. El trabajo concluye que mediante la metodología de estandarización de los tiempos se optimizan los procesos de fabricación de calzado, mejorando la productividad de las empresas. Esta investigación propone optimizar las diferentes etapas del proceso de producción mediante la adopción del método de estandarización de los tiempos, una propuesta que se convierte en un factor relevante para la productividad del plan de negocio, considerando que los costos de la mano de obra a nivel nacional es uno de los más elevados de Latinoamérica.

Con respecto a los costos de producción se consideró el trabajo de Arias González et al. (2020), que tiene por nombre *Los costos de producción industrial en el Ecuador*, y que ha sido llevada a cabo en la empresa “*El cuero fino*” del cantón Guano de la Provincia de Chimborazo, donde se implementó un novedoso método de cálculo para estimar los costos indirectos y gastos operativos de manera más precisa. Mediante una metodología descriptiva, la utilización de recolección de datos y análisis estadísticos, los autores diseñaron una hoja de costo para el cálculo de costos indirectos y gastos operacionales, determinando que el método es más preciso que los métodos tradicionales. La investigación recalca la influencia positiva de usar métodos modernos y eficientes en la contabilidad de costos como aporte significativo para el desarrollo de la industria del calzado. En cuanto a la estructura del mercado del sector del calzado, el trabajo de Benítez Gaibor et al. (2020), *Análisis de la estructura de mercado de las sociedades de la cadena productiva de calzado en Ecuador*, desarrolló un estudio exhaustivo de la estructura de mercado de las sociedades productoras y comercializadoras de calzado en Ecuador, utilizando cuatro índices de concentración y un análisis de correspondencia múltiple. Finalmente se estableció que las sociedades muestran una estructura de mercado generalmente de poca concentración, no obstante, la correlación de las medidas de concentración demuestra un poder significativo de las cuatro empresas más representativas, centrándose en el ingreso por concepto de ventas. Así mismo se evidenció que los indicadores de mayor relevancia son los índices de Dominancia (ID) y cuatro mayores empresas

(CRK). Este estudio proporciona un marco contextual valioso, dado que no se han realizado investigaciones previas específicas sobre el sector del calzado en Ecuador, y sugiere que el mercado en general opera en condiciones de competencia insuperable, aunque también plantea la necesidad de realizar más investigaciones sobre la productividad y el desarrollo de clústeres en este sector. La conclusión del estudio, muestra una oportunidad para el desarrollo de nuestro plan, pese a que existe un mercado muy competitivo y exigente, estamos convencidos que el producto va a tener una gran acogida en el sector.

Sobre el tema de la formación y conocimiento, se escogió la investigación de Erazo-Álvarez & Narváez-Zurita (2020), *Medición y gestión del capital intelectual en la industria del cuero - calzado en Ecuador*, que abordó la medición y gestión del capital intelectual en la industria del cuero y calzado en Ecuador, destacando la relevancia del capital humano para promover el crecimiento y desarrollo empresarial. El trabajo reveló que, para optimizar la efectividad organizacional, es esencial la implementación de estrategia que desarrollen conocimientos, competencia y habilidades del personal tanto administrativo como operativo, a la vez que se subrayan factores preocupantes tales como indefinición de funciones, la insuficiencia en la planificación y la innovación, lo cual impacta negativamente en la motivación y satisfacción de los empleados. Considerando las perspectivas de empleados, clientes, empleados y propietarios de empresas, concluye que es fundamental establecer estrategias integrales de la gestión empresarial y capital intelectual para la competitividad en este sector estratégico de la economía ecuatoriana. Por otra parte, la investigación desarrollada por Pauta Ortiz et al. (2023), bajo el título de *Estudio de factibilidad para la exportación de Calzado de la empresa Tiznado hacia el mercado español*, se planteó como objetivo determinar la viabilidad de la exportación de calzado a España. Mediante una metodología de carácter mixto utilizó técnicas cualitativas y cuantitativas. La recopilación de datos se realizó mediante fuentes primarias, como entrevistas con expertos del sector y encuestas a clientes potenciales de España y concluyó que pese a la calidad de sus productos la exportación de calzados, está limitada por las normativas, certificaciones y adecuaciones solicitadas por el mercado español, sin embargo, se recalca que en el plano económico el proyecto es muy factible. El trabajo presenta un análisis detallado sobre los requerimientos de exportación hacia el mercado español, representando una variable considerable para el futuro, y ofrece la oportunidad de conocer los procesos de certificaciones que garanticen la viabilidad de exportación a grandes mercados como el español y el europeo en general.

Por último, sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se consideró el trabajo de Gómez Romo et al. (2017) quienes, en *La responsabilidad social en las pymes del sector calzado en Ecuador*, analizaron el estado de la RSE en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector, tratando dimensiones tales como el conocimiento, ética, laboral, ambiental, filantropía, comercial, legal y de difusión. El estudio, desarrollado en una muestra de 85 Pymes, estableció que las dimensiones comercial, legal y ambiental presentaron promedios cercanos al nivel alto, mientras que ética, laboral, filantropía y difusión se situaron entre niveles aceptables y altos, la dimensión de conocimiento mostró un desempeño aceptable, mostrando que se debe mejorar en el ámbito de la gestión del conocimiento sobre RSE. El estudio impulsa las practicas del RSE no solo como ventaja competitiva, sino también como un compromiso hacia el bienestar social y ambiental, factores que debemos considerar para el desarrollo efectivo del plan de negocio, así como determinar las fortalezas de los empleados que podrían convertirse en ventaja corporativa y desarrollar habilidades de las cuales carecen.

1.2 Elementos teórico sobre la producción de calzado

1.2.1 Crecimiento empresarial

El crecimiento empresarial se define generalmente como un aumento en los ingresos, capacidad y cuota de mercado. Según Peña Ponce et al. (2024) el crecimiento en ingresos es un indicativo del aumento en la capacidad y cuota de mercado. Este enfoque se basa en la valoración cuantitativa del crecimiento, destacando la importancia de los resultados numéricos para identificar la salud financiera y el progreso de una empresa.

De acuerdo con la teoría de Torres-Ontaneda & Neira-Hinostroza (2022) el crecimiento empresarial depende mucho de la implementación de un planeamiento estratégico bien enfocado a través de la identificación del núcleo estratégico del negocio y adecuar la estrategia integrando la gestión organizacional y humano de las empresas. El uso de esta herramienta de manera integral propuesta por los autores permite a las empresas su expansión a corto plazo, sorteando los desafíos de la globalización sin mayor dificultad.

La medición del crecimiento empresarial es esencial para la toma de decisiones. En este sentido, la literatura ofrece diversas herramientas de medición. Sin embargo, como mencionan Noboa-Neira & Espinoza-Solís (2023), la evaluación exhaustiva de los costos operacionales y estratégicos es crucial para informar decisiones críticas. No obstante, es fundamental analizar que la medición del crecimiento no debe limitarse únicamente a indicadores financieros. Si bien estos son

importantes, factores como la satisfacción del cliente, la retención de empleados y el impacto social deben ser igualmente considerados para obtener una visión holística del desempeño empresarial.

1.2.2 Costo de producción

La administración de los costos no solo implica la reducción de los gastos, sino que generalmente implica gestionar el fortalecimiento de la ventaja competitiva de las organizaciones empresariales e involucra la conexión entre el control de costos y la planificación empresarial, también está vinculado con la propuesta competitiva que se basa en la generación de valor para clientes potenciales y estrecha lazos establecidos con los proveedores. Así mismo se realiza los reportes de costos agregando aspectos externos, sin restringirse solo a la estimación del costo del producto (Ortiz Cea et al., 2021)

Gilces-Zambrano & Mendoza-Vera (2025) destacan la importancia de aplicar un sistema de costo para cada etapa de los procesos de producción con indicadores que faculten la relación entre costo estándar y costo real, organizar actividades, definir los rubros utilizados en cada fase del proceso, permitiendo la optimización de los recursos y determinar el precio de venta de los productos. Reflejándose en el aumento de la utilidad bruta y aportando a la toma de decisiones informados e incrementar los beneficios económicos.

1.2.3 Estructura del mercado

Alvarado et al. (2021) indicaron que uno de los factores determinantes del nivel de ingreso de las compañías es el impacto positivo que pueden alcanzar en los mercados. Repercutiendo directamente sobre los salarios de los empleados. En un mercado globalizado no existe empresa que haya monopolizado el mercado, por el contrario, generan una baja influencia. A nivel nacional se ha comprobado a través de un estudio econométrico una alta correlación entre la estructura de mercado y los salarios. La intervención de la política pública podría impulsar la conservación de la competencia y expandir la actividad económica ofreciendo mayor influencia de las compañías y beneficios salariales a los empleados.

De acuerdo con Castillo Nazareno (2024), históricamente el mercado nacional ecuatoriano es una variable de incertidumbre y enormes retos. A causa de la recesión económica existente, influenciado por factores como el desempleo y la falta de educación en determinados sectores económicos esto se refleja en una elevada informalidad evidenciada a nivel nacional. La reciente pandemia también repercutió aumentando drásticamente el desempleo y la informalidad (INEC, 2024). Pese a que el gobierno trata de reducir la falta de empleo mediante programas como el plan

joven y el mejoramiento educativo aún persisten grandes obstáculos para las Pymes a nivel nacional.

1.2.4 Formación y conocimiento

Cid Sabas & Baldovinos Leyva (2025) definen la capacitación del personal como una estrategia de mejora continua para garantizar el rendimiento laboral de los empleados, contribuyendo al éxito empresarial, Por cuanto las inversiones en programas de formación y conocimiento no solo fomentan la productividad, sino que disminuyen los índices de rotación, se retiene el talento y se desarrolla la satisfacción laboral. A través de la formación, los empleados adquieren habilidades técnicas y blandas, como trabajo en equipo, comunicación asertiva, resolución de problemas, facultando sobrellevar las problemáticas favorablemente a la empresa. Estos factores impactan positivamente en la eficiencia organizacional y a la sostenibilidad empresarial a lo largo del tiempo.

Según Mendoza-Armijos (2022) se ha evidenciado el impacto positivo que tienen los planes de formación y conocimiento bien estructurados sobre el rendimiento de los empleados traduciéndose en mayor productividad. Las capacitaciones técnicas dirigidas al personal de las empresas mejoran su desempeño e impulsa su sostenibilidad. Por otro lado, se ha demostrado que los empleados que reciben capacitaciones, perciben crecimiento profesional, demuestran compromiso y predisposición reflejándose en un mayor sentido de pertenencia hacia las organizaciones empresariales. La dirección del capital intelectual es un pilar fundamental para alcanzar la expansión empresarial en entornos dinámicos.

1.2.5 Estrategias para mejorar la competitividad

De acuerdo con Parga Moya et al. (2023) las organizaciones para mantenerse competitivas en los mercados deben contemplar estrategias multidimensionales, recalcando que dicha estrategia debe diseñarse a partir del conocimiento de la realidad en el entorno de la empresa (donde está) y la definición de sus objetivos (donde quiere llegar), sustentado en el direccionamiento informado para la toma de decisiones correctas. Los mercados están en constante evolución lo que implica que las ofertas deben estar a la altura para satisfacer las exigencias. Las empresas al desarrollar sus actividades toman decisiones basadas en su flexibilidad acorde a los requerimientos del mercado. El desarrollo de estrategias de marketing efectivas es clave para mejorar la competitividad del taller de calzado. Minaya-Navarrete & Párraga-Zambrano (2023), argumentan que la utilización

de tecnologías digitales en la comercialización no solo optimiza los costos, sino que también amplía el alcance del mercado. Implementar un plan de marketing digital puede posicionar el taller favorablemente y atraer a una base de clientes más amplia. Además, el clima organizacional también influye en la competitividad de las empresas.

Según, Altamirano et al. (2020) un entorno laboral positivo fomenta la creatividad y la innovación de los empleados, lo que a su vez impulsa el crecimiento empresarial. Promover la capacitación continua en habilidades tanto técnicas como blandas fortalecerá no solo al equipo, sino también las capacidades del taller para responder a las demandas cambiantes del mercado. Podemos concluir que el crecimiento de un taller de producción de calzado artesanal femenino no solo depende de su capacidad para producir productos de calidad, sino también de la habilidad de sus emprendedores para liderar, innovar y adaptarse a un entorno competitivo.

1.2.6 Teorías del emprendimiento

Clásicamente, el emprendimiento ha sido entendido como la labor de innovar o crear negocios que casualmente pudieran expandirse a empresas grandes y formales. Esta gestión produce beneficios para los creadores, así como para la sociedad. Esta perspectiva se basa en la concordancia de varios actores entre ellos: el mercado, la economía, los gobiernos y las universidades que contribuyen con investigación y desarrollo para promover conocimiento, innovación y empleos dignos. Así mismo se aborda cubrir las exigencias insatisfechas del mercado (Klaus Rüdiger & Peris-Ortiz, 2014; Moreira & Cesar, 2023; Savić, 2020) .

Por otro lado, Barrera Albarracín et al. (2024) indican que el termino emprendimiento puede ser analizado desde diferentes disciplinas y desde varias dimensiones. Pese a que el término emprendedor ha sufrido cambios a través del tiempo y su significado varíe en países e idiomas, el concepto básico coincide en que es el sujeto (persona) que se aventura a realizar una idea de negocio innovadora previamente analizada para generar valor agregado. Así mismo se puede concebir como un agente de cambio social que gestiona recursos económicos y materiales para alcanzar sus objetivos planteados.

Porter (2017) definió las variables del emprendimiento basado en la perspectiva de los administradores de compañías, donde el factor innovación se evaluó en función a la disminución de los gastos operativos de las empresas, mientras que lo referente a prácticas tecnológicas las midió mediante la optimización de la cadena de valor. De esta forma se puede determinar el impacto significativo de estas ventajas competitivas hacia las organizaciones.

1.2.7 Responsabilidad social empresarial (RSE)

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) puede definirse como el compromiso de las empresas de actuar de manera ética y contribuir al desarrollo económico sostenible, mejorando la calidad de vida de sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en su conjunto. (Gómez Romo et al., 2017)

Cabe recalcar que la RSE juega un papel fundamental desde la perspectiva estratégica sobre las micro y pequeñas empresas (MiPymes), facultando el equilibrio entre su rentabilidad económica y la equidad social y ambiental. Las MiPymes abarcan una porción representativa del campo empresarial global, desempeñando una función relevante en la generación de empleos y la expansión económica, impactando las economías emergentes (Benhayoun & Zejjari, 2024; Ríos-Manríquez et al., 2021).

1.2.8 Importancia del plan de negocios como instrumento para la viabilidad del taller

Catota Mesías et al. (2023) define al plan de negocio como un instrumento avalado para producir soportes técnico teórico-práctico para el desarrollo y viabilidad de las ideas de negocios, adaptándose a diferentes contextos y realidades del mercado.

Así mismo, Lemoine-Quintero et al. (2023) resaltan la función de los planes de negocios como herramientas eficaces que garantizan la sobrevivencia de los negocios a largo plazo, sustentados en un análisis integral de mercado y financiero.

