UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de emprendimiento previo a la obtención del Título de Licenciado en Administración de Empresas

TEMA: "Plan de negocios para la producción de calzado Bespoke en arte de Patina artesanal en la ciudad de Ambato."

AUTOR: Kevin Adrián Pérez Flores

TUTOR: Ing. José Bernardo Herrera Herrera, MBA.

COTUTOR: Ing. Washington Marcelo Gallardo Medina, PhD.

AMBATO – ECUADOR

Julio 2025

APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. José Bernardo Herrera Herrera, MBA.

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor y Cotutor respectivamente del trabajo de titulación "**Plan de negocios para la producción de calzado Bespoke en arte de Patina artesanal en la ciudad de Ambato**" presentado por el señor **Kevin Adrian Pérez Flores**, para optar por el título de Licenciado en Administración de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 11 de julio del 2025



Ing. José Bernardo Herrera Herrera, MBA.
C.I. 1102481148

APROBACIÓN DEL COTUTOR

Ing. Washington Marcelo Gallardo Medina, PhD.

CERTIFICA:

En mi calidad de Cotutor y Cotutor respectivamente del trabajo de titulación "**Plan de negocios para la producción de calzado Bespoke en arte de Patina artesanal en la ciudad de Ambato**" presentado por el señor **Kevin Adrian Pérez Flores**, para optar por el título de Licenciado en Administración de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 11 de julio del 2025



Ing. Washington Marcelo Gallardo Medina, PhD.
C.I. 1803415015

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Pérez Flores Kevin Adrián**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Licenciado en Administración de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.

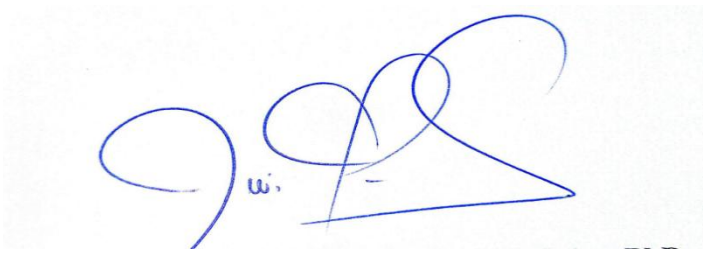


Kevin Adrián Pérez Flores

C.I. 1804875860

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



Ing. Danilo Javier Altamirano Analuisa, PhD.

C.I. 1803086923



Lic. Mario Patricio Padilla Martínez, PhD.

C.I. 0501298269

Ambato, 11 de julio del 2025

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto de investigación con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



Kevin Adrián Pérez Flores

C.I. 1804875860

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios que me puso en este mundo con un propósito y trabajaré por su voluntad.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer a Dios, porque ser zapatero para mí significa una bendición por los dones que Dios me ha regalado, por poder trabajar cada día y disfrutar con pasión, lo que lo que hago que se representa en este proyecto

Agradezco también a mi familia, por siempre apoyarme y en especial a mí mismo por perseguir mis sueños.

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO v
DERECHOS DE AUTOR vi
DEDICATORIA vii
AGRADECIMIENTO viii
ÍNDICE GENERAL ix
ÍNDICE DE TABLAS xiv
ÍNDICE DE FIGURAS xviii
ÍNDICE DE ANEXOS xx
RESUMEN EJECUTIVO xxi
ABSTRACT xxii
CAPÍTULO I 1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 1
1.1 Definición del problema de investigación 2
1.1.Contextualización 3
1.2. Desarrollo y análisis del problema 4
Análisis del Árbol de problemas 4
1.2.2 Árbol de soluciones 5
1.3 Alternativas de solución 6
CAPÍTULO II 7
DESCRIPCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO 7
2.1 Justificación 7
2.2 Objetivos 9
2.2.1 Objetivo general 9
2.2.2 Objetivos específicos 9
2.3 Beneficiarios 9
2.4 Resultados a alcanzar 9
CAPÍTULO III 10
ESTUDIO DE MERCADO 10
3.1 Descripción de los productos 10

3.1.1 Oxford 11
3.1.2 Derby 12
3.1.3 Chelsea 13
3.1.4 Monk strap 13
3.2 Segmentación de mercado 15
3.2.1 Mapa de empatía 15
3.2.1 Buyer persona 16
3.2.2 Comparativa entre mapa de empatía y buyer persona 19
3.3 Segmento de mercado 19
3.4 Proyección del mercado meta 21
3.5 Población y muestra 21
3.5.1 Población 21
3.5.2 Muestra 22
3.6 Metodología de la investigación 23
3.6.1 Método 23
3.6.2 Enfoque de estudio 24
3.6.3 Tipo de investigación 25
3.6.4 Nivel de investigación 26
3.6.5 Instrumento (Validez) 27
Tabulación, análisis e interpretación 30
3.7 Estudio de la demanda 57
3.7.1 Demanda de personas 58
3.7.2 Demanda de productos 61
3.8 Estudio de la oferta 63
3.8.1 Oferta en personas 64
3.9 Oferta en productos 65
3.9.1 Proyección de la oferta en productos 66
3.10 Mercado potencial 66
3.10.1 Cálculo del mercado potencial 67
3.11 Análisis de precio 68
3.12 Comercialización 70
3.12.1 Canales de comunicación 70
3.12.2 Comunicación de distribución 70

3.13 FODA 72
3.13.1 Análisis interno (PCI o EFI) 74
3.13.2 Análisis externo (POAM o EFE) 76
CAPÍTULO IV 80
ESTUDIO TÉCNICO 80
4.1 Tamaño óptimo del proyecto 80
4.2 Factores Cuantitativos 80
4.2.1 Factores determinantes de tamaño 81
4.3 Factores Cualitativos 86
4.3.1 Tamaño óptimo 86
4.3.2 Macro y micro localización 88
4.3.3 Localización óptima 90
4.3.4 Ingeniería de proyecto 92
CAPÍTULO V 101
ESTUDIO ORGANIZACIONAL 101
5.1 Aspectos generales 101
5.2 Jerarquización 101
5.2.1 Diseño organizacional 103
5.2.2 Misión 103
5.2.3 Visión 103
5.2.4 Valores 104
5.3 Estructura organizativa 105
5.4 Estructura funcional 106
5.5 Manual de funciones 108
CAPÍTULO VI 113
ESTUDIO FINANCIERO 113
6.1 Ingresos 113
6.2 Costo y/o gastos 115
6.2.1 Costos y gastos de operación 116
6.2.2 Gastos administrativos 129
6.2.3 Gastos financieros 130
6.2.4 Gastos totales del proyecto 131
6.3 Activos 131

6.3.1 Activos corrientes 131
6.3.2 Activos no corrientes 135
6.4 Pasivo 142
6.4.1 Pasivo a corto plazo 142
6.4.2 Pasivo a largo plazo (financiamiento) 142
6.5 Patrimonio 142
6.5.1 Capital de trabajo 143
6.5.2 Resumen de inversión 143
6.5.3 Plan de inversión (% aportación de fuentes) 144
6.5.4 Resultados del ejercicio 145
6.6 Estado de resultados proyectados 146
6.7 Situación financiera inicial 148
6.8 Situación financiera proyectada 150
6.9 Flujo de caja 152
6.10 Punto de equilibrio 153
6.10.1 Unidades de producción unidades monetarias 154
6.10.2 Gráfico 158
6.11 Tasa de descuento y criterios alternativos para la evaluación proyectada 158
6.11.1 Sin financiamiento (TMAR 1) 159
6.11.2 Con financiamiento (TMAR2) 160
6.12 Indicadores financieros tiempo presente 161
6.12.1 Índice de solvencia 161
6.12.2 Índice de liquidez 162
6.12.3 Índice de endeudamiento 163
6.12.4 Índice de apalancamiento 163
6.13 Evaluadores de tiempo futuro 164
6.13.1 Valor presente neto o valor actual Neto (VAN1, VAN2) 165
6.13.2 Tasa beneficio-costo 165
6.13.3 Periodo de recuperación de la inversión 166
6.13.4 Tasa interna de retorno (TIR) 167
6.13.5 Análisis de sensibilidad 167
CAPÍTULO VII| 170
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 170

7.1 Conclusiones 170
7.2 Recomendaciones 171
BIBLIOGRAFÍA 173
ANEXOS 176

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Comparativa entre mapa de empatía y buyer persona 19
Tabla 2 Segmento de mercado 20
Tabla 3 Mercado meta 21
Tabla 4 Simbología del cálculo de la muestra 22
Tabla 5 Jueces Expertos 29
Tabla 6 Validación de Aiken 29
Tabla 7 Estadísticas de fiabilidad 30
Tabla 8 Edad 31
Tabla 9 Género 32
Tabla 10 Pregunta 1 33
Tabla 11 Pregunta 2 34
Tabla 12 Pregunta 3 35
Tabla 13 Pregunta 4 36
Tabla 14 Pregunta 5 38
Tabla 15 Pregunta 6 39
Tabla 16 Pregunta 7 40
Tabla 17 Pregunta 8 42
Tabla 18 Pregunta 9 43
Tabla 19 Pregunta 10 44
Tabla 20 Pregunta 11 46
Tabla 21 Pregunta 12 47
Tabla 22 Pregunta 13 49
Tabla 23 Pregunta 14 50
Tabla 24 Pregunta 15 51
Tabla 25 Pregunta 16 53
Tabla 26 Pregunta 17 54
Tabla 27 Pregunta 18 56
Tabla 28 Demanda de personas 59
Tabla 29 Proyección de demanda en personas 59
Tabla 30 Demanda de calzado de lujo 61
Tabla 31 Proyección de demanda en productos 62

Tabla 32 Oferta en personas 64
Tabla 33 Proyección de la oferta en personas 64
Tabla 34 Oferta en productos 65
Tabla 35 Demanda Potencial Insatisfecha 67
Tabla 36 Análisis del entorno interno y externo 73
Tabla 37 Matriz PCI 75
Tabla 38 Matriz POAM 77
Tabla 39 Matriz Cruzada FODA 78
Tabla 40 Materiales directos del zapato 82
Tabla 41 Materiales directos del zapato 83
Tabla 42 Maquinaria necesaria 84
Tabla 43 Herramientas necesarias 85
Tabla 44 Capacidad de producción 86
Tabla 45 Capacidad Comercial 86
Tabla 46 DPI Real 87
Tabla 47 Micro localización 89
Tabla 48 Escala de impacto 91
Tabla 49 Métodos de los factores ponderados para la fábrica de calzado bespoke 91
Tabla 50 Proceso de producción 93
Tabla 51 Simbología ASME para diagrama de flujo 96
Tabla 52 Simbología de los elementos para la distribución de la fábrica 100
Tabla 53 Matriz axiológica 104
Tabla 54 División estructural 105
Tabla 55 Manual de Funciones - Gerente 108
Tabla 56 Manual de Funciones – Jefe de Producción 109
Tabla 57 Manual de Funciones – Operarios 110
Tabla 58 Manual de Funciones – Jefe financiero 111
Tabla 59 Manual de Funciones – Jefe de marketing y ventas 112
Tabla 60 Ingresos brutos 114
Tabla 61 Materia prima Good Year Welt 117
Tabla 62 Materia prima - prefabricado 118
Tabla 63 Materia prima Cementado 119
Tabla 64 Materiales indirectos Good Year Welt 120

Tabla 65 Materiales indirectos Prefabricado 121
Tabla 66 Materiales indirectos Cementado 122
Tabla 67 Mano de obra Good Year Welt 123
Tabla 68 Mano de obra Prefabricado 124
Tabla 69 Mano de obra Cementado 125
Tabla 70 Marketing 126
Tabla 71 Depreciaciones y amortizaciones 126
Tabla 72 Costo de alquiler por par Good Year Welt 127
Tabla 73 Costo de alquiler por par Prefabricado 127
Tabla 74 Costo de alquiler por par Cementado 127
Tabla 75 Costos y gastos operativos 128
Tabla 76 Gastos administrativos 129
Tabla 77 Resumen de gastos 131
Tabla 78 Materia prima directa 132
Tabla 79 Materiales indirectos 133
Tabla 80 Activo corriente 134
Tabla 81 Equipos 137
Tabla 82 Herramientas 138
Tabla 83 Muebles y enseres 139
Tabla 84 Total, de activos fijos-Tangibles 139
Tabla 85 Deprecaciones 140
Tabla 86 Depreciación por año 140
Tabla 87 Activos tangibles 141
Tabla 88 Amortización 141
Tabla 89 Patrimonio 142
Tabla 90 Capital de trabajo ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Tabla 91 Inversión inicial 143
Tabla 92 Plan de inversión 144
Tabla 93 Resultado del ejercicio 145
Tabla 94 Estado de resultados proyectados 146
Tabla 95 Balance general enero 2025 148
Tabla 96 Situación financiera proyectada 150
Tabla 97 Flujo de caja 153

Tabla 98 Costos fijos y variables 154
Tabla 99 Punto de equilibrio multi producto 155
Tabla 100 Valores ponderados del Punto de Equilibrio multi producto 155
Tabla 101 Tmar Global mixto 1 159
Tabla 102 Tmar Global mixto 160
Tabla 103 Cuadro comparativo de sensibilidad 168

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Árbol de Problemas 4
Figura 2 Árbol de Soluciones 5
Figura 3 Diseño de calzado oxford 12
Figura 4 Diseño de calzado Derby 12
Figura 5 Diseño de calzado Chelsea 13
Figura 6 Diseño de calzado doble Monk Strap 14
Figura 7 Diseño de calzado single Monk Strap 14
Figura 8 Mapa de Empatía 16
Figura 9 Buyer Persona 17
Figura 10 Edad 31
Figura 11 Género 32
Figura 12 Pregunta 1 33
Figura 13 Pregunta 2 34
Figura 14 Pregunta 3 35
Figura 15 Pregunta 4 37
Figura 16 Pregunta 5 38
Figura 17 Pregunta 6 39
Figura 18 Pregunta 7 41
Figura 19 Pregunta 8 42
Figura 20 Pregunta 9 43
Figura 21 Pregunta 10 45
Figura 22 Pregunta 11 46
Figura 23 Pregunta 12 48
Figura 24 Pregunta 13 49
Figura 25 Pregunta 14 50
Figura 26 Pregunta 15 52
Figura 27 Pregunta 16 53
Figura 28 Pregunta 17 55
Figura 29 Pregunta 18 56
Figura 30 Proyección de demanda en personas 60
Figura 31 Proyección de la demanda en productos 62

Figura 32 Proyección de la oferta en personas 65
Figura 33 Demanda Potencial Insatisfecha 67
Figura 34 Precio de Productos 69
Figura 35 Canal de distribución elegido 72
Figura 36 DPI Real 87
Figura 37 Macro Localización 88
Figura 38 Micro Localización 89
Figura 39 Flujograma del proceso de servucción 98
Figura 40 Distribución de la fábrica 99
Figura 41 Organigrama Estructural del emprendimiento 105
Figura 42 Organigrama funcional del emprendimiento 106
Figura 43 División funcional de la empresa 107
Figura 44 Ingresos brutos 114
Figura 45 Punto de equilibro 158

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Validación de Aiken 176
Anexo 2 Flujo de Caja +20% 177
Anexo 3 Flujo de Caja -20% 178
Anexo 4 Cuestionario 178

RESUMEN EJECUTIVO

El emprendimiento se dedica a la producción calzado de lujo bespoke (a la medida) en arte de patina artesanal (pintado mano) en tres tipos de construcción que son: Good year welt, prefabricado y cementado.

Porque sustentado en el estudio de mercado en el Ecuador existe una demanda de productos de lujo alta que representa una oportunidad para desarrollar este tipo de negocios y ser apreciados en un mercado exclusivos, manteniendo la artesanía y un rédito económico.

Un plan de negocios completo que demuestra la factibilidad del emprendimiento en los aspectos técnicos, organizativos, financieros y comerciales, evidenciado por una inversión inicial estimada en $8.935,40, una producción anual de 720 pares, y una estructura organizativa funcional con procesos definidos. En el ámbito financiero, se proyecta una utilidad neta de $42.988,08 desde el primer año, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 108 % y un punto de equilibrio alcanzable con apenas 269 pares anuales, lo cual garantiza rentabilidad sostenida y crecimiento controlado con una tasa proyectada del 0,98 % anual.

Se concluye que este proyecto de emprendimiento es rentable con un índice superior a 2, sostenible y diferenciador, con alto potencial de escalabilidad nacional gracias a una estrategia basada en el valor artesanal, exclusividad y diseño personalizado, con construcciones como Goodyear Welt, prefabricado y cementado, y acabados en patina artesanal hecha a mano. El modelo se apoya en un mercado identificado de 155.032 potenciales compradores, en su mayoría dispuestos a pagar entre $141 y $160 por par, lo que valida tanto el posicionamiento premium como la viabilidad comercial del producto.

PALABRAS CLAVE: EMPRENDIMIENTO, CALZADO, BESPOKE, PATINA, LUJO, DIFERENCIACIÓN

ABSTRACT

The venture focuses on the production of luxury bespoke footwear (made-to-measure), using handcrafted patina techniques (hand-painted) and three construction types: Goodyear Welt, prefabricated, and cemented.

Based on market research, there is a high demand for luxury products in Ecuador, which presents an opportunity to develop this type of business and be appreciated in exclusive markets, while preserving craftsmanship and ensuring economic profitability.

A comprehensive business plan demonstrates the feasibility of the venture in technical, organizational, financial, and commercial aspects. This is supported by an initial investment of $8,935.40, an annual production of 720 pairs of shoes, and a functional organizational structure with clearly defined processes. Financially, the project forecasts a net profit of $42,988.08 in the first year, a 108% Internal Rate of Return (IRR), and a break-even point reached with only 269 pairs annually, ensuring sustainable profitability and a projected growth rate of 0.98% per year.

It is concluded that this entrepreneurial project is profitable, sustainable, and highly differentiated, with strong scalability potential at the national level, thanks to a strategy focused on artisanal quality, exclusivity, and personalized design. The value proposition includes Goodyear Welt, prefabricated, and cemented constructions, along with handcrafted patina finishes. The business is backed by a clearly defined market of 155,032 potential buyers, most of whom are willing to pay between $141 and $160 per pair, confirming both the premium positioning and commercial viability of the product.

KEY WORDS: ENTREPRENEURSHIP, FOOTWEAR, BESPOKE, PATINA, LUXURY, DIFFERENTIATION.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El calzado Bespoke (a medida) en los último años ha desarrollado un gran auge Italia, moviendo su comercialización a toda Europa y Estados Unidos, esto conlleva retos para los artesanos fabricantes, como el estudio del diseño del calzado, ser más minucioso en la ejecución de la obra, desarrollar habilidades blandas para adaptarse a la gran variedad de clientes, tener una excelente atención postventa y un importante conocimiento en marketing y publicidad (Convento, 2019).

En el siglo XIX con la llegada de la Segunda Revolución Industrial a Italia, se empezó a introducir maquinaria para producción en serie, lo que generó que la artesanía sea sustituida por las innovaciones en la producción, esto duró más de 30 años, hasta que los clientes empezaron a pedir productos con un grado especificaciones más afín a sus gustos y necesidades(Convento, 2019).

Uno de las factores esenciales para para la evolución de la manera de comercializar y producir calzado en Italia es la innovación disruptiva, que junta la artesanía milenaria que es producto de la región, habilidad manual del artesano, antigüedad del oficio y circunstancias que generan productos con alma y raíces esto se junta con la las nuevas tecnologías que son vacías en esencia pero altas en eficiencia y eficacia que funcionan como un catalizador que en conjunto con la artesanía aceleran e incrementa las miradas al artesano llevando a expandir horizontes con su trabajo (Convento, 2019).

Meso

En España, la industria del calzado ha conseguido un lugar sobresaliente a nivel global, particularmente en la fabricación artesanal y de lujo. Compañías líderes en este sector español han implementado tácticas que les facilitan la competencia en sectores especializados, centrándose en clientes que aprecian la calidad, la personalización y la unicidad del calzado artesanal. Este logro se ha fundamentado en la tradición artesanal de la nación, fusionada con innovación en diseño y métodos de producción

sofisticados, estableciendo a España como un líder global en el sector del calzado de lujo (Borrell et al., 2023).

Micro

La existencia de firmas de lujo como Bugatti, que cuentan con cuatro establecimientos en Ecuador, refleja de manera evidente la expansión del mercado de lujo en la nación. Bugatti no solo proporciona ropa única, sino también una gama de zapatos de lujo, corroborando que hay una demanda por artículos de alta calidad y renombre. Este logro indica que el consumidor de Ecuador está preparado para invertir en productos que representen su estatus y distinción, a pesar de que aún subsiste una cierta confusión entre productos de alta gama y de lujo genuino. Esta situación resalta una enorme oportunidad para los artesanos ecuatorianos de penetrar en el sector del calzado de lujo, proporcionando piezas únicas y personalizadas que fusionen tradición y alto valor, ajustadas a un sector en crecimiento que persigue distinción y excelencia.

1.1 Definición del problema de investigación

La principal problemática que enfrenta la producción de calzado "bespoke" en Ecuador es la limitada capacidad de los artesanos locales para ofrecer productos de alta calidad que puedan competir con el calzado de lujo importado. La falta de acceso a programas de formación especializada y el escaso apoyo financiero a la industria artesanal impiden que los fabricantes nacionales desarrollen productos que cumplan con los estándares del mercado de lujo. Como resultado, los consumidores de alto nivel adquisitivo continúan prefiriendo marcas extranjeras, lo que limita la consolidación de una oferta local competitiva en el segmento del calzado personalizado.

Para abordar este problema, es fundamental analizar la viabilidad de establecer un negocio enfocado en la producción de calzado "bespoke" con arte en patina artesanal en la ciudad de Ambato. La investigación busca determinar el nivel de aceptación del producto en el mercado ecuatoriano, identificar los recursos técnicos y humanos necesarios para su producción y definir estrategias que permitan posicionar la marca dentro del sector de lujo. A través de este estudio, se pretende proporcionar un modelo de negocio sostenible que impulse la producción artesanal de calzado en Ecuador y

contribuya a fortalecer la identidad y el valor de los productos locales en mercados nacionales e internacionales.

1.1.1 Contextualización

En Ecuador la influencia europea está en auge en estratos socioeconómicos medios y altos. El calzado con estilo europeo, en especial italiano e inglés es adoptado por los compradores, que como características marcadas tienen en su esencia siempre buscar la distinción sobre el resto, buscan ser únicos, resaltar e imponer presencia.

El calzado en Europa es contemporáneo, sin embargo, la mejora en cómo se construyen ha sido notoria. El arte en ¨Patina Artesanal¨ es tener construido el zapato en un 70% con el color natural del cuero al que se pintará con a gusto del cliente plantando su esencia en la forma de como desea que los colores interactúen en su par.

El sistema de construcción ¨Good Year Welt¨ en las suelas ofrece resistencia y durabilidad ya que las capas de la misma tienen una costura interna y otra externa. Este sistema es el ideal para construir calzado “bespoke” porque ofrece una adaptación al pie única, ya que, la parte que se encuentra entre la suela estará compuesta por corcho natural, copiando las curvas de la pisada y como resultado con el tiempo una plantilla anatómica, con esto el portador de un calzado con estas características sentirá una comodidad única, que solo se da al trabajar con productos naturales y en construcción ¨Good Year Welt¨

El sistema de construcción ¨prefabricado¨ es otra alternativa para las suelas los zapatos, más económica de producir, de excelente calidad, pero de resistencia menor al Good Year Welt, esto no la hace de baja calidad, no obstante, esta si carece de costuras internas, limitando su uso continuo en lugares de alta exposición al maltrato.

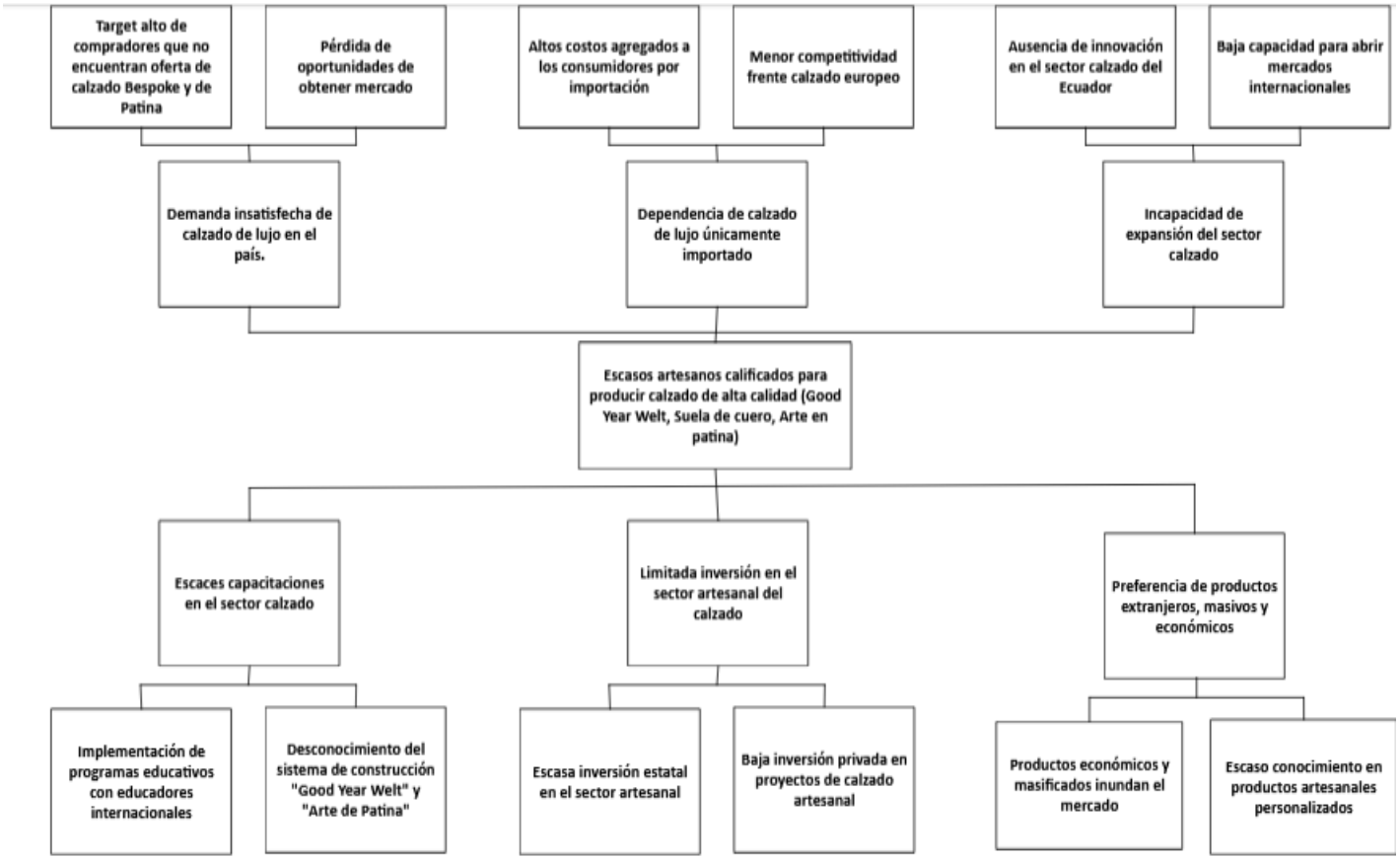
Todos estos sistemas y artes al momento de producir calzado “bespoke” y de ¨patina¨ necesitan ser accionados por artesanos altamente calificados, con tiempo y años usando sus manos para trabajar en el calzado, en especial suelas de cuero y tinturado a mano, sin dejar de lado las habilidades técnicas de diseño para poder realizar personalización de medidas aun nivel profesional, apoyándose de habilidades de

ventas para poder transmitir a los clientes la trazabilidad para concebir un calzado de estas dimensiones.

1.2. Desarrollo y análisis del problema

Figura 1

Árbol de Problemas



Nota. La figura muestra el árbol de problemas**.** ***Fuente.*** Elaboración Propia.

Análisis del Árbol de problemas

Ausencia de formación técnica específica: En Ecuador, uno de los factores más significativos que inciden en la fabricación de calzado artesanal de lujo es la ausencia de programas de formación técnica especializada. La falta de entidades o centros de capacitación que brinden cursos avanzados en técnicas como el Good Year Welt y la pátina artesanal restringe las capacidades de los artesanos de la zona. Esta desigualdad en la educación no solo disminuye la habilidad de los artesanos para rivalizar con

normas internacionales, sino que también limita la oportunidad de servir a un segmento de mercado que requiere productos a medida de alta calidad. En consecuencia, el país se topa con una demanda desmedida de calzado de lujo, forzando a los consumidores de alto poder adquisitivo a optar por estos.

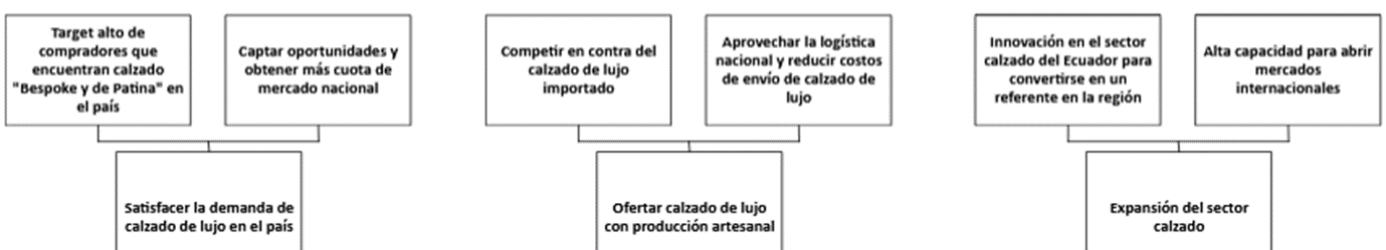
Inversión reducida en el sector artesanal: Otro elemento relevante es la ausencia de inversión tanto del gobierno como de la iniciativa privada en el sector artesanal. Sin estímulos que fomenten el crecimiento de esta industria, los talleres locales no poseen los medios requeridos para perfeccionar sus técnicas ni obtener materiales de excelente calidad. Esta ausencia de respaldo económico no solo obstaculiza el desarrollo del sector, sino que también impacta en la innovación y la implementación de tecnologías emergentes. Por lo tanto, los productos artesanales de Ecuador no consiguen rivalizar con las alternativas de lujo presentes en el mercado global, lo que provoca una disminución de oportunidades para atraer a un segmento de mercado con la habilidad de abonar precios altos por productos únicos.

Prioridad del mercado en productos en masa: Históricamente, el mercado de Ecuador ha estado gobernado por productos asequibles y de gran producción, lo cual impacta directamente en el progreso del sector del calzado artesanal. Esta inclinación hacia productos asequibles ha provocado una disminución en la apreciación del valor de los productos a medida y de excelente calidad. Por otro lado, la sobrecarga del mercado con zapatos de gran tamaño ha mermado el desarrollo de las empresas artesanales que no pueden competir en términos de precio. En consecuencia, la industria local no ha logrado establecerse como una alternativa factible para lo consumidores de lujo, que siguen confiando en marcas foráneas que brindan una superior calidad y exclusividad.

1.2.2 Árbol de soluciones

Figura 2

Árbol de Soluciones



Nota. La figura muestra el árbol de soluciones. ***Fuente.*** Elaboración Propia

1.3 Alternativas de solución

La escasez presente de programas educativos en Ecuador brinda una excelente oportunidad para instaurar formación especializada en métodos avanzados de producción de calzado, como el Good Year Welt y la pátina hecha a mano. Cooperar con entidades educativas tanto locales como internacionales para crear programas centrados en estas técnicas puede potenciar notablemente las destrezas de los artesanos de Ecuador, estableciendo al país como un líder en la fabricación de calzado de lujo. Este método no solo satisfacer la demanda de capacitación, sino que también potenciaría la competitividad del mercado interno en comparación con los productos de extranjero.

La reducida inversión en la industria artesanal del calzado puede transformarse en una magnífica oportunidad para captar nuevos inversores que estén interesados en respaldar la fabricación de calzado a medida de excelente calidad. Con estímulos apropiados, ya sean tributarios o financieros, se podría motivar a emprendedores locales y extranjeros a involucrarse en el desarrollo del sector. Iniciativas como el establecimiento de centros de desarrollo artesanal dotados de herramientas

especializadas no solo incrementarían la productividad, sino que también aseguraría que el calzado artesanal ecuatoriano sea reconocido a nivel global, colocando al país en el escenario del calzado de lujo.