2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

2.1 Planteamiento general: descripción y justificación del negocio.

Nuestras colecciones de zapatos incluyen una gran variedad de artículos. Contamos con calzado para mujeres en tres categorías diferentes, como línea de zapatos formales o cerrados, línea de sandalias con tacón de cuero auténtico y de cuero artificial, ajustándonos a las distintas necesidades y gustos de nuestros clientes.

A continuación, detalla cada una de líneas a ofertar

Tacones de cuero sintético

Nuestros diseños son confeccionados con materiales sintéticos de alta calidad, similar a las pieles genuinas para evitar molestias al caminar, los refuerzos estratégicos estabilizan cada paso, la suela de PVC (cloruro de polivinilo) importados garantizan tracción y resistencia ante deslizamientos.

Estos estilos han sido creados para diferentes ocasiones como eventos formales e informales, se presentan como la mejor elección para combinar con cualquier atuendo, adaptándose a tus pies, presentan una amplia variedad de modelos, para satisfacer a todos los gustos desde tendencias de moda hasta diseños clásicos con retoques modernos con el fin de resaltar tu estilo personal, La combinación de estos materiales, el diseño ergonómico, refuerzos estratégicos y la precisión en el pegado mediante prensas neumáticas aseguran que cada par de tacones brinde estilo, confort y durabilidad.

Ilustración 1

Modelo de zapato con tacos de cuero sintético



Nota. La ilustración muestra un prototipo de calzado de femenino confeccionado con cuero sintético. Autores de la investigación.

Tacones de cuero genuino

La línea de cuero está elaborada con pieles auténticas, creada para las féminas que buscan confort y calidad, las presentaciones son variadas en estilos modernos para múltiples ocasiones, disponibles en diseños bajos y cómodos, así como altos y elegantes, muy versátiles a modas personales, personalizando tu outfit con aires de elegancia.

Esta línea está diseñada con diferentes pieles genuinas, en variadas texturas y colores, también pueden incluir accesorios aportando detalles especiales al diseño en este sentido las posibilidades son muy variadas desde objetos metálicos hasta adornos de piedras, otorgando una apariencia que destaca el diseño del calzado, que muestra múltiples formas y alturas ideando estilos exclusivos y distinguidos. Como en todas nuestras categorías de calzado, la ergonomía es fundamental garantizando mantener cómodos y saludables los pies.

Ilustración 2

Modelo de zapato de cuero de alta calidad



Nota. La ilustración muestra un prototipo de calzado de femenino confeccionado con cuero genuino. Autores de la investigación.

Tacones cerrados o ejecutivos

Nuestros diseños de tacones cerrados o estilo ejecutivos han sido creados para brindarles confort a las damas trabajadoras que pasan largas jornadas laborales, confeccionados para revestir los pies en diseños clásicos y versátiles ideales para ambientes laborales y ocasiones formales, poseen un diseño cerrado y bien acabado, aunque suelen incluir detalles como hebillas o adornos sutiles que agregan un toque innovador. Perfectos para cualquier época del año y complementan una variedad de outfits, desde trajes de oficina hasta vestidos elegantes, contribuyendo una sensación de diferenciación y autoestima.

Esta colección está inspirada en estilos clásicos y de tendencia, enfocados en la ergonomía brindando comodidad durante largas horas de uso, las hormas han sido cuidadosamente diseñadas para ajustarse correctamente a pies y prever el cansancio y las molestias. Se utiliza cuero de alta calidad y con un grosor adecuado, lo que garantiza suavidad y resistencia, asegurando que cada paso sea confortable y seguro, las suelas de PVC importadas ofrecen una excelente tracción y son resistentes al deslizamiento, garantizando estabilidad y seguridad en cada movimiento.

Ilustración 3

Modelo de zapato cerrado



Nota: La ilustración muestra un prototipo de calzado de femenino de colección Ejecutivo confeccionado con cuero genuino. Autores de la investigación.

Maquinarias necesarias para la innovación

Un nuevo enfoque para el calzado artesanal

La propuesta del presente proyecto se centra en integrar materiales de alta calidad con maquinarias tecnológicas modernas innovando el calzado artesanal, la implementación de maquinarias modernas nos permitirá optimizar los procesos, mejorar la precisión y consistencia en la confección logrando mejores acabados. Esta modernización no solo elevará la apariencia de los productos, sino que también mejorará su durabilidad y funcionalidad de los productos, En cuanto a los materiales, nos comprometemos a utilizar piel sintética de calidad superior, seleccionada por su resistencia, textura y apariencia.

Prensa neumática boca de sapo:

La prensa boca de sapo es conocida también como prensa neumática al vacío, es una máquina altamente especializada creada para un pegado de precisión tanto de plantas como de suelas en la industria del calzado. Se caracteriza por su capacidad de generar un sellado al vacío garantizando una unión impecable y duradera entre las piezas del calzado, esta maquinaria es una herramienta esencial para los fabricantes de calzado que buscan garantizar sus productos durante el proceso de pegado de plantas y suelas (ver Anexo 2).

Compresor:

Actualmente la industria del calzado viene promoviendo una conversión significativa, renovando los procesos de producción artesanales a métodos automatizados y eficientes, este desarrollo ha sido estimulado gracias a la integración del aire comprimido, convirtiéndose en un elemento esencial para el proceso de confección de calzado y marroquinería.

La introducción de compresores en los procesos productivos de calzado no solo implica el incremento de la productividad, sino que además perfecciona la calidad del producto final (ver Anexo 3).

Máquina desbastadora de cuero:

La desbastadora es una maquinaria diseñada para el procesar los bordes de cuero, se caracteriza principalmente por reducir el grosor interno de los bordes, limarlos y nivelarlos, alistando de esta manera las piezas de cuero para la posterior unión a través de costuras (ver Anexo 4).

La máquina para aparar de poste:

La máquina de poste es una máquina de coser moderna creada para hacer costuras precisas y de alta calidad en materiales tridimensionales, sobre todo en aquellos elaborados con cuero natural u

otros materiales gruesos. Se distingue en su poste vertical el cual permite coser en superficies dificultosas (ver Anexo 5).

La máquina ribeteadora de cuero:

La máquina ribeteadora de cuero es una máquina de coser tipo industrial proyectada específicamente para crear acabados de alta calidad en los bordes de piezas de cuero. Se diferencia principalmente por su brazo cilíndrico libre, el mismo que facilita la manipulación de cortes y posibilita efectuar costuras precisas en zonas difíciles de alcanzar para una máquina plana, sobre todo en cortes tridimensionales o con figuras curvadas (ver Anexo 6).

Un futuro sostenible para la artesanía del calzado

La modernización a través de estas tecnologías no solo se trata beneficios al taller artesanal en el ámbito de competencia y calidad, sino que además será un aporte a la sostenibilidad del sector artesanal. Al aplicar materiales de mayor resistencia y perfeccionar el proceso de producción, se reducen los desperdicios y alargar la vida útil del calzado, esta innovación nos concederá acceder a nuevos nichos de consumidores, así como la expansión a nuevos mercados, fortaleciendo la posesión de la marca en la industria del calzado. Esta perspectiva expresa un aporte significativo al futuro del calzado artesanal, sosteniendo las técnicas tradicionales para que puedan coexistir con la innovación, desarrollando estabilidad entre la herencia cultural y las demandas del mundo moderno.

2.2 Elementos innovadores de la fabricación de zapatos

El trabajo incorpora varios elementos innovadores que destacan su competitividad y compromiso con la sostenibilidad y la excelencia en el mercado del calzado femenino. Estos elementos reflejan un enfoque integral que abarca desde la producción hasta la comercialización e-commerce, lo que distingue a la empresa en el sector del calzado.

- **Uso de materias primas sostenibles**

Nos comprometemos a emplear cuero natural y sintético proveniente de fuentes sostenibles. El uso de estas materias primas no solo asegura la calidad y durabilidad del calzado, sino que también minimiza el impacto ambiental. La empresa ha establecido alianzas estratégicas con proveedores locales que cumplen con normas estrictas de sostenibilidad y ética en la producción.

- **Ciclo cerrado de producción**

Una de las innovaciones clave del plan de negocio es la implementación de un ciclo cerrado de producción. Los desechos generados durante el proceso de manufactura son reciclados y reutilizados siempre que sea posible, reduciendo significativamente la cantidad de residuos y promoviendo un modelo de economía circular. Este enfoque no solo optimiza el uso de recursos, sino que también alinea a la empresa con prácticas de responsabilidad ambiental.

- **Maquinarias de producción modernas**

El proyecto incorpora maquinarias al proceso de producción las maquinarias descritas antes, como desbastadora, ribeteadora, máquina de poste y la prensa neumática, que mejoran la precisión y eficiencia en la fabricación del calzado. Estas tecnologías no solo agilizan el proceso de producción, sino que también permiten personalizar los productos según las preferencias del cliente, ampliando las posibilidades de diseño y adaptación al mercado.

- **Estrategias de E-commerce**

En el ámbito del marketing, la idea de negocio va a experimentar con estrategias digitales, como el uso de e-commerce para la personalización de ofertas y la interacción interactiva a través de tiendas Online. Estas estrategias buscan mejorar la experiencia de compras y aumentar el compromiso mediante la innovación tecnológica.

- **Atención personalizada al cliente**

Este trabajo introduce un enfoque de atención al cliente altamente personalizado, que incluye consultas de estilo virtuales y recomendaciones de calzado adaptadas a las necesidades individuales, este aspecto innovador no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también fortalece la lealtad a la marca diferenciándose de sus competidores en el mercado.

En conjunto, estos elementos innovadores no solo aumentan la competitividad de la empresa, sino que también reflejan su compromiso con la sostenibilidad, la tecnología avanzada y una atención excepcional al cliente, posicionándola como una empresa dinámica y proactiva en la industria del calzado.

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

La metodología aplicada para examinar el entorno general es el análisis PEST, actualmente PESTEL (de Sousa & Castañeda-Ayarza, 2022; Fiallos Bonilla et al., 2021; Lull Noguera et al., 2024). Este enfoque evalúa cómo los factores externos, que la empresa no puede controlar, podrían influir en su futuro desarrollo, y toma en cuenta los elementos fundamentales para su análisis: políticos, económicos, sociales, legales, tecnológicos y ecológicos.

3.1 Análisis del entorno externo

3.1.1 Análisis (PESTEL)

Factor político

A partir del año 2020 el gobierno nacional Implementó la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (Asamblea Nacional, 2020) la cual es muy favorable para los emprendedores nacionales a través de esta ley el gobierno permite simplificar los trámites societarios, impulsando la innovación y creación de nuevos negocios, incentivando el desarrollo económico y social. Existe mucha expectativa en las nuevas reformas para optimizar esta ley que permitan quitar cuellos de botellas existentes en su aplicación, aumentando su alcance y adecuándose al entorno de los emprendedores.

Por otro lado, desde el 27 de noviembre del 2024 la Asamblea Nacional aprobó el proyecto Empleo joven el cual busca la contratación de los jóvenes ecuatorianos aportando nuevas ideas y expectativas a las MiPymes, dependerá de las empresas implementar estrategias que permitan emplear e impulsar los nuevos talentos optimizando las ventajas que surgen a partir del contrato de los jóvenes talentos (Ministerio del Trabajo, 2024).

Factor legal

En el panorama actual, el sector del calzado en Ecuador está inmerso en un contexto de transformación legal, que busca alinear sus políticas con las exigencias de un mercado global en evolución. En este ámbito hay que resaltar que toda actividad económica artesanal está regulada por la Ley de Defensa del artesano de Ecuador, con el fin de proteger a los artesanos cualquiera sea su rama artesanal, haciendo valer sus derechos mediante asociaciones o individual. Para impulsar esta ley se constituyó la Junta Nacional de Defensa del Artesano (JNDA) permitiéndole autonomía y se ocupa de calificar y registrar mediante el Registro Único Artesanal (RUA) a cada asociación o integrante (Ley de Defensa Del Artesano, 2008).

Por otro lado, hay que considerar que las plataformas digitales han desarrollado beneficios a favor de las empresas, la mismas que durante la pandemia COVID-19 tomaron un gran auge, con el fin de dinamizar la economía a partir del confinamiento de las personas, apaleando la crisis económica y desarrollando los sectores productivos a través del comercio electrónico. El uso de estas plataformas se promueve a través de la Política Pública para la transformación digital (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2025).

Este entorno legal evolutivo presenta tanto desafíos como oportunidades, empujando a las empresas a adoptar estrategias más dinámicas que aprovechen las nuevas condiciones de mercado para posicionarse de manera favorable.

Factor económico

De acuerdo con el Banco Central del Ecuador (2025) la economía nacional presentó un ligero incremento del PIB 1,3% en comparación con el primer trimestre del año anterior, estimulado sobre todo por un buen desempeño de FBKF (3%) proveniente de las exportaciones y del consumo de los hogares. El panorama actual indica un gran desafío para los emprendedores, sin embargo, de mantenerse las proyecciones a lo largo de este año, representaría grandes oportunidades para el comercio nacional, cabe resaltar la existencia de oportunidades en determinados sectores como el comercio electrónico reflejando posibilidades para nuestro plan de negocio que se caracteriza por su canal e-commerce.

En el presente año, el Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información (2025) publicó, la Política Pública para la Transformación Digital del Ecuador 2025-2030 la misma que promueve el desarrollo y la expansión del Internet sobre todo a zonas rurales mejorando la competitividad e innovación mediante las TICs. reflejando una magnífica oportunidad para desarrollar el comercio electrónico (E-commerce) llegando a más personas que pudieran convertirse en clientes potenciales.

Por otro lado, el Banco Central del Ecuador (2023) indicó que existe un incremento importante en el marco de pagos electrónicos entre los años 2013 al 2023 aumentando de 64,1% a 187,2% este valor correspondiente a 1,9 veces el PIB a nivel nacional. Transaccionándose un total de USD 345.421,6 millones en el año 2023. El auge del implemento de pagos electrónicos en el ámbito nacional desarrolla un ambiente favorable para las empresas, optimizando las operaciones bancarias, extendiendo el alcance y modernizando la gestión empresarial.

Factor social

En los últimos años, el mercado global del calzado ha experimentado transformaciones significativas en términos de producción y comercialización. Un informe reciente de la Revista Digital Ecuador, destacó que existen 18 millones de conexiones móviles celulares, esto significa el 98.8% de la población conectados mediante sus dispositivos móviles (Mejía, 2025). Este informe revela desde el punto de vista social la existencia de un gran mercado potencial que se

podiera explotar mediante marketing digital, Mobile marketing, desarrollando el comercio electrónico, ofreciendo productos y servicios a nivel nacional.

Lasio et al. (2024) mediante el informe Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2023-2024 determinó la caída a nivel nacional de la intención de emprender en un 2,8% en relación al año 2019. Pese a que en América latina Ecuador continúa siendo un país con un alto índice de emprendimiento temprano, el impulso de los ecuatorianos por el emprendimiento motivado por “oportunidad” continúa siendo inferior que el de por “necesidad”, aspectos que pueden ser negativos creando negocios carentes de expansión y sostenibilidad a largo plazo. Este informe propone crear políticas públicas flexibles que se adapten a un entorno cambiante generando un ambiente emprendedor competitivo y diverso. Es esencial promover iniciativas basadas en facilitar financiamientos, reducción de la burocracia e impulsar la innovación de los sectores estratégicos.

La capacitación emprendedora y los avances educativos universitarios han impactado significativamente en el incremento de los emprendimientos a nivel nacional. También, programas tales como el programa de emprendimiento “EMPREDIEEE 2025” (Institute of Electrical and Electronics Engineers [IEEE], 2025), las incubadoras de ideas culturales como las de la UTPL (2024), promueven el incremento de emprendimientos aportando la profesionalización de los emprendedores. Por otro lado, programas gubernamentales como el de “Incentivo Emprende 2025” (Secretaría General de Comunicación de la Presidencia, 2025), resaltan la contribución de las autoridades competentes fomentando los emprendimientos a nivel nacional.

Factor ecológico

El sector del calzado en Ecuador se encuentra en una fase de adaptación a las crecientes demandas ecológicas del mercado mundial. Las normativas ambientales más estrictas y las expectativas de los consumidores por productos sostenibles están impulsando cambios significativos en la industria. Los fabricantes de calzado se ven obligados a enfocar sus procesos productivos hacia prácticas sostenibles, integrando el uso de materiales reciclados y tecnologías limpias. Las iniciativas de reciclaje y reutilización de materiales están comenzando a tener un impacto positivo, no solo reduciendo los residuos, sino también disminuyendo el costo de las materias primas a largo plazo. La gestión de desechos y la eficiencia energética en la producción son áreas críticas que requieren una atención renovada. Estas prácticas se enmarcan como respuesta al artículo 85 de Políticas generales para promover las buenas prácticas ambientales en las instituciones públicas y

privadas desempeñando un papel fundamental al establecer estándares ecológicos para asegurar que los productos sean sostenibles y respetuosos con el medio ambiente (Marco Institucional para Incentivos Ambientales., 2015).

Factor tecnológico

El avance de las telecomunicaciones e internet ha transformado la relación entre los consumidores y la industria del calzado, otorgando al cliente mayor poder para influir en el mercado a través de opiniones y valoraciones en línea. En este contexto el internet de las cosas ha modernizado a las compañías en varios sectores económicos ecuatorianos, posibilitando conectar objetos físicos y recoger datos en tiempo real, en la actualidad el IoT beneficia las empresas de diversas maneras reflejándose en mejorar su competitividad y sostenibilidad (Incentro, 2023)

El uso de las tecnologías viene revolucionando las industrias de diversos sectores, la adopción de estas ventajas tecnológicas representa la transformación de los procesos productivos, en este contexto el Diseño Asistido por Computadora (CAD) ofrece a los diseñadores reducir errores, bajar los costos de los prototipos, disminución de los desperdicios (Erazo-Arteaga, 2022). Optimizando la fabricación de productos, haciéndolos más funcional y confortables. Es esencial priorizar la inversión en tecnología para que la industria ecuatoriana del calzado mantenga su competitividad en un mercado global en constante evolución

A continuación, se muestra una visión general del PESTEL a través de la figura 1.

Figura 1

Análisis PESTEL



Nota: Análisis del macroentorno mediante el modelo PESTEL. Este modelo identifica los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que influyen en el entorno externo de una organización.

3.1.2 Análisis FODA

El FODA o DAFO es un instrumento de desarrollo estratégica usada para analizar la situación pormenorizada de las particularidades tanto internas como externas del ambiente en que se desenvuelve (Echeverría Samanes & Martínez-Clares, 2021; Thompson et al., 2011).

Tabla 1

Análisis DAFO

	Análisis Interno	Análisis Externo																				
Aspectos Positivos	<table border="1"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>Fortalezas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Mano de obra capacitada.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Creación de calzados artesanal de alta calidad.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Conocimiento del sector artesanal del calzado.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Excelente acabado en productos terminados.</td> </tr> </tbody> </table>	#	Fortalezas	1	Mano de obra capacitada.	2	Creación de calzados artesanal de alta calidad.	3	Conocimiento del sector artesanal del calzado.	4	Excelente acabado en productos terminados.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>Oportunidades</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Demanda creciente de calzado de artesanal de cuero.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>No existen empresas que confeccionan calzado de cuero en la comunidad.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Segmento de mercado insatisfecho.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Expansión de la utilización de E-commerce para el consumo de calzado.</td> </tr> </tbody> </table>	#	Oportunidades	1	Demanda creciente de calzado de artesanal de cuero.	2	No existen empresas que confeccionan calzado de cuero en la comunidad.	3	Segmento de mercado insatisfecho.	4	Expansión de la utilización de E-commerce para el consumo de calzado.
	#	Fortalezas																				
	1	Mano de obra capacitada.																				
	2	Creación de calzados artesanal de alta calidad.																				
3	Conocimiento del sector artesanal del calzado.																					
4	Excelente acabado en productos terminados.																					
#	Oportunidades																					
1	Demanda creciente de calzado de artesanal de cuero.																					
2	No existen empresas que confeccionan calzado de cuero en la comunidad.																					
3	Segmento de mercado insatisfecho.																					
4	Expansión de la utilización de E-commerce para el consumo de calzado.																					
Aspectos Negativos	<table border="1"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>Debilidades</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Capital insuficiente para el plan de negocio.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Falta de maquinarias avanzadas.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Marca no posecionada en el mercado.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Técnicas de producción desactualizada.</td> </tr> </tbody> </table>	#	Debilidades	1	Capital insuficiente para el plan de negocio.	2	Falta de maquinarias avanzadas.	3	Marca no posecionada en el mercado.	4	Técnicas de producción desactualizada.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>Amenazas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Competencia desleal.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Precios bajos de productos importados.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Internacionalización de competencia en el país.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Incertidumbre económica a nivel nacional.</td> </tr> </tbody> </table>	#	Amenazas	1	Competencia desleal.	2	Precios bajos de productos importados.	3	Internacionalización de competencia en el país.	4	Incertidumbre económica a nivel nacional.
	#	Debilidades																				
	1	Capital insuficiente para el plan de negocio.																				
	2	Falta de maquinarias avanzadas.																				
3	Marca no posecionada en el mercado.																					
4	Técnicas de producción desactualizada.																					
#	Amenazas																					
1	Competencia desleal.																					
2	Precios bajos de productos importados.																					
3	Internacionalización de competencia en el país.																					
4	Incertidumbre económica a nivel nacional.																					

Nota: Análisis del entorno mediante la herramienta DAFO. Esta herramienta identifica los factores externos e internos que influyen en el entorno de una empresa. Autores de la investigación.

3.1.3 Análisis interno (PCI o EFI)

Según lo indicado por Fred R (2013) la matriz (EFI) es un instrumento eficiente que analiza las fortalezas y debilidades, evaluando la eficacia de los procedimientos de forma precisa y objetiva, usada ampliamente en auditorías internas de las organizaciones empresariales. Para obtener resultados, se asigna un peso a cada fortaleza y debilidad, con valores que oscilan entre 0.0 (sin relevancia) y 1.0 (muy relevante), asegurando que la suma total sea igual a 1.

3.2 Análisis de mercado

3.2.1 Mercado potencial

El mercado potencial para este trabajo se evaluó considerando las características sociodemográficas y la actividad económica de la región de la Península de Santa Elena, así como las tendencias del mercado de calzado femenino en el ámbito nacional e internacional.

- **Contexto sociodemográfico**

La península de Santa Elena cuenta con una población creciente, con un porcentaje significativo de mujeres en edad laboral. La región presenta una economía en desarrollo, con sectores como el turismo y el comercio minorista que impulsan el crecimiento monetario local. Este contexto sugiere un mercado en expansión que puede beneficiarse de la oferta de nuestro proyecto.

- **Tendencias del mercado de calzado femenino**

El mercado de calzado femenino en América Latina muestra un interés creciente por productos que combinan estilo y sostenibilidad. Según estudios recientes, las consumidoras son cada vez más conscientes del impacto ambiental de sus compras y están dispuestas a invertir en productos que ofrezcan un equilibrio entre calidad y responsabilidad social. En Ecuador, esta tendencia se refleja en el aumento de la demanda de productos artesanales de alta calidad y sus pedidos a través de tiendas Online.

- **Capacidad económica**

La capacidad económica de la región es diversa, con una clase media en crecimiento que contribuye significativamente al poder adquisitivo local. Se prevé que el segmento de calzado femenino de alta calidad atraiga a consumidores dispuestos a pagar un precio justo por productos que cumplan con las expectativas de estilo y sostenibilidad.

A continuación, se presenta la tabla 4 que está conformada por la segmentación de la población para identificar el mercado potencial:

Tabla 4

Segmento de la Población de Estudio

Segmento	Edad	Ingreso Mensual (USD)	P preferencias de Compra	Porcentaje de Población
Mujeres jóvenes	18-24	400 - 600	Moda, tendencias, redes sociales	25%
Mujeres profesionales	25-45	600 - 1000	Calidad, sostenibilidad, exclusividad	40%
Mujeres maduras	46-60	500 - 800	Confort, durabilidad, diseño clásico	20%
Mujeres mayores	60+	300 - 500	Confort, necesidades de salud	15%

Nota: La tabla describe el segmento de la población de interés para nuestro estudio. Autores de la investigación.

3.2.2 Público objetivo

El público objetivo del plan de negocio, se compone principalmente de mujeres entre 18 y más de 40 años, de nivel socioeconómico medio a alto, que buscan calzado que combinen estilo, comodidad y responsabilidad ambiental. Este grupo demográfico se caracteriza por tener ingresos estables y una afinidad hacia las tendencias de moda actuales. Las consumidoras de este segmento tienen una apreciación particular por la exclusividad y la personalización, lo que se encuentra en consonancia con la propuesta de valor del proyecto.

Asimismo, la empresa se orienta a captar la atención de consumidoras que frecuentan plataformas digitales para realizar sus compras, lo que subraya la importancia de una fuerte presencia en redes sociales y plataformas de comercio electrónico.

3.2.3 Competencia

El análisis de la competencia es crucial para entender el posicionamiento de la marca en el mercado del calzado femenino. Este estudio abarca tanto el análisis de precios como la identificación de los principales competidores productores establecidos en la región y el país.

- **Análisis de precios del mercado**

En el mercado del calzado femenino en Ecuador, los precios varían en función de la calidad, el diseño y la marca. Los productos de gama media suelen oscilar entre 30 y 60 USD, mientras que los productos artesanales y de alta calidad pueden superar los 60 USD por par. El proyecto se posiciona en el segmento de gama alta, con precios que justifican su propuesta de valor basada en la sostenibilidad, la exclusividad y el diseño artesanal.

- **Principales competidores**

Talleres artesanales locales: Según se indica en la Alcaldía Ciudadana de Santa Elena (2020), existen aproximadamente 100 talleres ubicados en la península de Santa Elena, los que son nuestros principales competidores, que ofrecen una gama de calzados producidos de manera artesanal, ofrecen precios competitivos sin embargo los diseños son muy limitados lo que impide su expansión.

Fábricas de calzado femenino de Chordeleg: Enfocados en la producción artesanal con un estilo tradicional, ofrecen precios competitivos que atraen a clientes interesados en la artesanía local. Sin embargo, su enfoque muy tradicional limita la innovación en diseño.

Marcas internacionales de moda: Presentes en centros comerciales y tiendas especializadas, ofrecen marcas de reconocimiento global. Sus precios son más elevados debido al prestigio de la marca, pero no siempre priorizan la sostenibilidad o el diseño personalizado.

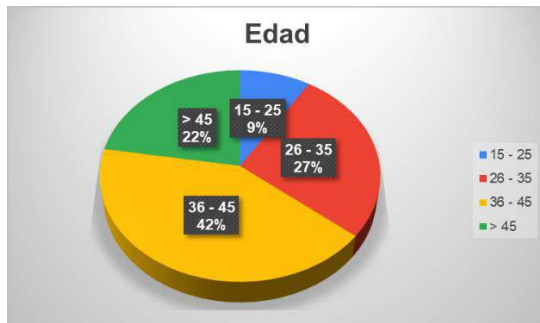
3.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Aquí se muestra el análisis de los datos recopilados a través de la encuesta realizada a 402 mujeres en la península de Santa Elena.

DATOS SOCIOGRAFICOS DEL SEGMENTO

Figura 2

Edad del Segmento Participante de la Encuesta



Nota. Se representa los rangos de edades de las participantes en la encuesta. Autores de la investigación.

Análisis e interpretación

Esta grafica nos muestra que el mayor porcentaje de las mujeres encuestadas corresponden a edades que comprenden entre 36 a 45 años de edad ocupando un 42%, entre 26 a 35 años se corresponden a 27%, mayores de 45 años con 22% y por último el rango entre 15 a 25 años responde a 9% de mujeres que participaron en esta encuesta.

Figura 3

Ocupación del Segmento Participante



Nota. La gráfica revela las diferentes ocupaciones del segmento de mujeres peninsulares que participaron en la encuesta. Autores de la investigación.

Análisis e interpretación

Según la muestra representativa tomada indica que el 51% de las mujeres encuestadas son profesionales, 25% son amas de casas, 13% tienen algún emprendimiento, y el 11% estudian, esto indica que en nuestro mercado objetivo las actividades económicas son variadas.

Figura 4

Estado Civil del Segmento Participante



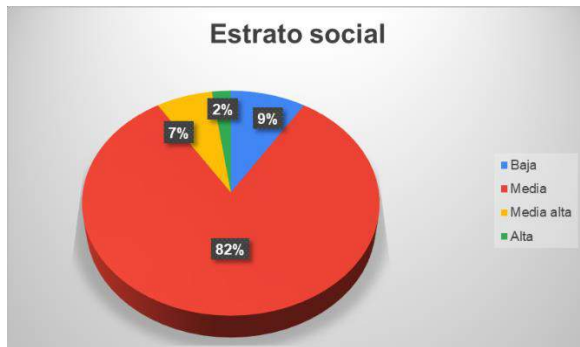
Nota. Representación gráfica del estado civil de la población de féminas peninsulares. Autores de la investigación.

Análisis e interpretación

Esta grafica muestra que las peninsulares encuestadas el 42% son casadas, el 40% solteras, el 9% se encuentra en unión libre, el 5% corresponde a viudas y 4% actualmente están divorciadas.

Figura 5

Estrato Social del Segmento Participante



Nota. Representación gráfica del estrato social de las participantes de esta encuesta. Autores de la investigación.

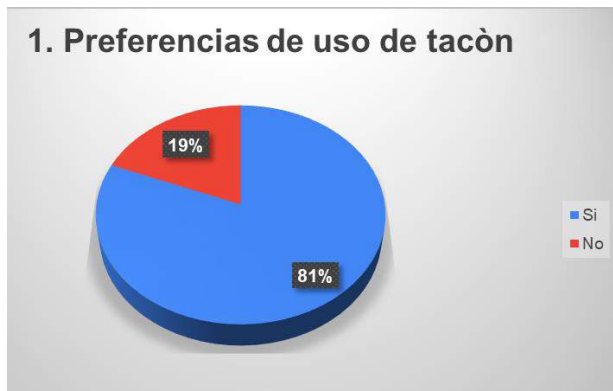
Análisis e interpretación

Las mujeres peninsulares encuestadas el 82% corresponden a la clase media, el 9% se identificó en la clase baja, el 7% son de clase media alta y 2% fueron de clase alta.