A pesar de que el mercado de Ecuador tradicionalmente se centraba en productos de gran volumen, está evidenciando una transición de los consumidores de alto poder de compra hacia productos únicos y a medida. Esta tendencia supone una oportunidad vital para establecer el calzado hecho a mano como un artículo de lujo, destinado a un público que aspira a diferenciarse por medio de la calidad y la exclusiva. Utilizando esta tendencia, el sector del calzado tiene la posibilidad de crecer, proporcionando productos que cumplen con las expectativas de un mercado que está dispuesto a pagar por la personalización y la autenticidad que brindan los artesanos de la región.

La limitada infraestructura existente para la fabricación de zapatos de lujo ofrece una oportunidad para hacer inversiones estratégicas en tecnología y utensilios que incrementen la calidad y eficacia del trabajo artesanal. La actualización de los talleres locales, sumada a la disponibilidad de materiales de excelente calidad, posibilitaría a Ecuador no solo cubrir la necesidad local de calzado único, sino también entrar en los mercados globales. Con una infraestructura apropiada, los artesanos podrían elaborar artículos de lujo que se asemejen a los más destacados del mundo, aumentando el reconocimiento mundial de la industria de calzado artesanal en Ecuador.

CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

2.1 Justificación

El presente trabajo describe la planeación, organización y evaluación de un proyecto de emprendimiento de producción y comercialización de calzado en patina (Pintado a

mano) y bespoke (a la medida), el mismo que se sustenta en la ventaja de tener en la familia una pequeña fábrica que funciona como respaldo para que este proyecto de emprendimiento tenga bases sólidas en la parte de la producción, dado que al querer ofertar productos de muy alta calidad es indispensable el uso de máquinas que apoyen la fabricación y materiales que cumplan con los estándares que a criterio propio se puedan conjugar para concebir calzado de considerable calidad y presencia para distinguirse.

Existen escasas marcas en el país que ofertan calzado personalizado de lujo, y un número creciente de personas que buscan lujo y personalización con historia en sus prendas de vestir, como ventaja competitiva tenemos el uso de técnicas tradicionales en las que se destacan mucho en los detalles hechos a mano, que muestran en nuestros productos cualidades y características únicas, que son apreciadas con un gran número de clientes, y que exponiéndolos de una manera adecuada podrán causar impacto en las personas, creando afinidad con la marca y un vínculo emocional con los productos que adquieran.

El sector calzado de la provincia de Tungurahua abarca el mayor porcentaje de producción de calzado a nivel nacional, sin embargo hemos detectado que la oferta de productos de lujo es limitada por la escasa capacitación de quienes se dedican al rubro, debido a que, no existen institutos que enseñen el arte del calzado desde una perspectiva direccionada a desarrollar productos de alta gama y a que los nuevas generaciones en su mayoría no han optado por decidir su futuro en afinidad con el calzado, perdiendo así la conservación de la artesanía.

Bajo este contexto se sustentó que la producción de calzado artesanal de lujo en arte de patina y bespoke es una oportunidad para buscar un redito económico y mantener las artes milenaria de la artesanía en el calzado, buscando tomar ventaja de las enseñanzas familiares y convencido de que el futuro va a estar plagado de automatizaciones y altos niveles de productividad, donde las producciones en masa serán la gran mayoría de zapatos formales producidos en el futuro y nosotros seremos la parte del mercado irremplazable con alma y raíces.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo general

Construir Plan de negocios para la producción de calzado bespoke en arte de Patina artesanal en la ciudad de Ambato.

2.2.2 Objetivos específicos

- Elaborar un estudio de mercado para medir la factibilidad de la producción.
- Estructurar un estudio técnico y organizacional orientado a demostrar la viabilidad operativa de producir calzado bespoke con técnicas de patina artesanal.
- Desarrollar un estudio económico y financiero que sustente la viabilidad del proyecto de calzado bespoke con patina artesanal en la ciudad de Ambato.

2.3 Beneficiarios

Los principales beneficiarios de esta idea de negocio son las personas que buscas satisfacer sus necesidades al encontrar calzado de lujo que se ajuste a sus necesidades tanto ergonómica como de gusto, siempre direccionándonos en la personalización. Describiéndolos como personas elegantes que buscan resaltar con su imagen profesional.

Por otro lado, están los artesanos que van a mantener sus tradiciones con respecto a su manera de trabajar en cuero y calzado, logrando con esto trascender y tener un ingreso digno. También están los diseñadores, proveedores y distribuidores que se adapten y tomen ventaja de esta nueva línea de calzado.

2.4 Resultados a alcanzar

- Los resultados alcanzar son la creación de un plan de negocios de calzado de lujo en arte en patina artesanal y bespoke, que cumplan con las expectativas de los consumidores que buscan calzado superior al resto de productos que se ofertan en el mercado.
- Creación de fuentes de empleo directa e indirectamente.

- Buscar rentabilidad del negocio por medio de la aplicación correcta y desarrollo del plan de negocios.
- Robustecer la marca poder brindar productos de más calidad a un segmento de mercado cada vez más exclusivo.

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE MERCADO

3.1 Descripción de los productos

En nuestra línea de calzado bespoke, se ofrecen diversas opciones de construcción en la suela, adaptándose a las necesidades y expectativas de los clientes. El sistema Good Year Welt se destaca por su doble costura y la posibilidad de fabricarse con suela de cuero con caucho o doble capa de cuero, garantizando una calidad superior en términos de comodidad y durabilidad, aunque a un costo mayor. El sistema prefabricado utiliza un único refuerzo —la "corrida"— en la parte que contacta el suelo, ya sea en versión de cuero o materiales similares, ofreciendo una opción equilibrada en precio y rendimiento.

Los productos a ofertar tendrán varias opciones de construcción de suelas, las cuales están diseñadas con cualidades que se adaptan a las necesidades de los clientes. El sistema Good Year Welt es un sistema que se caracteriza por tener una doble costuro y constar de dos capas, las cuales pueden ser de suela de cuero con caucho y doble suela de cuero, siendo esta la que más realza la elegancia en el calzado, durabilidad y comodidad con el paso del tiempo.

EL sistema prefabricado consta de una vira más una corrida, que es la pieza que toca el suelo, la cual puede ser de suela de cuero, caucho o Eva. Esta opción se destaca por la calidad en relación al precio más accesible, teniendo en cuenta que por ser de una calidad no tan alta como la Good Year Welt también es una excelente opción que destaca por su durabilidad.

Por último, está el sistema Cementado que consta de una suela que va viene previamente inyectada por una fábrica internacional, que en el proceso de producción del calzado será adherida por medio de pegamentos al zapato, brindado un estilo más casual, sin comprometer la durabilidad, pero si cambiando un poco la experiencia del calzado al ser usado.

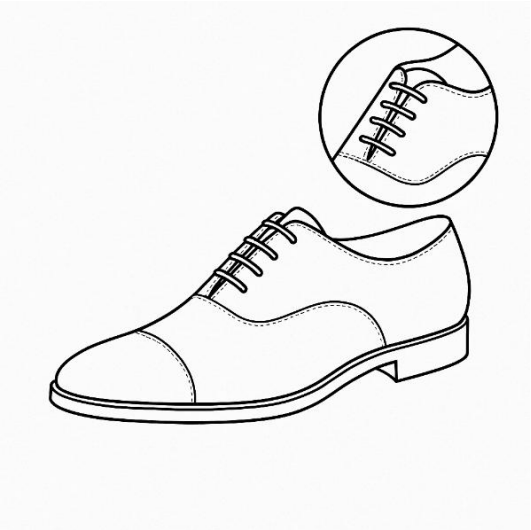
3.1.1 Oxford

Los Oxford en el calzado se caracterizan por mantener el estilo clásico y muy elegante, con un sistema de cordonera cerrada, que expresa un estilo refinado ideal para entornos, más formales. Este tipo de calzado es sobrio y expresa mucho la calidad del

cuero y la silueta de la horma. Entre las opciones para elegir de suelas están las tres, sin embargo, las que más resaltan su esencia propia es en Good Year Welt y Prefabricado, sin embargo, se puede usan en cualquier combinación de materiales dependiendo la versatilidad que se busca en el uso del zapato.

Figura 3

Diseño de calzado oxford



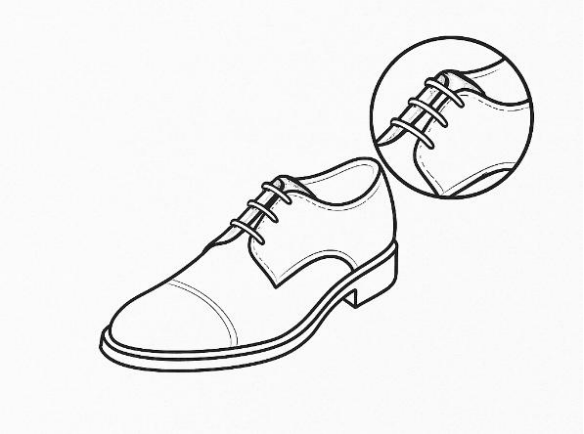
Nota. La figura muestra el diseño de calzado Oxford. ***Fuente.*** Elaboración Propia

3.1.2 Derby

Los modelos Derby, tienen un sistema de cordonera abierto, que es caracterizado por ser más versátil y relajado, todo esto sin perder tener la posibilidad de llegar a ser un calzado de lujo. Entre sus utilidades es más preferido para el uso diario, siendo muy cómodo para eventos de vestir casual, esta opción puede ser utilizado en cualquier tipo de construcción de suela, sin embargo, materiales como la suela de cuero siempre serán vistos con más elegancia.

Figura 4

Diseño de calzado Derby



Nota. La figura muestra el diseño de calzado Derby. ***Fuente.*** Elaboración Propia.

3.1.3 Chelsea

Los Chelsea son reconocidos por su sistema de elásticos laterales que muestran un corte limpio y de alta estética, el modelo busca mezclar la comodidad de uso con la elegancia, lo cuales están preparados para evento fórmales y casuales. El criterio de uso del cliente es que decide qué tipo de suela es más acorde a sus preferencias, y funcionalidad.

Figura 5

Diseño de calzado Chelsea



Nota. La figura muestra el diseño de calzado Chelsea. ***Fuente***. Elaboración Propia

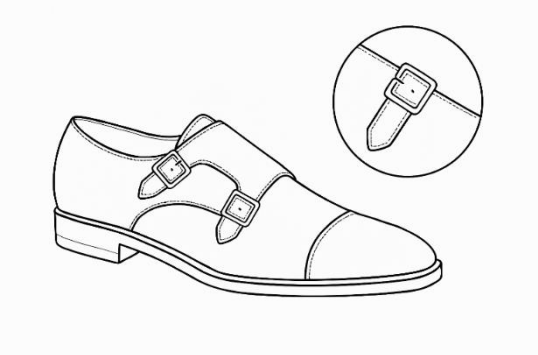
3.1.4 Monk strap

El calzado Monk Strap como se aprecia en la figura 6 y 7 se distingue por su sistema de cierre basado en hebillas, presentándose en dos variantes: con una hebilla para un estilo minimalista y con dos hebillas para un look más elaborado y sofisticado. Este modelo fusiona la tradición con un toque distintivo, ideal tanto para ocasiones formales como para eventos de estilo casual elegante. La elección entre sistemas de suela — destacándose el Good Year Welt por su superioridad en calidad, comodidad y durabilidad— junto con las opciones de patina artesanal o pre-pigmentada, permite que cada par de Monk Strap se convierta en una pieza única y personalizada, reflejando tanto la artesanía como la innovación en diseño.

EL Monk Strap es un tipo de calzado que en su sistema de ajustes tiene dos opciones, una con dos hebillas y otra con dos hebillas. Esto dos modelos sofisticados y brindan de un toque distintivo que es ideal para eventos fórmales tanto como casuales. Al igual que el resto de los modelos el Single Mok Strap (Figura 7) y el Double Monk Strap (Figura 6) pueden ser combinados con los distintos tipos de suelas ya que su esencia está en las hebillas del sistema de ajuste y el cliente es el que decide en relación a sus exigencias.

Figura 6

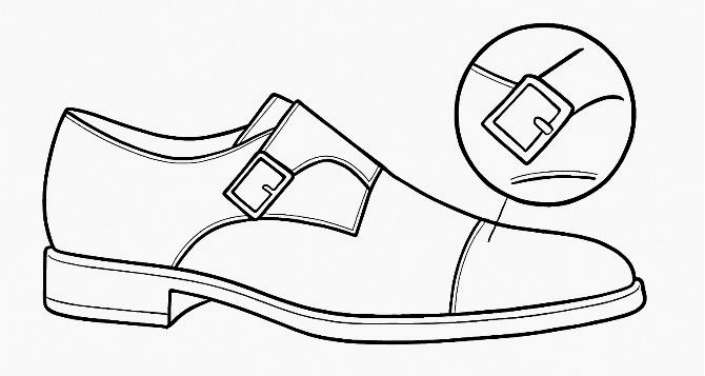
Diseño de calzado doble Monk Strap



Nota. La figura muestra el diseño de calzado doble nk Strap. ***Fuente.*** Elaboración Propia.

Figura 7

Diseño de calzado single Monk Strap



Nota. La figura muestra el diseño de calzado single Monk Strap. ***Fuente.*** Elaboración Propia

3.2 Segmentación de mercado

3.2.1 Mapa de empatía

El mapa de empatía como se observa en la figura 8 es una herramienta estratégica empleada en el ámbito del diseño centrado en el usuario, el marketing y la innovación, puesto que permite comprender a profundidad las necesidades, pensamientos, sentimientos y comportamientos de un público objetivo, facilitándose así la comprensión del mismo más allá de solo analizar datos demográficos (Brown, 2009). En tal sentido, busca un análisis profundo basándose, además, en lo que piensa y siente el cliente para atacar directamente a estos puntos al presentar un producto o servicio.

Esta herramienta se representa de forma visual y está compuesta por seis secciones fundamentales del usuario o cliente:

- ¿Qué piensa y siente el cliente?
- ¿Qué ve en su entorno?
- ¿Qué escucha?
- ¿Qué dice y hace?
- Esfuerzos (dolores/frustraciones)
- Resultados (beneficios/deseos)

Gracias a esta información, el emprendedor o analista tiene la oportunidad de ponerse en el lugar del usuario, comprenderlo de manera más acertada, según Osterwalder,

Pigneur, Bernard, Smith y Papadakos, (2014), esta herramienta es clave para el desarrollo de productos, servicios o estrategias que logren satisfacer plenamente las expectativas reales del usuario. Es decir, el empleo del mapa de empatía permite ofrecer soluciones reales a problemas reales de los clientes traducidos en ofertar un producto o servicio, o a su vez una oportunidad de mejora, desde un punto de vista más emocional.

Figura 8

Mapa de Empatía



Nota. La figura muestra el mapa de empatía para los consumidores de orquídeas. ***Fuente.*** Elaboración Propia

3.2.1 Buyer persona

El buyer persona como se observa en la figura 9 es una herramienta que se emplea con el objetivo de recopilar información a través de entrevistas, encuestas, análisis de mercado u observación directa, a fin de obtener los siguientes datos:

- Información demográfica (edad, género, ubicación)
- Ocupación y nivel educativo
- Objetivos y desafíos personales o profesionales
- Motivaciones de compra
- Comportamientos digitales y canales preferidos de comunicación

En este contexto, Lemke, Clark y Wilson (2011), mencionan que esta herramienta estratégica facilita la toma de decisiones para el desarrollo de productos, la segmentación del mercado mucho más directas y acertadas, al especificar con precisión a un cliente ideal mediante el análisis de datos concretos

Esta herramienta se complemente con el uso del mapa de empatía, al ser similares, pero no idénticas, con funciones distintas, como se presenta en el siguiente cuadro comparativo:

Figura 9

Buyer Persona



Nota. La figura muestra el Buyer Persona para los clientes de calzado bespoke en arte patina. ***Fuente.*** Elaboración Propia.

3.2.2 Comparativa entre mapa de empatía y buyer persona

Tabla 1

Comparativa entre mapa de empatía y buyer persona

Buyer Persona	Mapa de Empatía
Define al cliente ideal	Comprende profundamente al cliente
Datos demográficos	Pensamientos, emociones
Representación semi-ficticia basada en datos	Herramienta visual y empática
Estrategias de marketing y ventas	Diseño de producto y validación temprana

Nota. La tabla muestra la comparativa entre mapa de empatía y buyer persona ***Fuente.*** Elaboración Propia

Ambas herramientas construyen una visión más completa y real del cliente, facilitándose el desarrollo de propuestas de valor relevantes y eficaces según las necesidades reales del mercado.

3.3 Segmento de mercado

Para el desarrollo de nuevos emprendimientos, segmentar el mercado es vital, puesto que este proceso consiste en construir subgrupos (grupos más pequeños) a los consumidores que comparten características, comportamientos, necesidades o deseos similares, Kotler y Keller (2012) mencionan que esto permite identificar oportunidades, diseñar propuestas de valor más eficaces de tal manera que se asignen recursos de manera eficiente, ya que se agruparan a los consumidores que respondan de manera similar a las estrategias propuestas.

La segmentación puede basarse en variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales, de esta manera el identificar correctamente el segmento de mercado permite una reducción del riesgo de lanzar productos no deseados, minimizando el fracaso y de este modo, elevar las probabilidades de éxito, satisfaciéndose una necesidad insatisfecha o solucionándose un problema.

La segmentación de mercado como se observa en la tabla 2 es una base para emplear el buyer persona y el mapa de empatía, que juntos conjugan una herramienta estratégica una vez elegido al grupo de clientes que se les aplicará el análisis, en vista de que, es un procedimiento mediante el cual se divide el mercado total en grupos más

específicos y pequeños, es decir, subgrupos, con el propósito de comprender de manera más precisa a los consumidores actuales o potenciales. Dentro de este proceso, se identifican distintos tipos de estrategias de segmentación, tales como la estrategia diferenciada, la estrategia indiferenciada y la estrategia concentrada. (Kotler, 2012).

En tal sentido, Kotler (2012), menciona que la segmentación de mercado tiene la finalidad de identificar y agrupar a los consumidores con características, necesidades o comportamientos similares, a fin de, optimizan los recursos, mejorar la comunicación con el público objetivo e incrementar las probabilidades de éxito en la comercialización de productos o servicios, obteniéndose una mejor comprensión del mercado, para ofrecer propuestas de valor ajustadas a cada segmento específico.

Tabla 2

Segmento de mercado

SEGMENTACIÓN				
TABLA DE SEGMENTACION				
VARIABLE DE SEGMENTACION	VARIABLE	DATO	FUENTE	AÑO
GEOGRAFICA	Población zona #3	1617590	INEC	2022
DEMOGRAFICA	Provincia Tungurahua	563532	INEC	2022
DEMOGRAFICA	cantón Ambato	370664	INEC	2022
DEMOGRAFICA	población económicamente activa 25-55	150,517	INEC	2022

Nota. La tabla muestra la segmentación para definir la población de estudio. *Fuente.* (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2022).

3.4 Proyección del mercado meta

Tabla 3

Mercado meta

POBLACION 2022-2025		
Año	MERCADO META	TCP
2022	150517	0.99%
2023	152007	1490
2024	153512	1505
2025	155032	1520

Nota. El mercado meta se establece al realizar una proyección de dos años hasta el año 2024 *Fuente.* (INEC, 2022).

Análisis

El comportamiento del mercado en el año 2022 hasta el 2025, es lineal y sostenible, con una tasa del crecimiento poblacional (TCP) de aproximadamente el 0.99% al año. La misma que indica que la dinámica demográfica es positiva para poder proyectar la demanda potencial de calzado de lujo.

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población

La población es la totalidad de individuos que tienen características específicas y que son relevantes para desarrollar un estudio, de dicha manera la población es el universo del cual se puede tomar una muestra para la recolección de datos. Según Kotler y Armstrong (2013), el definir de manera correcta la población es de vital importancia puesto que esto determina la validez y éxito de los resultados de la investigación.

Es decir, no se deben escatimar recursos en definir a quien se va a dirigir el estudio puesto que de eso depende la validez y utilidad de los datos se recopilarán,

concordándose con esto, Kotler y Armstrong (2013) afirman que la población es el universo desde el cual se obtiene la información necesaria para la toma de decisiones estratégicas válidas. Es por esto que, una adecuada delimitación de la población es imprescindible.

La población es el conjunto de elementos elegidos bajo un patrón de similitud, que puede ser el territorio, rasgos culturales, económicas, entre otros, según la decisión del investigador.

3.5.2 Muestra

No siempre es posible estudiar a todos los integrantes de una población, por varias razones. Por lo que, aquí toma importancia la muestra, puesto que es una parte representativa del universo, para elegir esta proporción se deben llevar a cabo ciertos procedimientos en base a criterios que aseguren su nivel de confianza con respecto a las características de la población total.

En tal sentido, la muestra debe ser una pequeña representación de la población Malhotra (2013) sostiene que una muestra debe ser la manifestación precisa de las características esenciales del universo, por tal motivo se requiere de un proceso preciso y eficaz de selección, el mismo puede ser realizado a través de métodos probabilísticos o no probabilísticos, según el enfoque y los objetivos de la investigación.

Es así que, la validez de los resultados de la investigación depende estrechamente del correcto proceso de definición de población y selección de muestra, puesto que, un proceso mal desarrollado puede significar el fracaso del estudio y según el caso, mala toma de decisiones, enfoque erróneo, fracaso de un emprendimiento e incurrir en pérdidas económicas.

$$\boldsymbol{n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2} = 384}$$

Tabla 4

Simbología del cálculo de la muestra

Simbología:	
Z: nivel de confianza	1.96
P: probabilidad favor	0.5
Q: probabilidad en contra	0.5
N: número de elementos de la población	155032
e: error de muestreo	0.05
Aplicación:	
MUESTRA	
n: número de elementos de la muestra	384

Nota. La muestra se extrajo para determinar el número de encuestas a realizar *Fuente.* (Hossan et al., 2023, p. 216)

Esta muestra demográfica se aplicará al estudio con 155032 personas, que son representados por la muestra finita de 384 ambateños, los cuales deben estar relacionados con la adquisición de calzado de lujo, en el que se incluye demanda, oferta, proveedores y competidores.

3.6 Metodología de la investigación

En el presente plan de negocios, se definen estudios bajo un enfoque cuantitativo, investigación de tipo bibliográfica y de campo mediante un diseño no experimental, con un grado de investigación transversal, en el que se desarrolló una encuesta cuyo instrumento elegido fue el cuestionario bajo la segmentación de mercado que definió la población de Ambato y la muestra finita aleatoria simple que facilita el estudio en el plan de negocios.

3.6.1 Método

Los resultados no llegan solos, es por esto que todo proceso exitoso necesita seguir ciertos procedimientos, técnicas y estrategias de manera sistemática, a fin de, alcanzar los objetivos que se establecieron al inicio del estudio, a esto se le conoce como método, Según Sampieri, Collado y Lucio (2014), el método es guía que se debe seguir para formular de manera correcta una hipótesis, recolectar y analizar datos, con el propósito de minimizar los errores al seguir un manual establecido, es decir, es seguir los procedimientos correctos con un orden establecido de manera que los resultados esperados sean favorables junto con el proceso.

Por otro lado, Bunge (2000) manifiesta que el método no se basa simplemente en una simple secuencia de pasos a seguir, sino que debe incluir una actitud crítica y reflexiva lo que implica cuestionar las ideas con base en la evidencia recolectada para obtener respuestas más optimas, una vez planteado el problema se puede optar por un método descriptivo, exploratorio, explicativo o experimental, así como por técnicas cuantitativas (encuestas, estadísticas) o cualitativas (entrevistas, grupos focales), para de esta manera garantiza que los datos obtenidos sean relevantes, fiables y útiles para la toma de decisiones.

El método es la manera previamente planteada en la que se va a llevar a cabo el sistema de estudio con la finalidad de que los resultados obtenidos sean consecuentes a los objetivos planteados y se resuelva el problema de investigación.

3.6.2 Enfoque de estudio

3.6.2.1 Enfoque cuantitativo.

En el presente documento perteneciente al plan de negocios se usa el método cuantitativo se basa en la recopilación y análisis de datos cuantificables, es decir, numéricos, para analizarlos fundamentándose en un razonamiento deductivo en búsqueda de la objetividad, la replicabilidad y la posibilidad de generalizar los resultados a una población mayor (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado & Baptista, 2014).

Al buscar analizar datos numéricos este método se apoya en herramientas estadísticas para estudiar la información recolectada. Además, este método se caracteriza por su enfoque deductivo, puesto que, pone a prueba la hipótesis planteada con los datos recopilados, de lo general a lo particular, hasta centrarse en la esencia de la investigación.

Es por esto que, emplea instrumentos como encuestas, cuestionarios estructurados y experimentos controlados para asegurar la precisión de los datos, al emplear variables cuantificables los procesos deben estar correctamente definidos y estructurados. (López & Sandoval, 2016).

Según su finalidad, la investigación cuantitativa puede clasificarse en:

- Descriptiva: Busca describir características de fenómenos sin intervenir en ellos (Rojas Cairampoma, 2015).
- Correlacional: Analiza relaciones entre variables sin manipularlas.
- Experimental: Manipula variables independientes para observar efectos en variables dependientes, permitiendo establecer relaciones causales (Cadena-Iñiguez et al., 2017).

3.6.3 Tipo de investigación

3.6.3.1 Investigación bibliográfica

Este plan de negocios se basa en a una investigación bibliográfica que se fundamenta en la recopilación, análisis e interpretación de información ya existe que proviene de fuentes secundarias, como libros, artículos científicos, tesis, revistas, documentos digitales y otras publicaciones relevantes que apoyen la misma investigación en sí, con el propósito de construir un marco teórico, contextualizar un tema o responder preguntas de investigación a partir del conocimiento ya existente en las bases antes mencionadas (Tamayo y Tamayo, 2004).

En consecuencia, este tipo de investigación no requiere trabajo de campo ni recolección de datos primarios, ya que se basa y extrae la información únicamente de

fuentes documentales. Dentro de este contexto, esta investigación establece un proceso riguroso de selección y evaluación de las fuentes, enfocado en aquellas que sean confiables, actuales y pertinentes, en vista de que su objetivo y utilidad radica en la capacidad para brindar una base sólida desde la cual se pueden desarrollar hipótesis, teorías o propuestas de investigación (Arias, 2012).

3.6.3.2 Investigación de campo

Este tipo de investigación es aplicable al plan de negocios ya que recolecta información proveniente directamente de datos desde el lugar donde ocurren los hechos o fenómenos que se desean estudiar, con la finalidad de obtener información primaria, original y actual no manipulada, mediante la herramienta elegida ya sea observación, entrevistas, encuestas o experimentos, realizados en el entorno natural del objeto de estudio.

Por consiguiente, se coincide con Arias (2012), cuando plantea que, esta investigación requiere la interacción del investigador con el contexto y los participantes del estudio., por lo que, permite observar realidades específicas, registrar comportamientos, opiniones o situaciones en la vida cotidiana de quienes se van a estudiar, para entender a profundidad el contexto real de los mismos, puede ser cualitativa, cuantitativa o mixta, dependiendo del enfoque elegido y de los instrumentos utilizados para recoger y analizar la información requerida.

En tal sentido, Según Hernández-Sampieri, el al., (2014), en el enfoque cuantitativo, por ejemplo, se aplican instrumentos estructurados como encuestas y se analizan estadísticamente los datos, en cambio, en el enfoque cualitativo, se emplea la observación participante, las entrevistas abiertas y el análisis de discursos. Todo esto con la finalidad de adquirir información de primera mano sin manipularla.

3.6.4 Nivel de investigación

3.6.4.1 Diseño no experimental

El diseño de investigación no experimental se caracteriza por no manipular las variables, el investigador se limita únicamente a observar y analizar los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, sin intervenir en ellos (Hernández-Sampieri et al., 2014).

El diseño no experimental es común en estudios descriptivos, correlacionales, explicativos y transversales, debido a, su bajo costo y facilidad de aplicación. Además, permite establecer bases para futuras investigaciones experimentales.

3.6.4.2 Investigación transversal

La investigación transversal es un tipo de diseño no experimental que recolecta datos en un periodo de tiempo establecido como es el caso de este plan de negocios en el 2025, con el propósito de describir una situación puntual sin alterar las condiciones del fenómeno observado, por lo que es de rápida aplicación y bajo costo, dado lo descrito, Arias (2012), menciona que es útil para tomar decisiones a corto plazo, en diagnósticos rápidos.

En consecuencia, este tipo de investigación da paso a una visión general de la población o situación específica elegida, en un instante determinado, ya sea con fines descriptivos, exploratorios o correlacionales (Arias, 2012).

3.6.5 Instrumento (Validez)

3.6.5.1 Encuesta

La encuesta se emplea para recolectar información a través de un instrumento de apoyo, usualmente el más empleado es un cuestionario estructurado en el caso de este proyecto de emprendimiento la encuesta tiene 5 opciones que se estructuran en escala de Likert, que se lo aplica a la muestra previamente elegida. Esta, se basa en la formulación de preguntas cuidadosamente diseñadas que pueden ser cerradas o

abiertas para obtener datos cuantificables y que puedan ser analizados a medida que el investigador lo necesite.

Las preguntas están organizadas y prediseñadas, siguiendo un orden lógico y coherente con los objetivos del estudio que corresponde a una Cuestionario estructurado. las preguntas tenían opciones de respuesta previamente definidas (por ejemplo: rangos de edad, precios, estilos de calzado, etc.), lo que permite una fácil tabulación y análisis estadístico que corresponde de tipo cerrado.

Referente a lo mencionado, Hernández-Sampieri et al., (2014) manifiestan que la validez y fiabilidad de los resultados depende del correcto planteamiento de las preguntas, la elección correcta de la muestra y la honestidad de las respuestas de los encuestados.

3.6.5.2 Cuestionario

El cuestionario está compuesto por preguntas diseñadas para obtener información específica de los participantes, las mismas pueden ser cerradas, cuando ofrecen opciones predeterminadas de respuesta, o abiertas, cuando permiten al encuestad m responder libremente con sus propias palabras, cualquiera de ellas debe estar bien diseñada y estructurada para que la comprensión de los participantes.

Además, como señala Arias (2012), este instrumento recolecta datos estandarizados en poco tiempo y a bajo costo, lo que facilita su procesamiento y análisis estadístico, sin embargo, su factibilidad y éxito depende del correcto diseño y coherencia de las preguntas puesto que, a través de ellas se recopila la información.

Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario estructurado de tipo cerrado, el cual fue aplicado de manera directa a los participantes. Este tipo de instrumento permitió obtener información cuantitativa precisa, ya que sus preguntas estaban previamente diseñadas con opciones de respuesta definidas, facilitando la tabulación y el análisis estadístico. La estructura del cuestionario garantizó la estandarización de las respuestas, reduciendo la subjetividad y permitiendo comparar los resultados de forma objetiva. Su aplicación fue adecuada para identificar hábitos de consumo,

preferencias y disposición de pago en el mercado objetivo del calzado artesanal de lujo.

3.6.5.3 Validez del instrumento

La validez del instrumento es el grado en que un instrumento de medición, por ejemplo, la encuesta, es realmente valido, para garantizar que los resultados obtenidos a partir del mismo sean confiables así se garantiza que los datos recolectados reflejen con fidelidad la realidad que se desea estudiar.

Haciéndose referencia a lo antes mencionado, Hernández-Sampieri et al., (2014) afirman que un instrumento es válido cuando existe una correspondencia real entre lo que se desea medir y lo que se midió a través de las preguntas, debido a que, una medición inválida puede comprometer la interpretación de los resultados y por ende a las conclusiones que se lleguen.

En tal sentido, la validez del instrumento es la verificación de la fiabilidad de los datos proporcionados por la herramienta empleada para recopilar información, para de esta manera garantizar que los resultados obtenidos sean confiables y sobre todo útiles para la toma de decisiones y formulación de conclusiones, para evitar errores.

Tabla 5

Jueces Expertos

	Jueces
1	Mg. Jara Vásquez Ernesto
2	Ing. Diana Morales Urrutia
3	Ing. Sevilla Galarza María Soledad

Nota. La tabla muestra los 3 jueces para la prueba V de Aiken *Fuente.* Elaboración Propia

Tabla 6

Validación de Aiken

Calificación de AIKEN	
Pertinencia	1,00
Relevancia	1,00
Claridad	1,00

Análisis

La tabla muestra una calificación AIKEN con puntajes máximos (1,00) en tres criterios clave: Pertinencia, Relevancia y Claridad. Esto indica que el contenido evaluado cumple de manera óptima con los estándares de calidad bajo este formato de validación.

Alfa de Cronbach

Tabla 7

Estadísticas de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de Ítems
0,968	18

Nota: Fiabilidad del instrumento, programa IBM SPSS Statistics 25

Análisis

La fiabilidad del cuestionario para el un plan de negocios de producción de calzado artesanal bespoke y con arte de patina fue evaluado con alfa de Cronbach, con un 0,968 lo que se considera excelente.

Tabulación, análisis e interpretación

a. ¿Cuál es su rango de edad?

Tabla 8
Edad

Variable	Frecuencia de la Muestra	Mercado Objetivo	Porcentaje	%
18 - 24 años	36	14.534,25	9,38	%
25 - 34 años	102	41.180,375	26,56	%
35 - 44 años	114	4.6025,125	29,69	%
45 - 54 años	104	41.987,83333	27,08	%
55 años o más	28	11.304,41667	7,29	%
	384	155.032	100,00	%

Nota: La tabla muestra el resultado de la pregunta a. del cuestionario. *Fuente.* Elaboración Propia

Figura 10
Edad



Nota. La figura muestra el resultado de la pregunta a. del cuestionario en porcentaje. ***Fuente.*** Elaboración Propia

Análisis e interpretación

El 83,4% de las personas que respondieron esta encuesta está en una edad entre 25 y 54 años, de los cuales el 26,6 % está entre 25 a 34 años, el 29,7% entre 35 y 44 años y el 27,1% de 45 a 54 años. En un porcentaje menor esta de 18 a 24 años con un 9,4% y en un porcentaje menor personas que superan los 55 años con un 7,3%. Lo que refleja que las personas en etapa productiva y capacidad de horro e inversión son los que están en capacidad de adquirir bienes de alto valor.

La respuesta esta pregunta confirma que el mercado meta son profesionales que tiene un vida productiva e ingresos estables. Lo que nos hace entender que debemos el plan de negocios se debe inclinar hacia las necesidades de durabilidad y presencia profesional.

b. ¿Cuál es su género?

Tabla 9

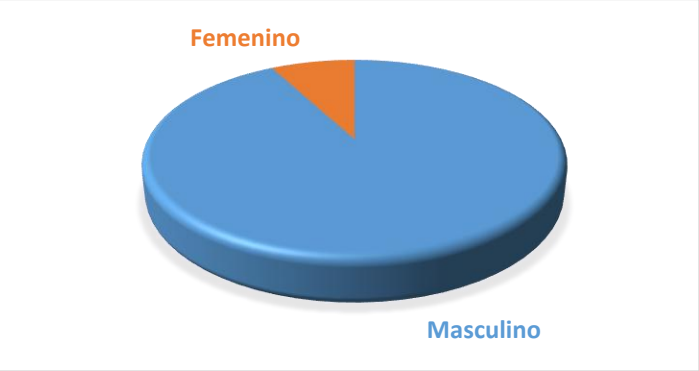
Género

Variable	Frecuencia de la Muestra	Mercado Objetivo	Porcentaje	%
Masculino	354	142.920,125	92,19	%
Femenino	30	12.111,875	7,81	%
	384	155.032	100,00	%

Nota: La tabla muestra el resultado de la pregunta b. del cuestionario. *Fuente.* Elaboración Propia

Figura 11

Género



Nota. La figura muestra el resultado de la pregunta b. del cuestionario en porcentaje. ***Fuente.*** Elaboración Propia

Análisis e interpretación

Los hombres reflejan el 92,2% de los encuestados lo que refleja que es masculina en su mayoría la presencia con zapatos de lujo y el 7,8% son damas.

En su mayoría la línea de calzado en la que se debe orientar este negocio debe ser centrada en el calzado masculino. Hay que tener en cuenta que el calzado femenino

también debe ser introducido en la marca ya que reuniendo las características de su gusto se podría diversificar la línea de productos y aumentar ventas en ese segmento.

1. ¿Estaría dispuesto a comprar calzado de lujo en arte de patina (pintado a mano) y personalizado (bespoke)?

Tabla 10

Pregunta 1

Variable	Frecuencia de la Muestra	Mercado Objetivo	Porcentaje	%
SI	357	144.131,3125	92,97	%
NO	27	10.900,6875	7,03	%
	384	155.032	100,00	%

Nota. La tabla muestra el resultado de la pregunta 1 del cuestionario. *Fuente.* Elaboración Propia

Figura 12

Pregunta 1



Nota. La Figura muestra el resultado de la pregunta 1 del cuestionario en porcentaje. *Fuente.* Elaboración Propia

Análisis e interpretación

Casi la totalidad de la muestra esta interesa en adquirir calzado formal de lujo con un porcentaje del 92,97% lo que demuestra que la propuesta de productos a ofertar en esta línea de lujo tiene una fuerte demanda y tan solo el porcentaje restante es un mínimo del 7,03%.

El nivel de aceptación de las personas al responder esta pregunta de la encuesta es positivo para el plan de negocios. Lo que muestra que el mercado objetivo valora la artesanía y las incriminaciones al lujo como son la personalización y el arte en patina.

2. ¿Qué lo motiva a adquirir calzado formal o de lujo? (Seleccione las que apliquen)

Tabla 11

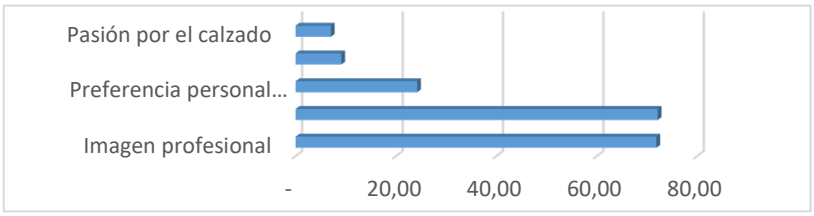
Pregunta 2

Variable	Votos por opción	Mercado Objetivo	Porcentaje	%
Imagen profesional	276	111.429,25	71,88	%
Eventos especiales	277	111.832,9792	72,14	%
Preferencia personal por artículos exclusivos	93	37.546,8125	24,22	%
Status social	35	14.130,52083	9,11	%
Pasión por el calzado	27	10.900,6875	7,03	%
	Mercado Objetivo	155.032		

Nota. La tabla muestra el resultado de la pregunta 2 del cuestionario. *Fuente.* Elaboración Propia

Figura 13

Pregunta 2



Nota. La figura muestra el resultado de la pregunta 2 del cuestionario en porcentaje. *Fuente.* Elaboración Propia

Análisis e interpretación

Existen dos razones principales que motivan a la gente a adquirir este tipo de calzado, que son los eventos especiales y como imagen profesional con un 72,1% y 71,9%

respectivamente, seguido de la preferencia por artículos exclusivos con un 24,2%. Es status social se lleva un espacio menor al 10% y la pasión por el calzado un 7%.

Lo que demuestran los porcentajes de elección en cada una de las preferencias de esta pregunta es que nuestros futuros clientes buscan resaltar con sus zapatos bespoke de patina en eventos formales y en su entorno laboral. La comunicación de la marca hacia sus seguidores debe ser enfocada en resaltar la presencia que conlleva usar los zapatos de la marca y la confianza que generan en quien los usa.

3. ¿Qué colores prefiere para calzado formal?

Tabla 12

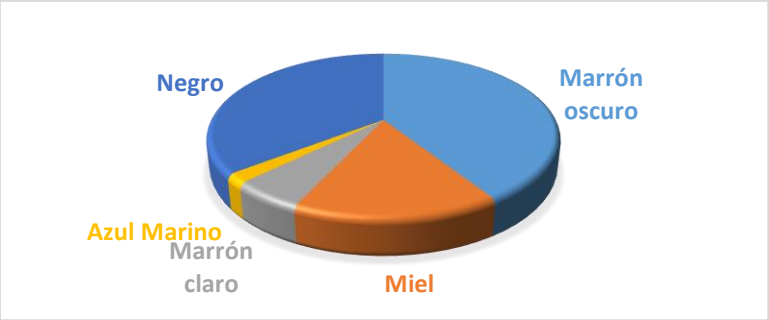
Pregunta 3

Variable	Frecuencia de la Muestra	Mercado Objetivo	Porcentaje	%
Marrón oscuro	157	63.385,47917	40,89	%
Miel	62	25.031,20833	16,15	%
Marrón claro	22	8.882,041667	5,73	%
Azul Marino	7	2.826,104167	1,82	%
Negro	136	5.4907,16667	35,42	%
	384	155.032	100,00	%

Nota. La tabla muestra el resultado de la pregunta 3 del cuestionario. *Fuente.* Elaboración Propia

Figura 14

Pregunta 3



Nota. La figura muestra el resultado de la pregunta 3 del cuestionario en porcentaje. *Fuente.* Elaboración Propia

Análisis e interpretación

Los colores clásicos dominan los porcentajes más altos en esta pregunta, con el marrón oscuro como el favorito con un 40,9% y el negro con un 35,4%, que son elegidos por tres cuartas partes de las personas que son parte de la muestra. Por otro lado, con porcentaje menores está la miel con un 16,2%, marrón claro con un 5,7% y el azul marino con una opción poco apetecida con un 1,8%.

La línea inicial de zapatos debe estar centrada en marrón oscuro y negro, sin embargo, hay que tener en cuenta que todos los colores pueden ser vendidos siempre y cuando el trabajo en patina artesanal resulte atractivo para los clientes, buscando así cautivar e impulsar a compras en los que los colores sean menos comunes, pero si más especiales por acabados y texturas.

4. ¿Considera importante que un calzado sea diseñado a medida?

Tabla 13

Pregunta 4

Variable	Frecuencia de la Muestra	Mercado Objetivo	Porcentaje	%
Demasiado importante	92	37.143,08333	23,96	%
Muy importante	222	89.627,875	57,81	%
Algo importante	39	15.745,4375	10,16	%
Poco importante	15	6.055,9375	3,91	%
Nada importante	16	6.459,666667	4,17	%
	384	155.032	100,00	%

Nota. La tabla muestra el resultado de la pregunta 3 del cuestionario. *Fuente.* Elaboración Propia

Figura 15

Pregunta 4



Nota. La figura muestra el resultado de la pregunta 4 del cuestionario en porcentaje. *Fuente.* Elaboración Propia

Análisis e interpretación

Con un 81,8% dice que es Muy y demasiado importante que un par de calzado sea diseñado a la medida ¨Bespoke¨. La opción de algo importante es de 10,16 % teniendo en cuenta que solo es 1/1º de todos los encuestados y tan solo con u 8,1% está poco o nada importante

La personalización es clave en el gusto de los clientes, por lo que es necesario contar con procesos técnicos de toma de medida de los pies de los usuarios y ser responsables en los tiempos de entrega.

5. ¿Qué características hacen que el precio del calzado formal de lujo sea adecuado? Puede seleccionar varias

Tabla 14

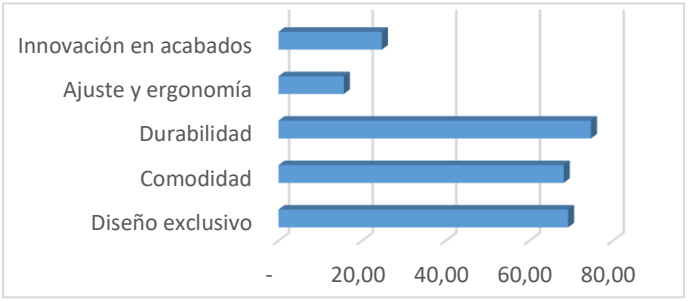
Pregunta 5

Variable	Votos por opción	Mercado Objetivo	Porcentaje	%
Diseño exclusivo	266	107.391,9583	69,27	%
Comodidad	262	105.777,0417	68,23	%
Durabilidad	287	115.870,2708	74,74	%
Ajuste y ergonomía	60	24.223,75	15,63	%
Innovación en acabados	95	38.354,27083	24,74	%
	Mercado Objetivo	155.032		

Nota. La tabla muestra el resultado de la pregunta 4 del cuestionario. *Fuente.* Elaboración Propia

Figura 16

Pregunta 5



Nota. La figura muestra el resultado de la pregunta 5 del cuestionario en porcentaje. *Fuente.* Elaboración Propia

Análisis e interpretación

Esta pregunta de selección múltiple nos muestra que el 74,7% de todos los encuestados considera que la durabilidad está en primer lugar, seguido de diseño exclusivo con un 69,3% y la comodidad con un 68,2%, La innovación de acabados y el ajuste con un 24,7% y un 15,6% respectivamente. Esto indica que los consumidores valoran mucho la vida útil del calzado y las características diferenciadores en cavados.

La oferta de productos debe estar centrada en resaltar las características de poco desgaste, mostrando el duro proceso de pegado y cosido, por otro lado, en la parte de acabado se debe mostrar una pátina, única especial e irrepetible, centrándose más en el satisfacer el gusto del cliente en colores, ofrecer productos exclusivos y ediciones limitadas.

6. ¿Adquiere calzado formal de lujo en el país?

Tabla 15

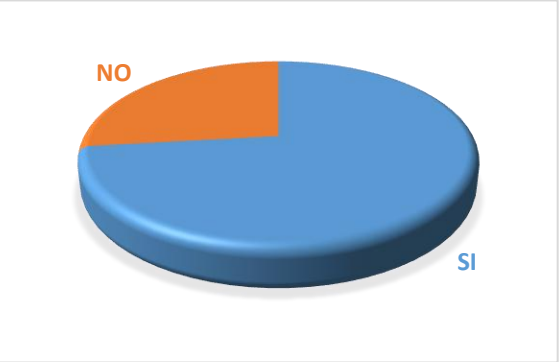
Pregunta 6

Variable	Frecuencia de la Muestra	Mercado Objetivo	Porcentaje	%
SI	281	113.447,8958	73,18	%
NO	103	41.584,10417	26,82	%
	384	155.032	100,00	%

Nota. La tabla muestra el resultado de la pregunta 6 del cuestionario. *Fuente.* Elaboración Propia

Figura 17

Pregunta 6



Nota. La figura muestra el resultado de la pregunta 6 del cuestionario en porcentaje. *Fuente.* Elaboración Propia

Análisis e interpretación

Casi ¾ de los encuestados respondió que realiza compras de manera local, y tan solo el 26,8% compra productos importados, lo que refleja que más de una cuarta parte del mercado objetivo no confía en la producción de calzado local de lujo.

Los datos que muestra esta pregunta expresan que hay una parte importante del mercado que se debe trabajar, ya que no prefieren los productos locales ante los de marcas internaciones, por lo que es clave captar los puntos fuertes de las marcas extranjeras y adaptarlas en el mercado ecuatoriano ser más competitivos.

7. Si la anterior pregunta respondió ¨SI¨ responda, ¿Dónde adquiere calzado formal de lujo en el país?

Tabla 16

Pregunta 7

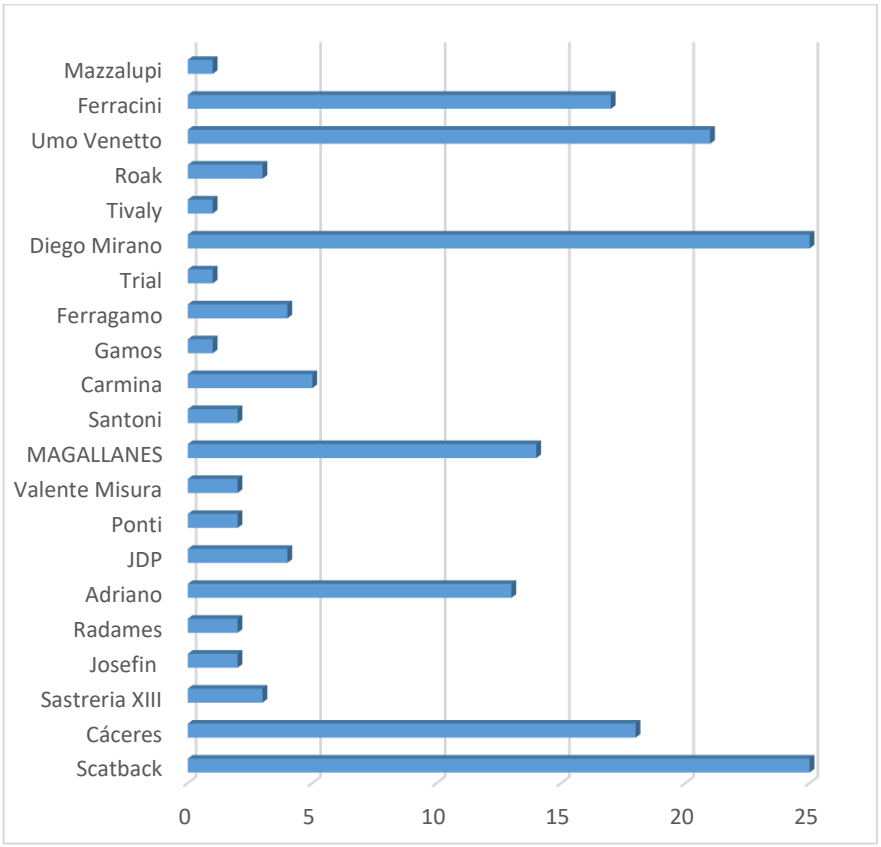
Nombre de la marca	Frecuencia
Scatback	25
Cáceres	18
Sastrería XIII	3
Josefin	2
Radames	2
Adriano	13
JDP	4
Ponti	2
Valente Misura	2
MAGALLANES	14
Santoni	2
Carmina	5
Gamos	1
Ferragamo	4
Trial	1
Diego Mirano	25
Tivaly	1
Roak	3
Umo Venetto	21
Ferracini	17

Mazzalupi	1
	166

Nota. La tabla muestra el resultado de la pregunta 7 del cuestionario. *Fuente.* Elaboración Propia

Figura 18

Pregunta 7



Nota. La figura muestra el resultado de la pregunta 7 del cuestionario en porcentaje. *Fuente.* Elaboración Propia

Análisis e interpretación

Las respuestas al ser abierta a las opciones de los encuestados son varias, sin embargo, son marcas locales las que lideran el top, con Scatback y Diego Mirano con 25 votos cada una seguida de Umo Venetto una marca con un amplio portafolio de artículos masculinos en los que se incluyen zapatos con 21 menciones, seguida de la ya desaparecida marca Cáceres que ha tenido varios locales en centros comerciales del

país. Magallanes es una marca de Guayaquil que concentra un mercado muy exclusivo de esta zona de la costa con 14 menciones.

Lo que sugieren estas respuestas es que el mercado aún está en formación, lo que nos hace identificar huecos en el mercado donde es clave analizar las empresas líderes y como tratan al cliente, y todos sus servicios básicos y diferenciadores. Lo que más se resalta de esta marca en la atención one to one la cual debe ser replicada y pulida.

8. ¿Qué estilos de calzado prefiere?

Tabla 17

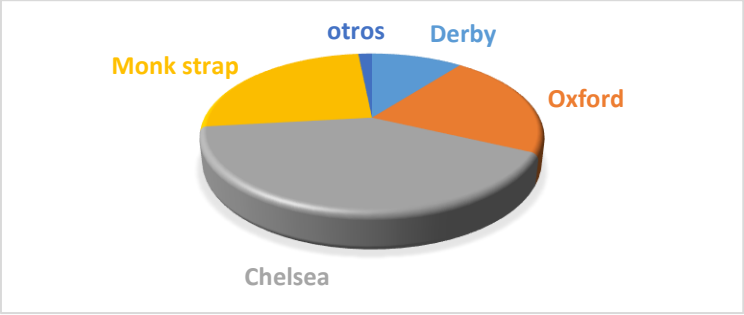
Pregunta 8

Variable	Frecuencia de la Muestra	Mercado Objetivo	Porcentaje	%
Derby	40	16.149,16667	10,42	%
Oxford	83	33.509,52083	21,61	%
Chelsea	158	63.789,20833	41,15	%
Monk strap	97	39.161,72917	25,26	%
Otros	6	2.422,375	1,56	%
	384	155.032	100,00	%

Nota. La tabla muestra el resultado de la pregunta 8 del cuestionario. *Fuente.* Elaboración Propia

Figura 19

Pregunta 8



Nota. La figura muestra el resultado de la pregunta 8 del cuestionario en porcentaje. *Fuente.* Elaboración Propia

Análisis e interpretación

Entre las opciones expuesta la que lidera son los Chelsea que tiene un 41,2%, seguida de los Monk Strap con un 25,3% y solo antes que los Oxford con un 21,6%, con estos tres como los más preferidos. Los Derby son 10,4% y con apenas un 1,6% la selección otros. Lo que nos muestra que la gente prefiere los diseños clásicos, contemporáneos y versátiles.

Para el lanzamiento del emprendimiento en la línea principal debe incluir botines Chelsea y zapatos Monk Strap, por su amplia aceptación y preferencia de los usuarios, con un énfasis significante en una amplia gama de tipos de suela, y una distinguida oferta de colores en patina artesanal. Lo Oxford y los Derby deben ser ofrecidos como segundas opciones, pero siempre tenido en cuenta en que deben estar las tallas en stock y con la facilidad de mandar a producir a la medida y en patina artesanal. Derivado a estos cuatro tipos de modelos hay que desarrollar una gran gama de botas clásicas.

9. ¿Cuántos pares de calzado formal de lujo compraría al año?

Tabla 18

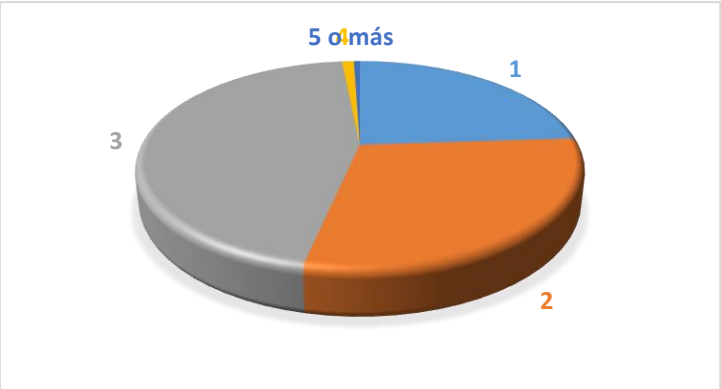
Pregunta 9

Variable	Frecuencia de la Muestra	Mercado Objetivo	Porcentaje	%
1	92	37.143,08333	23,96	%
2	113	45.621,39583	29,43	%
3	173	69.845,14583	45,05	%
4	4	1.614,916667	1,04	%
5 o más	2	807,4583333	0,52	%
	384	155.032	100,00	%

Nota. La tabla muestra el resultado de la pregunta 9 del cuestionario. *Fuente.* Elaboración Propia

Figura 20

Pregunta 9



Nota. La figura muestra el resultado de la pregunta 9 del cuestionario en porcentaje. *Fuente.* Elaboración Propia

Análisis e interpretación

Tres cuartas partes de los encuestados compran de dos a tres pares al año representado un 74,5%, un 29,4% compran dos pares al año y un 45,1% tres pares. Tan solo el 1,6% adquiere más de 4 pares al año.

Esta frecuencia de compras sugiere que las personas hacen reposiciones o compren otros zapatos para ampliar su colección en tiempos razonables, por lo que es importante planificar la producción mensual para atender de dos a tres pares de zapatos por cliente al año y en base a eso estructura planes de mantenimiento del calzado.

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un par de calzado formal en arte de patina y hecho a medida?

Tabla 19

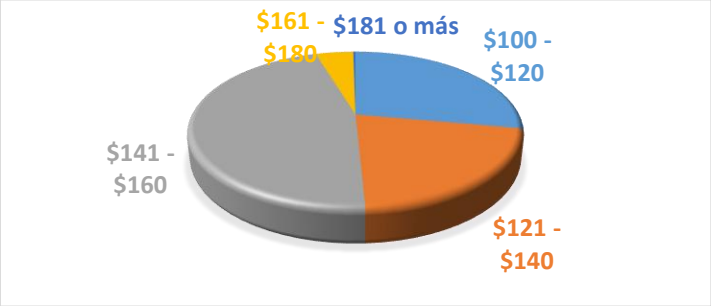
Pregunta 10

Variable	Frecuencia de la Muestra	Mercado Objetivo	Porcentaje	%
$100 - $120	107	43.199,02083	27,86	%
$121 - $140	82	33.105,79167	21,35	%
$141 - $160	177	71.460,0625	46,09	%
$161 - $180	17	6.863,395833	4,43	%
$181 o más	1	403,7291667	0,26	%
	384	155.032	100,00	%

Nota. La tabla muestra el resultado de la pregunta 10 del cuestionario. *Fuente.* Elaboración Propia

Figura 21

Pregunta 10



Nota. La figura muestra el resultado de la pregunta 10 del cuestionario en porcentaje. *Fuente.* Elaboración Propia

Análisis e interpretación

Casi la mitad de las encuestas opta por pagar entre $141–160 con un 46,1% seguido de un 27,9% que está dispuesto a pagar de $100–120. Las personas que participaron en esta encuesta que están dispuestas a pagar de $121–140 son el 21,4%. Solo el 4,7% pagaría $161–180 y el 0,3% excedería $181.

El precio base debe ser de $140–150 para los productos standard con ofertas sobre los mismo para acceder a acabados más premium y ajustes bespoke. Hay que tener en cuenta que aun que los porcentajes que de las personas que están dispuestas a pagar más de $181 es mínimo, la experiencia dicta que cunado un producto rebasa las

expectativas del cliente es posible llegar a ofrecer calzado con precios más altos y ser aceptado por el cliente.

11. ¿Si un calzado personalizado cumple con sus expectativas en calidad y diseño, ¿Cuán dispuesto estaría a pagar un precio superior al promedio?

Tabla 20

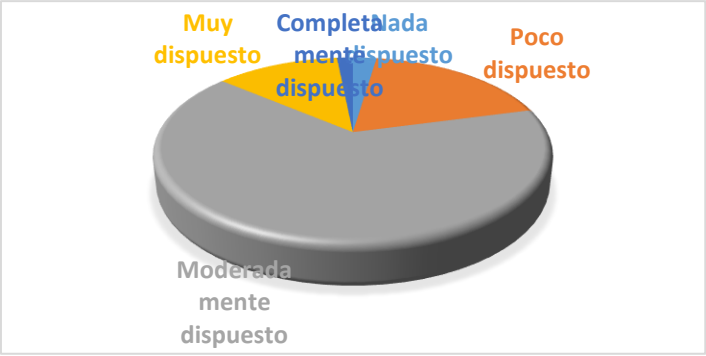
Pregunta 11

Variable	Frecuencia de la Muestra	Mercado Objetivo	Porcentaje	%
Nada dispuesto	9	3.633,5625	2,34	%
Poco dispuesto	71	28.664,77083	18,49	%
Moderadamente dispuesto	251	101.336,0208	65,36	%
Muy dispuesto	47	18.975,27083	12,24	%
Completamente dispuesto	6	2.422,375	1,56	%
	384	155.032	100,00	%

Nota. La tabla muestra el resultado de la pregunta 11 del cuestionario. *Fuente.* Elaboración Propia

Figura 22

Pregunta 11



Nota. La figura muestra el resultado de la pregunta 11 del cuestionario en porcentaje. *Fuente.* Elaboración Propia

Análisis e interpretación

Mas de la mitad de los encuestados con un porcentaje del 65,4% declara que esta moderadamente dispuesto a pagar más si el producto supera sus expectativas, y tan solo el 13,8% está muy y completamente dispuesto a hacerlo. Dos de cada diez encuestados están Poco o nada dispuestos a pagar más si el producto ofrece características más llamativas y destacadas con un 20,8%.

Según los porcentajes de aceptación del poder cobrar más si un producto supera una las expectativas del cliente, siendo moderada la opción más votada, debemos acomodarnos a las necesidad y aceptaciones del cliente, es decir es factible ofrecer paquetes Plus, con características del producto más elevadas.

12. ¿Cómo calificaría la disponibilidad de calzado formal de lujo en su ciudad?

Tabla 21

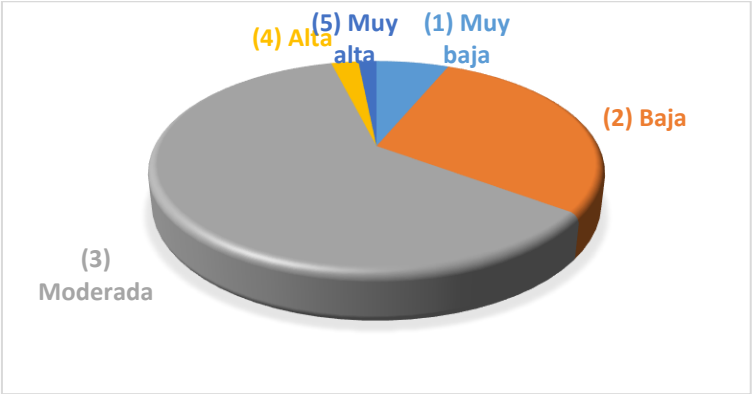
Pregunta 12

Variable	Frecuencia de la Muestra	Mercado Objetivo	Porcentaje	%
(1) Muy baja	24	9.689,5	6,25	%
(2) Baja	111	44.813,9375	28,91	%
(3) Moderada	234	94.472,625	60,94	%
(4) Alta	9	3.633,5625	2,34	%
(5) Muy alta	6	2.422,375	1,56	%
	384	155.032	100,00	%

Nota. La tabla muestra el resultado de la pregunta 12 del cuestionario. *Fuente.* Elaboración Propia

Figura 23

Pregunta 12



Nota. La figura muestra el resultado de la pregunta 12 del cuestionario en porcentaje. *Fuente.* Elaboración Propia

Análisis e interpretación

El 60,9% valora la disponibilidad de calzado de lujo en su ciudad como Moderada, el 35,9% Como baja y muy baja y con un porcentaje casi insignificante con un 3,9% como alta y muy alta.

La muestra que respondió esta encuesta tiene una percepción de oferta de calzado formal de lujo como insuficiente en su ciudad, lo que abre una puerta para posicionar la marca con un imagen sólida y confiable, por lo que es necesarios siempre tener stock y entregar los pedidos personalizados en un plazo reducido del tiempo de espera para la entrega.

13. ¿Ha visto o escuchado alguna marca o empresa que ofrezca calzado formal de lujo en Ecuador?

Tabla 22

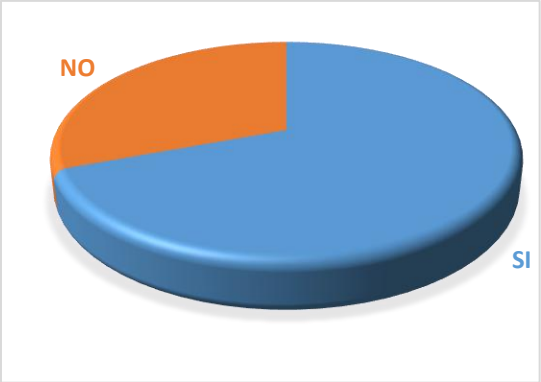
Pregunta 13

Variable	Frecuencia de la Muestra	Mercado Objetivo	Porcentaje	%
SI	266	107.391,9583	69,27	%
NO	118	47.640,04167	30,73	%
	384	155.032	100,00	%

Nota. La tabla muestra el resultado de la pregunta 13 del cuestionario. *Fuente.* Elaboración Propia

Figura 24

Pregunta 13



Nota. La figura muestra el resultado de la pregunta 13 del cuestionario en porcentaje. *Fuente.* Elaboración Propia

Análisis e interpretación

La mayoría de la muestra del mercado objetivo si conoce alguna marca que ofrezca calzado formal de lujo con un porcentaje del 69,3% y el 30,7% no las conoce.