CONSUMO DE CALZADO (Tacones) FEMENINO.

Figura 6

Pregunta 1. ¿Te agrada utilizar zapatos con tacos?



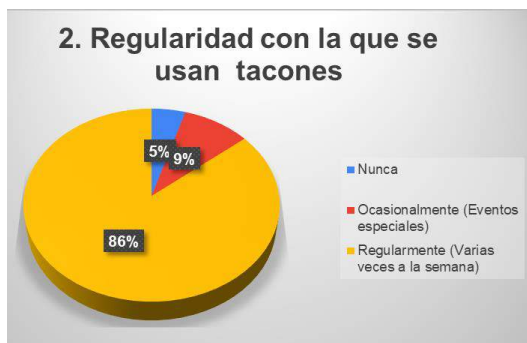
Nota. Representación gráfica de la población de féminas peninsulares que les gusta usar zapatos de tacos. Autores de la investigación.

Análisis e interpretación

El gráfico muestra las preferencias de uso de zapatos con tacón. Un 81% de las personas encuestadas indicaron que les agrada utilizar zapatos con tacón, mientras que el 19% señaló que no los prefieren. Estos resultados sugieren que, aunque existe una gran mayoría que disfruta del uso de tacones, hay una proporción significativa que no los elige, posiblemente por razones de comodidad, estilo personal o necesidades específicas. La preferencia por los tacones podría estar influenciada por factores como ocasiones sociales, moda o el impacto estético en la vestimenta general.

Figura 7

Pregunta 2. ¿Con qué regularidad usas tacones?



Nota. Se muestran la frecuencia de usos de zapatos de tacos en el segmento femenino de la península de Santa Elena. Autores de la investigación.

Análisis e interpretación

El gráfico de pastel muestra la regularidad con la que las personas utilizan tacones. Se observa que la gran mayoría, un 86% usa tacones regularmente es decir varias veces a la semana. Esto sugiere que gran parte de las personas encuestadas los tacones son para sus labores cotidianas. Un porcentaje notablemente menor, el 9%, utiliza tacones de manera ocasional, es decir solo para eventos especiales, indicando que, para este grupo, los tacones son parte de sus atuendos festivos. Finalmente, un pequeño grupo, representando el 5% nunca utiliza tacones. Estos resultados pueden reflejar preferencias personales o necesidades específicas de cada individuo, como la comodidad o la formalidad requerida en sus entornos sociales o laborales.

Figura 8

Pregunta 3. ¿Qué alturas de tacón prefieres?



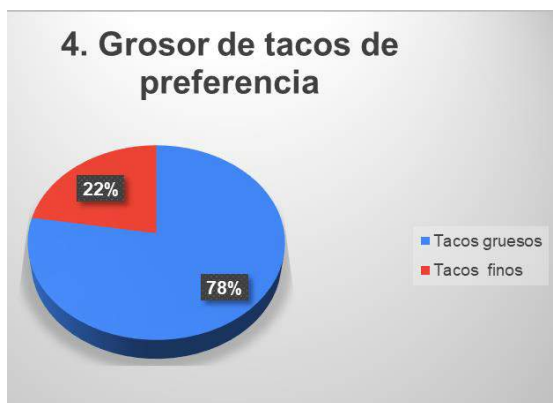
Nota. Alturas de tacos preferidos por las mujeres peninsulares a la hora de elegir un calzado. Autores de la investigación.

Análisis e interpretación

De acuerdo con esta gráfica las mujeres peninsulares el 43% usan tacos medios entre 5 a 8 cm de altura, el 34% usa tacos bajos menos de 5 cm, el 19% prefieren plataformas, y el 4% usan tacos altos con más de 8 cm, lo cual indica que las preferencias en este sentido son variadas las mismas que buscaremos cubrir basados en estos datos.

Figura 9

Pregunta 4. ¿Cuáles estilos de tacón son de tu agrado? (Puedes seleccionar las 2 opciones)



Nota. Preferencias en cuanto al grosor de los tacos de sus calzados. Autores de la investigación.

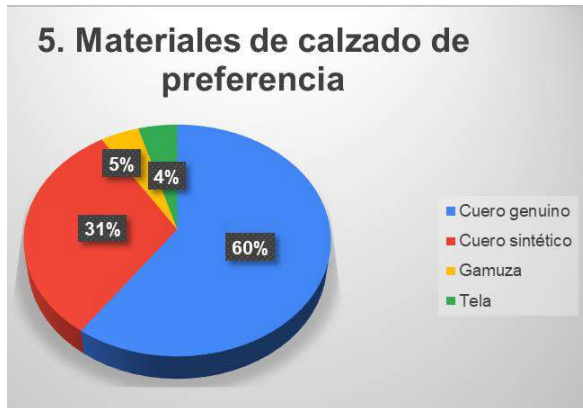
Análisis e interpretación

En cuantos al grosor de tacos esta gráfica demuestra que el 78% prefieren zapatos de tacos gruesos, mientras que el 22% prefieren usar calzados con tacos finos, lo que indica que se debe crear prototipos de calzado femenino con tacos gruesos en mayor proporción, y en menor proporción

prototipos de calzado con tacos finos, este resultado se ve influenciado posiblemente por la comodidad que otorgan los diseños de tacos gruesos.

Figura 10

Pregunta 5. *¿De qué materiales te gustaría usar tus tacones?*



Nota. Preferencias del segmento estudiado entre calzado de cuero sintético y cuero natural. Autores de la investigación.

Análisis e interpretación

En esta gráfica se muestra que el 60% de féminas prefieren calzado de cuero genuino, el 31% gusta de zapatos de cuero sintético, el 5% le gusta calzado de gamuza mientras que el 4% prefieren calzado de tela, es una oportunidad para nuestro emprendimiento ya que en la península no existe hasta donde conocemos talleres que produzcan calzado femenino de cuero genuino.

Figura 11

Pregunta 6. *¿Dónde prefieres adquirir tus zapatos con tacón?*



Nota. La gráfica muestra los lugares donde las féminas peninsulares prefieren adquirir sus calzados de tacos.

Análisis e interpretación

La gráfica muestra las preferencias de compra de calzado de tacón entre diferentes opciones. El 45% de las personas prefieren adquirir sus zapatos en centros comerciales, lo que sugiere que este lugar ofrece una gran variedad de tiendas y productos, además de permitir a los compradores probar los zapatos antes de comprarlos. Un 26% prefiere lugares específicos, probablemente debido a una confianza en la marca o la calidad del producto que encuentran en estos establecimientos. Las compras en línea, que representan el 25%, son también una opción popular, probablemente por la comodidad y la amplia gama de opciones disponibles. Por último, solo un 4% utiliza catálogos para adquirir calzado de tacón, quizás debido a la menor conveniencia o disponibilidad limitada de estilos. En conjunto, los centros comerciales y las compras en línea son los métodos más destacados para la adquisición de este tipo de calzado, reflejando la importancia tanto de la experiencia física de compra como de la conveniencia digital.

Figura 12

Pregunta 7. ¿En qué ocasiones usas más frecuentemente zapatos con tacón?



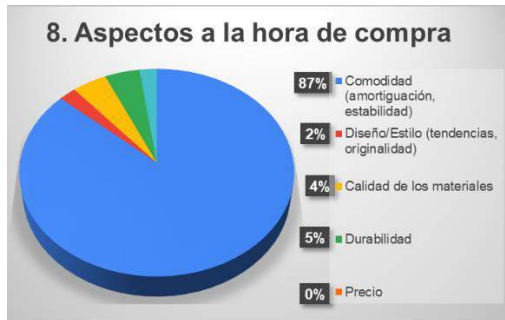
Nota. El gráfico revela las ocasiones donde las damas peninsulares para lucen sus zapatos de tacos preferidos. Autores de la investigación.

Análisis e interpretación

En cuanto a la consulta de los lugares para lucir sus tacones el 69% coincide que los mejores lugares son los eventos sociales, el 16% indicó que en el trabajo deben lucir con tacones, el 13% en salidas casuales y el 2% frecuentemente usa tacones, lo cual implica una guía para nuestro proceso el mismo inicia a partir de la selección de diseños, con el objeto de cubrir las necesidades específicas de cada cliente.

Figura 13

Pregunta 8. Cuando compras zapatos con tacón, ¿qué aspecto es el más importante para ti?



Nota. El gráfico revela los aspectos más relevantes para las mujeres peninsulares a la hora de adquirir sus calzados. Autores de la investigación.

Análisis e interpretación

El análisis del gráfico de la pregunta sobre los aspectos más importantes al comprar zapatos con tacón revela que la comodidad es abrumadoramente la principal consideración para los consumidores, con un 87% de las preferencias. Este dato sugiere que las personas priorizan elementos como la amortiguación y la estabilidad al elegir este tipo de calzado, probablemente debido a la necesidad de mantener el confort durante su uso. En contraste, el diseño o estilo, que incluye las tendencias y la originalidad, es importante sólo para un 2% de los encuestados, lo que indica que, para la mayoría, la apariencia estética es secundario frente a la comodidad. Otros factores, como la calidad de los materiales y la durabilidad, tienen una relevancia marginal, con un 4% y un 5% respectivamente. Notablemente, el precio no ha sido considerado un aspecto importante en este contexto, lo que puede sugerir que los compradores están dispuestos a invertir más si el calzado cumple con sus expectativas de confort.

Figura 14

Pregunta 9. ¿Qué inconvenientes ha tenido con los tacones que ha adquirido anteriormente?



Nota. La gráfica muestra las malas experiencias de las peninsulares con los calzados adquiridos.

Análisis e interpretación

En la encuesta incluimos una consulta sobre las malas experiencias con un productos similares donde el 43% indicó que la incomodidad después de poco tiempo de uso, el 29% ha tenido malas experiencia con materiales de baja calidad, el 15% tuvo dificultad para encontrar una talla adecuada, el 9% le pareció muy elevados los precios, el 4% encontró problemas con diseños pocos originales, estas características nos indican una excelente oportunidad para ofrecer nuestros productos que poseen refuerzos estratégicos, confort y calidad, cubriendo estas necesidades y apaleando las malas experiencias de las consumidoras.

Figura 15

Pregunta 10. ¿Cuánto estarías dispuesta a pagar por unos tacones de cuero con un acabado artesanal de calidad superior?



Nota. El gráfico de pastel muestra los precios que el segmento está dispuesta a pagar por los calzados. Autores de la investigación.

El gráfico de la pregunta muestra las preferencias de los clientes en cuanto al costo que estarían dispuestos a pagar por unos tacones de cuero con acabado artesanal de calidad superior. La mayoría de los encuestados, un 87%, prefiere pagar menos de \$40, lo que indica que hay una tendencia significativa hacia precios más económicos, incluso para productos de alta calidad. Esto sugiere que los consumidores valoran la economía o tal vez tienen un presupuesto limitado. Un 7% está dispuesto a pagar entre \$40 y \$50, lo que representa una disposición a invertir un poco más pero aún dentro de un rango moderado. Solo un 4% pagaría entre \$50 y \$60, lo que muestra una menor inclinación hacia precios más altos para estos productos. Finalmente, apenas el 2% estaría

dispuesto a pagar más de \$60, indicando que hay un bajo interés por productos en este rango de precio, posiblemente debido a percepciones de valor percibido o consideraciones económicas. Estos resultados pueden guiar a las empresas en la fijación de precios y estrategias de mercado al definir su oferta de productos.

Figura 16

Pregunta 11. ¿Por qué medios de comunicación comercial te gustaría conocer las ofertas de calzado de cuero?



Nota. Se muestra los medios preferidos por las peninsulares para revisar ofertas. Autores de la investigación.

Análisis e interpretación

El gráfico presenta las preferencias de los consumidores en cuanto a los medios de comunicación que prefieren para recibir ofertas de calzado de cuero. Se observa que una gran mayoría, el 69%, prefiere las redes sociales como medio principal para conocer las promociones. Esto indica una significativa dependencia de las plataformas digitales en el comportamiento del consumidor moderno para recibir información comercial. En segundo lugar, con un 18%, los catálogos físicos o digitales aún mantienen relevancia entre ciertos segmentos de consumidores. WhatsApp es el canal preferido por el 11% de los encuestados, lo que demuestra la importancia de las aplicaciones de mensajería instantánea en la comunicación comercial personalizada. Finalmente, el correo electrónico es el medio menos preferido, con solo un 2% de la preferencia, lo que sugiere que podría no ser el canal más efectivo para llegar al público objetivo en este contexto específico. Estos resultados ofrecen valiosos insights sobre la necesidad de una estrategia de marketing que priorice

las redes sociales y explore el potencial de WhatsApp para maximizar el alcance de las promociones de calzado de cuero.

Figura 17

Mercado Potencial



Nota. Se muestra la población estimada del mercado potencial para nuestro emprendimiento Autores de la investigación.

Análisis e interpretación

Finalmente, basado en nuestra encuesta, mediante el método de ratios en cadena determinamos el perfil de consumidor para este estudio siendo el 61% lo que corresponde a 3911 mujeres económicamente activas de la península de Santa Elena quienes representan el mercado potencial que interesa al proyecto, ya que cumplen con los requisitos de potencial demanda. Considerando nuestra población de estudio que equivalen a 6454 féminas peninsulares económicamente activas de la provincia.

4. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

- **Propuesta de valor:**

Ofrecer calzado femenino de alta calidad, caracterizado por la integración de tecnologías modernas, materiales selectos, E-commerce. Esta combinación asegura productos que destacan por su estética, comodidad y durabilidad, mejorando la satisfacción del cliente y la reputación del negocio.

- **Relación con el cliente:**

La empresa se comunica con sus clientas a través de múltiples canales, priorizando un soporte personalizado mediante chat, teléfono y correo electrónico. Asimismo, se emplean estrategias como recomendaciones personalizadas mediante chat, redes sociales, tienda Online para fortalecer la conexión con el público objetivo.

- **Segmento de clientes:**

Nuestro segmento enfoca en mujeres económicamente activas de la Península de Santa Elena. Este segmento, en crecimiento, demanda productos que no solo sean funcionales, sino que también reflejen su estilo personal y expectativas de calidad.

- **Canales:**

La tienda online es la principal plataforma de venta, complementada por una presencia activa en redes sociales como Facebook, WhatsApp e Instagram, lo que amplía el alcance y promueve efectivamente los productos. Las colaboraciones con Blogger aumentan la visibilidad y atractividad de la marca.

- **Recursos clave:**

Los recursos esenciales incluyen maquinarias, materiales de mejor calidad como cuero genuino, un equipo humano capacitado y un inventario bien gestionado. La inversión en recursos humanos es indispensable para asegurar competencias alineadas con la misión de calidad de la empresa.