Hay un porcentaje alto de personas que conocen ya marcas nacionales que ofertan calzado de lujo sin embargo el 30% del mercado objetivo no conocer lo que muestra una oportunidad muy valiosa para poder captar la atención de ese porcentaje que no conocer macas nacionales en las que su producción nacional se catalogada como de lujo, por lo mismo es muy importante elevar la notoriedad de las marcas de la marca con campañas de marketing.

14. ¿Dónde preferiría adquirir este tipo de calzado?

Tabla 23

Pregunta 14

Variable	Frecuencia de la Muestra	Mercado Objetivo	Porcentaje	%
Tiendas físicas especializadas	254	102.547,2083	66,14583333	%
Tiendas de lujo en centros comerciales	90	36.335,625	23,4375	%
Tienda en línea	29	11.708,14583	7,552083333	%
Ferias o eventos exclusivos	7	2.826,104167	1,822916667	%
Venta con asistencia personalizada a domicilio	4	1.614,916667	1,041666667	%
	384	155.032	100	%

Nota. La tabla muestra el resultado de la pregunta 14 del cuestionario. *Fuente.* Elaboración Propia

Figura 25

Pregunta 14



Nota. La figura muestra el resultado de la pregunta 14 del cuestionario en porcentaje. *Fuente.* Elaboración Propia

Análisis e interpretación

Las tiendas físicas dominan entre las preferencias de los lugares para adquirir calzado formal de lujo con un 66.1%. Los centros comerciales están en segundo lugar con un

23,4% y las tienda en línea seguidas con un 7,6%. Las ferias o eventos de lujo y entregas a domicilio con un 2,8% respectivamente.

Este plan de negocios debe contar con un punto de venta físico propio o a su vez un subarriendo en un local que se encuentre en una zona privilegiada, con la ayuda de cuentas de redes sociales y una tiene en línea ágil y simple de usar.

15. ¿Qué tan importante es para usted tener un espacio físico donde pueda probarse el calzado antes de comprarlo

Tabla 24

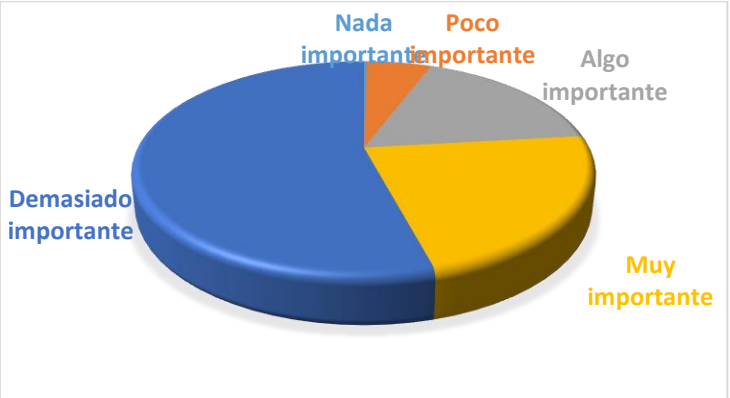
Pregunta 15

Variable	Frecuencia de la Muestra	Mercado Objetivo	Porcentaje	%
Nada importante	1	403,7291667	0,260416667	%
Poco importante	21	8.478,3125	5,46875	%
Algo importante	67	27.049,85417	17,44791667	%
Muy importante	87	35.124,4375	22,65625	%
Demasiado importante	208	83.975,66667	54,16666667	%
	384	155.032	100	%

Nota. La tabla muestra el resultado de la pregunta 15 del cuestionario. *Fuente.* Elaboración Propia

Figura 26

Pregunta 15



Nota. La figura muestra el resultado de la pregunta 15 del cuestionario en porcentaje. *Fuente.* Elaboración Propia

Análisis e interpretación

Mas de las tres cuartas partes de la muestra del mercado objetivo considera muy o demasiado importante poder probarse el calzado para adquirirlo con un 76,8%, y tan solo el 5,7% lo ve poco o nada importante.

El lugar físico donde se oferten los productos debe contar con asesoría experta y bien capacitada de la marca con todas las facilidades para que el cliente se sienta seguro y cómodo para adquirir los productos. En el e-commerce se debe mostrar una guía de tallas y de usos del calzado muy clara y confiable, añadido a eso también cambios rápidos y sin costo adicional.

16. ¿Qué tipo de promociones le interesan más?

Tabla 25

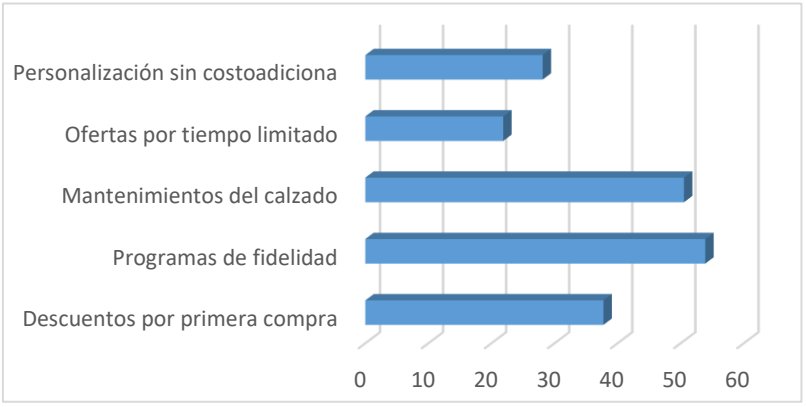
Pregunta 16

Variable	Votos por opción	Mercado Objetivo	Porcentaje	%
Descuentos por primera compra	145	58.540,72917	37,76041667	%
Programas de fidelidad	207	83.571,9375	53,90625	%
Mantenimientos del calzado	194	78.323,45833	50,52083333	%
Ofertas por tiempo limitado	84	33.913,25	21,875	%
Personalización sin costo adicional	108	43.602,75	28,125	%
	Mercado Objetivo	155.032		

Nota. La tabla muestra el resultado de la pregunta 16 del cuestionario. *Fuente.* Elaboración Propia

Figura 27

Pregunta 16



Nota. La figura muestra el resultado de la pregunta 16 del cuestionario en porcentaje. *Fuente.* Elaboración Propia

Análisis e interpretación

Existen dos opciones que lideran las preferencias de los clientes sobre el tipo de promociones que les interesan más con programas de fidelidad de 53,9% y manteamiento de calzado con 50,5%. Seguido de estas dos opciones están los

descuentos por primera compra con un 37,8% y personalización gratuita con un 28,1% y finalmente con un 21,9% que pertenece a ofertan temporales.

Según las preferencias de promociones de la muestra del mercado objetivos seria indispensable implementar una membrecía que ofrezca servicios de mantenimiento del calzado cada cierta fecha estratégicamente por temporada. Así también como contar con beneficios para adquirir nuevas piezas antes de su lanzamiento.

17. ¿Qué tipo de contenido le atraería para conocer más sobre el producto?

Tabla 26

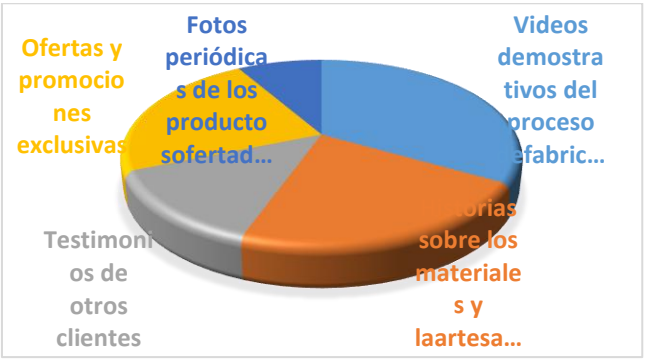
Pregunta 17

Variable	Frecuencia de la Muestra	Mercado Objetivo	Porcentaje	%
Videos demostrativos del proceso de fabricación	128	51.677,33333	33,33333333	%
Historias sobre los materiales y la artesanía	85	34.316,97917	22,13541667	%
Testimonios de otros clientes	51	20.590,1875	13,28125	%
Ofertas y promociones exclusivas	88	35.528,16667	22,91666667	%
Fotos periódicas de los productos ofertados	32	12.919,33333	8,333333333	%
	384	155.032	100	%

Nota. La tabla muestra el resultado de la pregunta 17 del cuestionario. *Fuente.* Elaboración Propia

Figura 28

Pregunta 17



Nota. La figura muestra el resultado de la pregunta 17 del cuestionario en porcentaje. *Fuente.* Elaboración Propia

Análisis e interpretación

Publicar videos del proceso artesanal atraen al 33,3%, seguido de esta opción están las ofertas exclusivas con un 22,9% y las historias de artesanía con un 22,1%. Los testimonios de los clientes y las fotos periódicas con un 13,3% y 8,3% respectivamente.

La producción de contenido audiovisual en formatos cortos para Reels y TikToks mostrando los procesos artesanales, como es la patina artesanal y la construcción Good Year Welt, Se debe implementar secciones dentro de las redes sociales que ayuden a conectar más como marca con el cliente.

18. ¿Qué plataformas de redes sociales utiliza para informarse sobre calzado de lujo?

Tabla 27

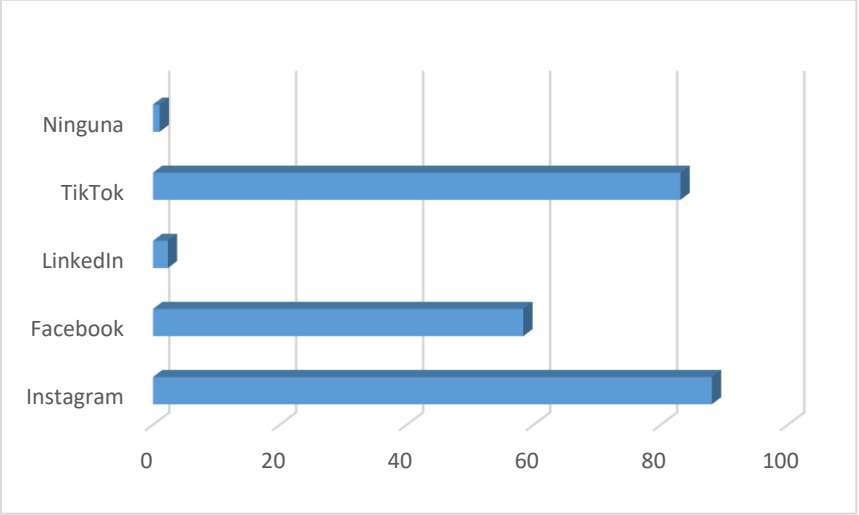
Pregunta 18

Variable	Votos por opción	Mercado Objetivo	Porcentaje	%
Instagram	338	136.460,4583	88,02083333	%
Facebook	224	90.435,33333	58,33333333	%
LinkedIn	9	3.633,5625	2,34375	%
TikTok	319	128.789,6042	83,07291667	%
Ninguna	4	1.614,916667	1,041666667	%
	Mercado Objetivo	155.032		

Nota. La tabla muestra el resultado de la pregunta 18 del cuestionario. *Fuente.* Elaboración Propia

Figura 29

Pregunta 18



Nota. La figura muestra el resultado de la pregunta 18 del cuestionario en porcentaje. *Fuente.* Elaboración Propia

Análisis e interpretación

Instagram y TikTok son las redes sociales que ocupan alrededor de 8 de cada 10 personas que pertenecen al mercado objetivo. Facebook con un 58,3% es las secundaria y LinkedIn con un 2,3%.

La inversión de contenido audiovisual con el que se debe conectar con estrategias a los usuarios de las redes debe estar centrada en TikTok e Instagram, sin dejar de lado los postear el mismo contenido como Facebook que aún tiene una acogida importante en audiencias mayores.

3.7 Estudio de la demanda

Este estudio es una parte fundamental en toda investigación de mercado, a fin de, identificar, analizar y proyectar el comportamiento de los consumidores ante un bien o servicio, depende el giro del negocio. Según Kotler y Keller (2016), la demanda no es nada más que el deseo que tiene un cliente de adquirir dicho producto o servicio junto con su capacidad de pago, por lo que el estudio analiza las preferencias del consumidor como sus posibilidades económicas.

Para Churchill y Iacobucci (2010), el estudio de la demanda es uno de los pilares fundamentales para la toma de decisiones estratégicas, al informar sobre el tamaño del mercado, la segmentación del público objetivo permitiéndole a la empresa adaptar su oferta a las necesidades reales del mercado.

De esta manera, el análisis de la demanda permite determinar la viabilidad de un producto en el mercado, además de estimar la aceptación futura mediante proyecciones. Por lo tanto, entender la demanda no se reduce a conocer cuántas personas desean un producto, sino entender por qué lo desean, cómo lo consumen, y qué factores determinan su decisión de compra y sus posibilidades y esfuerzos de pago (Solé Parellada, 2009).

Se define a demanda como pilar fundamental para la toma de decisiones, el presente estudio toma en cuenta la primera pregunta del cuestionario que dice: ¿Estaría dispuesto a comprar calzado de lujo en arte de patina (pintado a mano) y personalizado (bespoke)?, puesto que la pregunta estudia la disponibilidad de la muestra y el mercado objetivo respecto al consumo de calzado de lujo en la ciudad.

Cálculo de la demanda

La demanda es el indicador del deseo de compra y posibilidades de pago por lo que, mediante esta se establece la relación del probable volumen de ventas del calzado de lujo que requiere el mercado, por lo tanto, es esencial establecer correctamente el mercado a estudiar, el mismo en este trabajo está bajo la segmentación de mercado, para posteriormente extraer una muestra de 384 encuestas a ser realizadas a las personas económicamente activas de la ciudad de Ambato.

3.7.1 Demanda de personas

La demanda de personas se refiere al total de individuos que manifiestan interés y disposición para adquirir un producto o servicio. Según Kotler y Keller (2016), la demanda se basa únicamente en el deseo de adquirir el producto, sino incluye una intención respaldada por la capacidad de compra y la accesibilidad a dicho bien o servicio.

En tal sentido, el análisis de la demanda de personas es una herramienta clave para identificar el tamaño del mercado, las necesidades, preferencias insatisfechas, y los factores que influyen en el comportamiento del consumidor. Para Malhotra (2008), comprender la demanda no solo se basa en cuantificar a las personas interesadas en un producto, sino también entender sus motivaciones, percepciones y patrones de consumo para tomarlos como oportunidades.

La demanda de personas, es decir el número de individuos del total del mercado de 204,155 personas que están dispuestos a adquirir calzado de lujo se estableció con la pregunta 1 ¿Estaría dispuesto a comprar calzado de lujo en arte de patina (pintado a mano) y personalizado (bespoke)?. La demanda se calcula con las respuestas de carácter afirmativo (SI).

Tabla 28

Demanda de personas

DEMANDA EN PERSONAS			
Variable	Frecuencia	Mercado Objetivo	Porcentaje
No	27	10.901	7%
Sí	357	144.131	93%
Total general	384	155.032	100%

Nota. La tabla muestra la demanda en personas de la pregunta 1. *Fuente.* Elaboración Propia

3.7.1.1 Proyección de demandas en personas.

Se establece que la demanda en personas para la fábrica de calzado será de 144,131 personas que representan al 93% del mercado objetivo, mismo que se proyecta 5 años a futuro, hasta el 2030, con base en la Tasa de Crecimiento Poblacional de 0,99 establecido por el CNE para la ciudad de Ambato tras el censo del 2022.

Tabla 29

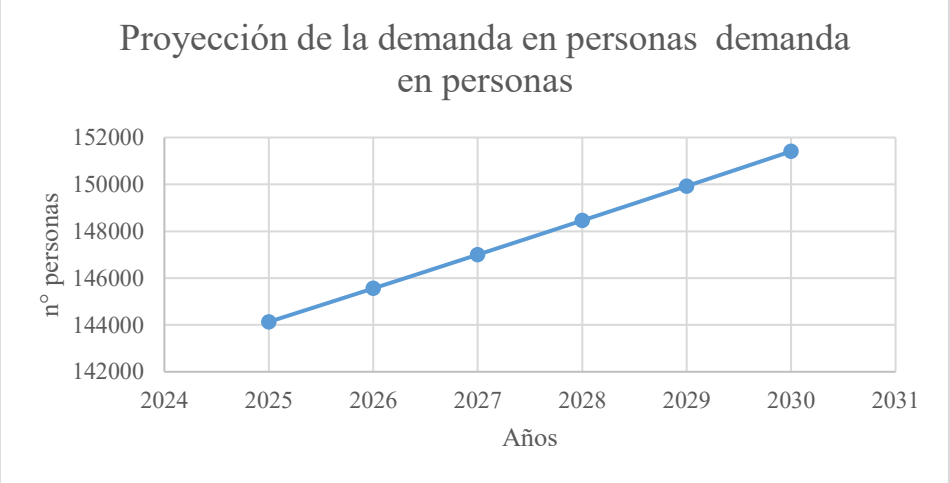
Proyección de demanda en personas

Proyección de la demanda en personas		
Año	Demanda en personas	TCP 0.99%
2025	144.131	1.427
2026	145.558	1.441
2027	146.999	1.455
2028	148.454	1.470
2029	149.924	1.484
2030	151.408	1.499

Nota. La tabla muestra la proyección de la demanda en personas hasta el 2030. *Fuente.* Elaboración Propia

Figura 30

Proyección de demanda en personas



Nota. La Figura muestra la demanda de personas proyectada desde el año 2025 hasta el año 2030. *Fuente.* Elaboración Propia

Análisis e interpretación

Al analizar los cálculos del estudio de mercado nos indica que el 93% del mercado objetivo (144,131 personas en el 2025) está dispuesto a adquirir calzado bespoke de patina artesanal y tan solo 10,901 persona que represan el 7% no muestra interés. La amplia aceptación representa una demanda fuerte y una oportunidad clara para la ejecución del emprendimiento. En especial en las profesiones con capacidad adquisitiva de entre 25 y 54 años, que según los datos de la encuesta valoran la exclusividad y la personalización de su calzado.

La demanda proyectada crece a una tasa anual del 0.99% lo que demuestra un mercado en expiación y estable, que se respalda por la tendencia hacia los productos artesanales y de alto valor Hay que tener en cuenta que el porcentaje de personas que no está dispuesto a comprar calzado artesanal de lujo en arte de patina y bespoke, en un futuro pueda cambiar de opinión debido a que las estrategias de marketing de la marca capten interés y los productos marquen una diferencia muy notoria y supere expectativas, siendo esta una oportunidad para llegar a una mercado más amplio y tener mayor espacio en el mismo.

3.7.2 Demanda de productos

La demanda en productos estable cuantos pares de calzado de lujo está dispuesto a adquirir el mercado, aspecto desarrollado en la pregunta 9: ¿Cuántos pares de calzado formal de lujo compraría al año?, el cálculo parte del porcentaje de cada una de las 5 opciones de respuesta establecidas que se adaptan a las necesidades del mercado en personas de 144,131 individuos, para multiplicarlo por el promedio de cada opción y la frecuencia de compra que al sumarlos establecen el número de pares que el mercado necesita.

Tabla 30

Demanda de calzado de lujo

DEMANDA DE PRODUCTOS					
Variable	Frecuencia	Mercado Objetivo	Porcentaje	Cantidad promedio anual	Demanda en Productos
1	92	34.531	24%	1	34.531
2	114	42.789	30%	2	85.578
3	172	64.559	45%	3	193.676
4	4	1.501	1%	4	6.005
5 o más	2	751	1%	5	3.753
Total		144.131	100%		323.544

Nota. La tabla muestra las distintas cantidades de calzado de lujo que el mercado ambateño requiere. *Fuente.* Elaboración Propia

3.7.2.1 Proyección de la demanda en productos.

La tabla parte del total de calzado de lujo demandado en el año 2025, 323,544 el mismo se proyecta a 5 años futuros con la tasa de crecimiento poblacional de 0.99 % establecido por el CNE para el cantón Ambato tras el censo del año2022.

Tabla 31

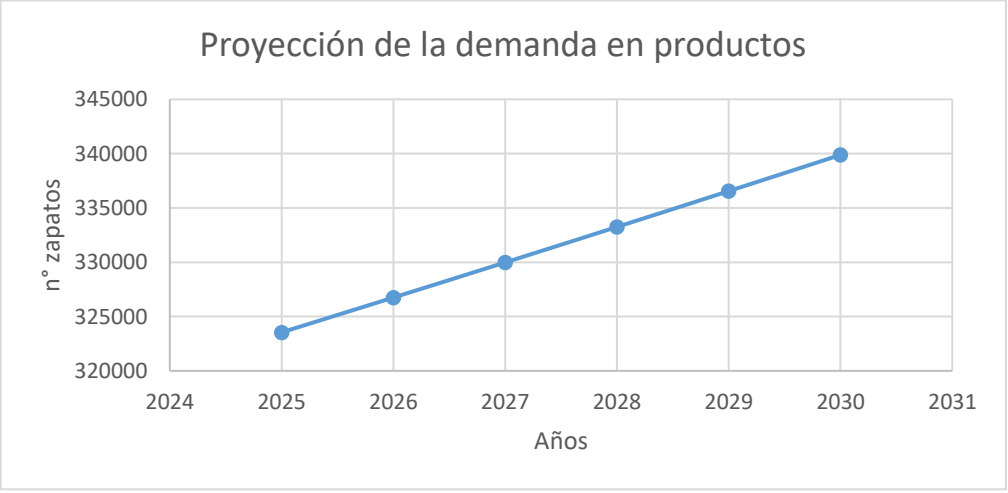
Proyección de demanda en productos

Proyección de la demanda en Productos		
Año	Demanda en productos	TCP
		0.99%
2025	323.544	3.203
2026	326.747	3.235
2027	329.982	3.267
2028	333.249	3.299
2029	336.548	3.332
2030	339.880	3.365

Nota. La tabla muestra la proyección del total de calzado de lujo que el mercado ambateño requiere hasta el 2029. *Fuente.* Elaboración Propia

Figura 31

Proyección de la demanda en productos



Nota. La figura muestra la demanda de productos proyectada desde el año 2025 hasta el año 2030. *Fuente*. Elaboración Propia.

Análisis e interpretación

La demanda anual proyecta para el 2025 una demanda de 323,544 pares de calzado, con un crecimiento anual del 0,99% que se distribuye con un 45% con 193,676 pares de los compradores que se llevan 3 pares al año, seguido de 30% que son 85,578 pares de los clientes que adquieren dos pares mínimos al año y alrededor de 34,531 pares que representan el 24% de la demanda anual.

La estrategia de ventas en base a los datos recolectados en las encuesta y el cálculo de la demanda de productos proyectada sugiere que las estrategias deben estar enfocadas en fidelizar a los clientes frecuentes y no frecuentes, con programas de incentivos, sin dejar de lado que pueden existir productos que superen las expectativas de los clientes y tengan una aceptación mayor y llegue a tener mayor demanda a la proyectada que tiene una tasa de crecimiento del 0,99% la misma que ya respalda la viabilidad del proyecto a largo plazo.

3.8 Estudio de la oferta

El estudio de la oferta permite conocer abiertamente la disponibilidad de un producto o servicio en un sector específico. Según Kotler y Keller (2016), la oferta es el producto o el conjunto de productos o servicios que una empresa pone a disposición de los consumidores, estableciendo variables como precio, calidad, cantidad, y condiciones de entrega.

Por otro lado, Churchill y Iacobucci (2010) manifiestan que el estudio de la oferta identifica quiénes son los principales competidores en un mercado, qué características tienen los productos que ellos ofertan. Esta información permite evaluar oportunidades de diferenciación y establecer estrategias de posicionamiento en el mercado.

Dicho esto, el análisis de la oferta es indispensable en la planificación de proyectos, para comprender a profundidad la competencia existente en el mercado al tener una visión detallada del entorno comercial y productivo.

3.8.1 Oferta en personas

La oferta que presenta el mercado de calzado de lujo se establece con la pregunta ¿Ha visto o escuchado alguna marca o empresa que ofrezca calzado formal de lujo en Ecuador? Se considera el valor de la Opción Positiva (Si) siendo el 69% del mercado equivalente a 106988 individuos.

Tabla 32

Oferta en personas

OFERTA EN PERSONAS			
Variable	Frecuencia	Mercado Objetivo	Porcentaje
No	119	48.044	31%
Si	265	106.988	69%
Total general	384	155.032	100%

Nota. La tabla muestra el número de individuos que el mercado satisface. *Fuente*. Elaboración Propia

3.8.1.1 Proyección de la oferta en personas.

En el año 2025 el 69% del mercado equivalente a 106988 personas establece que no está dispuesta a adquirir calzado de lujo, pues su necesidad de compra se encuentra satisfecha por empresas del sector. Es decir que el 31% del mercado no está satisfecha y representa una oportunidad, sin embargo, al especificar las tiendas que conocen que ofertan calzado de lujo se puede apreciar que los encuestados tienen una idea errónea de lo que es el calzado de lujo y mencionan tiendas que ofertan distintos tipos de calzado que no se asimila al que este emprendimiento desea ofertar. Para el estudio se proyecta a 5 años futuros considerando la TCP de 0.99% establecida por el CNE en el año 2022 para el cantón Ambato.

Tabla 33

Proyección de la oferta en personas

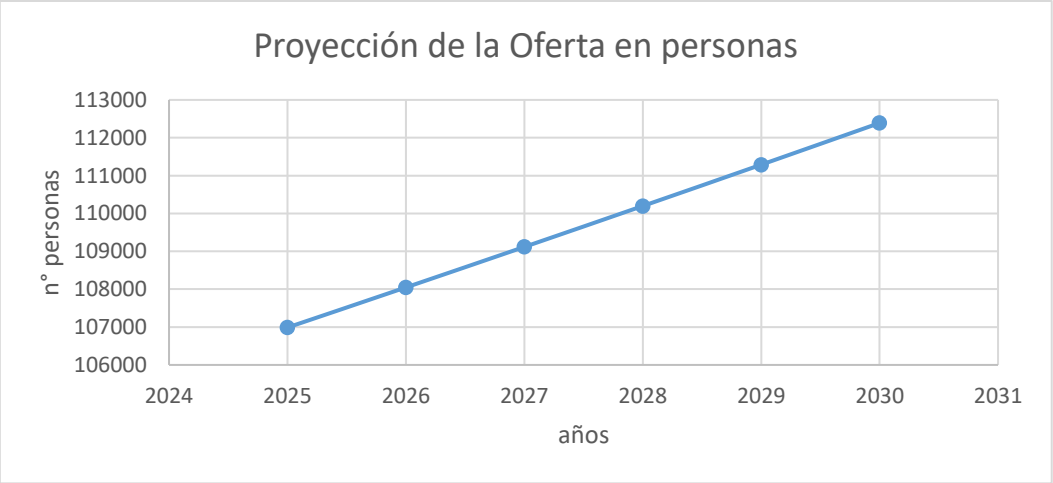
Proyección de la oferta en personas		
Año	Oferta en personas	TCP

		0.99%
2025	106.988	1.059
2026	108.047	1.070
2027	109.117	1.080
2028	110.197	1.091
2029	111.288	1.102
2030	112.390	1.113

Nota. La tabla muestra la proyección de la oferta en personas desde el año 2025 hasta 2030. *Fuente*. Elaboración Propia.

Figura 32

Proyección de la oferta en personas



Nota. La figura muestra la proyección de la oferta en personas desde el año 2025 hasta el año 2030. *Fuente*. Elaboración Propia

Análisis e interpretación

La oferta de personas para el año 2030 será de 112390 personas manteniendo el 69% del mercado objetivo, en base a un crecimiento constante de 54 individuos anualmente que no están dispuestos a adquirir calzado de lujo en una nueva línea de producción.

3.9 Oferta en productos

Tabla 34

Oferta en productos

OFERTA DE PRODUCTOS

Variable	Frecuencia	Mercado Objetivo	Porcentaje	Cantidad promedio anual	Demanda en Productos
1	92	25.633	24%	1	25.633
2	114	31.762	30%	2	63.524
3	172	47.922	45%	3	143.765
4	4	1.114	1%	4	4.458
5 o más	2	557	1%	5	2.786
total	384	106.988	100%		240.166

Nota. La tabla muestra la cantidad de calzado de lujo que usualmente adquieren las personas en el mercado actual. *Fuente*. Elaboración Propia

3.9.1 Proyección de la oferta en productos

Al igual que la demanda es necesario establecer la cantidad de calzado de lujo que el mercado tendrá cubierto para el año 2030, con la proyección de 5 años en base a la Tasa de crecimiento Poblacional de 0.99%.

3.10 Mercado potencial

Es el conjunto de consumidores que podrían convertirse en compradores reales de un producto o servicio. Según Kotler y Keller (2016), el mercado potencial representa el límite superior de la demanda posible, tomando en cuenta y apoyándose de factores como la necesidad, el deseo, la capacidad de compra y el acceso al producto. Es decir, son los individuos que están interesados en adquirir los productos que oferta una empresa, este se integra de 3 subgrupos los individuos que nunca han adquirido los productos o servicios, quienes necesitan el producto o servicio, pero no lo saben y los que adquieren el producto de la competencia.

El análisis del mercado potencial es una herramienta útil durante la planificación y desarrollo de nuevos productos o a su vez la expansión hacia nuevos segmentos o

territorios. Malhotra (2008) menciona que este estudio permite estimar el tamaño de una oportunidad de mercado, y facilita la toma de decisiones estratégicas.

A correspondencia, Varian (2010) afirma que, el mercado potencial está influenciado por factores como el precio, las preferencias del consumidor y la competencia existente. Por lo que este estudio, permite calcular los ingresos futuros esperados.

3.10.1 Cálculo del mercado potencial

El mercado potencial de la comercialización de calzado de lujo se obtiene de la resta entre la demanda de productos previamente establecida y la oferta de productos calculado anteriormente, de cada año.

DPI=Demanda de productos – Oferta de productos

Tabla 35 Demanda

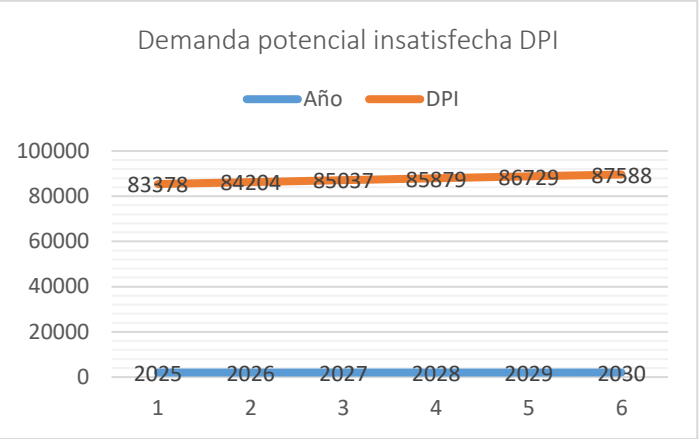
Potencial Insatisfecha

Año	Demanda en productos	Oferta de Productos	DPI
2025	323.544	240.165,9095	83.378
2026	326.747,3512	242.543,552	84.204
2027	329.982,15	244.944,7332	85.037
2028	333.248,9733	247.369,6861	85.879
2029	336.548,1381	249.818,646	86.729
2030	339.879,9647	252.291,8506	87.588

Nota. La tabla muestra la DPI de los distintos años hasta el 2030. *Fuente*. Elaboración Propia

Figura 33

Demanda Potencial Insatisfecha



Nota. La figura muestra la DPI hasta el año 2030. *Fuente*. Elaboración Propia

Análisis e interpretación

Del 2025 al 2030 la demanda crece de 325 544 a 339 880 pares. EL DPI crece de 83378 a 87588, la que tiene un aumento promedio por año de 840 pares.

EL cálculo muestra el mercado insatisfecho es constante, lo que se puede considerar una oportunidad para crecer el emprendimiento.

3.11 Análisis de precio

El análisis de precio es la evaluación del valor monetario de un bien, en relación con los costos, la competencia, la percepción del consumidor y las condiciones del entorno económico, por ello, una correcta fijación de precios es determinante para la rentabilidad empresarial. Este análisis permite entender cómo los consumidores perciben el valor de un producto y qué tan sensibles son a las variaciones en el precio (Varian, 2010).

De acuerdo con Malhotra (2008), el correcto análisis de precios debe incluir factores internos (costos fijos y variables, márgenes deseados, capacidad de producción) y factores externos (precios de la competencia, poder adquisitivo del mercado objetivo, regulaciones, y condiciones económicas generales), para de esta manera establecer un precio competitivo e identificar estrategias de diferenciación.

Stanton, Etzel y Walker (2007) afirman que el precio tiende a ser una herramienta psicológico, ya que puede ser interpretado por los consumidores como indicador de calidad o exclusividad. Por otro lado, Baca Urbina (2013) asegura que el análisis de precios es indispensable para calcular los ingresos proyectados, establecer puntos de equilibrio y evaluar la viabilidad económica del proyecto en estudio.

La fijación del precio de un par de calzado de lujo requiere de algunos factores que condicionan la decisión de compra y venta, por un lado, se considera los materiales elegidos, los procesos artesanales, procesos de personalización, patina, entre otros.

Por otro lado, la comercializadora considera el preció con base al costo de adquisición, combinada con los costos en los que se incurre para la fabricación del calzado bespoke en arte patina para ponerlo a disposición del cliente, es decir incluyen los procesos de comercialización como transporte.

Figura 34

Precio de Productos



Nota. La figura muestra la el precio de productos. *Fuente*. Elaboración Propia

Análisis

La idéntica tasa de crecimiento del 5% aproximadamente y 0,98% cada año, en todas las categorías sugiere una política de precios estandarizada que no considera las particularidades de cada segmento. Mientras que esta homogenización simplifica la gestión, podría estar dejando oportunidades sobre la mesa: la gama alta (Good Year) podría soportar incrementos mayores aprovechando su posicionamiento premium, mientras que la gama baja (Cementado) podría optimizar su competitividad con ajustes más moderados. Esta rigidez en la estrategia podría estar limitando tanto los márgenes de rentabilidad como el potencial de mercado de cada línea, revelando la necesidad de un enfoque más segmentado que considere las diferencias en costos, valor percibido y elasticidad de la demanda para cada categoría de producto.

3.12 Comercialización

3.12.1 Canales de comunicación

Los canales de comunicación son los medios empleados para transmitir información entre emisor y receptor en un proceso comunicativo de manera clara, eficaz y asertiva, apara la correcta emisión del mensaje. Según West y Turner (2021), un adecuado canal de comunicación determina cómo se envía el mensaje y cómo va a ser recibido, interpretado y comprendido.

En cuanto al ámbito de la investigación, los canales de comunicación son de suma importancia para la recolección de datos, distribución de resultados e interacción con los participantes. West y Turner (2021) mencionan que la efectividad de los canales de comunicación en la investigación radica en el uso adecuado de los mismos para garantizar que el mensaje llegue de tal manera que se garantice la calidad de las respuestas.

Por otro lado, en el contexto empresarial, los canales de comunicación son los medios a través de los cuales se transmiten información entre empleados, clientes y otros, por tal motivo incluye varios aspectos, como la publicidad, relaciones públicas, comunicación interna y la comunicación externa (Kurland y Pelled, 2020).

3.12.2 Comunicación de distribución

Los canales de distribución son los medios a través de los cuales los productos o servicios de llegan a los consumidores finales en el lugar y momento adecuado y de manera efectiva Estos canales incluyen una variedad de intermediarios que facilitan el paso de los productos desde el fabricante hasta el consumidor final.

Según Bennett y Rundle-Thiele (2020), la elección correcta de un canal de distribución puede mejorar la visibilidad del producto, aumentar las ventas, reducir los costos operativos mediante la optimización de recursos y mejorar la satisfacción del cliente al garantizar una entrega rápida y accesible.

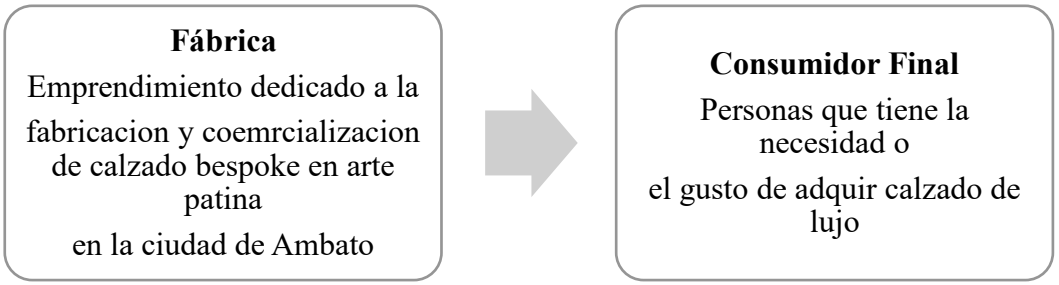
Existen diferentes tipos de canales de distribución, y cada uno tiene características particulares e intermediarios que lo hacen adecuado según el producto que se buscara distribuir, los mismos son:

1. Canal Directo: En este canal, el fabricante vende el producto directamente al consumidor final, sin la intervención de intermediarios, por lo que, son cortos, es decir, propios de la empresa sin la intervención de otros participantes (intermediarios), la empresa fabricar el producto lo hace llegar al consumidor, al no participar intercesores los fabricantes tiene la posibilidad de retener toda la ganancia, por lo que, tienen la posibilidad de ofertar el producto a un menor precio, dado que, la utilidad solo la conserva el productor (Juan, 2019).
2. Canal Indirecto: En un canal indirecto, el fabricante se apoya de uno o más intermediarios que compran grandes volúmenes de productos y los venden a los consumidores finales, cada uno de ellos retiene un porcentaje del precio y según el número de participantes, varia el tipo de canal indirecto. En el indirecto corto, aparece un intermediario, que es el minorista y de ese el producto pasa al consumidor, en cambio, en el largo aparece el mayorista y el minorista hasta llegar al cliente final (Choi, Lee, y Lee, 2021).
3. Canal Híbrido: este es el conjunto del canal directo e indirecto. Por ejemplo, una empresa puede vender productos tanto a través de su propio sitio web (canal directo) como a través de minoristas o distribuidores (canal indirecto) (Kotler y Keller, 2021).

La empresa tiene la responsabilidad de elegir la opción más adecuada según sus necesidades y de acuerdo el esfuerzo y recursos que quieran dedicarle al proceso de distribución, con esto coincide Acosta (2017).

Figura 35

Canal de distribución elegido



Nota. La figura muestra los personajes que integran la comercialización de calzado de lujo
Fuente. Elaboración Propia

3.13 FODA

El análisis FODA es una herramienta estratégica que evalúa los factores internos y externos que impactan a una empresa, para lo cual se enfoca en cuatro pilares Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, para de esta manera identificar ventajas competitivas y áreas de mejora, así como las oportunidades que pueden aprovechar y las amenazas que se deben enfrentar para mitigar riesgos (Kotler y Keller, 2021).

Las fortalezas son los aspectos internos positivos que posee la empresa como ventajas frente a la competencia y que deben ser explotadas para mejorar la posición competitiva. Según Porter (2020), las empresas que poseen la innovación como fortaleza pueden lograr una ventaja competitiva sostenible al estar siempre un paso adelante en el desarrollo de nuevos productos o servicios.

Por otro lado, las oportunidades son factores externos que la empresa debe tomar para crecer y mejorar su competitividad. Estas pueden ser tendencias del mercado, cambios tecnológicos, o nuevas regulaciones que favorezcan al sector (Bennett y Rundle-Thiele, 2020).

En cambio, las debilidades son oportunidades de mejora para la empresa puesto que se deben identificar los factores internos que limitan el rendimiento de la empresa para mejorarlas o gestionarlas. (Kotler y Keller, 2021).

Además, otro factor externo, son las amenazas que pueden afectar negativamente a la empresa y poner en riesgo su éxito, estas pueden ser la competencia, cambios en las condiciones económicas, nuevas regulaciones, entre otros. Según Porter (2020), la alta competencia en un mercado saturado dificulta la diferenciación de productos genera una guerra de precios.

Concordándose con lo antes mencionado, el análisis FODA es una herramienta enfocada a que las empresas comprendan sus fortalezas internas y las oportunidades del mercado, que identifican sus debilidades y las amenazas que enfrentan, con la finalidad de crear estrategias y tomar decisiones de manera más asertiva, con el propósito de minimizar riesgos y evitar errores para mejorar su posición competitiva.

Tabla 36

Análisis del entorno interno y externo

Fortalezas	Oportunidades
F1: Producto con diferencias muy marcadas (Good Year Welt, suela de cuero y patina artesanal) con respecto al resto. F2: Alta durabilidad, comodidad y presencia. F3: Atención personalizada en todo desde el pedido hasta la entrega y postventa. F4: Fabricación con materias primas de alta calidad, sumado a técnicas artesanales milenarias y propias en el calzado F5: Excelente servicio postventa, y capacidad de cambio de suelas que alargan la vida del calzado.	O1: Aumento del gusto por los productos de lato valor fabricados en el país. O2: Alta demanda de calzado en todo el mundo por medio de redes sociales. O3: Imagen de la marca nacional como respaldo a la competencia de calzado importado. O4: Turismo de compras en las ciudades Quito, cuenca y Guayaquil. O5: Alianzas con sastrerías de lujo y participación en eventos de renombre del mundo del lujo y moda.
Debilidades	**Amenazas**
D1: Producción lenta por falta de mano de obra calificada en el área. D2: Costos de mano de obra, materia prima y maquinaria elevados. D3: Tiempo muy prolongado en entrega de pedidos a la medida. D4: Reconocimiento de marca aún bajo en ciertas áreas del mercado. D5: Dependencia de financiamiento para materias primas para iniciar producción.	A1: competencia de marcas internaciones de renombre (Ferragamo, Carmina, Santoni) A2: Fluctuaciones macroeconómicas que impactan el costo de los insumos importados usados en la fabricación. A3: Facilidades de compras en E-commerce del extranjero por medio de paquetería. A4: Cambios en las tendencias de moda, que inclina más al uso de zapatillas. A5: Barreras arancelarias a materias primas e insumos de países proveedores.

Nota. La tabla muestra los factores internos y externos para la fábrica de calzado de lujo.
Fuente. Elaboración Propia

3.13.1 Análisis interno (PCI o EFI)

El análisis EFI es una herramienta de apoyo y complementarias al análisis FODA que permite analizar de manera cuantitativa los factores clave que afectan de manera positiva o negativa el desempeño de una organización. Según Kotler y Keller (202), este análisis permite identificar y calificar las fortalezas y debilidades internas de la empresa asignándoles un peso (de 0.0 a 1.0) que representa su importancia relativa, y una calificación (de 1 a 4) que indica cómo la empresa está manejando ese factor:

- 1 = mala
- 2 = por debajo del promedio
- 3 = por encima del promedio
- 4 = excelente

Es decir, prioriza los factores internos (fortalezas y debilidades) de la empresa para aprovechar las fortalezas y dar solución a las debilidades, de manera que no se ponga en riesgo el bienestar de la empresa.

Tabla 37

Matriz PCI

FORTALEZA	Puntuación	Valor	Ponderación
Producción artesanal de calzado distinguido con técnicas de producción propias	4	0.15	0.60
Diseños exclusivos y bespoke	4	0.10	0.40
Enfoque en un nicho de alto poder adquisitivo que valora el trabajo artesanal de lujo	3	0.10	0.30
Alta calidad de los insumos importados y nacionales.	3	0.10	0.30
Marca que direcciona a sus productos a ser compañeros de vida de quien los usa.	2	0.05	0.10
Conocimiento de canales digitales para crear contenido atractivo.	2	0.05	0.10
Capacidad de personalización y ajuste a gusto de cada cliente.	3	0.10	0.30
Producción local y con personas de confianza que permiten tener mejor atención al detalle.	3	0.05	0.15
TOTAL			2.25
DEBILIDAD	Puntuación	Valor	Ponderación
La capacidad de producción alta muy limitada por ser un proceso artesanal.	3	0.15	0.45
Ausencia de un sistema para gestión de producción de calzado	4	0.10	0.40

Falta de reconocimiento de la marca por ser nueva en el mercado.	3	0.10	0.30
Capacitación limitada por falta de profesionales educadores en el área.	2	0.05	0.10
Falta de accesos canales de distribución física en lugares importantes.	3	0.05	0.15
Alta dependencia de redes sociales para inserción de la marca en el mercado.	2	0.05	0.10
TOTAL			1.50

Nota. La tabla presenta la calificación y la ponderación de las fortalezas y las debilidades de la fábrica de calzado de lujo. *Fuente*. Elaboración Propia

3.13.2 Análisis externo (POAM o EFE)

La matriz EFE analiza las oportunidades y amenazas externas del entorno. Utiliza una estructura similar a la del EFI: se asigna un peso según la importancia del factor y una calificación que refleja la respuesta de la empresa ante ese entorno:

- 1 = respuesta deficiente
- 2 = respuesta por debajo del promedio
- 3 = respuesta aceptable
- 4 = respuesta excelente

Según David, David y David (2020), los factores externos incluyen variables del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal además de condiciones del mercado y el comportamiento de la competencia, en base a esto la organización tiene la oportunidad de aprovechar las oportunidades y desarrollar estrategias basándose en las mismas y protegerse ante las amenazas detectadas.

El uso de las dos matrices da paso a un diagnóstico más detallado y específico al cuantificar el impacto de cada factor, interno y externo. (Wheelen & Hunger, 2020). De tal manera, que la empresa pueda tomar mejores decisiones, basándose en datos completamente reales y analizados.

Tabla 38

Matriz POAM

OPORTUNIDAD	Puntuación	Valor	Ponderación
Interés por lo productos personalizados de lujo en aumento en el país.	4	0.15	0.60
Existe una creciente tendencia global hacia la moda artesanal de lujo.	3	0.10	0.30
Capacidad de exportación por paquetería hacia mercados internacionales	4	0.10	0.40
Marketing digital como ayuda para llegar a mercado segmentados de manera eficaz.	3	0.10	0.30
Ausencia de competencia local en calzado artesanal de lujo limitada.	3	0.10	0.30
Turismo de las principales ciudades hacia Tungurahua por compras de artículos de cuero.	2	0.05	0.10
TOTAL			2.00
AMENAZA	Puntuación	Valor	Ponderación
Instabilidad económica en el país que limita el consumo.	4	0.15	0.60
Competencia de marcas internacionales de gran trayectoria y buenos productos.	3	0.10	0.30

Cambios de hábitos de consumos posterior a lo vivido en la pandemia.	2	0.05	0.10
Difícil acceso a financiamiento para inicio de operaciones.	3	0.10	0.30
Riesgos en la logística al importar insumos para la fabricación.	2	0.05	0.10
TOTAL			1.40

Nota. La tabla presenta la calificación y la ponderación de las Oportunidades y Amenazas de la fábrica de calzado de lujo. *Fuente*. Elaboración Propia

Matriz FODA cruzada

Tabla 39

Matriz Cruzada FODA

MATRIZ FODA CRUZADA - PLAN DE NEGOCIOS DE CALZADO BESPOKE		
FORTALEZAS (F)	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
F1: Experticia en técnicas únicas (Good Year Welt, patina artesanal). F2: Calzado de alta durabilidad y comodidad. F3: Atención personalizada (pedido a postventa). F4: Uso de materias primas premium + artesanía milenaria. F5: Excelencia en el Servicio postventa (cambio de suelas).	O1: El mercado nacional tiene gusto por productos locales de lujo. O2: Al usar redes sociales la demanda global por redes sociales. O3: La imagen de marca nacional vs. Importados tiene más acogida. O4: Turismo de compras (Quito, Cuenca, Guayaquil). O5: Alianzas con sastrerías de lujo en las principales ciudades del país.	A1: La competencia de marcas internacionales es fuerte por el posicionamiento mundial (Ferragamo, Carmina). A2: Las afectaciones en la demanda por las fluctuaciones macroeconómicas. A3: E-commerce fuerte desde el extranjero. A4: Tendencia de los consumidores hacia zapatillas. A5: Barreras arancelarias a insumos y materia prima de algunos países.
DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO) • <u>FO1:</u> Posicionar la marca como símbolo de lujo ecuatoriano (F1+F2+F4+O1+O3). *Ej: Campañas destacando*	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA) • <u>FA1:</u> Diferenciación con servicio postventa sobre otras marcas de competencia. (F1+F3+F5+A1+A3). *Ej: Cambio de suelas gratuito*

	técnicas artesanales. • FO2: Expansión digital en todas las redes sociales (F2+F5+O2). *Ej: Vender en redes sociales y e-commerce global.* • FO3: Alianzas con sastrerías de renombre en todo el país. (F3+F4+O5). *Ej: Participación en eventos de moda exclusivos.*	*por 1 año.* • FA2: Contratos con proveedores locales para buscar mejor calidad y precios especiales (F4+A2+A5). *Ej: Reducir dependencia de importaciones.*
D1: Producción lenta por procesos artesanales (falta de mano de obra). D2: Costos elevados por escasez de mano de obra de calidad y materiales de alta calidad (mano de obra, insumos). D3: Tiempos de entrega prolongados por demora en producción. D4: Bajo reconocimiento de marca por ser nuevos en el mercado. D5: Dependencia de financiamiento para adquisición de maquinaria .	ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (DO) • DO1: Capacitar artesanos para mejorar sus procesos (D1+D3+O1+O2). *Ej: Cursos de técnicas Good Year Welt.* • DO2: Buscar financiamiento para crecer apoyandose de las ongs(D2+D5+O1). *Ej: Subsidios estatales para emprendimientos.* • DO3: Marketing de marca en todass las redes sociales y eventos de lujo (D4+O3+O4).	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA) • DA1: Diversificar productos para tener un portafolio más grande (D1+D4+A4). *Ej: Línea de zapatillas artesanales.* • DA2: Optimizar costos aumentando (D2+A2). *Ej: Negociar plazos con proveedores.* • DA3: Experiencias digitales (D3+D4+A3). *Ej: Citas virtuales para diseño Bespoke.*

Nota. La tabla presenta las distintas estrategias FO, DO, FA y DA para la fábrica de calzado bespoke. *Fuente*. Elaboración Propia.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO TÉCNICO

4.1 Tamaño óptimo del proyecto

4.2 Factores Cuantitativos

A raíz de los resultados de la oferta y demanda es notorio que los valores reflejados indican que ninguna empresa en el país que produzca o importe calzado de lujo pueda satisfacer la demanda, debido a que la demanda es mayor a la oferta y los valores de la oferta son muy altos para una producción realista, debido a factores que como se reflejan en los resultados de la encuesta, el mercado meta tiene preferencia por las particularidades de cada ar que adquiere siempre buscando distinción y en muchos casos exclusividad.

Un caso muy importante es el Magallanes, una marca de calzado artesanal de lujo que ha sido muy relevante en los últimos años, pero sin embargo en una entrevista que tuvo con Forbes indica que apenas produce 200 pares al año, lo que es relativamente bajo por su limitada oferta de modelos. Diego Mirano es otra de las marcas que se dedica al calzado Bespoke en arte de patina el cual en sus redes menciona que produce un produce 10 pares promedio al día, lo que en número aproximados nos da a entender que hace una cantidad estimado de 2400 pares al año. Indicando que la mayoría de los

que podemos considerar rivales directos en el nicho de mercado ofrecen una cantidad de pares muy limitada.

Conforme a ello nos indica que la demanda es insatisfecha y existe una gran oportunidad en captar más nicho de mercado y con la variedad de hormas y modelos con los que ya se cuenta por herencia familiar se pude tener una variedad mucho más grande de productos donde se llegue a ser una marca con un catálogo de productos más amplia y por consecuencia más exitosa que el resto.

4.2.1 Factores determinantes de tamaño

Los factores que determinan el tamaño del emprendimiento deben estar estrechamente relacionado con la disponibilidad de recursos financieros, capacidad instalada, tipo de producto (calzado artesanal de lujo en este caso), demanda proyectada, tecnología y de las más importantes, la capacidad del emprendedor para gestionar. Todos estos elementos son claves para entender la magnitud de la inversión inicial con respecto a la escalabilidad de la producción y la posibilidad de escalabilidad del negocio. Además, el contexto regulatorio y económico también pueden condicionar el tamaño en que el emprendimiento opere de manera eficiente (MD Pajedrez. 2025).

4.2.1.1 Demanda Potencial Insatisfecha.

La demanda potencial insatisfecha se entiende como la parte del mercado que no ha sido atendida aun, por la oferta existente, por distintas razones que puede ser la baja satisfacción de los clientes al adquirir un producto o porque aún no tienen acceso al mismo. Esta situación se ve como una oportunidad importante para los emprendedores porque se pueden llegar a ese mercado con nuevas propuestas de valor diferenciadas. Identificar y conocer la demanda es vital para aplicar estrategias que permitan llegar al público y cumplir con su expectativa (Izquierdo Maldonado, 2011).

4.2.1.2 Insumos.

Los insumos en un proceso productivo como la fabricación de calzado artesanal de lujo comprenden todos los elementos necesarios para transformar materias primas en productos terminados. En este caso, los insumos abarcan desde materiales directos (como cuero, suelas y forros) hasta herramientas, adhesivos, tintes, y mano de obra especializada. La calidad y disponibilidad de estos insumos inciden directamente en el nivel de personalización, durabilidad y valor percibido del producto final, aspectos cruciales para competir en el segmento de calzado premium (Coats, s. f.).

4.2.1.3 Materia Directo

Los materiales directos son todos los insumos que se incporpor5an de manera física en el producto terminado, lo que quiere decir que son vitales para la presentación y estructura de los mismos. En la fabricación Good Year Welt los materiales deben cumplir estándares de calidad altos, que son identificados así por la experiencia de quienes vamos varios años en el área.

Tabla 40

Materiales directos del zapato

Parte del zapato	Material directo requerido
Empeine (capellada)	Cuero vacuno
Forro interno	Tafilete cuero vacuno
Plantilla interior	Tafilete cuero vacuno y esponja de P.U
Suela	Suela de cuero, viras de cuero y sulas de caucho EVA o Tr
Entresuela	Plantilla de armada de cuero recuperado (Odena) y cambrión
Tacón	Madera, cuero por capas y lámina de caucho
Costuras	Hilos encerados de alta resistencia
Cordones	Algodón encerado o cuero trenzad.
Tintes para pátina	Ceras base agua y base alcohol
Parte interna	Termoaderible para puntera y talonera, cinta de fuerza y entretela

Nota. La tabla presenta los materiales directos del zapato. *Fuente.* Elaboración Propia

4.2.1.4 Material Indirecto

Se refiere a materiales indirectos como los que no forman parte del producto final, pero son importantes en todo su proceso de construcción. Estos son usados como auxiliares para el embalaje del calzado y partes del proceso de fabricación en los que se lo manipula. A continuación, se presentan los materiales indirectos en el proceso de fabricación de un calzado formal de lujo en arte de patina.

Tabla 41

Materiales directos del zapato

Material indirecto	Uso principal
Pegamento de contacto	Aparado, armado y solado
Disolventes	Limpieza y preparación del cuero
Cintas de enmascarar	Protección durante la aplicación de tintes
Lijas finas y gruesas	Pulido y preparación del cuero antes del acabado
Ceras y cremas	Brillo y protección del cuero tras el teñido
Guantes de nitrilo	Seguridad del operario en procesos con tintes o químicos
Trapos y esponjas	Aplicación de tintes, cremas y limpieza

Nota. La tabla presenta los materiales indirectos del zapato. *Fuente.* Elaboración Propia

4.2.1.5 Equipos y Herramientas

La maquinaria utilizada en la construcción de calzado de lujo debe ser de lata precisión y de construcción robusta, en el caso de la construcción Good Year welt se necesitan maquinas específicas que faciliten su robusta construcción. Así mismo en otras partes del proceso de producción se mezcla la artesanía con el uso de máquinas para poder acomodar los procesos y cumplir con los estándares dados por el fabricante sobre el calzado de lujo (Shoemakers Academy, 2019).

Todas estas máquinas que se usan en la construcción Good year welt también son usadas en los otros dos tipos de construcción de suela que ofrece el plan de negocios que son prefabricado y cementado.

La inversión de la adquisición de la maquinaria es muy alta y poco viable en comparación a la inversión inicial del emprendimiento por la que la misma ser alquilada por una tarifa que está incluido en los costos del producto y así mismo en el proceso de aparado este se hará en con maquilas que cuentan con sus propias máquinas.

Tabla 42

Maquinaria necesaria

Maquinaria	Función principal
Máquina de coser suelas	Punteador y Segundeadora
Prensa hidráulica	Conformar piezas de cuero en hormas
Lijadora de banda	Acabado de suelas y bordes
Máquina para rebajar cuero	Afinar bordes del cuero
Secadora de cuero	Acelerar el secado tras procesos húmedos
Armadora	Puntas y talones
Cambradora	Curva de capellada
Conformadora de talones	Dar la curva del talón del calzado
Horno	Reactiva para proceso de pegado y secado de terminados

Nota. La tabla presenta la maquinaria necesaria. *Fuente*. Elaboración Propia

Tabla 43

Herramientas necesarias

Herramienta	Uso
Cuchilla tipo bisturí	Corte preciso del cuero
Compás zapatero	Medición y trazado en cuero
Martillo de zapatero	Aplanado de costuras y ajuste de piezas
Lezna	Perforación para costuras manuales
Agujas curvas	Coser a mano el welt y suela
Cepillos de pulido	Aplicación de cremas y abrillantado final
Pinceles y esponjas	Aplicación de pátinas y detalles

Nota. La tabla presenta las herramientas necesarias. *Fuente*. Elaboración Propia

4.2.1.5 Personal de contacto directos e indirecto

El personal es la medula del negocio porque la tradición del arte artesanal en el calzado se construye con los años por lo mismo es escasa y bien remunera, en este caso la persona quien crea este proyecto debe sestar inmiscuido en cada uno de los procesos de fabricación del calzado desde la toma de medidas, durante la producción y hasta el servicio post venta. Adicional se pagará por días a los trabajadores que serán aparte del antes mencionado dos más, el segundo en el área de aparado y el tercero desde armado hasta el terminado de la suela. Dándonos un total de tres personas.

4.2.1.6 Recursos Económicos Financieros

Para el inicio de las operaciones de las operaciones es del emprendimiento se necesita un capital semilla por lo que con el respaldo de este plan de negocios se solicitará créditos para emprendedores en las entidades financieras que presten este servicio, como es el caso de BanEcuador, COAC. Ambato, Banco Pichincha, que brinden comodidades de pago y tasas de interesa razonables para llevar a cabo el proyecto.

4.2.1.7 Recursos tecnológicos

Los recursos tecnológicos son necesarios para hacer más eficientes los procesos dentro de las organizaciones, al ser este un emprendimiento que inicia sus operaciones es limitado el uso de recursos tecnológicos reduciéndolos, solo a dos que en este caso en un teléfono celular para la atención de clientes por medio de chat y monitoreo de redes y una computadora que apoye el orden de la contabilidad y el uso de redes.

4.3 Factores Cualitativos

4.3.1 Tamaño óptimo

Para determinar el tamaño optimo en este plan de negocios se debe considerar cantidad de producción del emprendimiento en una cantidad especifica de tiempo, que en este caso se consideran trabajar todos los días laborables del año solo sin considerar los dines de semana y tomando en cuenta los días festivos como espacio de holgura ya que a criterio se considera que hay temporadas donde la demanda es más alta y la producción diaria es superada.

Tabla 44

Capacidad de producción

Producción			
Diaria	Semanal	Mensual	Anual
3	15	60	720

Nota. La tabla muestra la capacidad de la fábrica. *Fuente*. Elaboración Propia

Se considera que se llegara a producir tres pares diarios con un resultado de 15 pares semanales y al mes con una producción total de 60 pares, lo que nos da como resultado 7209 pares al año.

Tabla 45

Capacidad Comercial

	Total	Porcentaje

Capacidad de Comercialización	720	0,8635%
DPI Insatisfecha	82.658,3535	99,14%
DPI del mercado	83.378,3535	100%

Nota. La tabla muestra la ponderación de la capacidad de fábrica. *Fuente*. Elaboración Propia

Considerando que el mercado necesita 83378 pares de calzado de formal de lujo, y el nuevo engreimiento tiene una capacidad de producción de 720 parees año con un porcentaje sobre el total del 8,863% del mercado.

Tabla 46

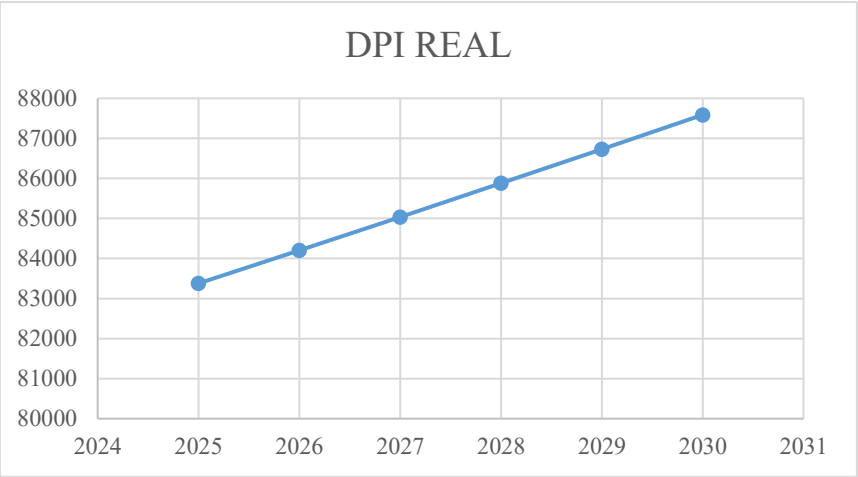
DPI Real

Año	Estimación	DPI	DPI Real	Producción Diaria
2025	0,8635%	83378,3535	720	3
2026	0,8635%	84203,7992	727,128	3
2027	0,8635%	85037,41681	734,326567	3
2028	0,8635%	85879,28724	741,5964	3
2029	0,8635%	86729,49218	748,938205	3
2030	0,8635%	87588,11415	756,352693	3

Nota. La tabla muestra la capacidad de la nueva comercializadora proyectada a 5 años futuros. *Fuente.* Elaboración Propia

Figura 36

DPI Real



Nota. La Figura muestra la capacidad de producción de la fábrica proyectada a 5 años futuros. *Fuente*. Elaboración Propia

Análisis e interpretación

La tabla y la figura muestran la Demando Potencial Insatisfecha actual y proyectada del calzado artesanal de lujo en Ecuador. Se estima que el DPI total crecerá de manera sostenida de 83 378 e el año actual 87 588 e 2030. En contraste a esto, la producción del emprendimiento es de 720 en promedio en 2025 que representa el 0,86% de la demanda insatisfecha en el nicho de mercado que se centra en el calzado formal de lujo.

Dado el Análisis de este escenario se entiende que existe una brecha muy implica entre la capacidad productiva y el mercado no atendido, lo que se considera una oportunidad valiosa, así también nos da una idea de la escalabilidad que puede tener el negocio, con aumento de los días de producción y posicionamiento de la marca más sólido.

4.3.2 Macro y micro localización

La macro localización de la fábrica se establece en la región Sierra, Zona 3, con enfoque especializado en la Provincia de Tungurahua y el sector de crecimiento del cantón Ambato.

Figura 37

Macro Localización



Nota. La ilustración muestra la Macro localización de la fábrica de calzado bespoke. *Fuente*. Google maps.

Tabla 47

Micro localización

Micro localización	
Cantón	Ambato
Parroquia	Celiano Monge
Barrio	Ciudadela Deportiva
Sector	Mercado Mayorista

Nota. La tabla muestra la Micro localización de la comercializadora de Orquídeas *Fuente*. Elaboración Propia

Figura 38

Micro Localización



Nota. La ilustración muestra la Micro localización de fábrica. *Fuente*. Google maps

La figura que se muestra es del satélite de Google maps en las calles 10 de Agosto y Villa Orellana, en el galpón de Botas Scatback se desarrollará el emprendimiento.

4.3.3 Localización óptima

Se refiere a la determinación del lugar más adecuado para la unidad operativa, considerando aspectos económicos, logísticos, sociales y ambientales, de esta manera se logra la eficiencia operativa, reducir los costos totales, facilitar el acceso al mercado y la sostenibilidad del proyecto.