- **Actividades clave:**

Las actividades esenciales abarcan la adquisición de maquinaria moderna, selección de materiales de alta calidad, Procesos de producción, gestión de atención al cliente y manejo eficiente de envíos. La actualización tecnológica del taller, incluyendo la incorporación de máquinas como la pegadora de suela neumática, asegura precisión y calidad en la producción.

- **Socios clave:**

Nuestros socios claves estarán compuestas por proveedores y almacenes, como Almacén Gavilanes, Vidatex y Curtiembres de cuero, fundamentales para asegurar la calidad de los materiales y la eficiencia logística. Estas colaboraciones respaldan la implementación de tecnologías avanzadas, elevando la eficiencia productiva.

- **Estructura de costos y fuentes de ingreso:**

Los costos están principalmente asociados con la implementación del taller, los gastos administrativos, la publicidad y la tecnología. Las ventas de calzado constituyen la principal fuente de ingresos, respaldadas por inversiones personales que impulsan el crecimiento sostenido del negocio.

A continuación, se presenta la tabla 5 el modelo CANVAS:

Tabla 5

Modelo CANVAS

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
<p>Almacén Gavilanes Almacén Belén Vidatex Curtiembres de cuero Tenería San José Almacén Salvador Almacén Bonelli Almacén Calda Gestión de Marketing y Redes sociales Administración y contabilidad.</p>	<p>Adquisición y adecuación de maquinarias. Selección de materiales. Atención al cliente Gestión de envíos</p> <p>Recursos claves</p> <p>Maquinarias y herramientas, Talento humano, Stock de productos</p>	<p>Producción de calzado artesanal femenino de calidad mediante: La implementación de máquinas modernas (pegadora de suela neumática, ribeteadora, desbastadora de cuero, compresor, máquina de poste). Uso de cuero genuino en la confección de calzado. femenino garantizan un pegado. Garantía de pegado uniforme y preciso. Reducción de errores y defectos. Diseños funcionales con variedad de colores. Garantía de calidad y sostenibilidad. Aumento de satisfacción del cliente y mejora reputación de la marca del calzado.</p>	<p>Soporte personalizado, mediante chat, Celular, Email, Recomendaciones personalizadas en nuestra tienda Online y Blogger.</p> <p>Canales</p> <p>Tienda Online propias. Facebook, WhatsApp e Instagram, Blogger propias del proyecto</p>	<p>Mujeres económicamente activas de la península de santa Elena.</p>
<p>Estructura de coste</p> <p>- Costo de Implementación del taller, Gastos Administrativos, Ventas, Publicidad, Tecnológicos.</p>		<p>Fuentes de ingreso</p> <p>La fuente de ingresos proviene de nuestra venta de calzado e inversiones personales</p>		

Nota: Mediante este modelo se ha diseñado y analizado nuestro modelo de negocio para el taller de Calzado femenino. Autores de la investigación.

5. ESTRATEGIA DE MARKETING

5.1 Cartera de productos/servicios y propuesta de valor

Tabla 6

Cartera de Productos Calzado "DAMQUI"

Línea de calzado Business (Ejecutiva)	Línea de Tacones de cuero Genuino	Línea de Tacones de cuero Sintético
		

Nota. Descripción gráfica de las colecciones ofertadas por el taller de calzado “DAMQUI”. Autores de la investigación.

En este ámbito la empresa presenta una propuesta de valor que se fundamenta en brindar los mejores productos a sus clientes que son una amalgama ideal de diseño, funcionalidad y sostenibilidad. Mediante la implementación de maquinaria al proceso, el uso de materiales importados de la más alta calidad, uso de cuero nacional, provenientes de las curtiembres que cumplen con altos estándares ambientales y sociales. Dicho producto (cuero), es muy reconocido por su durabilidad y flexibilidad, convirtiéndose en la base de nuestro producto final, lo cual garantiza su resistencia al paso del tiempo y comodidad a cada paso.

Los materiales, que pueden incluir tejidos técnicos, herrajes, pegantes y suelas especializadas, serán seleccionados por su innovación, productividad y sostenibilidad. La sinergia propuesta entre pieles naturales (cuero), materiales importados, nos dará como resultado un producto distinto, donde destaquen la calidad, diseño y funcionalidad.

En la búsqueda de mejorar la calidad de nuestros productos, no solo nos enfocamos en los materiales, sino que también en mejorar los procesos de producción. Por lo cual implementaremos tecnologías industriales de vanguardia que permitan la optimización de los procesos de confección nuestros productos. Estas tecnologías como prensas hidráulicas, Ribeteadora, Desbastadora de

cuero, Maquinas de poste, conducen a la mejora y eficiencia de los procesos productivos en cada uno de sus etapas. Estos elementos de innovación nos permitirán ofrecer un producto diferenciado que supere las expectativas de nuestros clientes.

A continuación, se presenta en la tabla 7 el perfil del producto de “DAMQUI”, detallando los elementos esenciales y un mensaje de marketing al final.

Tabla 7

Perfil de los Productos "DAMQUI"

Elemento	Descripción
Productos/Servicios	Calzado femenino de alta calidad elaborado con cuero nacional y materiales importados de primera calidad, incluyendo una línea de calzado sintético con colores innovadores.
Propuesta de Valor	Ofrecer un producto que combina diseño, funcionalidad y sostenibilidad, utilizando materiales duraderos y tecnología de punta para maximizar la calidad y comodidad.
Ventajas para el Cliente	Calidad superior, durabilidad, confort, y una experiencia de compra personalizada, además de satisfacer las preferencias estéticas con una variedad de colores y diseños.
Público Objetivo	Mujeres económicamente activas de 25 a 45 años, enfocadas en moda y sostenibilidad, de nivel socioeconómico medio a alto en la Península de Santa Elena.
Mensaje Clave	"DAMQUI Innovación de calidad": donde la elegancia, la durabilidad y la sostenibilidad se encuentran al pie de tus expectativas."

Nota. Descripción del perfil de los productos ofertados. Autores de la investigación.

5.2 Estrategias de marketing:

Los negocios basados en E-commerce, son aquellos que realizan ventas de productos o servicios mediante en la red (Internet) con el uso de aplicaciones o plataformas digitales. Destacando que este nuevo modelo de negocio no necesita un espacio o tienda física por el contrario se centran en marketing digital y posicionamiento online para captar clientes potenciales (Huaranca Tito, 2020). De acuerdo con Angarita Arroyo (2023) las organizaciones empresariales que usan E-commerce tienen mayor alcance en el aspecto geográfico y se puede llegar a un número amplio de personas

a nivel mundial, un ejemplo de esto es Amazon que a través de este modelo de negocio llega a muchas partes del mundo.

Con el objetivo de posesionar la marca de calzado “DAMQUI” el proyecto ha adoptado una estrategia digital SEO (Search Engine Optimization), mediante el cual pretendemos estar presentes en los primeros lugares en los motores de búsquedas de la Web.

La estrategia de marketing digital abarca el uso de varios canales Online con el propósito de transmitir contenidos de la marca y construir diálogos con los clientes, las redes sociales juegan un papel trascendental en la comunicación concediendo interacciones directas y reales con potenciales clientes. A continuación, detallamos la estrategia:

Mobile marketing: A través Facebook ads, WhatsApp Business, Instagram se creará contenidos relevantes generando y fidelizando una selecta audiencia, mediante estas redes sociales el contenido pudiera ser replicado considerablemente, obteniendo una audiencia más amplia gestando interacciones y fortalecimiento de la comunidad alrededor de la marca.

El blogger de calzado “DAMQUI”: Para complementar la estrategia en el Blogger se creará contenido especializado de calzado que impacte y atraiga tráfico orgánico a nuestra página web, dicho contenido, será compartido mediante las redes sociales. generando fidelización de los clientes, estimulando reiteradas recomendaciones y compras.

Tienda online calzado “DAMQUI”: Actuará como centro de asistencia virtual, brindando información, posibilitando las interacciones, facilitando las transacciones, estableciendo contacto entre el cliente y la empresa.

Google analytic: Esta herramienta nos facilitará información del comportamiento de los usuarios en el sitio web, así como de las campañas realizadas.

La acción conjunta de estas estrategias complementadas por la gran capacidad expansiva de las redes sociales, el contenido altamente relevante del Blogger y los análisis precisos de Google Analytics, construyen un entorno digital fuerte consolidando el posicionamiento de la marca calzado “DAMQUI”.

Descripción breve de la estrategia:

Para posicionar la marca de nuestro modelo de negocio en el mercado, se implementa una estrategia de marketing basada en SEO. Este enfoque integrador no solo que mejorará la visibilidad

5.2.2 Estrategia 2: Mezcla de mercadotecnia (Marketing Mix)

Para el mercado virtual de calzado, se propone una estrategia de diferenciación basada en la mercadotecnia. Esta estrategia facilitará a los consumidores el acceso a una amplia variedad de calzado, permitiéndoles realizar sus compras de manera ágil y rápida, desde la comodidad de su hogar o lugar de trabajo.

5.2.3 Estrategia 3: Estrategia de precios

Precio

Es la cantidad de dinero que un cliente ofrece a cambio de recibir un calzado que proyecte estatus, experiencia de compra única y complemente el outfit femenino.

- **Estrategia general de entrada:**

La estrategia que implementaremos de precios para las nuevas colecciones de calzado femenino se alinea con la de las marcas de renombre nacional. Este enfoque de precios refleja el valor percibido y la excelente aceptación que hemos observado en nuestras investigaciones de mercado, consolidando así nuestra imagen de marca prestigiosa.

- **Estrategia de ajuste:**

Para posicionar nuestra marca de calzado femenino con una atmósfera de exclusividad, implementaremos una estrategia de precios de Penetración, es una táctica de fijación de precios el cual consiste en establecer un precio inicial bajo para un producto o servicio nuevo, con el fin de ganar prontamente cuota de mercado. A medida que la marca se consolida y la base de clientes crece, el precio tiende a aumentar gradualmente (Armstrong & Kotler, 2013).

- **Precio de venta**

De acuerdo a nuestra estrategia de penetración en el mercado y en relación con la encuesta realizada establecemos los precios de venta, para la línea Ejecutiva será de US\$ 35,00 la línea de sandalia de cuero tendrá un precio de US\$32,00 mientras que el precio de venta para nuestra línea de cuero sintético se estimó en US\$26,00 con el fin de ganar cuota a brevedad posible en el mercado.

- **Estrategias de marketing a través del etiquetado**

El etiquetado no solo tiene una función informativa, sino que también puede ser utilizado como una herramienta de marketing. La empresa se propone aprovechar el diseño del etiquetado para reflejar la identidad de la marca, utilizando un estilo visual atractivo que sea coherente con la

estética de sus productos. Esto incluye la incorporación de colores, logotipos y tipografía que resalten la propuesta de valor de la marca, ayudando a establecer una conexión emocional con los consumidores.

- **Estrategia de rebajas por temporada:**

Para dinamizar las ventas sobre todo en los meses menos activos en el ámbito comercial entre enero a octubre, de acuerdo con Oña Serrano et al. (2019), llevaremos una estrategia de descuentos, la misma, que se focalizará en artículos específicos, incluyendo saldos y diseños pasados de moda, con reducciones de precio que variarían entre 10% al 50%.

- **Plaza**

Es el espacio donde el cliente adquiere sus productos, en cantidad requerida, calidad de acuerdo a su presupuesto, presentación que le agrade, lugar accesible y una muy buena experiencia de compra (Kotler & Keller, 2012)

- **Punto de venta (Tienda online)**

De acuerdo con nuestro análisis de mercado, uno de los canales más aceptado por los clientes actualmente es la tienda online, la cual reflejará la imagen que deseamos proyectar incluyendo colores corporativos, un diseño minimalista, moderno, elegante, altamente intuitivo y una ventanilla de asistencia inmediata mediante WhatsApp para aquellos clientes que deseen solventar dudas o comprar nuestros productos.

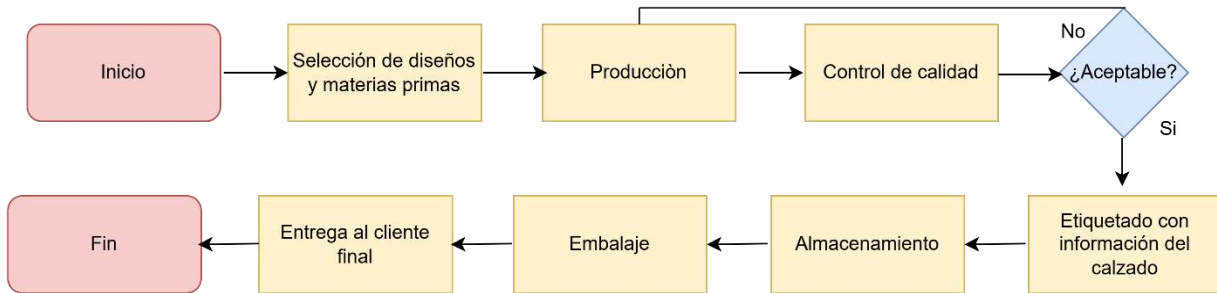
Nuestra tienda página web ha sido diseñada como tienda Online, no necesita de programación y es fácil de configurar, esta tiene configurado métodos comunicación mediante chat (WhatsApp) donde el cliente tiene la facilidad de comunicarse directamente con la empresa para obtener atención personalizada y soporte técnico con el fin de facilitar su experiencia de compra. La tienda online estará anclada a redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp Business las cuales ayudaran a generar tráfico a la tienda y viceversa. Además, contará con un blog en donde se publicará contenido interesante en relación al cuidado de los calzados, tendencias de moda y tips de vestir, además de novedades a cerca de la empresa.

Descripción gráfica de la estrategia

significativa de desperdicios y mejorar la percepción de los productos. Esta sistematización es esencial para alinear las operaciones de la empresa con los objetivos estratégicos y las expectativas del mercado actual. A continuación, en la figura 21 se muestra el diagrama de flujo.

Figura 21

Diagrama de flujo General del Proceso de Operación para la Producción de calzado



Nota. La figura refleja el diagrama de flujo general del proceso de operación del taller de calzado “DAMQUI”. Autores de la investigación.

Para las particularidades de las tres líneas de calzado, remitirse a: Proceso de producción de la línea ejecutiva (Anexo7); Proceso de la Línea de Sandalias de taco de cuero genuino (Anexo 8); Proceso de producción de Línea de calzado de cuero sintético (Anexo 9). Simbología (Anexo 10).

6.2.1 Selección de materia prima.

La Selección de Materias Primas y diseños es una etapa trascendental en el proceso productivo de calzado femenino de cuero legítimo y sintético, como se detalla en el plan operativo. Para los trabajadores inicia con la recepción de materia prima, donde se consideran insumos esenciales como cuero, tacos, plantillas, hebillas, forros, herrajes y otros insumos necesarios para la fabricación del calzado. La calidad de estos materiales no solo influye en la durabilidad y estética del producto final, sino que también afecta la percepción del cliente sobre la marca y su compromiso con la calidad y sostenibilidad.

La elección de cuero legítimo o sintético se realiza con criterios estrictos que garanticen la resistencia y la presentación del calzado. Es vital que la materia prima cumpla con estándares de calidad establecidos, ya que cada material tiene características específicas que impactan directamente en la funcionalidad y el atractivo visual del producto.