Según Baca Urbina (2013), la localización óptima permite maximizar los beneficios y minimizar los costos de operación y distribución a largo plazo, por lo que se deben considerar factores cuantitativos (costos de transporte, mano de obra, materia prima, servicios públicos y alquileres) y cualitativos (cercanía al mercado objetivo, seguridad, normativas legales y disponibilidad de infraestructura), por lo cual.

La elección optima influye directamente en la competitividad, costos logísticos y el acceso a la demanda potencial. Kotler y Keller (2016) manifiesta que la localización adecuada permite mejorar la accesibilidad al cliente, optimizar el tiempo de respuesta y generar gran presencia de marca.

Tabla 48

Escala de impacto

	Escala de impacto
3	Alto Impacto
2	Mediano Impacto
1	Bajo impacto

Nota. La tabla muestra la escala de impacto. *Fuente.* Elaboración Propia

Tabla 49

Métodos de los factores ponderados para la fábrica de calzado bespoke

Nº	Factores relevantes	Peso (%)	Calificación (1–3)	Valor ponderado
1	Ubicación de fácil identificación	8%	2	0.16
2	Infraestructura del local comercial	10%	2	0.20
3	Accesibilidad vehicular	7%	3	0.21
4	Cercanía a zonas comerciales	12%	1	0.12
5	Adquisición de insumos	10%	2	0.20

6	Demanda de productos en la zona	15%	1	0.15
7	Seguridad del sector	10%	2	0.20
8	Costo del arriendo	10%	3	0.30
9	Accesibilidad a servicios básicos	6%	3	0.18
10	Aprobación de permisos y normativa municipal	6%	2	0.12
11	Presencia de competidores directos en el sector	6%	2	0.12
Total	100%		2.06	

Nota. La tabla muestra los factores más relevantes que condicionan la optimización de la fábrica y su valor ponderado. *Fuente.* Elaboración Propia

Análisis e interpretación

La calificación es de 2.6 lo que nos da a entender que es una respuesta aceptable, pero no óptima para desarrollar actividades de ventas de calzado bespoke en arte de patina artesanal. Lo cerca que se encuentra el mercado mayorista hace que la zona sea popular y no resalte el negocio como uno de lujo, no obstante, las desventajas antes mencionadas pueden ser contrarrestadas ya que el emprendimiento busca captar su clientela por redes sociales donde se ofrecerá ventas en línea y personalizadas en el taller artesanal de trabajo.

El bajo costo del arriendo, las áreas verdes y la facilidad de aparcamiento vehiculas son algunos de los factores que compensan las limitaciones del sector.

4.3.4 Ingeniería de proyecto

Esta etapa técnica permite definir y organizar los distintos recursos para poder llevar a acción el emprendimiento. La misma que comprende un análisis puntual de las etapas productivas, identificación de los insumos y materiales a usarse, herramientas, la

distribución del espacio de trabajo y el detalle de la capacidad instalada con la que se cuneta.

La ingeniería de este proyecto se direcciona a estructurar de manera técnica el proceso productivo del calzado artesanal de lujo de arte de patina. Se analiza la capacidad del taller de trabajo, la maquinaria que se necesita, el flujo de trabajo y los recursos humanos.

Ya que el producto en el que se basa este plan de negocios se considera de alta gama no solo se tiene en cuenta la funcionalidad sino también el detalle de imagen del producto final y acabados, asegurando así que la propuesta resalte el valor de las piezas.

4.3.4.1 Estado inicial

4.3.4.2 Proceso de producción

El proceso de producción es el conjunto de actividades destinadas a transformar insumos en productos finales con el uso de materias primas, maquinaria, mano de obra y tecnología la finalidad de comercializarlos para satisfacer una necesidad o resolver un problema (Chase, Jacobs & Aquilano, 2009). Por ende, la producción debe ser eficiente para asegurar la calidad del producto final junto garantizándose la sostenibilidad

Según Heizer, Render y Munson (2017), la producción incluye proceso simples y complejos desde la adquisición de materias primas hasta la entrega del producto terminado, procesos como el diseño, la fabricación, el control de calidad y la logística, por lo cual, el proceso de producción no solo implica la fabricación sino también decisiones estratégicas como localización de instalaciones, diseño del producto, distribución de planta, aseguramiento de la calidad, entre otras.

Tabla 50

Proceso de producción

Actividad	Descripción	Tiempo	Recursos Intervención
Gestión de la venta y recepción del pedido	Atender al cliente de manera más cortes y a la altura de la marca, mostrar el portafolio de productos y sus precios.	1 hora	Celular, computadora, mostrario de cueros y hormas. ASESOR COMERCIAL
Toma de medidas y especificaciones	En caso de que el cliente desee productos Bespoke & en arte de patina tomar las mediad y explicar las diversas maneras de personalización del calzado	15 minutos	Computadora, hoja de medidas y catabón (cinta métrica de calzado). ASESOR COMERCIAL
Corte	Realizar el corte de las piezas según las especificaciones del pedido. En casos puede incluir cambres	15 minutos por par	-Mesa de cortado -Cuero -Moldes -Chaveta -Punzón -Mina -Cambradora CORTADOR
Aparado	Desbastado y unido de piezas por medio de costuras y colocación de apliques Nota: El aparado puede ser en una maquila fuera del taller.	1 hora	-Destalladora -Máquina recta -Máquina zig-zag -Selladora -Pega -Hilos -Ojales APARADOR
Empastado y armado	Preparar las hormas, Colocar adhesivos y termoadheribles en puntas y talón, y armado de puntas talones y enfranques. (si es el caso bespoke realizar los acoples a la horma)	Media hora	-Conformadora de talones -Troqueladora -Armadora de puntas -Armadora de talones -Chaveta -Tijera -Termo adheribles de punta y talón -Pega -Clavos ARMADOR
Terminado	Según la orden de producción se realiza la	3 horas	-Troqueladora -Divididora

	fabricación de la construcción Good year welt, prefabricado o cementada de suela inyectada.		-Pulidora -Horno -Fresadora -Prensa -Horno -Segundeadora -Punteadora -Suela de cuero -Suelas inyectadas -Suelas vulcanizadas -Pegas -Cabreones -Clavos TERMINADOR
Patina	En caso que sea personalizado en arte patina artesanal, se pinta el calzado.	1 hora	-Pinceles -Esponjas -Aerógrafo -Pinturas -Pulidora MAESTRO DE PATINA
Arreglado	Se ultiman detalles, se cortan hilos, colocan pasadores, plantillas y se empaca.	15 minutos	-Pasadores -Plantillas -Tijeras -Caja -Fundas ARREGLADOR
Entrega	Se entrega en persona o por courier el par al cliente y se explican las características de los mismos.	Media hora	-Celular -Producto terminado ASESOR COMERCIAL
Postventa	Después de un tiempo prudente de la entrega se comunica con el cliente para recabar información de su experiencia con el calzado y dar la opción a mantenimientos.	15 minutos	-Celular ASESOR COMERCIAL

Nota. La tabla muestra el proceso de producción que desarrolla la fábrica. *Fuente.* Elaboración Propia

4.3.4.3 Diagrama de flujo

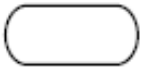
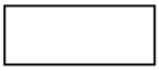
El diagrama de flujo es una herramienta que representa gráficamente procesos industriales, puesto que su función es permitir visualizar de manera clara, lógica y secuencial las actividades y decisiones que se toman en dichos procesos, con la finalidad de facilitar el análisis de procesos complejos o demasiado extensos (Harrington, 1993).

A correspondencia, Russell y Taylor (2011), afirman que los diagramas de flujo contribuyen significativamente a la optimización de procesos al proporcionar una representación visual fácil de entender para todos los niveles dentro de una organización, puesto que, los diagramas utilizan símbolos normalizados para representar las actividades, por ejemplo, rectángulos para operaciones, rombos para decisiones, flechas para el flujo del proceso, entre otros, el uso de esta simbología permite uniformidad y facilita la comunicación y el análisis (Gutiérrez & De la Vara, 2012). Además, al describir de manera secuencial y detallada cada paso de un proceso, los diagramas de flujo apoyan actividades como la capacitación de personal, el diseño de procedimientos de calidad y la implementación de sistemas de gestión.

El representar visualmente los procesos permite detectar oportunidades de mejora, eliminar actividades innecesarias que no agregan valor de tal manera que se alineen los procesos con los objetivos al ser desarrollados con eficiencia y calidad, puesto que al visualizar las actividades de manera grafica se facilita identificar los recursos y tiempos requeridos para cada una de ellas y la supervisión necesaria.

Tabla 51

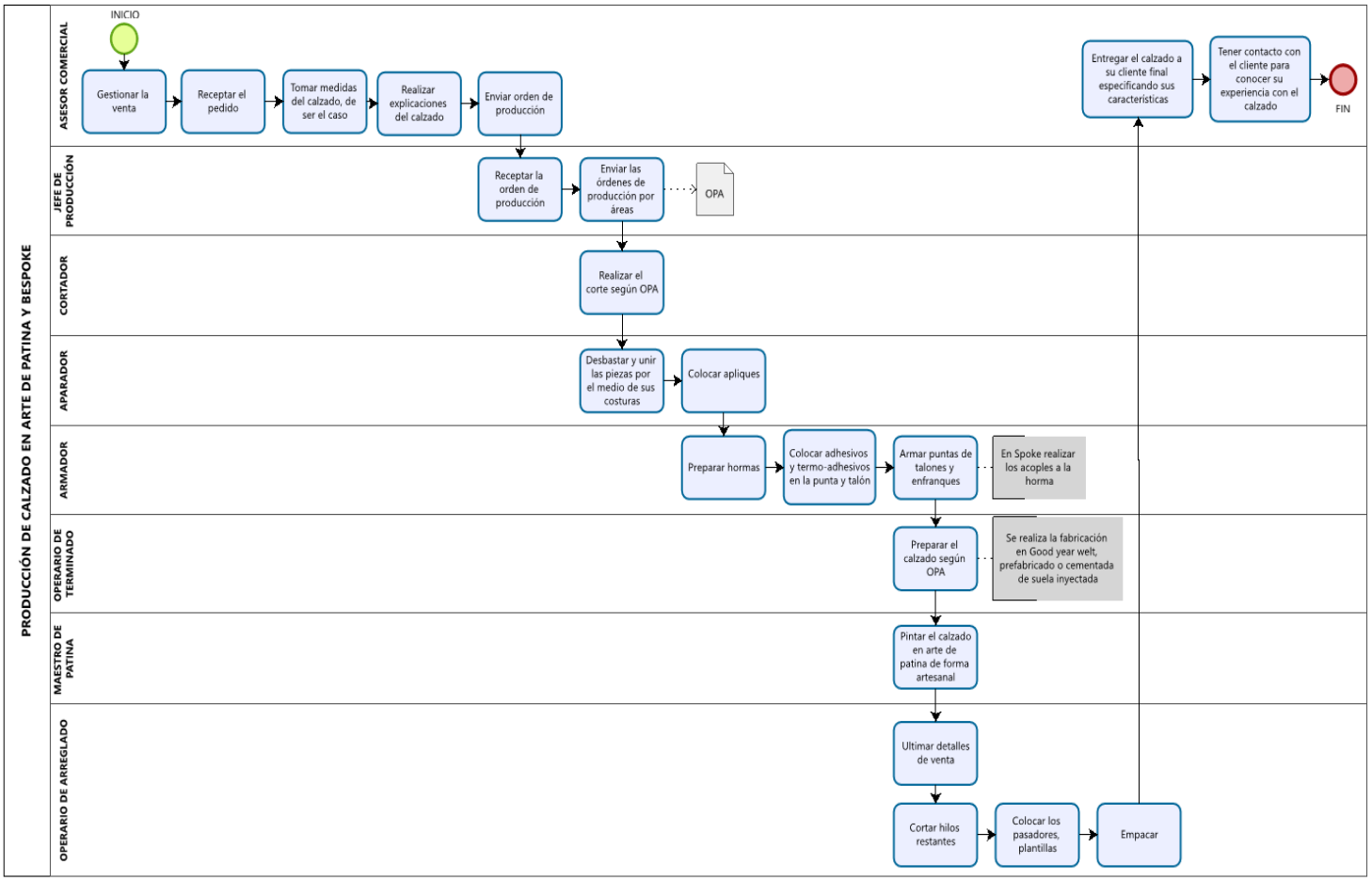
Simbología ASME para diagrama de flujo

Simbología ASME	Significado	Descripción
	Origen y Final	Indica el inicio y el final del flujo
	Proceso	Representa un acción o proceso
	Conector	Se utiliza para conectar las partes del flujo
	Desplazamiento Transporte	Indica Movimiento o desplazamiento de un objeto de un lugar a otro
	Almacenamiento	Señala la acción de archivos o almacenamientos de documentos.
	Decisión	Señala el punto de toma de decisión SI o NO

Nota. La tabla muestra la simbología ASME, implementadas para el diagrama de flujo para el proceso de producción. *Fuente.* (Cuásquer y Moreno, 2021) Referencias

Figura 39

Flujograma del proceso de servucción



Nota. La figura muestra el flujograma del proceso de servucción según la simbología ASME. *Fuente.* Elaboración Propia

4.3.4.4 Distribución de la planta

Figura 40

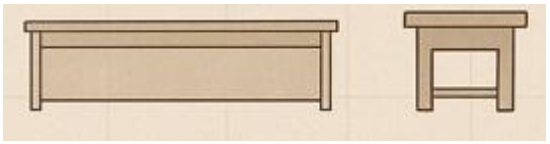
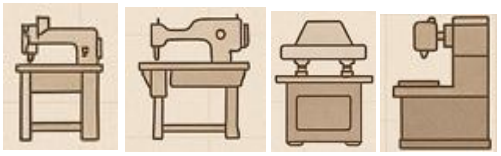
Distribución de la fábrica



Nota. La figura muestra como estará distribuida la fábrica. *Fuente.* Elaboración Propia

Tabla 52

Simbología de los elementos para la distribución de la fábrica

Símbolo	Descripción
	Pared solida
	Puerta
	Pared delgada divisora hasta media altura
	Mesas
	Máquinas de corte
	Repisas

Nota. La tabla muestra cómo está distribuida la planta. *Fuente.* Elaboración Propia

CAPÍTULO V

ESTUDIO ORGANIZACIONAL

5.1 Aspectos generales

El emprendimiento se enfoca en la producción y comercialización de zapatos en patina (pintado a mano) y "bespoke" (a la medida) con el sistema de construcción ¨Good Year Welt¨ en las suelas, el cual ofrece resistencia y durabilidad puesto que, las capas de las mismas tienen una costura interna y externa. Este sistema es el ideal para construir calzado "bespoke" porque ofrece una adaptación al pie única ya que la entre suela está compuesta por corcho natural, replicándose las curvas de la pisada y como resultado con el tiempo una plantilla anatómica, con esto el portador de este calzado sentirá una comodidad única, que solo se da al trabajar con productos naturales y en construcción ¨Good Year Welt¨.

De esta manera, se incrementa la limitada oferta de productos de lujo buscándose a la vez un redito económico y mantener las artes milenaria de la artesanía en el calzado, para generar distinción al no ser productos generados en masa sin distintivo alguno.

5.2 Jerarquización

La jerarquización es el proceso que adopta una organización con el objetivo de ser más eficiente y funcional, al distribuir responsabilidades a todos los niveles que conforman la empresa, desde directores hasta operarios de producción y ventas, según las necesidades de la empresa.

A correspondencia González y García (2019), mencionan que la jerarquización facilita y mejora la distribución de tareas y la cadena de mando, asegurándose de que cada proceso sea realizado por la persona correcta y bajo la supervisión adecuada, al delegar tareas, los líderes del proyecto se concentran en la visión general y en la estrategia de

crecimiento, mientras que otros colaboradores del equipo se encargan de tareas específicas.

Según Martínez y Fernández (2021), una jerarquía aplicada de manera correcta mejora y facilita la toma de decisiones rápidas y eficientes en situaciones críticas como el ajuste de estrategias de marketing o la modificación de productos según las preferencias del mercado, esto además influye en las relaciones con proveedores, clientes y distribuidores, de esta manera la jerarquización permite mantener un orden estructural que facilita la delegación de roles y responsabilidades, optimiza la toma de decisiones y permite una mejor gestión de las relaciones externas. Con el propósito de asegurar el éxito a largo plazo del negocio.

Nivel estratégico

Este nivel Según Chiavenato (2017), es el encargado de tomar decisiones que afectan a toda la organización y tienen un horizonte de largo plazo, al ser el nivel más alto, estas decisiones incluyen, por ejemplo, la expansión del negocio, el desarrollo de nuevas líneas de productos, entre otros. |Además, se encarga del entorno competitivo, Porter (2008) sostiene que una ventaja estratégica se logra cuando se puede ofrecer mayor valor al cliente o lo mismo que sus competidores, pero a un menor costo. Para este emprendimiento de calzado, se logra mediante el proceso de producción artesanal en patina (pintado a mano) y “bespoke” (a la medida) con el sistema de construcción ¨Good Year Welt¨.

Este nivel guía a los siguientes, táctico y operativo, por lo que es el encargado de definir los valores del emprendimiento, así como la misión empresarial (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel 2005).

Nivel táctico

El nivel táctico es el encargado de realizar las acciones para llevar a cabo la estrategia, es decir, convierte las estrategias en planes específicos, para definir cómo se va a conseguir lo que se desea y se ha planificado (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel 2005). Por ejemplo, en este emprendimiento este nivel podría abarcar decisiones como

selección de canales de distribución, proveedores, planificación de contenido para redes sociales, entre otros.

Nivel operativo

Este nivel se encarga de ejecutar los planes de acción, en si las tareas necesarias y previamente planificadas para cumplir las estrategias, Chiavenato (2017). En este emprendimiento esto puede incluir procesos como el corte de materiales, ensamblado del calzado, pintura, control de calidad, atención al cliente, entre otros. Según Chiavenato (2017), este nivel requiere de supervisión constante para responderme manera fácil y rápida ante posibles eventualidades, puesto que, es la base para la consecución de lo planificado, es decir es la raíz que da fruto a las estrategias.

5.2.1 Diseño organizacional

5.2.2 Misión

Diseñar, fabricar y comercializar calzado personalizado con arte patina, fusionando técnicas artesanales con la elegancia moderna para ofrecer a los amantes del calzado de lujo que valoran la autenticidad una experiencia de exclusividad, estilo y durabilidad.

5.2.3 Visión

Ser una marca referente en calzado artesanal y personalizado a nivel nacional preservando la tradición del trabajo hecho a mano y transformando cada par en una expresión de arte y personalidad al elevar lo clásico con innovación, distinción y mantener un compromiso inquebrantable con la calidad y la tradición.

5.2.4 Valores

Artesanía: Honramos lo hecho a mano, como dedicación y precisión en los detalles de cada pieza.

Autenticidad: Cada cliente es parte del proceso creativo para crear piezas únicas según sus necesidades, desde la elección del cuero, cada corte del mismo es diferente por lo que no existen dos pares idénticos.

Calidad: Seleccionamos cuidadosamente los materiales y cuidamos cada detalle para garantizar durabilidad y resistencia, sin dejar de lado la elegancia, al no producir en masa.

Personalización: Ofrecemos productos únicos adaptados a los gustos, necesidades y estilo de vida de cada cliente.

Tradición e innovación: Fusionamos técnicas clásicas con propuestas modernas, dejando de lado tendencias pasajeras para mantener viva la cultura artesanal sin dejar de innovar.

Sostenibilidad: Promovemos un consumo responsable, al ofrecer productos duraderos desarrollados mediante procesos éticos.

Tabla 53

Matriz axiológica

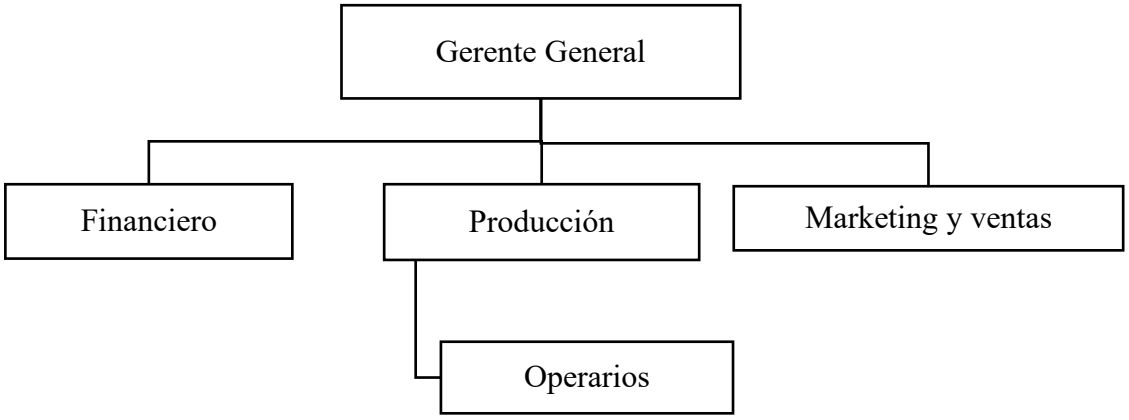
Valores	Cliente	Proveedores	Trabajadores	Competencia	Total
Calidad	5	4	4	4	17
Innovación	4	3	4	3	14
Sostenibilidad	4	4	5	4	17
Integridad	3	4	5	4	16
Compromiso	5	4	5	3	17
Pasión	4	4	4	3	15

Nota. La tabla muestra los valores que guían al emprendimiento. *Fuente.* Elaboración Propia

5.3 Estructura organizativa

Figura 41

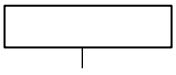
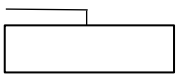
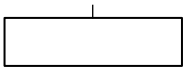
Organigrama Estructural del emprendimiento



Nota. La figura muestra el organigrama estructural de la empresa *Fuente.* Elaboración Propia

Tabla 54

División estructural

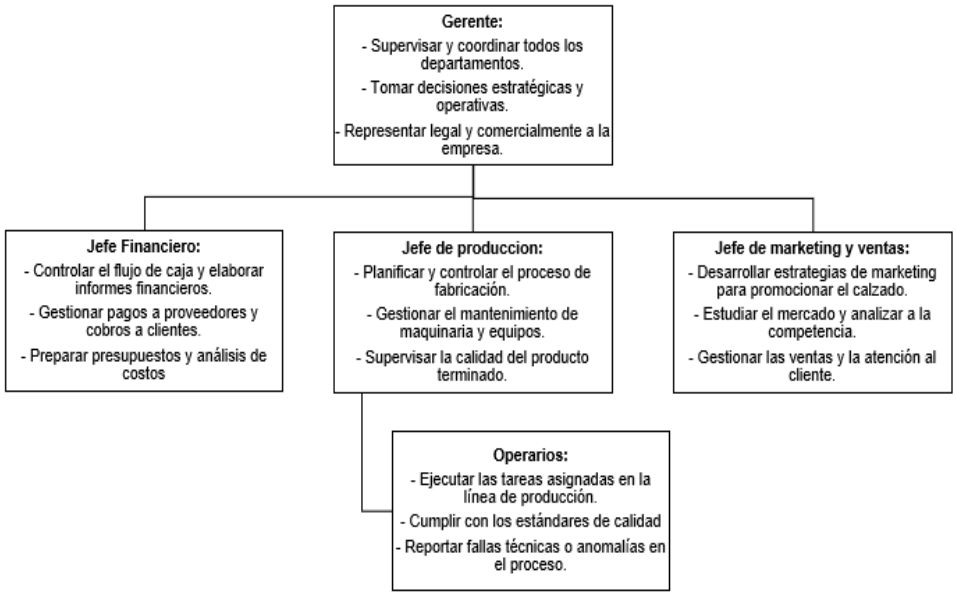
Referencia	Descripción	Elaborado por
	Línea de autoridad	Kevin Pérez
	Departamentalización	
	N. operativo	

Nota. La figura muestra la división estructural de la empresa *Fuente.* Elaboración Propia

5.4 Estructura funcional

Figura 42

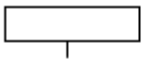
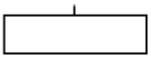
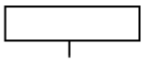
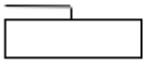
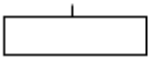
Organigrama funcional del emprendimiento



Nota. La figura muestra el organigrama funcional de la empresa *Fuente.* Elaboración Propia

Figura 43

División funcional de la empresa

Referencia	Descripción	Elaborado por
	Línea de autoridad	Kevin Pérez
	Departamentalización	
	N. operativo	
Referencia	Descripción	Elaborado por
	Línea de autoridad	Kevin Pérez
	Departamentalización	
	N. operativo	

Nota. La figura muestra la división funcional de la empresa. *Fuente.* Elaboración Propia

5.5 Manual de funciones

Tabla 55

Manual de Funciones - Gerente

	Manual de funciones	**Fecha**		19/5/2025	
		Página	**1**	**De**	4
		Sustituye			
		Fecha			
		Página		**De**	
Descripción de puesto					
Identificación					
Nombre del puesto:	Gerente general				
Nivel:	Nivel estratégico				
Código:	DG001				
Ámbito de operación:	Administrativo (Gerencia)				
Relación					
Jefe inmediato:	N/A				
Subordinados directos:	Jefe de Producción, Jefe Financiero, Jefe de Marketing y Ventas				
Función principal	Dirigir, analizar, supervisar y ejecutar lo referente al plan de negocios, haciendo cumplir los objetivos planteados y generando decisiones estratégicas que ayuden a la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.				
Funciones secundarias	Aprobar o desaprobar presupuestos e inversiones				
	Coordinar reuniones con los miembros del negocio				
	Establecer conexiones que ayuden al crecimiento del emprendimiento				
Competencia:	Liderazgo, planificación, visión, toma de decisiones y adaptabilidad				
Habilidades:	Comunicación, resolución de conflictos, organizar personal y organización				
Conocimiento	Financiero, administrativo, producción artesanal de calzado y marketing				
Requisitos	Título de administración de empresas o afines.				
	Experiencia de un año o más en el sector calzado				
Depende de:					
Propietario					
Elaborado por: Kevin Pérez	**Aprobado por:** Ing. Marcelo Gallardo			**Revisado por:** Ing. Marcelo Gallardo	

Nota. La tabla muestra funciones, dependencias habilidades y responsabilidades para el puesto de gerente para la empresa *Fuente.* Elaboración Propia

Tabla 56

Manual de Funciones – Jefe de Producción

Tabla 55 Manual de Funciones – Jefe de Producción

	Manual de funciones	**Fecha**	19/5/2025		
		Página	2	**De**	4
		Sustituye			
		Fecha			
		Página		**De**	
Descripción de puesto					
Identificación					
Nombre del puesto:	Jefe de Producción				
Nivel:	Nivel operativo				
Código:	JP001				
Ámbito de operación:	Producción				
Relación					
Jefe inmediato:	Gerente General				
Subordinados directos:	Operarios				
Función principal	Planificar, ejecutar y coordinar la producción de calzado en las distintas técnicas que ofrece el emprendimiento, asegurando la calidad sin descuidar la productividad.				
Funciones secundarias	Realizar el cronograma de producción				
	Ejecutar procesos de capacitación y producción				
	Control de calidad de materia prima, insumos y productos terminados				
Competencia:	Liderazgo, control de calidad y organización de personal				
Habilidades:	Habilidad con las manos, trabajo en equipo y planificación de procesos.				
Conocimiento	Técnicas de fabricación Good Year Welt, prefabricado y cementado, además de arte en patina y maquinaria de calzado				
Requisitos	Mínimo Bachiller				
	Experiencia de más de 5 años en producción de calzado en cuero				
Depende de:					
Gerente general					
Elaborado por: Kevin Pérez	**Aprobado por:** Ing. Marcelo Gallardo		**Revisado por:** Ing. Marcelo Gallardo		

Nota. La tabla muestra funciones, dependencias habilidades y responsabilidades para el puesto de jefe de producción para la empresa. *Fuente.* Elaboración Propia

Tabla 57

Manual de Funciones – Operarios

	Manual de funciones	**Fecha**	19/5/2025		
		Página	**3**	**De**	4
		Sustituye			
		Fecha			
		Página		**De**	
Descripción de puesto					
Identificación					
Nombre del puesto:	Operarios de producción				
Nivel:	Nivel operativo				
Código:	JP001				
Ámbito de operación:	Producción				
Relación					
Jefe inmediato:	Jefe de Producción				
Subordinados directos:	N/A				
Función principal	Realizar las distintas actividades del proceso de producción de calzado artesanal de lujo de las distintitas características de manera precisa y estética cuidando todos los detalles.				
Funciones secundarias	Cortar y preparar el cuero según el diseño y medidas solicitadas				
	Aparar las piezas, cobrar y poner ojales				
	Empastar y armar				
	Terminar las suelas de los distintos tipos				
	Patinar y arreglar				
Competencia:	Habilidad en procesos manuales, compromiso con la calidad				
Habilidades:	Atención al detalle, compromiso con la calidad				
Conocimiento	Técnicas de construcción de calzado.				
Requisitos	Experiencia en producción de calzado mínimo de tres años				
Depende de:					
Jefe de producción					
Elaborado por: Kevin Pérez	**Aprobado por:** Ing. Marcelo Gallardo		**Revisado por:** Ing. Marcelo Gallardo		

Nota. La tabla muestra funciones, dependencias habilidades y responsabilidades para el puesto de operarios para la empresa. *Fuente.* Elaboración Propia

Tabla 58

Manual de Funciones – Jefe financiero

	Manual de funciones	**Fecha**	19/5/2025		
		Página	**4**	**De**	4
		Sustituye			
		Fecha			
		Página		**De**	
Descripción de puesto					
Identificación					
Nombre del puesto:	Jefe financiero				
Nivel:	Nivel operativo				
Código:	JF001				
Ámbito de operación:	Finanzas				
Relación					
Jefe Inmediato:	Gerente General				
Subordinados directos:	N/A				
Función principal	Llevar la contabilidad del emprendimiento, control de ingresos egresos y garantizar el equilibrio económico de negocio.				
Funciones Secundarias	realizar presupuestos anules y por pedido.				
	Gestión de pagos, flujo de caja y cobranzas				
	Realizar los estados financieros y declaraciones tributarias.				
Competencia:	Control contable, financiero y de presupuestos.				
Habilidades:	Orden, responsabilidad y manejo de sistemas contables				
Conocimiento	Contabilidad, tributación y técnicas de negociación,				
Requisitos	Título de tercer nivel o auxiliar en contabilidad o afines.				
	Experiencia de un año desempeñando actividades contables				
Depende de:					
Gerente general					
Elaborado por: Kevin Pérez	**Aprobado por:** Ing. Marcelo Gallardo				**Revisado por:** Ing. Marcelo Gallardo

Nota. La tabla muestra funciones, dependencias habilidades y responsabilidades para el puesto de jefe financiero para la empresa. *Fuente.* Elaboración Propia

Tabla 59

Manual de Funciones – Jefe de marketing y ventas

	Manual de funciones	**Fecha**	19/5/2025		
		Página	**5**	**De**	4
		Sustituye			
		Fecha			
		Página		**De**	
Descripción de puesto					
Identificación					
Nombre del puesto:	Jefe de marketing y ventas				
Nivel:	Nivel operativo				
Código:	JM001				
Ámbito de operación:	marketing y ventas				
Relación					
Jefe Inmediato:	Gerente General				
Subordinados directos:	N/A				
Función principal	Desarrollar estrategias que ayuden a posicionar la marca, para captar clientes y cerrar ventas.				
Funciones secundarias	Realizar campañas publicitarias digitales y físicas.				
	Realizar contenido audiovisual.				
	Atender a los clientes de manera física y en línea.				
Competencia:	Marketing digital, atención al clientes, comunicación, fotografía y video.				
Habilidades:	Creatividad, persuasión y análisis de datos.				
Conocimiento	Segmentación, herramientas digitales y técnicas de ventas.				
Requisitos	Título de tercer nivel en Marketing o afines				
	Experiencia liderando campañas de marketing y ventas				
Depende de:					
Gerente general					
Elaborado por: Kevin Pérez	**Aprobado por:** Ing. Marcelo Gallardo			**Revisado por:** Ing. Marcelo Gallardo	

Nota. La tabla muestra funciones, dependencias habilidades y responsabilidades para el puesto de jefe de marketing y ventas para la empresa. *Fuente.* Elaboración Propia

CAPÍTULO VI

ESTUDIO FINANCIERO

6.1 Ingresos

Los ingresos son los beneficios económicos que una organización obtiene como resultado de su actividad comercial según su giro principal de negocio. En este sentido, autores como Horngren, Sundem y Elliott (2006) mencionan que los ingresos implican un aumento en los activos o una reducción en los pasivos, dicho esto los ingresos no son únicamente una entrada de dinero, sino significan una mejora representativa en la economía y por ende el bienestar de la organización. Además, los ingresos permiten evaluar el desempeño económico de una empresa, puesto que, a través de estos se puede evaluar su rentabilidad y eficiencia operativa.

Por lo tanto, los ingresos son el resultado de la eficiencia de una empresa en el mercado, pues, se obtienen a través de la capacidad de generar valor para los clientes, por lo que la correcta gestión de ingresos permite cubrir costos y a la par evalúa la rentabilidad, para en conjunto, planificar el crecimiento sostenible de la empresa (Mallo, 2012).

En el caso de una fábrica, los ingresos se generan por la venta de productos a distribuidores o consumidores finales, según el canal de distribución empleado por la misma.

Tabla 60

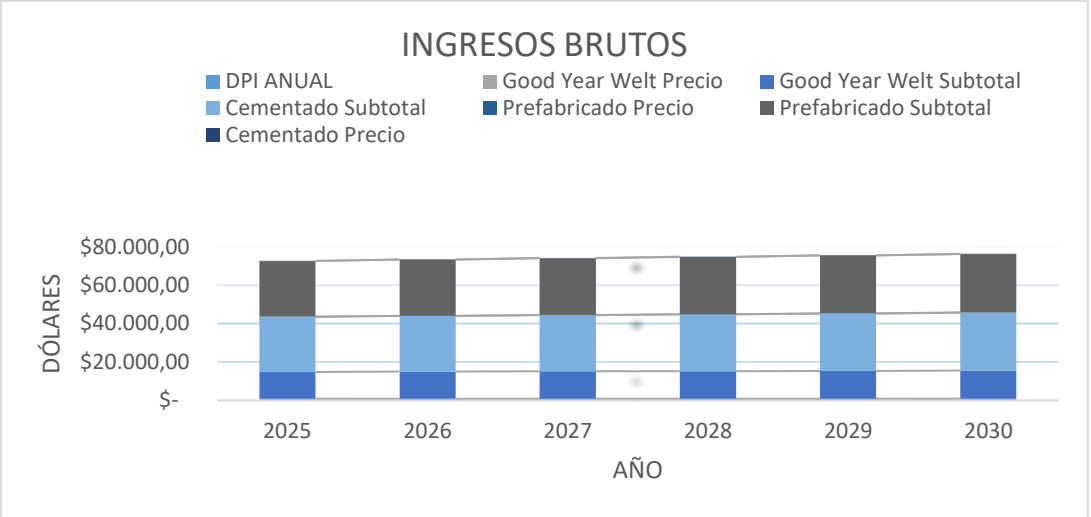
Ingresos brutos

		Good Year Welt		Prefabricado		Cementado		
AÑO	DPI ANUAL	Precio	Subtotal	Precio	Subtotal	Precio	Subtotal	Ingresos Brutos
2025	720	$138,20	$13.958,66	$108,20	$30.080,87	$88,20	$30.077,76	$74.117,30
2026	727	$139,56	$14.095,50	$109,27	$30.375,76	$89,07	$30.372,61	$74.843,87
2027	734	$ 140,93	$14.233,68	$110,34	$30.673,53	$89,94	$30.670,36	$75.577,56
2028	741	$142,31	$14.373,21	$111,42	$30.974,22	$90,82	$30.971,02	$76.318,44
2029	748	$143,70	$14.514,11	$112,51	$31.277,86	$91,71	$31.274,62	$77.066,59
2030	755	$145,11	$14.656,39	$113,61	$31.584,47	$92,61	$31.581,21	$77.822,07

Nota. La tabla muestra el detalle de los ingresos brutos *Fuente.* Elaboración Propia

Figura 44

Ingresos brutos



Nota. La figura muestra el detalle de los ingresos brutos *Fuente.* Elaboración Propia

Análisis e interpretación.

La tabla muestra los tres tipos de construcción que se vana realizar en el emprendimiento, lo que son: Good Year Welt, prefabricado y cementado. Los datos están desde el año 2025 y se proyectan hasta el 2030 con un crecimiento del 0,98% cada año. Los precios aumentan de forma moderada, partiendo en 2025 desde $138,20 para el calzado Goodyear, $108,20 para el prefabricado y $88,20 para el cementado. Así mismo las ventas alcanzan hasta el 2030 unos precios de $145,11, $113,61 y $92,61 respectivamente. Los ingresos brutos anuales crecen de manera sostenida de igual manera, pasando de $74.117,30 en 2025 a $77.822,07 en 2030.

Los ingresos brutos muestran que el emprendimiento tiene una evolución controlada. El tipo de producto que genera mas ingresos es el prefabricado y cementado, que responden a el rango de precios preferido por los clientes. Hay que tener en cuneta que la tasa crecimiento solo es referencial y bajo las decisiones tomadas en el emprendimiento los ingresos año tras año podrían aumentar en porcentajes más altos.

6.2 Costo y/o gastos

Los costos son los desembolsos de dinero que se realizan por consumos de recursos que están directamente vinculados con la producción de bienes. Es decir, son

indispensables para que la empresa pueda desarrollar su actividad. Por ejemplo, en una fábrica, los costos incluyen la materia prima, la mano de obra directa y el uso de maquinaria, entonces, los costos permiten transformar insumos en productos que posteriormente serán comercializados, por lo que estos crean valor (Mallo, 2012),

Por otro lado, los gastos representan el consumo de recursos que no están directamente relacionados con el proceso productivo, pero que son necesarios para el funcionamiento de la empresa, por ejemplo, sueldos administrativos, publicidad, alquileres, entre otros, según las necesidades de la empresa (Horngren et al. 2006).

Tanto los costos como los gastos inciden en la rentabilidad de la empresa, por lo que controlar los costos de producción ayuda a maximizar los márgenes de ganancia, mientras que un manejo responsable de los gastos administrativos y de comercialización asegura la sostenibilidad financiera a largo plazo.

Considerando que los gastos y costos son los desembolsos de dinero para el desarrollo de actividades, la fábrica integra 3 tipos de gastos, los de operación, los administrativos y los financieros, mismos que se estimaron con la DPI real anual, el consumo anual y el gasto unitario.

6.2.1 Costos y gastos de operación

Los gastos de operación son aquellos desembolsos que realiza una empresa para mantener en funcionamiento sus actividades cotidianas, sin estar directamente relacionados con la producción del bien o servicio que comercializa. Estos gastos son indispensables para el desarrollo normal del negocio, ya que sostienen las funciones administrativas, comerciales y de soporte general.

De acuerdo con Horngren, Sundem y Elliott (2006), los gastos de operación comprenden todos los costos necesarios para que la empresa continúe operando, excluyendo los costos de producción directa. Esto incluye, entre otros, los sueldos del personal administrativo, los gastos de mercadeo, alquiler de oficinas, servicios públicos, y suministros de oficina.

Mallo (2012) señala que estos gastos se clasifican principalmente en dos categorías: gastos de venta y gastos administrativos. Los gastos de venta están vinculados con el esfuerzo por comercializar los productos o servicios, como la publicidad, las comisiones o los costos de distribución. Los gastos administrativos, por otro lado, están relacionados con la gestión interna de la empresa, como los salarios del personal de oficina, servicios legales o contables, y material de oficina.

Rivera (2018) destaca que el análisis y control de los gastos operativos es esencial para mejorar la rentabilidad, ya que, aunque no generan ingresos directamente, sí pueden impactar significativamente en los márgenes de ganancia si no se gestionan adecuadamente. Una empresa que mantiene controlados sus gastos de operación puede enfrentar mejores periodos de baja facturación y tiene mayor capacidad para reinvertir en actividades productivas.

Los gastos de operación en el presente plan de negocios son por cada tipo de calzado es decir por su construcción que se clásica en Good Year Welt, prefabricado y cementados de los cuales se producirá 101, 278 y 341. La cantidad de pares producidos por sistema de construcción se obtuvo al relacionar una pregunta del cuestionario que indica las preferencias de precios apagar por parte de los publico objetivo.

Tabla 61

Materia prima Good Year Welt

Materia Prima Good Year Welt	
Descripción	Costo
Cuero	$5,80
Tafilete	$2,38
Forro textil	$0,11
Suela	$5,40
Termo adherible talón	$0,23
Termo adherible punta	$0,25

pinturas y Ceras	$ 0,75
Plantilla de armado (Celfil)	$ 0,46
Tapas de caucho	$ 1,75
Crupón	$ 4,80
Total Materiales directos	$ 21,93
Estimación de pares producidos al año	101
Total de Materia prima por año	$ 2.214,71

Nota. La tabla muestra el detalle de la materia prima de Good Year Welt *Fuente.* Elaboración Propia

Tabla 62

Materia prima - prefabricado

Materia Prima-Prefabricado	
Descripción	Precio
Cuero	$ 5,80
Tafilete	$ 2,38
Forro textil	$ 0,11
Termo adherible talón	$ 0,23
Termo adherible punta	$ 0,25
Plantilla de armado(Celfil)	$ 0,46
pinturas y Ceras	$ 0,75
Prefabricado	$ 12,00
Total Materiales directos	$ 21,98
Estimación de pares producidos al año	278
Total de Materia prima por año	$ 6.109,83

Nota. La tabla muestra el detalle de la materia prima para el prefabricado *Fuente.* Elaboración Propia

Tabla 63

Materia prima Cementado

Materia Prima-Cementado	
Descripción	Precio
Cuero	$ 5,80
Tafilete	$ 2,38
Forro textil	$ 0,11
Termo adherible talón	$ 0,23
Termo adherible punta	$ 0,25
Plantilla de armado (Celfil)	$ 0,46
pinturas y Ceras	$ 0,75
Suelas inyectadas	$ 6,00
Total Materiales directos	$ 15,98
Estimación de pares producidos al año	341
Total de Materia prima por año	$ 5.448,44

Nota. La tabla muestra el detalle de la materia prima de Cementado. *Fuente.* Elaboración Propia

Tabla 64

Materiales indirectos Good Year Welt

Materiales Indirectos-Good Year Welt	
Descripción	Precio
Pega de empastar	$ 0,12
Pega amarilla	$ 0,85
Limpiador	$ 0,04
Alogenante	$ 0,16
Entretela	$ 0,08
Hilo No. 3	$ 0,08
Hilo No.2	$ 0,01
Papel	$ 0,05
Fundas	$ 0,06
Caja	$ 0,75
Pasadores	$ 0,29
Hilo Encerado	$ 0,30
Fundas de papel	$ 0,80

Total materiales indirectos	$ 3,57
Estimación de pares producidos al año	101
Total de Materia prima indirecta por año	$ 360,24

Nota. La tabla muestra el detalle de los materiales indirectos de Good Year Welt. *Fuente.* Elaboración Propia

Tabla 65

Materiales indirectos Prefabricado

Materiales Indirectos-Prefabricado	
Descripción	Precio
Pega Blanca	$ 0,95
Pega de empastar	$ 0,12
Limpiador	$ 0,04
Alogenante	$ 0,16
Entretela	$ 0,08
Hilo No. 3	$ 0,08
Hilo No.2	$ 0,01
Papel	$ 0,05
Fundas	$ 0,06
Caja	$ 0,75
Pasadores	$ 0,29
Hilo Encerado	$ 0,30

Fundas de papel	$ 0,80
Total materiales indirectos	$ 3,67
Estimación de pares producidos al año	278
Total de Materia prima indirecta por año	$ 1.019,36

Nota. La tabla muestra el detalle de los materiales indirectos Prefabricado. *Fuente.* Elaboración Propia

Tabla 66

Materiales indirectos Cementado

Materiales Indirectos-Cementado	
Descripción	Precio
Pega Blanca	$ 0,95
Pega de empastar	$ 0,12
Limpiador	$ 0,04
Alogenante	$ 0,16
Entretela	$ 0,08
Hilo No. 3	$ 0,08
Hilo No.2	$ 0,01
Papel	$ 0,05
Fundas	$ 0,06
Caja	$ 0,75
Pasadores	$ 0,29

Total materiales indirectos	$ 2,57
Estimación de pares producidos al año	341
Total de Materia prima indirecta por año	$ 875,27

Nota. La tabla muestra el detalle de los materiales indirectos Cementado. *Fuente.* Elaboración Propia

Mano de obra

La mano de obra en este emprendimiento es por medio de prestación de servicios, que es conocido en el rubro del calzado como pago por obra. En las siguientes tablas se muestra el costo de la mano de obra por tipo de construcción y por el número de pares que se estima producir en cada uno de los sistemas de construcción.

Tabla 67

Mano de obra Good Year Welt

Mano de obra-Good Year Welt	
Puesto	Precio por par
Cortador	$ 1,00
Aparador	$ 2,50
Empastador	$ 0,75
Armador	$ 0,75
Terminado GYW	$ 8,00
Arte en patina	$ 4,00
Arreglador	$ 1,50
Total mano de obra	$ 18,50
Estimación de pares producidos al año	101
Total de Mano de obra por año	$ 1.868,50

Nota. La tabla muestra el detalle de la mano de obra Good Year Welt. *Fuente.* Elaboración Propia

Tabla 68

Mano de obra Prefabricado

Mano de obra-Prefabricado	
Cortador	$ 1,00
Aparador	$ 2,50
Empastador	$ 0,75
Armador	$ 0,75
Terminado Prefabricado	$ 1,50
Arreglador	$ 1,50
Arte en patina	$ 4,00
Total mano de obra	$ 8,00
Estimación de pares producidos al año	278
Total de Mano de obra por año	$ 2.224,00

Nota. La tabla muestra el detalle de la mano de obra Prefabricado. *Fuente.* Elaboración Propia.

Tabla 69

Mano de obra Cementado

Mano de Obra-Cementado	
Cortador	$ 1,00
Aparador	$ 2,50
Empastador	$ 0,75
Armador	$ 0,75
Terminado cementado	$ 1,50
Arreglador	$ 1,50
Arte en patina	$ 4,00
Total mano de obra	$ 8,00
Estimación de pares producidos al año	341

Total de Mano de obra por año	$ 2.728,00

Nota. La tabla muestra el detalle de la mano de obra Cementado. *Fuente.* Elaboración Propia.

Marketing

El marketing esta presupuesta en 10 dólares por par, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 70

Marketing

Marketing	
Pares producidos	$ 720,00
Marketing por par	$ 10,00
Marketing	$ 7.200,00

Nota. La tabla muestra los costos por marketing. *Fuente.* Elaboración Propia.

Amortizaciones y depreciaciones

El marketing esta presupuesta en 10 dólares por par, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 71

Depreciaciones y amortizaciones

Depreciaciones	$ 806,00
Amortizaciones	$ 130,00
Total	$ 936,00

Alquiler de maquinaria

Este emprendimiento realista a las condiciones de su apertura e inicio en la actividad productiva y comercial es consciente del nivel de maquinaria que se necesita para poder producir un nivel de calzado distinguido y con diferenciación notable para un

segmento de lujo, por lo mismo y las limitaciones de presupuesto se direcciona a alquilar maquinaria para poder desempañar su proceso de producción.

En las siguientes tablas se muestra el costo por uso de maquinaria por cada tipo de construcción, tomando en consta también la estimación de pares que se van a producir al año.

Tabla 72

Costo de alquiler por par Good Year Welt

Alquiler por par-Good Year Welt	
Alquiler de maquinaria Welt	$ 1,50
Estimación de pares producidos al año	101
Total de alquiler por año	$ 151,50

Nota. La tabla muestra el detalle del costo del alquiler por par para Good Year Welt. *Fuente.* Elaboración

Tabla 73

Costo de alquiler por par Prefabricado

Alquiler por par-Prefabricado	
Alquiler de maquinaria Prefabricado	$ 1,00
Estimación de pares producidos al año	278
Total de alquiler por año	$ 278,00

Nota. La tabla muestra el detalle del costo del alquiler por par para Prefabricado. *Fuente.* Elaboración

Tabla 74

Costo de alquiler por par Cementado

Alquiler por par-Cementado	
Alquiler de maquinaria cementado	$ 1,00

Estimación de pares producidos al año	341
Total de alquiler por año	$ 341,00

Nota. La tabla muestra el detalle del costo del alquiler por par para Cementado. *Fuente.* Elaboración

Costos de producción

Tabla 75

Costos y gastos operativos

Costos y gastos de operativos	
Descripción	Valor anual
Materia Prima	$13.772,98
Materia prima indirecta	$ 2.254,87
Mano de obra	$ 2.254,87
Marketing	$ 7.200,00
Alquiler de maquinaria	$ 770,50
Total	$26.253,23

Nota. La tabla muestra el detalle de los costos y gastos operativos. *Fuente.* Elaboración

Análisis

Los costos y gastos operativos son de $26.253,23, donde el 52% del total es representado por la materia prima, que muestra la coherencia con el modelo artesanal que se propone en el plan de negocios, en segundo lugar, está el marketing que es de $7200 que muestra un gasto considerable para poder posicionar el calzado de lujo en el mercado objetivo por medio de canales digitales. Seguido de los antes mencionados está la mano de obra, materiales indirectos y alquiler de la maquinaría que muestra una estructura coherente con respecto a los objetivos del emprendimiento.

6.2.2 Gastos administrativos

Según Horngren, Sundem y Elliott (2006), los gastos administrativos engloban costos relacionados con el soporte interno de la empresa, tales como los sueldos del personal administrativo, los honorarios profesionales, el alquiler de oficinas, la papelería, los seguros y los servicios básicos (electricidad, agua, telefonía, entre otros). Estos gastos permiten a la empresa operar de manera estructurada, garantizar el cumplimiento legal y mantener una coordinación eficiente entre sus departamentos.

Rivera (2018) señala que una gestión eficiente de los gastos administrativos puede contribuir significativamente a la rentabilidad empresarial. Esto implica controlar el uso de recursos en áreas como administración general, recursos humanos, contabilidad y sistemas, sin afectar el funcionamiento operativo de la empresa. Un exceso en este tipo de gastos puede generar una estructura pesada que reduzca la competitividad en el mercado.

En el caso de este emprendimiento el único gasto es el pago por servicios a un profesional contable, que visita el emprendimiento dos veces al mes y cobra honorarios por $200 mensuales. Todo debido al tamaño del emprendimiento y su capacidad limitada de contratar profesionales a tiempo completo.

Tabla 76

Gastos administrativos

Gastos Administrativos

Descripción	Valor anual
Contadora por prestación de servicios	$2.400,00
Total	$ 2.400,00

Nota. La tabla muestra el desglose de los gastos administrativos. *Fuente.* Elaboración

Análisis

El gasto administrativo tiene un presupuesto de $2.400,00 al año por la prestación de servicios profesionales de un licenciado que lleve la contabilidad, lo que muestra la coherencia entre el tamaño del negocio y las decisiones de contratación de personal y la manera en la que se realiza.

6.2.3 Gastos financieros

Los costos financieros son pagos que una empresa realiza al buscar financiamiento externo, como préstamos, bonos o créditos bancarios. A pesar de no ser parte directa de las actividades operativas, tienen un impacto significativo en los resultados económicos. Horngren, Sundem y Elliott (2006) indican que estos gastos abarcan los pagos de intereses, las comisiones bancarias y las pérdidas debidas al tipo de cambio, siendo importantes para diferenciarse de los costos operativos. Mallo (2012) argumenta que su inclusión como una categoría separada en el estado de resultados se debe a su relación directa con la estructura de capital de la empresa, lo que facilita la evaluación correcta del efecto del financiamiento en la rentabilidad.

Desde un enfoque analítico, una adecuada administración de estos costos es crucial para mantener la estabilidad financiera. Rivera (2018) señala que, si bien el crédito puede fomentar el crecimiento, una deuda excesiva puede poner en riesgo la existencia de la empresa en caso de que no se obtenga suficiente ingreso para cubrir estas obligaciones. En una fábrica, por ejemplo, los intereses relacionados con la maquinaria o las comisiones por financiamiento de proveedores son costos que, aunque no

participan en el proceso productivo, influyen directamente en el resultado económico de la empresa.

6.2.4 Gastos totales del proyecto

Tabla 77

Resumen de gastos

Resumen de gastos	
Descripción	Valor anual
Costos y gastos de operativos	$26.253,23
Gastos Administrativos	$26.253,23
Total	$28.653,23

Nota. La tabla muestra el desglose de los gastos administrativos. *Fuente.* Elaboración propia

Análisis e interpretación

La tabla muestra el resumen general de los gastos anuales que don de $28.653,23 que se dividen en dos con os costos y gastos operativos con un valor de $26.253,23 y los gastos administrativos con un valor de $26.253,23 que representa un 8,3%. Esta tabla de resumen nos muestra que en los costos y gastos están centrados en la operatividad.

6.3 Activos

6.3.1 Activos corrientes

Los activos corrientes (también llamados activos circulantes) son aquellos que se espera convertir en efectivo, vender o consumir dentro del ciclo operativo normal de la empresa, o en un periodo inferior a un año. Según Mallo (2012), estos activos son esenciales para mantener la liquidez y solvencia a corto plazo, ya que permiten cubrir las obligaciones inmediatas de la empresa en este caso emprendimiento.

Rivera (2018) destaca que una adecuada gestión de los activos corrientes permite a las empresas evitar problemas de liquidez, optimizar el flujo de caja y responder con agilidad ante obligaciones financieras o imprevistos.

6.3.1.1 Disponible (caja, bancos)

Caja Bancos es la cuenta que registra el dinero en efectivo y el saldo que la empresa tiene disponible para cualquier gasto en el que incurre como proveedores, salarios, entre otros, para el proyecto iniciaremos con un valor de $ 2000

6.3.1.2 Realizable

6.3.1.2.1 Inventarios de materia prima directa

Tabla 78

Materia prima directa

Materia Prima directa			
Descripción	Cantidad Mensual	Precio	Valor Mensual
Cuero	60	$ 5,80	$ 347,76
Tafilete	60	$ 2,38	$ 142,80
Forro textil	60	$ 0,11	$ 6,42
Suela	8	$ 5,40	$ 45,45
Termo adherible talón	60	$ 0,23	$ 14,00
Termo adherible punta	60	$ 0,25	$ 15,00

Plantilla de armado (Celfil)	60	$ 0,46	$ 27,69
Suelas inyectadas	28	$ 6,00	$ 170,50
Corridas de caucho	8	$ 4,00	$ 33,67
Tapas de caucho	8	$ 1,75	$ 14,73
Crupón	8	$ 4,80	$ 40,40
Prefabricado	23	$12,00	$ 278,00
TOTAL		$43,18	$ 1.136,41

Nota. Esta tabla muestra la materia prima directa que se dispone para un mes de trabajo.
Fuente. Elaboración propia.

Análisis

En la tabla se muestra la materia prima directa necesaria para un mes de producción de los tres tipos de sistemas de construcción de calzado del emprendimiento. Esta cantidad de materia prima es con la que ya se cuenta desde la constitución del emprendimiento.

6.3.1.2.2 Inventarios de Materia prima indirecta

Tabla 79

Materiales indirectos

Materiales Indirectos			
Descripción	Cantidad Mensual	Precio	Valor Mensual
Pega Blanca	60	$ 0,95	$ 57,00
Pega de empastar	60	$ 0,12	$ 6,90
Pega amarilla	60	$ 0,85	$ 51,00
Limpiador	60	$ 0,04	$ 2,40
Alogenante	60	$ 0,16	$ 9,60
Entretela	60	$ 0,08	$ 4,67
Hilo No. 3	60	$ 0,08	$ 4,67

Hilo No.2	60	$ 0,01	$ 0,33
Papel	60	$ 0,05	$ 3,00
Fundas	60	$ 0,06	$ 3,30
Caja	60	$ 0,75	$ 45,00
pinturas y Ceras	60	$ 0,75	$ 45,00
Pasadores	60	$ 0,29	$ 17,14
Hilo Encerado	31,58	$ 0,30	$ 9,48
Fundas de papel	60	$ 0,80	$ 48,00
Total		$ 5,27	$ 307,48

Nota. Esta tabla muestra los materiales indirectos que se dispone para un mes de trabajo. *Fuente.* Elaboración propia.

Análisis e interpretación

En la tabla se muestra la materia prima indirecta necesaria para un mes de producción de los tres tipos de sistemas de construcción de calzado del emprendimiento. Esta cantidad de materia prima es con la que ya se cuenta desde la constitución del emprendimiento.

6.3.1.3 Exigible

6.3.1.3.1 Cuentas por cobrar

En el caso de este emprendimiento no existen cuentas por cobrar dado que la venta de calzado es directo al consumidor final y en la acción de este tipo de ventas es con el dinero directo al productor.

Activo corriente

Tabla 80

Activo corriente

Activo Corriente	
Descripción	Valor
Caja	$ 3.000,00
Inventario	$ 1.443,90
Cuentas por cobrar	0
Total	$ 4.443,90

Nota: La tabla muestra los valores que son de activo corriente, cuentas por cobrar va en cero porque en el caso de este emprendimiento no existe la misma. *Fuente:* Elaboración propia.

Análisis e interpretación

El activo corriente de este emprendimiento es de $4.443,90 lo que evidencia la liquidez inmediata de $3.000,00 y un inventario de $1.443,00.

6.3.2 Activos no corrientes

Los activos no corrientes, también conocidos como activos a largo plazo, son aquellos recursos que posee una empresa y cuya conversión en efectivo no se espera dentro del ciclo operativo normal ni en un periodo menor a un año. Se trata de bienes y derechos destinados a permanecer en la empresa por largos periodos, contribuyendo de forma continua al desarrollo de sus actividades económicas.

Según Horngren, Sundem y Elliott (2006), los activos no corrientes son fundamentales para el funcionamiento sostenido de la organización, ya que incluyen inversiones duraderas como propiedades, maquinaria, vehículos y activos intangibles. Estos elementos no están destinados a la venta inmediata, sino al uso productivo dentro del proceso operativo o administrativo.

Mallo (2012) indica que este tipo de activos se deprecia o amortiza con el tiempo, reflejando así el desgaste o pérdida de valor asociada al uso prolongado. Esta característica permite a las empresas distribuir su costo a lo largo de los años en que se espera que generen beneficios económicos.

Los activos no corrientes se clasifican en varias categorías principales, entre ellas:

- Propiedades, planta y equipo (PPE): activos tangibles como edificios, terrenos, maquinaria y equipos utilizados en la operación.
- Activos intangibles: recursos no físicos como patentes, licencias, marcas, software o derechos de autor.
- Inversiones a largo plazo: como acciones en otras empresas o bonos que no se pretenden vender en el corto plazo.
- Activos por derecho de uso: como arrendamientos a largo plazo reconocidos bajo normas contables actuales (NIIF 16).

Rivera (2018) resalta que una empresa sólida debe encontrar el equilibrio entre sus activos corrientes y no corrientes. Una inversión adecuada en activos no corrientes garantiza la capacidad operativa a largo plazo, mientras que su mala administración puede comprometer la eficiencia o generar gastos innecesarios.

6.3.2.1 Propiedad, planta y equipo (activos fijos)

La Propiedad, Planta y Equipo (también conocida por sus siglas PPE del inglés *Property, Plant and Equipment*) es una categoría contable que agrupa los activos tangibles que una empresa utiliza de manera continua en la producción o suministro de bienes y servicios, y que no están destinados a la venta inmediata. Son recursos esenciales para el desarrollo de la actividad operativa de largo plazo.

Según Horngren, Sundem y Elliott (2006), la Propiedad, Planta y Equipo comprende activos físicos como terrenos, edificios, maquinaria, herramientas, vehículos y mobiliario. Estos elementos forman parte del capital fijo de la empresa, es decir, aquellos bienes que permanecen en la entidad durante varios ejercicios contables y que generan beneficios a lo largo del tiempo.

Mallo (2012) enfatiza que, para ser clasificado dentro de esta categoría, el activo debe tener una vida útil prolongada —generalmente superior a un año— y debe ser utilizado dentro del ciclo de operaciones de la empresa. Además, su adquisición representa una

inversión significativa, que se contabiliza como activo y se va depreciando sistemáticamente a lo largo de su vida útil estimada.

La depreciación es un proceso contable que distribuye el costo de estos activos a lo largo del tiempo en que se espera que contribuyan al negocio. Por ejemplo, una máquina comprada por una fábrica se registra inicialmente como un activo, pero su valor va disminuyendo año tras año, reflejando el desgaste por uso o el paso del tiempo.

La Norma Internacional de Contabilidad N° 16 (NIC 16) establece los criterios para el reconocimiento, medición y presentación contable de los activos de Propiedad, Planta y Equipo. Según esta norma, el activo debe reconocerse si es probable que proporcione beneficios económicos futuros y si su costo puede medirse con fiabilidad (IASB, 2022).

La adecuada gestión de estos activos es fundamental para mantener la capacidad productiva, planificar reinversiones y valorar la empresa en términos financieros. Hay que tener en cuenta que la maquinaría que se va a utilizar para la producción de emprendimiento es alquilada, y el lugar de esta incluido en el valor que se paga por par de alquiler de maquinaria,

Tabla 81

Equipos

Equipos			
Descripción	Cantidad Anual	Precio Unitario	Precio Total
Computadora	1	$ 500,00	$ 500,00
Celular	1	$ 400,00	$ 400,00
Impresora de papel	1	$ 250,00	$ 250,00
Impresora de etiquetas	1	$ 130,00	$ 130,00
Lector de código de barras	1	$ 25,00	$ 25,00
Total		$ 1.305,00	$ 1.305,00

Nota: La tabla muestra el listado de equipos y el detalle de su cantidad, precio unitario y total. *Fuente:* Elaboración propia.

Tabla 82

Herramientas

Herramientas			
Descripción	Cantidad Anual	Precio	Valor anual
Cuchilla tipo bisturí	12	$ 6,00	$ 72,00
Compás zapatero	1	$ 25,00	$ 25,00
Martillo de zapatero	2	$ 25,00	$ 50,00
Lezna	5	$ 2,00	$ 10,00
Agujas curvas	24	$ 6,00	$ 144,00
Cepillos de pulido	3	$ 50,00	$ 150,00
Pinceles	15	$ 3,00	$ 45,00
Esponjas	3	$ 3,50	$ 10,50
Mata cantos	2	$ 10,00	$ 20,00
Corta frío	2	$ 25,00	$ 50,00
Soplete	2	$ 35,00	$ 70,00
Aerógrafo	1	$ 70,00	$ 70,00
Pinzas	2	$ 40,00	$ 80,00
Total		$ 300,50	$ 796,50

Nota: La tabla muestra el listado de herramientas y el detalle de su cantidad, precio unitario y total. *Fuente:* Elaboración propia.

Tabla 83

Muebles y enseres

Muebles y Enceres			
Descripción	Cantidad Anual	Precio	Valor anual
Mesas	$ 1,00	$ 50,00	$ 50,00
Sillas	$ 4,00	$ 35,00	$ 140,00
Vitrinas	$ 2,00	$ 200,00	$ 400,00
Repisas de bodega	$ 5,00	$ 60,00	$ 300,00
Mostrador de atención al cliente	$ 1,00	$ 200,00	$ 200,00
Total		$ 545,00	$ 1.090,00

Nota: La tabla muestra el listado de muebles y enceres y el detalle de su cantidad, precio unitario y total. *Fuente:* Elaboración propia.

Tabla 84

Total, de activos fijos-Tangibles

Activos Fijos	Valor
Equipos	$ 1.305,00
Herramientas	$ 796,50
Muebles y Enseres	$ 1.090,00
Total	$ 3.191,50

Nota: La tabla muestra los valores de los activos fijos. *Fuente:* Elaboración propia.

Análisis e interpretación

Los activos tangibles del emprendimiento son de $3.191,50 anuales, el valor más alto que compone a los activos fijos son los equipos de $1.305,00 seguido de los muebles y enceres con $1.090,50 y al final con el valor más bajo las herramientas $796,00. Los mismos que son esenciales para desarrollar las actividades de producción de calzado artesanal de lujo.