Además, hemos incorporado prácticas de sostenibilidad en la selección de insumos. La planeación ambiental, sobre el uso eficiente de materiales y un tratamiento adecuado de desperdicios, lo que

implica que la selección de proveedores y materiales que respeten el medio ambiente será un paso significativo hacia la responsabilidad Ambiental empresarial.

Los procesos de control de calidad se ejecutan en cada una de las etapas del proceso, verificando el estado de los materiales e insumos y garantizando el cumplimiento de las especificaciones adecuadas. Esta etapa no solo minimizará los costos asociados con la producción de calzado defectuoso, sino que también asegurará que cada par de zapatos producido sea coherente con los estándares establecidos.

6.2.2 Importancia de la calidad de las materias primas

La calidad de los materiales es esencial para la fabricación de calzado impactando directamente a factores como la comodidad, perdurabilidad y presencia del calzado. Emplear materias primas de calidad avala la sostenibilidad del producto, así mismo ofrece confort y estilo.

6.2.3 Producción

Para el taller, la producción de calzado femenino de cuero legítimo y sintético sigue pasos claramente definidos:

Selección y adquisición de diseños y materiales: De acuerdo con el estudio de mercado y las tendencias se eligen los diseños y materiales rigurosamente.

Corte de piezas: se realiza acorde a diseños específicos esta etapa es fundamental, impactando la forma y el ajuste del calzado, un corte impreciso resulta en un zapato que no se ajusta adecuadamente, afectando la comodidad y la satisfacción del cliente final.

Desbastado: En esta etapa se reduce los bordes de las piezas de cuero, en las partes donde van a ser unidos, con el fin de que no se deforme el diseño y cause incomodidad.

El aparado: Es donde se unen las piezas mediante técnicas de pegado y costuras dando forma al diseño, es fundamental contar con la maquinaria adecuada y un aparador capacitado, puede marcar una gran diferencia en el diseño del zapato.

Armado o montado: Se arma el corte en la horma adecuada, con la pulidora se quita imperfecciones de la base del zapato, se pega la suela, en este proceso se ensambla el calzado.

El emplantillado del calzado: Es la etapa donde se da el acabado final al zapato. Un calzado bien confeccionado y acabado es más probable que genere confianza y valor en la mente del cliente final.

La planificación y ejecución eficaces de cada etapa del proceso productivo no solo aseguran la calidad del producto, sino que también optimizan los recursos del taller de calzado.

6.2.4 Control de calidad

El control de calidad constituye un componente esencial en la manufactura de calzado femenino, al ser determinante para asegurar que los productos finales cumplan con las especificaciones y expectativas de calidad establecidas en el taller. Este punto aborda las prácticas, políticas y procedimientos implementados para garantizar un estándar elevado en cada etapa del proceso productivo.

- **Inspección de calidad**

Para reducir el porcentaje de zapatos defectuosos, se establecen protocolos de inspección en puntos críticos del proceso productivo. Se llevan a cabo controles de calidad que incluyen la medición y evaluación de características específicas del calzado, tales como la resistencia de las costuras, la correcta alineación de las piezas y la uniformidad en el acabado. Cada producto es examinado minuciosamente antes de su aprobación para ser enviado al mercado, garantizando así que solo aquellos que cumplen con los estándares de calidad establecidos sean ofrecidos al consumidor.

- **Capacitación de colaboradores**

El fortalecimiento de las competencias del personal involucrado en el proceso productivo es fundamental para el éxito del control de calidad. Por ello, se implementan programas de capacitación continua que abordan las mejores prácticas en la elaboración del calzado, así como los procedimientos de control de calidad. A través de esta formación, los colaboradores adquieren habilidades necesarias para identificar y resolver problemas potenciales de calidad, mejorando así su capacidad de producir un calzado que no solo cumpla con las especificaciones técnicas, sino que también satisfaga las expectativas del consumidor.

- **Evaluación del producto final**

La fase final del control de calidad implica una evaluación exhaustiva del producto terminado, este proceso no se limita únicamente a la verificación física del calzado, sino que también incluye una revisión de la documentación relacionada con la producción, asegurando que toda la información pertinente sea conforme a los requerimientos. La implementación de un sistema de trazabilidad

permite identificar rápidamente el origen de cualquier defecto, facilitando la gestión de incidencias y la implementación de acciones correctivas.

6.2.5 Etiquetado con información del calzado

El etiquetado de productos es un componente crítico en la industria del calzado, ya que no solo proporciona información esencial al consumidor, sino que también juega un papel fundamental en la estrategia de marketing y en el cumplimiento normativo. En la empresa, la correcta implementación del etiquetado con información del calzado se aborda con un enfoque sistemático que asegura transparencia y claridad en la comunicación con los clientes.

- **Información esencial en el etiquetado**

El etiquetado del calzado fabricado por el taller incluye información vital que abarca varios aspectos del producto. Entre los elementos de información más relevantes se encuentran:

Talla del calzado: Es fundamental que se indique la talla del calzado de manera precisa, permitiendo así que los consumidores seleccionen el modelo que mejor se ajuste a sus necesidades. El uso de estándares internacionales en el etiquetado de tallas favorece una mayor comprensión entre diferentes mercados.

Origen del producto: Informar sobre el país de origen del calzado es un requisito regulatorio en muchos mercados. Este aspecto también resalta el compromiso de la empresa con la fabricación local y con la economía regional.

Descripción del producto: Una de las informaciones más relevantes del producto es aquella que describe al calzado y aspectos como el fabricante, RUC y el material de fabricación que puede ser cuero natural o sintético. Estos factores destacan nuestro compromiso con los clientes.

6.2.6 Almacenamiento

El almacenamiento adecuado de los productos es primordial para mantener la calidad y la integridad, la empresa implementará prácticas de almacenamiento que incluyen las siguientes estrategias:

- **Organización del almacén:** Los zapatos terminados se clasificarán en anaqueles por estilo y número, facilitando el acceso a los productos y optimizando el tiempo de preparación de pedidos. Esta organización es clave para mantener un flujo de trabajo eficiente.
- **Gestión de inventarios:** Utilizando sistema de gestión de inventarios FIFO, la empresa podrá monitorear en tiempo real la cantidad de calzado disponible. Esto permitirá evitar

tanto el exceso de stock como la falta del mismo, asegurando una producción y comercialización fluida.

6.2.7 Embalaje

El embalaje del calzado no solo se centra en la protección del producto, sino que también es una oportunidad para reforzar la imagen de marca. Las prácticas de embalaje en la empresa se enfocan en:

- **Materiales sustentables:** la empresa utilizará fundas reutilizables y embalajes ecológicos, en línea con su política de responsabilidad social y protección ambiental. Esto no solo contribuye a reducir el impacto ambiental, sino que también mejora la percepción de la marca por parte de consumidores conscientes del medio ambiente.
- **Prevención de daños:** Se implementarán estándares de embalaje que aseguren que cada par de zapatos esté protegido adecuadamente para evitar daños durante el transporte y almacenamiento. Esto implica cajas resistentes que mantengan la forma del calzado.

6.2.8 Comercialización

La comercialización eficiente del calzado producido por la empresa es esencial para maximizar las ventas y la penetración en el mercado. Las estrategias de comercialización incluyen:

- **Canales de distribución:** Se desarrollará una estrategia multicanal que incluye ventas a través de E-commerce, mediante tienda en línea y redes sociales como WhatsApp Business, Facebook Ads e Instagram (Redondo Flórez et al., 2021) . A través de estos canales, la empresa puede llegar a un público más amplio y fomentar el posicionamiento de la marca.
- **Promociones y marketing:** Se implementarán campañas de promoción que resalten las características únicas del calzado, como su calidad artesanal y materiales sostenibles. Estrategias de marketing digital, incluyendo redes sociales y publicidad en línea, se utilizarán para atraer a clientes potenciales que valoren tanto el estilo como la sostenibilidad.
- **Relaciones con distribuidores:** La empresa puede también establecer relaciones sólidas con minoristas y distribuidores que compartan la visión de la marca, permitiendo un acceso más amplio al mercado. Estas relaciones se basarán en un modelo de colaboración que asegura un beneficio mutuo y una promoción activa del producto.

6.3 Recursos necesarios (humanos y materiales).

Recursos humanos

Detallamos los recursos humanos necesarios en el transcurso de los primeros 5 años de gestión, en los primeros dos años se requerirá 1 gerente general (Propietario) y 1 jefe de producción a partir del tercer año se requiere contratar 1 operario, para el cuarto año se contempla la contratación de 1 jefe de producción y 1 operario adicional, finalmente en el quinto año contaremos con 6 talentos en total. En la siguiente tabla se muestran las funciones, perfiles y roles del talento humano requerido, cabe recalcar que, en nuestra política de contratación para el reclutamiento de personal para taller, es imprescindible contratar gente con experiencia en la confección de calzado femenino de cuero sintético y pieles naturales.

Tabla 12

Recursos Humanos Necesarios para las Operaciones del Taller de Calzado.

Recursos humanos y Roles	Funciones y perfiles	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	El gerente, se encarga de la administración, Finanzas y Marketing del taller de calzado.	1	1	1	1	1
Jefes de Producción	Se encargan del modelaje del diseño, Corte, aparado y montado del calzado.	1	1	1	2	3
Operarios de Producción	Se encargan de preparar materiales, empaste, forrar tacos, emplantillado, acabado y almacenaje.			1	2	2

Nota. Recursos humanos necesarios para las operaciones del taller de calzado en el transcurso de los 5 años de proceso. Autores de la investigación.

Recursos materiales.

Para iniciar nuestras actividades requerimos maquinarias, enseres, muebles y herramientas para el funcionamiento del taller, así como también equipos de computación detallados en la siguiente tabla.

7.2 Forma jurídica

La forma jurídica se define como Compañía de Responsabilidad Limitada la que se adquiere entre un máximo de tres personas que tan solo responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y realizan el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la misma que agregará las palabras Compañía Limitada. Es la forma jurídica adecuada para pequeñas y medianas empresas ofreciendo posibilidades de restringir la responsabilidad al monto de aportaciones, preservando el patrimonio personal.

Para la constitución de la microempresa, nos comprometemos a formalizar con todos los requisitos legales requeridos para la aprobación de esta estructura jurídica, la misma que nos permitirá realizar cualquier actividad comercial permitidas por la ley, otorgándonos terrenos firmes para el crecimiento y desarrollo de nuestra empresa mediante facilidades administrativas y operacionales, estableciendo seguridad jurídica imprescindible para afrontar los retos del mercado.

7.3 Misión y visión

- **Misión:**

Nos dedicamos a crear y ofrecer calzado artesanal de la máxima calidad, integrando tradición e innovación tecnológica. A través de nuestra tienda en línea, garantizamos a nuestros clientes una experiencia de compra excepcional, caracterizada por la comodidad, la confianza y un servicio personalizado. Estamos comprometidos con conservar e innovar en el arte del calzado artesanal, adoptando las últimas tendencias digitales para satisfacer las necesidades de nuestros clientes en el mundo moderno.

- **Visión:**

Nos proponemos consolidarnos como líderes en el mercado de calzado artesanal de alta gama, siendo reconocidos por la calidad excepcional y el diseño innovador de nuestros productos, además de nuestro compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social. Aspiramos a que nuestra marca sea sinónimo de excelencia, donde tradición y modernidad se unan para crear calzado único y duradero. Asimismo, trabajamos cada día para ofrecer una experiencia de compra en línea incomparable, en la que la atención personalizada sea un pilar fundamental, fortaleciendo nuestra presencia en el mercado nacional.

Depósitos en cuenta bancaria: Se espera que el otro 50% de los clientes elija efectuar sus pagos a través de depósitos directos en nuestra cuenta bancaria, lo que permite una rápida verificación y confirmación de los ingresos.

- **Formas de pago a proveedores y empleados**

Para la gestión de nuestros costos operativos, se han definido claras directrices para los pagos:

Proveedores: Se ha acordado un período de crédito de 35 días para los pagos a proveedores, los cuales se realizarán mediante cheque. Este acuerdo estratégico nos proporciona flexibilidad financiera para gestionar nuestro flujo de caja.

Empleados y servicios: Los pagos a nuestros empleados se efectuarán al final de cada mes también mediante cheques. En caso de que un empleado necesite un adelanto, podrá recibir hasta el 50% de su salario mensual durante la segunda semana del mes con previo consentimiento.

Además, los servicios externos se pagarán de manera inmediata a través de transferencia bancaria o cheque fechado, asegurando así el mantenimiento de relaciones sólidas y cumplidas con nuestros colaboradores y proveedores de servicios.

Este enfoque de inversión y financiamiento, basado en el equilibrio entre flexibilidad financiera y control riguroso de los flujos de efectivo, formará el cimiento sobre el cual construiremos el crecimiento y éxito sostenido de nuestro emprendimiento.

- **Políticas de manejo de inventarios:**

Las políticas de manejo de inventarios se refieren a las estrategias y metodologías utilizadas para mantener un orden y control eficaces de los inventarios en este caso, se empleará la técnica de revisión continua, que implica un monitoreo constante del inventario. Esta técnica permite que, una vez verificado que al menos el 75% de la cantidad de un diseño de calzado está fuera de stock, se considere un éxito de ventas. En ese momento, se procede a su reposición considerando variables como colores y diseños. Este método busca mantener un alto nivel de servicio y minimizar la pérdida de ventas.

El inventario se distribuye de la siguiente manera: 45% en la línea de sandalias de cuero genuino, 30% en la línea ejecutiva y 25% en la línea de cuero sintético. Además, la gestión de carga utiliza el método de almacenamiento FIFO (primero en entrar, primero en salir), considerado ideal en la industria de la moda. Este enfoque asegura una rotación eficiente de productos y optimiza la gestión del inventario.

El balance previsional del taller de calzado “DAMQUI” revela un desarrollo ascendente en el marco financiero en la línea de tiempo a 5 años plazo. Entre los activos resalta un incremento de efectivos y equivalentes crecientes iniciando con \$2.000 en el año 1 hasta \$61.331,82 durante el año 5 evidenciando una efectiva gestión de liquidez. También se observa un aumento en las cuentas por cobrar reflejando un crecimiento de las ventas a crédito iniciando con \$7.432,77 durante el año 1 hasta \$22.772,22 en el año 5. Los inventarios también presentan una gran elevación a partir del inicio \$3.000 durante el primer año hasta \$36.660,17 durante el año 5 evidenciando la producción suficiente para cubrir la demanda a en el transcurso de los primeros 5 años. El total de activos del taller muestra una creciente mediante a lo largo del tiempo comenzando con \$17.000 en el año 1 hasta \$188.619,21 en el año 5, evidenciando un gran incremento de los recursos del taller.

Con relación a los pasivos destacan los crecimientos de las cuentas por pagar a proveedores en el año 1 alcanzó \$2.913,36 en el primer año y en el quinto año resultó \$8.621,14 demostrando un eficiente manejo operativo y los financiamientos a cortos periodos de tiempos de las operaciones.

Paralelamente este análisis muestra los préstamos a los que se debe recurrir con el fin de apalancar las operaciones del taller iniciando con \$10.000 en el arranque del proyecto terminando con \$2.555,05 en el año 5, evidenciando una excelente gestión de las deudas impactando positivamente en la expansión del taller. En lo que concierne al patrimonio se evidencia un incremento en relación con el inicio de las operaciones donde empezamos con \$7.000 durante el primer año y en el quinto año alcanza \$152.687,47 desarrollado por el aumento de las reservas reflejando la reinversión de utilidades robusteciendo la estructura financiera. Esta sólida estructura revela un crecimiento exponencial revelando una consolidación de la estabilidad financiera del taller a lo largo del tiempo.

final del periodo analizado, y un ROE que fluctúa sobre el 30% mostrando una fluida generación de utilidades con participación de los activos y el capital, fortaleciendo un enfoque financiero apropiado para el taller de calzado.

Paralelamente el análisis de las técnicas de presupuestación de capital para el taller de calzado “DAMQUI” revela un plan de negocio muy rentable mediante un robusto retorno de inversión. Este análisis muestra una inversión inicial de \$12.000 su financiamiento se realiza a través de préstamos bancarios (\$10.000) y recursos propios (\$2000), la tasa de interés del crédito se establece a una tasa de interés de 15%, el proyecto implanta una tasa de retorno sobre los recursos (Re) del 12% además de un Costo promedio ponderado de capital estimado del 12% permitiendo rentabilidad al plan durante los primeros cinco años de operaciones, los flujos estimados proyectados son positivos en el primer año \$5.140,31 sin embargo baja considerablemente el segundo año debido a las inmediatas inversiones luego crece a través del tiempo reflejando \$61.331,82 al término del año 5

El Valor presente Neto (VPN) ponderado es \$52.205,38 reflejando la creación de valores sobre la inversión inicial. Asimismo, el análisis muestra una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 73% por encima del costo capital mostrando ser atractivo para los inversionistas. Los resultados mostrados en esta tabla son indicadores de recuperación de la inversión inicial y garantiza sólidos rendimientos avalando la expansión del negocio a largo plazo.

CONCLUSIONES

La zona norte de la provincia de santa Elena considerada a nivel nacional como cuna de la artesanía, en especial la comuna san Pedro donde se confecciona por décadas el calzado artesanal femenino. En base al estudio de mercado se determinó la factibilidad del diseño de plan de negocio para la creación de un taller de producción especializado en la producción de calzado atreves de la aplicación de la herramienta de recolección datos encuesta, la misma que evidenció una demanda potencial de 3911 mujeres que aceptan un producto confeccionado con conocimiento y precisión garantizando la calidad del calzado, la misma está dispuesta a pagar con un valor que no supere los \$40 este plan cubrirá las necesidades del mercado, por lo tanto el presente proyecto otorga la satisfacción del mercado en la industria del calzado mediante la creación de un taller altamente especializado.

Atreves de un análisis FODA se caracterizó el entorno externo como interno, el análisis interno EFI dio como resultado 2,58 por encima de la media demostrando que las fortalezas del plan de negocio Impactan mayormente que las debilidades, el análisis externo EFE resultó 2.43 por debajo de la media indicando que la propuesta de negocio pudiera enfrentar las oportunidades superando las amenazas sin mayor dificultad, mientras que el análisis PESTEL nos mostró un entorno muy favorable para el desarrollo del proyecto.

Mediante un análisis exhaustivo de la literatura Se definió los que beneficios de la introducción de maquinarias modernas y materiales de mejor calidad al taller especializado en calzado femenino, nos brindará la gran oportunidad de optimizar los procesos, mejorar la precisión del pegado, la Innovación del taller artesanal de calzado, no solo que mejorará la apariencia de los diseños sino que también la calidad de los productos, entre los desafíos que pudieran surgir en el proyecto determinamos la habilidad del personal operativo para adaptarse a los cambios del proceso permitiendo a la empresa la optimización de los recursos de manera efectiva. Así como la aceptación del mercado potencial del calzado.

Conforme al estudio financiero se determinó que el plan de negocios para la creación de un taller especializado la confección de calzado femenino en la comuna san Pedro resultó factible evidenciando un TIR del 73% superando ampliamente al costo capital del proyecto que alcanzó solo un 12%. De igual forma se estableció el Valor Presente Neto en \$52.205,38 valores que respaldan la viabilidad el plan de negocio en el tiempo y genera una mayor aceptación al momento que se desee invertir en la industria del calzado.

RECOMENDACIONES

Establecidas las conclusiones recomendamos la creación de una tienda física con la marca del taller, así como considerar la venta o maquilas con a tiendas específicas de calzado femenino en la península de santa Elena que ofrezcan las colecciones de zapatos de la marca DAMQUI con una atención personaliza y excepcional con el fin de ganar cuota rápidamente y mantener el nicho de mercado.

Si bien es cierto que el entorno general y específico se muestran favorable para la creación del taller, recomendamos gestionar continuamente las fortalezas con el fin de mantener las ventajas competitivas, aprovechando las oportunidades y superando las amenazas cambiantes del mercado. Ejecutar evaluaciones constantes en las diferentes etapas del proceso usando métodos de diagnósticos modernos y herramientas estadísticas permitiendo la gestión de riesgos a corto y largo plazo, así como brindar capacitaciones constantes facilitando la adaptación del personal a los cambios del proceso utilizando maquinarias modernas.

Luego de haber establecido los requerimientos técnicos, administrativos y legales para el inicio de las operaciones, recomendamos considerar el cumplimiento también con la responsabilidad social hacia los empleados.

Finalmente recomendamos evaluar continuamente la salud financiera de la micro empresa mediante estudios financieros, otorgando una visión real y presente sobre el futuro financiero del proyecto demostrando la rentabilidad del mismo, con la finalidad de flexibilizar la empresa a los cambios del entorno. También se debe sostener el cumplimiento del 80% como mínimo de ventas realizando promociones constantemente mediante las redes sociales propias de la empresa generando ingresos constantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaldía Ciudadana de Santa Elena. (2020). *REGISTRO DE LA PROPIEDAD Y MERCANTIL DE SANTA ELENA HABILITA SUS SERVICIOS DE CERTIFICACIONES E INSCRIPCIONES*. <http://www.gadse.gob.ec/gadse/index.php/2020/06/19/registro-de-la-propiedad-y-mercantil-de-santa-elena-habilita-sus-servicios-de-certificaciones-e-inscripciones/>
- Altamirano, K. A. L., Peralta, L. G. Q., & Chimbo, K. M. B. C. B. (2020). Plan de mejora enfocado en la seguridad industrial para la empresa Inmeplast basado en las 5S. *Ciencia Digital*, 4(1), 111–125. <https://doi.org/10.33262/CIENCIADIGITAL.V4I1.1074>
- Alvarado, R., Ponce, P., Minga, L., Luna, T., & Flores, J. (2021). Estructura de mercado y salarios: evidencia empírica para Ecuador usando microdatos. *Revista Económica*, 8(2), 60–66. <https://revistas.unl.edu.ec/index.php/economica/article/view/910>
- Andrés de España. (2021, November 15). *Por dónde comenzar la transformación digital en el calzado*: *Revista del Calzado*. [/revistadelcalzado.com](http://revistadelcalzado.com). <https://revistadelcalzado.com/transformacion-digital-calzado-3dids/>
- Angarita Arroyo, A. A. (2023). *Estrategias de fortalecimiento del comercio electrónico en el Ecuador*. [TESIS DEL GRDO ACADÉMICO DE MÁSTER EN NEGOCIOS INTERNACIONALES, UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/21877>
- Ángel Cacao, J. (2022). *Desarrollo Socioeconómico en los artesanos de calzado, caso: Asociación de calzado artesanal Valdivia periodo 2022* [LICENCIADO EN GESTIÓN SOCIAL Y DESARROLLO]. UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA SALUD CARRERA DE GESTIÓN SOCIAL Y DESARROLLO.
- Arias González, I. P., Ibarra Chango, M. del C., & Vallejo Villalva, M. del P. (2020). Los costos de producción industrial en Ecuador. *Revista Espacios*, 41, 1–810. http://obsinvestigacion.unach.edu.ec/sccitys/mod_ob/admin/news.jsp?codid=2522
- Armstrong, Gary., & Kotler, Philip. (2013). *Fundamentos de marketing* (Bernardino. Gutiérrez Hernández, Ed.; A. Mues Zepeda, Trans.; 11th ed.). Pearson Educación.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf

Asamblea Nacional. (2020). *Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación | Ecuador - Guía Oficial de Trámites y Servicios*. <https://www.gob.ec/regulaciones/ley-organica-emprendimiento-innovacion>

Asamblea Nacional. (2023). Ley de Compañía. *Registro Oficial*, 1–165. www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2022-10/LEY%20DE%20COMPAÑÍAS.pdf

Banco Central del Ecuador. (2023). *Documento Estadístico Anual de Medios de Pago Electrónicos en Ecuador 2023*. <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/snp-estadistica-10.pdf>

Banco Central del Ecuador. (2025). *Informe de evolución de la economía ecuatoriana en 2024 y perspectivas 2025*. <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/snp-estadistica-10.pdf>

Barrera Albarracín, N. Tatiana., Castellanos Domínguez, Ó. Fernando., Gamba Castillo, C. Arturo., Gómez Nivia, F. Humberto., Jiménez García, D. Geraldine., Jiménez Hernández, C. Nelcy., Montoya Restrepo, L. Alexandra., Montoya Restrepo, I. Alonso., Forero Niño, K., Ramírez Barrera, A., & Rojas Berrío, S. (2024). *Fundamentos y perspectivas del emprendimiento* (Ó. Fernando Castellanos Domínguez, Ed.; 1st ed.). Editorial Universidad Nacional de Colombia direditorial@unal.edu.co www.editorial.unal.edu.co
<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/85937>

Benhayoun, I., & Zejjari, I. (2024). Exploring firm and individual-level determinants of IFRS for SMES adoption in Morocco, a diffusion of innovations' perspective. *Cogent Business and Management*, *11*(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2374879>

Benítez Gaibor, M., Martínez, J. P., Vasilica, M. M., & Valencia Núñez, E. (2020). *Análisis de la estructura de mercado de las sociedades de la cadena productiva de calzado en Market Structure Analysis of Footwear Production Chain Companies in Ecuador*. *28*, 99–120. <https://doi.org/10.24275/etypuam/ne/522020/Benítez>

Cabello Daza, T. (2023). *Investigación de mercado para conocer los gustos y preferencias del sector del calzado artesanal en el segmento femenino de 25 a 60 años de edad de la ciudad*

de Montería [Tesis de especialización, maestría y doctorado, UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN].
<https://doi.org/http://hdl.handle.net/20.500.11912/10926>

Cámara Nacional de Calzado [CALTU]. (2018). *Lilia Villavicencio (Caltu): “El calzado ecuatoriano tiene que exportar para sobrevivir.”* <https://caltuecuador.com.ec/>.
<https://muchomejorecuador.org.ec/directorio/camara-nacional-de-calzado-caltu/>

Castillo Nazareno, U. (2024). *Análisis del mercado laboral en Ecuador Guayaquil 2019- 2022*. [MAESTRIA EN FINANZAS Y ECONOMIA EMPRESARIAL, UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL].
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/24117>

Castro Loor, D., León Valle, Wilson., Villao-Viteri, J., & Núñez de la Cruz, W. (2017). Revista de Investigaciones Sociales La fabricación de calzado artesanal como elemento dinamizador de la economía familiar en la comuna Valdivia, provincia de Santa Elena. *Diciembre*, 3(10), 12–23.
https://www.ecorfan.org/republicofnicaragua/researchjournal/investigacionessociales/journal/vol3num10/Revista_de_Investigaciones_Sociales_V3_N10.pdf

Catota Mesías, Vicente., López Moreno, Jorge., & Catota Mesías, Edgar. (2023). PLAN DE NEGOCIOS, EL CAMINO A FORTALECER EL EMPRENDIMIENTO DESDE LA ACADEMIA. *REVISTA DE INVESTIGACION SIGMA*, 11(Plan de Negocio), 126–134.
<https://doi.org/10.24133/4dd98789>

CEPAL. (2020). *Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística*.
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/45877-efectos-covid-19-comercio-internacional-la-logistica>

CEPAL. (2022). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe Dinámica y desafíos de la inversión para impulsar una recuperación sostenible e inclusiva*.
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/48077-estudio-economico-america-latina-caribe-2022-dinamica-desafios-la-inversion>

- Cid Sabas, J. Ernesto., & Baldovinos Leyva, Irma. (2025). Capacitación al personal y su influencia en el desempeño laboral. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(Desempeño laboral), 665–673. <https://doi.org/https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3368>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2025). *El potencial transformador de las tecnologías digitales y la inteligencia artificial*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/80841-superar-trampas-desarrollo-america-latina-caribe-la-era-digital-potencial>
- de Sousa, G. C., & Castañeda-Ayarza, J. A. (2022). PESTEL analysis and the macro-environmental factors that influence the development of the electric and hybrid vehicles industry in Brazil. *Case Studies on Transport Policy*, 10(1), 686–699. <https://doi.org/10.1016/J.CSTP.2022.01.030>
- Echeverría Samanes, B., & Martínez-Clares, P. (2021). Statu quo de la investigación sobre formación profesional en España: Análisis DAFO y CAME. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 25(1), 8–34. <https://doi.org/10.46498/REDUIPB.V25I1.1459>
- Ekosnegocios. (2025, May 15). *Tendencias tecnológicas que transformarán sectores clave en 2025 / Ekosnegocios*. Ekos Noticias empresariales. <https://ekosnegocios.com/articulo/tendencias-tecnologicas-que-transformaran-sectores-clave-en-2025>
- Erazo-Álvarez, J. C., & Narváez-Zurita, C. I. (2020). Medición y gestión del capital intelectual en la industria del cuero - calzado en Ecuador. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, ISSN-e 2542-3088, Vol. 5, N°. 9 (Enero - Julio), 2020, Págs. 437-467, 5(9), 437–467. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i9.662>
- Erazo-Arteaga, V. A. (2022). El diseño, la manufactura y análisis asistido por computadora (CAD/CAM/CAE) y otras técnicas de fabricación digital en el desarrollo de productos en América Latina. *Información tecnológica*, 33(2), 297–308. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000200297>
- Expert Market Research. (2024). *Mercado de Calzado, Crecimiento, Informe 2025-2034*. [Www.Informesdeexpertos.Com. https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-calzado](https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-calzado)

- Fernández, V. (2020). Fundamentos de Metodología de Investigación. *Research Gate, Negocios Economía*, 1–13. <https://doi.org/10.3926/oss.38es>
- Fiallos Bonilla, S. F., Huera Castro, D. E., Gordon Martínez, M. G., & Lucero Salcedo, V. H. (2021). Proceso de análisis jerárquico para el estudio de la situación laboral de los pueblos étnicos. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(4), 226–233. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000400226&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Fred R, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana., Ed.; V. Alba Ramírez & E. Hernán d’Borneville, Trans.; Decimocuarta, Vol. 1031). PEARSON EDUCACIÓN. <https://laurabatres.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>
- Galarza-Sánchez, P. C. (2023). Adopción de Tecnologías de la Información en las PYMEs Ecuatorianas: Factores y Desafíos. *Revista Científica Zambos*, 2(1), 21–40. <https://doi.org/10.69484/RCZ/V2/N1/36>
- Gilces-Zambrano, M. Daniela., & Mendoza-Vera, C. Azucena. (2025). Gestión y costos de producción para la fijación de precios en el Laboratorio de Larvas Losabiocorp Cía. Ltda. Año 2023. 593 *Digital Publisher CEIT*, 10(1), 289–302. <https://doi.org/10.33386/593DP.2025.1.2853>
- Gobierno de Ecuador. (2022, December 12). *Inscripción del Registro Único de Contribuyente (RUC) para persona natural (artesanos) | Ecuador - Guía Oficial de Trámites y Servicios*. www.gob.ec. <https://www.gob.ec/sri/tramites/inscripcion-registro-unico-contribuyente-ruc-persona-natural-artesanos>
- Gómez Coello, R. D. (2021). Mejora de la productividad en la producción de calzado en la empresa “Facalsa” de la ciudad de Ambato, mediante la estandarización de tiempos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 7798–7807. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V5I5.876
- Gómez Romo, M. del C., López Gomez, A. F., & Carvajal Larenas, R. P. (2017). La responsabilidad social en las pymes del sector calzado en Ecuador. *Panorama Económico*, 25(2), 195–208. <https://doi.org/10.32997/2463-0470-VOL.25-NUM.2-2017-2074>

- Hadi Mohamed, M., Martel Carranza, C., Huayta Meza, F., Rojas León, C., & Arias Gonzáles, J. (2023). *Metodología de la investigación guía para el proyecto* (W. Sucari, P. Aza, & A. Flores, Eds.; Primera edición). Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S;AC. <https://doi.org/https://doi.org/10.35622/inudi.b.073>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación : las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1st ed.). McGraw-Hill Education. <https://doi.org/https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>
- Huaranca Tito, K. (2020). *Existencias: Análisis esquemático del modelo de negocio basado en E-Commerce: Amazon y Alibaba :: Catálogo ODUCAL*. <https://bibliotecadigital.oducal.com/Record/ir-20.500.12590-16205>
- Institute of Electrical and Electronics Engineers [IEEE]. (2025, June 10). *Programa de Emprendimiento EMPRENDIEEE 2025 Guayaquil - Young Professionals*. IEEE Young Professionals Ecuador. <https://yp.ieee.org/event/programa-de-emprendimiento-emprendieeee-2025-guayaquil/>
- Incentro. (2023, August 17). *Internet de las cosas*. [Www.Incentro.Com](http://www.incentro.com). <https://www.incentro.com/es-ES/blog/internet-de-las-cosas>.
- INEC. (2024). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) Indicadores Laborales*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2024/Trimestre_I/2024_I_Trimestre_Mercado_Laboral.pdf
- INEN. (2023, December 29). *Te invitamos a conocer las nuevas Normas Técnicas oficializadas a fin de fortalecer la calidad y seguridad del país*. Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN. <https://www.normalizacion.gob.ec/te-invitados-a-conocer-las-nuevas-normas-tecnicas-oficializadas-a-fin-de-fortalecer-la-calidad-y-seguridad-del-pais/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC]. (2024). *Población Tasa de crecimiento interanual Hombres Mujeres, Población total y Tasa de crecimiento (2001-2022)*. https://www.censoecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2024/01/Info_Santa_Elena.pdf
- Klaus Rüdiger, & Peris-Ortiz, M. (2014). The role of social capital in family firms to explain the innovation capabilities in recession time: An empirical study. In A. Blanco-González (Ed.),

Entrepreneurship, Innovation and Economic Crisis: Lessons for Research, Policy and Practice. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-02384-7_9

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (PEARSON EDUCACIÓN, Ed.; M. Mues Zepeda & M. Martínez Gay, Trans.; 14th ed.). Domínguez Chávez, Guillermo. <https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>

La República. (2025, September 30). *Durante 2020, 84% de Pyme de Latinoamérica concretaron ventas por Mercado Libre*. *Euromonitor Internacional*. www.larepublica.com. <https://www.larepublica.co/empresas/durante-2020-84-de-pyme-de-latinoamerica-concretaron-ventas-por-mercado-libre-3240347>

Lasio, V., Espinosa, Ma. Paula., Amaya, A., Sarango, P., & Mahauad, Ma. D. (2024). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2023 - 2024*. www.ediloja.com.ec

Lemoine-Quintero, F., Montesdeoca-Calderón, M., & Hernández-Rodríguez, N. (2023). Plan de negocio y emprendimientos: contribución al fortalecimiento comercial en el destino Sucre-San Vicente. *Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno*, 3(3), 56–67. <https://doi.org/10.35622/J.RG.2023.03.005>

Ley de Defensa Del Artesano (2008). <https://www.artesanos.gob.ec/institutos/wp-content/uploads/downloads/2018/01/LEY-DE-DEFENSA-DEL-ARTESANO-1.pdf>

Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, Pub. L. No. 151, Suplemento del Registro Oficial 1 (2020). www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf

Lull Noguera, nombre, José, J., Salvador, G., & Luis, J. (2024). *Análisis PESTEL: analizando el entorno para la toma de decisiones*. Universitat Politècnica de València. <https://riunet.upv.es/handle/10251/204007>

Marco Institucional para Incentivos Ambientales., Pub. L. No. 140, Registro Oficial Edición Especial 387 1 (2015). www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/Acuerdo-140.pdf

Mejía, Z. (2025, March 11). *Informe Digital 2025: Ecuador - Roastbrief*. www.Roastbrief.com. <https://roastbrief.com.mx/2025/03/informe-digital-2025-ecuador-2/>

- Mendoza-Armijos, H. (2022). Impacto de la Capacitación en el Desarrollo Profesional en Organizaciones Ecuatorianas. *Revista Científica Zambos*, 1(2), 51–66. <https://doi.org/10.69484/RCZ/V1/N2/27>
- Minaya-Navarrete, A., & Párraga-Zambrano, L. (2023). Resultados de investigación de la Maestría en Administración de Empresas: Mención en Innovación empresarial y emprendimiento. Cohorte I. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Extensión Chone. *Revista Científica de Educación Superior y Gobernanza Interuniversitaria Aula 24 - ISSN: 2953-660X*, 4(7 Ed. esp.), 1–541. <https://doi.org/10.56124/AULA24.V4I7.MAESTRIA-ADMINISTRACION-EMPRESAS>
- Ministerio de Producción, C. exterior, inversiones y pesca. (2023). Estrategia Nacional de Competitividad. *Ministerio de Producción*, Art. 68. <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2024/04/Estrategia-de-Competitividad-SCIT.pdf>
- Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. (2025). *Política Pública para la Transformación Digital del Ecuador* © Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/2025/03/INSTRUMENTO-Politica-Publica-para-la-Transformacion-Digital-Ecuador-2025-2030-MINTEL-signed_f.pdf
- Ministerio del Trabajo. (2024). Proyecto Empleo Joven. In *Ministerio del Trabajo - MDT - Planta Central*. (113150000.0000.383224). Presidencia de la Republica del Ecuador. https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/01/1__documento_empleo_joven_110432323001701703170.pdf
- Morales Ramos, L. V., Morales Ramos, K. E., & Valle Álvarez, A. T. (2017). Crecimiento y supervivencia empresarial en el sector de fabricación de calzado en Ecuador. *Panorama Económico*, 25(1), 43–56. <https://doi.org/10.32997/2463-0470-VOL.25-NUM.1-2017-2068>
- Moreira, R.-, & Cesar, J. (2023). Innovación y Emprendimiento en Ecuador: Tendencias y Perspectivas. *Revista Científica Zambos*, 2(3), 29–41. <https://doi.org/10.69484/RCZ/V2/N3/48>

- Moreno Gavilanes, K. Armando., Barreto Ruiz, V. Mishel., & Zurita Escobar, K. Gabriel. (2022). Efectos del gasto en marketing en las ventas del sector calzado de la provincia de Tungurahua. *REVISTA ERUDITUS*, 3(3), 27–42. <https://doi.org/10.35290/RE.V3N3.2022.661>
- Municipio de Santa Elena. (2024, April 29). *Guía de Tramites – Alcaldía Ciudadana de Santa Elena*. <http://www.gadse.gob.ec/>. <http://www.gadse.gob.ec/gadse/index.php/guia-de-tramites/>
- Noboa-Neira, C. O., & Espinoza-Solís, E. J. (2023). Análisis sistemático de la intersección entre sostenibilidad y desempeño financiero en las pequeñas y medianas empresas. Un estudio de revisión. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(5), 1034–1044. <https://doi.org/10.33386/593DP.2023.5.2069>
- Oña Serrano, A., Mejía Guzmán, K., Toledo Rivadeneira, L., & Morales Vaca, M. (2019). Estudio exploratorio de estrategia de descuento que utilizan las principales cadenas de supermercados del Ecuador para persuadir el consumo de alimentos. *Research Gate*, 1–12. <https://doi.org/https://doi.org/10.33324/udaakadem.v1i4.240>
- Ortiz Cea, V., Gallegos Muñoz, C., Rodríguez Quezada, E., & Rocha, W. (2021). Gestion de los costos interorganizacionales. *Custosea agronegocio Online*, 16(Gestión de costos), 1–19. <http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero4v16/OK%2015%20GCI.pdf>
- Parga Moya, N., Vega Martínez, J., Romo Bacco, C., & García Vidales, M. (2023). *Estrategias para la competitividad empresarial* (Primera edición). Universidad Autónoma de Aguascalientes. <https://doi.org/https://doi.org/10.33064/UAA/978-607-8909-66-7>
- Pauta Ortiz, J. C., Chiriboga Urgiles, E. M., & Sarmiento Guerrero, P. D. (2023). Estudio de factibilidad para la exportación de calzado de la empresa tiznado hacia el mercado español. *Universidad del Azuay Repositorio Institucional*, 1–104. <https://doi.org/http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/12980>
- Peña Ponce, D. K., Parrales Reyes, J. E., & Moreno Ponce, M. R. (2024). Pilares estratégicos de crecimiento empresarial para emprendedores de la ciudad de Jipijapa, desde una perspectiva ética. *RECIMUNDO*, 8(3), 68–77. [https://doi.org/10.26820/recimundo/8.\(3\).julio.2024.68-77](https://doi.org/10.26820/recimundo/8.(3).julio.2024.68-77)
- Porter, Michael. E. (2017). *Ser competitivo Edición actualizada y aumentada* (Planeta de Libros, Ed.; S. L. Creacions Gràfiques Canigó, Trans.; Novena edición). Deusto.

https://planetadelibrosuy0.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/35/34984_Ser_competitivo.pdf

- Redondo Flórez, C. A., Becerra Niño, Z. K., & Urbano Sandoval, A. K. (2021). Apuesta Estratégica del E-commerce en la Industria del Calzado en el Municipio de Cúcuta- Caso Corpoincal. *Visión Internacional (Cúcuta)*, 6, 34–48. <https://doi.org/10.22463/27111121.3332>
- Revista del Calzado. (2025, November 13). *The State of Fashion 2025*. www.Revista del calzado.com. <https://revistadelcalzado.com/tendencias-clave-2025-state-fashion-2025/>
- Revista Gestión. (2021). *Revista Gestión | primicias.ec | En el 2021, el comercio electrónico mantendrá un crecimiento sostenido en el país*. <https://revistagestion.primicias.ec/empresas/en-el-2021-el-comercio-electronico-mantendra-un-crecimiento-sostenido-en-el-pais/>
- Ríos-Manríquez, M., Ferrer-Ríos, M., & Sánchez-Fernández, M. (2021). Structural model of corporate social responsibility. An empirical study on Mexican SMEs. *PLoS ONE*, 16(2 February). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0246384>
- Rivas Santacruz, D. N., Soledispa Zavala, M. E., Zurita Desiderio, M. J., Zurita Desiderio, J. A., Ochoa Alcívar, L. A., & Vega Berru, S. M. (2024). Ecommerce, como herramienta en nuevos modelos de negocio. *South Florida Journal of Development*, 5(2), 477–490. <https://doi.org/10.46932/SFJDV5N2-005>
- Ruiz Huaraz, C. B., Valenzuela Muñoz, A., & Valenzuela Ramos, M. R. (2023). Introducción Metodología de Investigación. *Introducción Metodología de Investigación*. <https://doi.org/10.47422/FEPOL.13>
- Sánchez Concellón, Á. (2024). Análisis del Sector los componentes para el calzado 2024. In *Asociación Española de Empresas de Componentes para el Calzado* (Issue balance anual del ejercicio 2024 tras un análisis de la evolución del sector industrial y comercial del sector del Calzado y los Componentes para el Calzado en España). <https://componentescalzado.com/aec-informe-sectorial-2024-2025/>
- Savić, D. (2020). COVID-19 and Work from Home: Digital Transformation of the Workforce. *Research Gate*, 6(Transformación digital), 2–5.

https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/341493908_COVID-19_and_Work_from_Home_Digital_Transformation_of_the_Workforce

Secretaría General de Comunicación de la Presidencia. (2025, March 22). *Incentivo Emprende 2025*. www. Secretaria General de Comunicación de la Presidencia. <https://www.comunicacion.gob.ec/incentivo-emprende/>

Soledispa Rodríguez, Moran-Chilan, J., & Peña-Ponce, D. (2021). La investigación de mercado impacto que genera en la toma de decisiones. *Dominio de las ciencias*, 7(1), 79–94. <https://doi.org/https://doi.org/10.23857/dc.v7i1.1692>

Tenorio-Vilaña, A. F., & Mideros-Mora, A. I. (2022). Teoría de la Preferencia Revelada para Analizar el Comportamiento del Consumidor de Zapatos de Correr. *Economía y Negocios*, 13(1), 40–60. <https://doi.org/10.29019/EYN.V13I1.1015>

Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J. E., & Peteraf, M. A. (2011). *Administración estratégica; Teoría y casos* (J. Mares Chacón, Ed.; R. Rubio Ruiz, J. Dávila Martínez, A. Deras Quiñones, & P. Mascaró Sacristán, Trans.; 18th ed.). The McGraw-Hill Educación. https://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000187&codigo_libro=5738

Torres-Ontaneda, W., & Neira-Hinostroza, C. (2022). Análisis de los factores que impiden el crecimiento microempresarial, mediante un Análisis de Correspondencia Múltiple: Estudio de caso Loja - Ecuador. *Revista Económica*, 10(2), 72–81. <https://doi.org/10.54753/rve.v10i2.1202>

UTPL. (2024, March 26). *La educación superior impulsa el emprendimiento y la innovación como pilares para la generación de empleo | Blog*. Blog UTPL. <https://noticias.utpl.edu.ec/la-educacion-superior-impulsa-el-emprendimiento-y-la-innovacion-como-pilares-para-la-generacion-de-empleo>

Vizcaíno Zúñiga, P. I., Cedeño Cedeño, R. J., & Maldonado Palacios, I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723–9762. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658