6.3.2.2 Depreciaciones acumuladas

Tabla 85

Deprecaciones

Depreciaciones	
Descripción	Valor
Depreciación Equipos	$ 435,00
Depreciación de Herramientas	$ 345,33
Depreciación Muebles y enceres	$ 109,00
TOTAL	$ 889,33

Nota: La tabla muestra el detalle de la depreciación acumulada de la empresa. *Fuente:* Elaboración propia.

Tabla 86

Depreciación por año

DEPRECIACIONES	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Depreciación Equipos	$ 435,00	$ 870,00	$1.305,00			
Depreciación de Herramientas	$ 345,33	$ 1.035,67	$2.286,00			
Depreciación Muebles y enceres	$ 109,00	$ 218,00	$ 327,00	$ 436,00	$ 545,00	$ 654,00
TOTAL	$ 889,33	$ 2.123,67	$3.918,00	$ 436,00	$ 545,00	$ 654,00

Nota: La tabla muestra el detalle de la depreciación acumulada por año. *Fuente:* Elaboración propia.

6.3.2.3 Activos Intangibles

Tabla 87

Activos tangibles

Activos Intangibles	
Descripción	valor
Software contable	$ 650,00

Nota: La tabla muestra los activos tangibles de la empresa. *Fuente:* Elaboración propia.

6.3.2.4 Amortización

Tabla 88

Amortización

Software contable		Año	Valor en libros	Amortización	Valor Final	Amortización Acumulada
Costos Totales	$ 650,00	1	$ 650,00	$ 130,00	$ 520,00	$ 130,00
Valor residual	0	2	$ 520,00	$ 130,00	$ 390,00	$ 260,00
Vida útil	5	3	$ 390,00	$ 130,00	$ 260,00	$ 390,00
Amortización	130	4	$ 260,00	$ 130,00	$ 130,00	$ 520,00
		5	$ 130,00	$ 130,00	$ -	$ 650,00

Nota: La tabla muestra la amortización de la empresa por un periodo de tiempo. *Fuente:* Elaboración propia.

6.4 Pasivo

6.4.1 Pasivo a corto plazo

Por la situación antes mencionada del emprendimiento no existen pasivos, por el hecho de vender de contado y haber iniciado el emprendimiento con capital propio y un inventario considerable de materia prima equivalente a un mes de producción.

6.4.2 Pasivo a largo plazo (financiamiento)

No existe pasivo a largo plazo debido a que el capital semilla es lo sufrientemente considerable para la actividad económica, perdiendo así a la necesidad de optar por un financiamiento.

6.5 Patrimonio

$$Patrimonio = Activo\ Total - Pasivo\ Total$$

Tabla 89

Patrimonio

Patrimonio	
Descripción	Valor
Activo Total	$8.135,40
Pasivo Total	0
Tota	$8.135,40

Nota: La tabla muestra el desglose del patrimonio que posee la empresa. *Fuente:* Elaboración propia.

Análisis e interpretación

El patrimonio del emprendimiento es de $8.135,40 debido a la carencia de pasivos la única cuanta que incurre en el cálculo del patrimonio es el activo total con un valor de

$8.135,40. Lo que indica que el emprendimiento tiene un patrimonio considerable para sostenerse.

6.5.1 Capital de trabajo

$$Capital\ de\ Trabajo = Activo\ corriente - Pasivo\ Corriente$$

Tabla 90
Capital de trabajo

Capital de Trabajo	
Descripción	Valor
Activo Corriente	$4.443,90
Pasivo corriente	0
Total	$4.443,90

Nota: La tabla muestra el desglose del capital de trabajo para la empresa. *Fuente:* Elaboración propia.

Análisis e interpretación

El capital de trabaja en el caso del presente emprendimiento se reduce solo al capital de trabajo por el hecho de que no existe pasivo corriente, lo que nos da como resultado un capital de trabajo de $4.443,90. Lo que demuestra la cantidad de dinero que se requiere para la operación del emprendimiento,

6.5.2 Resumen de inversión

$$Inversión\ inicial = Activo\ fijo + Activo\ diferido + Capital\ de\ trabajo$$

Tabla 91
Inversión inicial

Inversión inicial	
Descripción	Valor
Activo Fijo	$3.841,50

Activo diferido	$650,00
Capital e trabajo	$4.443,90
Total	$8.935,40

Nota: La tabla muestra el detalle de la inversión inicial. *Fuente:* Elaboración propia.

Análisis e interpretación

En la tabla se muestra la inversión inicial y los componentes de esta forma da una suma total de $8.935,40 que da a notar que existe un equilibrio para el inicio de las operaciones del emprendimiento. Este resultado está compuesto por activos fijos con $3.841,50, seguido de Activo diferido con $ 650,00 que en este caso está compuesto únicamente del software contable y finalmente capital de trabajo que es $4.443,90

6.5.3 Plan de inversión (% aportación de fuentes)

Tabla 92

Plan de inversión

Inversión inicial	Valor ($)	Valor (%)
Activo fijo	$ 3.191,50	39%
Activo diferido	$ 650,00	8%
Capital de trabajo	$ 4.443,90	54%
Total de la inversión	$ 8.285,40	100%
Financiamiento Capital propio	$ 8.285,40	100%
Financiamiento Entidad Financiera	$ -	0%
Total financiamiento	$ 8.285,40	100%

Nota: La tabla muestra el Plan de inversión de la empresa. *Fuente:* Elaboración propia.

Análisis e interpretación

Como inversión para el inicio del emprendimiento existe $8.250,40, que el 100% es financiado por capital propio ya que no hace falta realizar ´restamos a instituciones financieras que es un reflejo de la independencia financiera del proyecto y de la carencia de riesgo de adeudar a instituciones financieras. El 54% es del capital de trabajo que asegura la liquidez para la operación, siguiente están los activos fijos con un 39% que están destinados a equipamientos y herramientas necesarias. Los activos diferidos están en tercer puesto con el 8% que es el software necesario para la actividad. Todos estos porcentajes dan a notar que hay una planificación prudente para dar inicio a las actividades del emprendimiento.

6.5.4 Resultados del ejercicio

El resultado del ejercicio indica la ganancia o pérdida neta obtenida mediante las operaciones de la empresa, este es el indicador clave para la toma de decisiones gerenciales, pues, permite valorar la eficiencia de la empresa, considerando factores como el costo de producción, ventas, gastos administrativos y financieros. Para de esta manera evaluar si se está generando retornos positivos, o si se requieren ajustes para mejorar la rentabilidad (García y Díaz, 2019).

Tabla 93

Resultado del ejercicio

Años	Ingresos Totales	Gatos Totales	Resultado del Ejercicio
2025	$ 71.641,30	$ 28.653,23	$ 42.988,08
2026	$ 72.343,60	$ 28.934,11	$ 43.409,49
2027	$ 73.052,78	$ 29.217,75	$ 43.835,03
2028	$ 73.768,91	$ 29.504,17	$ 44.264,74
2029	$ 74.492,06	$ 29.793,40	$ 44.698,66
2030	$ 75.222,31	$ 30.085,46	$ 45.136,84

Nota: La tabla ilustra el resultado del ejercicio. *Fuente:* Elaboración propia.

Análisis e interpretación

El resultado del ejercicio del presente emprendimiento muestra una tendencia creciente en ingresos y gastos. Los ingresos van desde $71.641,30 en el 2025 hasta $75.222,31 en el 20130 y los gastos van desde $28.653,23 en el 2025 a $30.085,46 en el 2030. Todos estos datos demuestran a la rentabilidad del negocio de manera estable y sostenida que valida la viabilidad segura del proyecto.

6.6 Estado de resultados proyectados

El estado de resultados proyectado es una herramienta fundamental para estimar los ingresos, costos y gastos futuros de una organización, con el objetivo de anticiparse al resultado neto esperado. Básicamente es una estimación de los resultados económicos esperados, basada en proyecciones realistas de ventas, costos de producción y gastos operativos, esto permite anticipar escenarios y definir políticas de precios, producción y gastos (Gitman y Zutter, 2012).

Tabla 94

Estado de resultados proyectados

Años	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos por venta	$71.641,30	$72.343,60	$ 73.052,78	$73.768,91	$74.492,06	$75.222,31
(-) Gastos Operativos	$26.253,23	$26.510,59	$ 26.770,47	$27.032,90	$27.297,90	$27.565,50
(=) Utilidad Bruta	$45.388,08	$45.833,01	$ 46.282,31	$46.736,01	$47.194,17	$47.656,81
(-) Gastos Administrativos	$ 2.400,00	$2.423,53	$ 2.447,28	$ 2.471,28	$ 2.495,50	$ 2.519,96
(=) Utilidad Operativa	$42.988,08	$43.409,49	$ 43.835,03	$44.264,74	$44.698,66	$45.136,84

(-) Gastos Financieros	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
(=) Utilidad antes de	$42.988,08	$43.409,49	$ 43.835,03	$44.264,74	$44.698,66	$45.136,84
(=) Utilidad antes de impuesto a la renta	$42.988,08	$43.409,49	$ 43.835,03	$44.264,74	$44.698,66	$45.136,84
(-) Impuesto a la renta 1%	$897,35	$902,62	$907,94	$913,31	$918,73	$924,21
(=) Utilidad Neta	$42.090,72	$42.506,87	$ 42.927,09	$43.351,43	$43.779,93	$44.212,63

Nota: Esta tabla muestra el estado de resultados proyectado. *Fuente:* Elaboración propia.

Análisis e interpretación

El estado de resultados proyectado muestra un crecimiento sostenido en los ingresos por ventas, pasando de $71.641,30 en 2025 a $75.222,31 en 2030, con un incremento acumulado del 5%. Este aumento, aunque moderado, refleja una estrategia comercial estable. Sin embargo, los gastos operativos presentan un crecimiento más acelerado (36% acumulado), especialmente entre 2025 y 2026 (de $20.253,23 a $26.510,59), lo que sugiere presiones en costos de producción o logística. A pesar de esto, la utilidad bruta mantiene una tendencia alcista (+5.4% en el periodo), evidenciando capacidad para absorber estos costos. Llama la atención que los gastos administrativos se mantengan relativamente controlados (crecimiento del 5% en 5 años), lo que indica eficiencia en la gestión.

La utilidad neta crece de $42.000,72 a $44.212,63 (+5.3%), siguiendo la línea de los ingresos, lo que demarca una estructura financiera estable. Sin embargo, el impuesto a la renta (1%) parece inconsistente con las normativas tributarias típicas (usualmente superiores al 15-25%), lo que podría indicar un error en la proyección o la aplicación de un régimen especial. La ausencia de gastos financieros sugiere que la empresa no utiliza deuda, lo que reduce riesgos, pero también limita oportunidades de apalancamiento. En conjunto, el proyecto refleja solidez operativa, pero requeriría

ajustes en la planificación tributaria y una revisión de los gastos operativos para optimizar márgenes.

6.7 Situación financiera inicial

La situación financiera inicial es el indicador del punto de partida económico de una empresa al comenzar sus operaciones o al momento de su constitución, en donde se identifican los recursos disponibles (activos), las obligaciones existentes (pasivos) y el capital propio con el que se cuenta al inicio del proyecto, a fin de planificar las necesidades de financiamiento, controlar los recursos y establecer metas de crecimiento y rentabilidad, (Álvarez y Prieto, 2018).

Tabla 95

Balance general enero 2025

BALANCE GENERAL enero 2025					
ACTIVOS			PASIVO		
Activos Corrientes		$ 4.443,90	Pasivos Corrientes		$ -
Caja – Bancos	$ 3.000,00		Pasivo Corriente	$ -	
Inventario	$ 1.443,90		Impuestos a la renta por pagar	$ -	
Cuentas por cobrar	$ -		Participación Trabajadores por Pagar	$ -	
Activos No Corriente		$ 3.191,50			

Propiedad, Planta y Equipo	$ 3.191,50				
Muebles y enseres	$ 1.090,00				
Equipos	$ 1.305,00		Pasivos no Corrientes		$ -
Herramientas	$ 796,50		Préstamo Bancario	$ -	
(-) Depreciación acumulada			Apertura de cuenta	$ -	
			Certificados de Aportación	$ -	
Activos Diferido o Intangibles		$ 650,00			
Paquete de Software Contable	$ 650,00		TOTAL PASIVO		$ -
(-) Amortización acumulada					
			PATRIMONIO		$ 7.635,40
			Capital Social	$ 8.285,40	
			Utilidad del ejercicio		
TOTAL ACTIVO		$ 7.635,40	TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO		$ 7.635,40

Nota: Esta tabla muestra el balance general de enero 2025. *Fuente:* Elaboración propia.

Análisis

Este balance refleja una estructura financiera conservadora, con activos totales de $7,635.40 financiados íntegramente por patrimonio ($8,285.40), evidenciando solvencia absoluta al inicio de operaciones. Destaca la liquidez inmediata ($3,000 en caja/bancos) que respalda el modelo de ventas al contado, junto a activos fijos ($3,191.50 en equipos y software) sin depreciación acumulada aún. La ausencia de pasivos presenta una base sólida pero que requerirá monitoreo para optimizar el uso del capital y mantener rentabilidad sin apalancamiento.

6.8 Situación financiera proyectada

La situación financiera proyectada es una representación anticipada del estado económico que se espera obtener, el mismo se construye a partir de proyecciones de ingresos, costos, gastos, inversiones y financiamiento, y permite evaluar la capacidad de la empresa de mantener su liquidez y cubrir sus obligaciones financieras para de esa manera, identificar posibles riesgos financieros y necesidades de financiamiento.

Tabla 96

Situación financiera proyectada

Años	**final 2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
ACTIVOS						
Activos Corrientes						
Caja – Bancos	$ 46.924,08	$ 90.372,21	$ 134.229,99	$ 177.815,07	$ 221.828,59	$ 266.144,76
Inventario	$ 1.443,90	$ 1.443,90	$ 1.458,05	$ 1.472,34	$ 1.486,76	$ 1.501,33
Cuentas por cobrar	0	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Total Activos Corrientes	**$ 48.367,97**	**$ 91.816,11**	**$ 135.688,04**	**$ 179.287,40**	**$ 223.315,35**	**$ 267.646,10**
Activos No Corriente						
Planta y Equipo						

Muebles y enseres	$ 1.090,00	$ 1.090,00	$ 1.090,00	$ 1.090,00	$ 1.090,00	$ 1.090,00
Equipos	$ 1.305,00	$ 1.305,00	$ 1.305,00	$ 1.305,00	$ 1.305,00	$ 1.305,00
Herramientas	$ 796,50	$ 796,50	$ 796,50	$ 796,50	$ 796,50	$ 796,50
(-) Depreciación acumulada	$ 806,00	$ 1.612,00	$ 2.418,00	$ 2.527,00	$ 2.636,00	$ 2.745,00
Total Propiedad, Planta y Equipo	**$ 2.385,50**	**$ 1.579,50**	**$ 773,50**	**$ 664,50**	**$ 555,50**	**$ 446,50**
Activos Diferido o Intangibles						
Paquete de Software Contable	$ 650,00	$ 650,00	$ 650,00	$ 650,00	$ 650,00	
(-) Amortización acumulada	$ 130,00	$ 260,00	$ 390,00	$ 520,00	$ 650,00	
Total Activos Intangibles	**$ 520,00**	**$ 390,00**	**$ 260,00**	**$ 130,00**	**$ -**	
Total Activos No Corrientes	**$ 2.905,50**	**$ 1.969,50**	**$ 1.033,50**	**794,5**	**555,5**	**$ 446,50**
TOTAL ACTIVO	**$ 51.273,47**	**$ 93.785,61**	**$ 136.721,54**	**$ 180.081,90**	**$ 223.870,85**	**$ 268.092,60**
PASIVOS						
Pasivos Corrientes						
Pasivo Corriente						
Impuestos a la renta por pagar	$ 897,35	$ 902,62	$ 911,46	$ 920,40	$ 929,42	$ 938,52
Total Pasivo Corriente	**$ 897,35**	**$ 902,62**	**$ 911,46**	**$ 920,40**	**$ 929,42**	**$ 938,52**
Pasivos no Corrientes						
Total Pasivo No Corriente	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
TOTAL PASIVO	**$ 897,35**	**$ 902,62**	**$ 911,46**	**$ 920,40**	**$ 929,42**	**$ 938,52**
PATRIMONIO						
Capital Social	$ 8.285,40	$ 8.285,40	$ 8.285,40	$ 8.285,40	$ 8.285,40	$ 8.285,40
Utilidad del ejercicio	$ 42.090,72	$ 42.506,87	$ 42.927,09	$ 43.351,43	$ 43.779,93	$ 44.212,63
Utilidad Acumulada		$ 42.090,72	$ 84.597,59	$ 127.524,68	$ 170.876,11	$ 214.656,04
TOTAL PATRIMONIO	**$ 50.376,12**	**$ 92.882,99**	**$ 135.810,08**	**$ 179.161,51**	**$ 222.941,44**	**$ 267.154,07**

TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	**$ 51.273,47**	**$ 93.785,61**	**$ 136.721,54**	**$ 180.081,90**	**$ 223.870,85**	**$ 268.092,60**

Análisis e Interpretación

El balance proyectado para este emprendimiento de calzado de lujo artesanal muestra un crecimiento sostenido en activos corrientes, impulsado principalmente por el aumento en caja/bancos (de $46,924.08 en 2025 a $266,144.76 en 2030), lo que refleja una generación robusta de liquidez gracias al modelo de ventas al contado. Los activos no corrientes se mantienen estables, con depreciaciones acumuladas que reducen progresivamente el valor de planta y equipo, mientras que los pasivos son mínimos (solo impuestos, sin deuda financiera). El patrimonio crece significativamente, destacando la utilidad acumulada, que pasa de $50,376.12 en 2025 a $267,154.07 en 2030, evidenciando rentabilidad y reinversión de ganancias.

Este escenario confirma la viabilidad financiera del negocio, con una estructura conservadora (sin apalancamiento) y capacidad para generar flujos de caja saludables. La ausencia de cuentas por cobrar refuerza el enfoque en ventas al contado, reduciendo riesgos crediticios. Sin embargo, la estabilidad en activos fijos sugiere que no se proyectan grandes inversiones en capacidad productiva, lo que podría limitar escalabilidad a largo plazo. La utilidad acumulada, aunque sólida, debería complementarse con estrategias para diversificar inversiones o expandir operaciones, manteniendo el equilibrio entre crecimiento y artesanía de lujo.

6.9 Flujo de caja

El flujo de caja permite analizar la liquidez de una empresa, puesto que, representa las entradas y salidas de efectivo, permitiendo evaluar la capacidad de la organización para cumplir con obligaciones de corto plazo, en vista de que, no solo revela la rentabilidad, sino también la salud financiera de la empresa, al mostrar cómo se genera y como se utiliza el efectivo dentro del negocio, por ejemplo refleja los cobros por ventas, los pagos a proveedores, gastos de producción, y otros egresos operativos que impactan en los fondos disponibles (Ross, Westerfield y Jordan, 2010).

Tabla 97

Flujo de caja

Tabla 1 *Flujo de caja*

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año
Ingresos operacionales	**$ 8.285,40**	**$ 71.641,30**	**$ 72.343,60**	**$ 73.052,78**	**$ 73.768,91**	**$ 74.4**
(+) Recursos propios	$ 8.285,40	$ -	$ -	$ -	$ -	$
(+) Recursos ajenos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$
(+) Ingresos por ventas		$ 71.641,30	$ 72.343,60	$ 73.052,78	$ 73.768,91	$ 74.4
(-) Egresos operacionales	**$ -**	**$ 28.653,23**	**$ 28.934,11**	**$ 29.217,75**	**$ 29.504,17**	**$ 29.7**
(+) costos y Gastos Operativos		$ 26.253,23	$ 26.510,59	$ 26.770,47	$ 27.032,90	$ 27.2
(+) Gastos Administrativos		$ 2.400,00	$ 2.423,53	$ 2.447,28	$ 2.471,28	$ 2.4
(=) Flujo operacional	**$ 8.285,40**	**$ 42.988,08**	**$ 43.409,49**	**$ 43.835,03**	**$ 44.264,74**	**$ 44.6**
Ingresos No Operacionales	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$**
(+) créditos a contratarse a corto plazo	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$
(-) Egresos No Operacionales	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$**
(+) otros egresos	$ -	$ -				
(=) flujo no operacional	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$
(=) flujo neto de caja	**$ 8.285,40**	**$ 42.988,08**	**$ 43.409,49**	**$ 43.835,03**	**$ 44.264,74**	**$ 44.6**

Nota: Esta tabla muestra el flujo de caja de la empresa. ***Fuente:*** Elaboración propia.

Análisis e interpretación

El flujo de efectivo proyectado muestra un crecimiento sostenido en los ingresos operacionales, que pasan de $71,641.30 en el Año 1 a $74,492.06 en el Año 5, reflejando un incremento acumulado del 4% aproximadamente. Los egresos operacionales (costos y gastos) también aumentan, pero a un ritmo similar, manteniendo un flujo operacional positivo y estable (entre $42,988.08 y $44,698.66 anuales). La ausencia de ingresos no operacionales y egresos no operacionales simplifica la estructura financiera, destacando que el negocio depende exclusivamente de sus ventas y controla eficientemente sus gastos administrativos y operativos.

Este comportamiento confirma la solidez del modelo de negocio, basado en ventas al contado (sin cuentas por cobrar) y sin deuda (recursos ajenos $0), lo que minimiza riesgos financieros. El flujo neto de caja positivo y creciente sugiere capacidad para autofinanciarse y generar liquidez, ideal para un emprendimiento artesanal de lujo.

6.10 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio determina el nivel mínimo de ventas necesario para cubrir todos los costos de operación, sin generar ni pérdidas ni utilidades. Es decir, refleja el momento en que los ingresos totales igualan a los costos totales, sin dejar ningún valor de pérdida o ganancia, esta herramienta permite tomar decisiones estratégicas sobre precios, estructura de costos o niveles de producción (Horngren, Sundem y Stratton, 2006), Por ejemplo en la fábrica de calzado, calcular correctamente el punto de equilibrio permite anticipar cuántos pares de zapatos deben venderse para cubrir las inversiones y lograr sostenibilidad financiera, sin generar ni perdida ni utilidad.

Tabla 98

Costos fijos y variables

Costos fijos y variables				
	Gastos Fijos		Gastos variables	
Gastos operativos	Materia prima directa	$ 13.772,98	Marketing	$ 7.200,00
	Materia prima indirecta	$ 2.254,87		
	Mano de obra	$ 2.254,87		
	Alquiler de maquinaria	$ 770,50		
Gastos Administrativos	Contadora	$ 2.400,00		
Total		$ 21.453,23		$ 7.200,00

Nota: Esta tabla detalla los costos fijos y variables de la empresa. *Fuente:* Elaboración propia.

6.10.1 Unidades de producción unidades monetarias

El presente emprendimiento tiene tres líneas de producto, por lo mismo, nos hemos enfocado en un punto de equilibrio que sea multi producto, lo que quiere decir que el punto de equilibrio va a ser para cada tipo de estos. El cálculo comienza con la construcción Goodyear welt, seguida de prefabricado y termina en la cementada.

Tabla 99

Punto de equilibrio multi producto

DESCRIPCIÓN	PRECIO VENTA	Gasto variable Unitario	Gasto Fijo	Demanda Mensual (Unidad)	% de Participación	Margen de Contribución MCU=PVU-CVU	Margen de Contribución Ponderado MCP	Qe Unidades=(CF/MCPT) *%
Calzado Good Year Welt	$ 138,20	$ 10,00	$ 20.498,35	101	14%	$ 1.382,05	$ 192,24	2,867332933
Calzado Prefabricado	$ 104,20	$ 10,00	$ 20.498,35	278	39%	$ 1.042,05	$ 402,96	7,971226781
Calzado Cementado	$84,20	$ 10,00	$ 20.498,35	341	47%	$ 842,05	$ 399,21	9,772843591
TOTAL		$ -		60	100%	$ 3.266,14	$ 994,42	20,6114033

Nota: Esta tabla muestra los valores calculados del punto de equilibrio multi producto.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 100

Valores ponderados del Punto de Equilibrio multi producto

Ingresos $=Qe * PVU	Precio de Venta Ponderado	Costo Variable Ponderado
$ 8.205,15	$ 0,69	$ 0,32
$ 2.461,55	$ 0,21	$ 0,06
$ 9.637,32	$ 0,81	$ 0,20
$ 20.304,02	$ 1,71	$ 0,58

Nota: Esta tabla detalla los valores ponderados para el punto de equilibro multi producto. *Fuente:* Elaboración propia.

Análisis e interpretación

El cálculo del punto de equilibrio multiproducto revela que la empresa necesita vender 20.61 unidades ponderadas (equivalentes a $20,304.02 en ingresos) para cubrir sus costos fijos de $20,498.35. La estructura se desglosa en tres líneas: Good Year Welt (14% participación, 2.87 unidades), Prefabricado (39%, 7.97 unidades) y Cementado (47%, 9.77 unidades). El margen de contribución ponderado total ($994.42) indica que, por cada dólar vendido, $0.58 cubren costos fijos después de restar los variables. Los ingresos ponderados muestran que el Calzado Cementado contribuye más al equilibrio ($9,637.32), seguido del Good Year Welt ($8,205.15), reflejando su mayor participación en la demanda (47% vs. 14%). Sin embargo, el precio de venta ponderado ($1.71) sugiere una mezcla de productos con márgenes dispares, donde el Good Year Welt (MCU: $1,382.05) es el más rentable por unidad, pero el Cementado (MCU: $842.05) impulsa el volumen. Para optimizar, la empresa podría aumentar la participación de productos con mayor margen o reducir costos fijos.

6.10.1.1 Punto de equilibrio en unidades monetarias.

PE=Punto de Equilibrio

GF= Gasto Fijo

GVP=Gasto Variable ponderado

PVP= Precio Variable Ponderado

$$\boldsymbol{PE = \frac{CF}{1 - \frac{CVPonderado}{PVPonderado}}}$$

$$\boldsymbol{PE = \frac{\$20.498,35}{1 - \frac{9,999}{99,44}}}$$

$$\boldsymbol{PE = \$22.789,91\ dólares}$$

Análisis e interpretación

El emprendimiento nos indica que para cubrir los gastos fijos y variables se debe generar $22.789,91 para evitar pérdidas económicas, asimismo, esto indica que desde este punto hay crecimiento positivo

6.10.1.2 Punto de equilibrio en unidades vendidas.

GVU= Gasto de Venta Unitario

GV=Gasto Variable

CF= Costo Fijo

PVU=Precio de Venta Unitario

GVU=Gasto Variable Unitario

$$\boldsymbol{Gasto\ de\ Venta\ Unitario = \frac{GV}{DPI\ Real}}$$

$$\boldsymbol{GVU = \frac{7.200,00}{720}}$$

$$\boldsymbol{GVU = \$\ 10,00\ dòlares}$$

$$\boldsymbol{PE = \frac{CF}{PVU - GVU}}$$

$$\boldsymbol{PE = \frac{\$20.498,35}{\$89,441}}$$

$$PE = 229\ pares$$

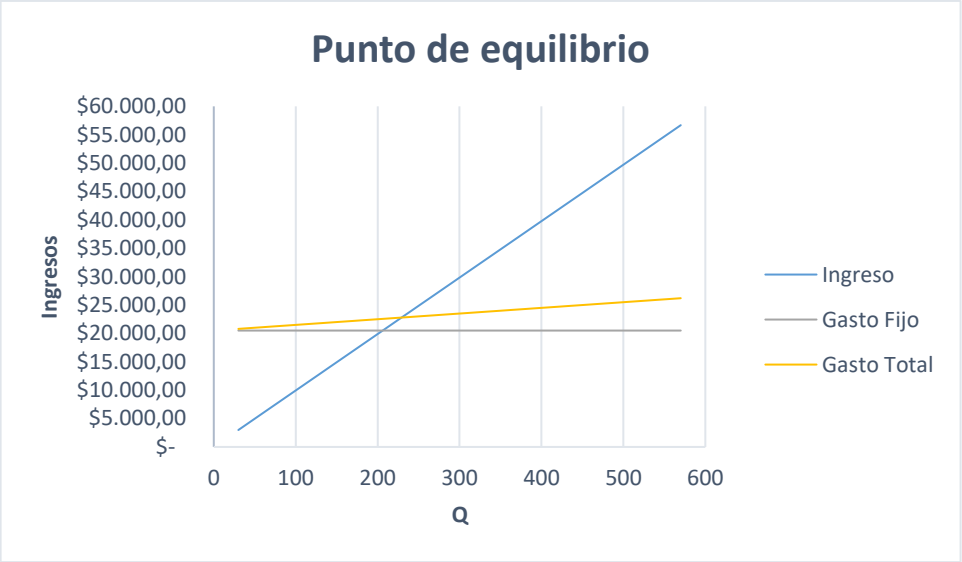
Análisis e interpretación

Se debe vender al alrededor de 229 pares al año, para considerar que desde ese punto de producción en adelante, existe ganancia y la zona de pérdida queda atrás de este número de pares.

6.10.2 Gráfico

Figura 45

Punto de equilibro



Nota: La figura muestra el comportamiento del punto de equilibrio. *Fuente:* Elaboración propia.

6.11 Tasa de descuento y criterios alternativos para la evaluación proyectada

6.11.1 Sin financiamiento (TMAR 1)

i=Riesgo País

f=Inflación

Financiamiento	Monto	% De aportación de las fuentes	TMAR	Ponderación
Capital Propio	$ 8.285,40	100%	0,095302951	0,095302951
Institución Financiera	$ -	0%	0	0
Total	$ 8.285,40	100%	0,095302951	0,095302951
Tmar Global Mixto 1				0,095302951

$$\boldsymbol{Tmar1 = i + f}$$

$$\boldsymbol{Tmar1 = 0.0855 + 0.098}$$

$$\boldsymbol{Tmar = 0.095\ (9.53\%)}$$

Tabla 101

Tmar Global mixto 1

Nota: La tabla muestra la Tmar Global mixto 1. *Fuente:* Elaboración propia.

Análisis e interpretación

El cálculo del TMAR combina el riesgo país (8.55%) y la inflación (9.8%), resultando en una tasa del 9.53%, que refleja el rendimiento mínimo exigido para compensar estos factores macroeconómicos. Sin embargo, la tabla muestra una estructura de financiamiento 100% con capital propio, lo que implica que el TMAR global (9.53%)

no considera costos de deuda, al no haber aportación de fuentes externas (institución financiera: 0%). Esto sugiere que el proyecto se financia íntegramente con recursos internos, evitando intereses, pero limitando oportunidades de apalancamiento. La ponderación del TMAR es idéntica para ambas filas (capital propio y "financiera") debido a que el monto es el mismo, lo que parece ser un error de duplicación en la tabla.

6.11.2 Con financiamiento (TMAR2)

I=Riesgo País

f=Inflación

$$\boldsymbol{Tmar2 = i + f\ (2)}$$

$$\boldsymbol{Tmar2 = 0,855 + 0,0098\ (2)}$$

$$\boldsymbol{Tmar2 = 0,1051}$$

$$\boldsymbol{Tmar2 = 11\%}$$

Tabla 102
Tmar Global mixto

1.2.1 Financiamiento	**1.2.2** Monto	**1.2.3** % De aportación de las fuentes
1.2.6 Capital Propio	**1.2.7** $ 8.285,40	**1.2.8** 100%
1.2.11 Institución Financiera	**1.2.12** 0	**1.2.13** 0%
1.2.16 Total	**1.2.17** $ 8.285,40	**1.2.18** 100%

1.2.21 Tmar Global Mixto 2

Nota: La tabla muestra la Tmar Global mixto 2. *Fuente:* Elaboración propia.

Análisis e interpretación

El TMAR2 se calcula sumando el riesgo país (8.55%) y la inflación (0.98%), resultando en una tasa del 10.51% (redondeada al 11%), que representa el rendimiento mínimo requerido para cubrir estos factores macroeconómicos. Al igual que en el caso anterior, la estructura de financiamiento sigue siendo 100% con capital propio, lo que mantiene el TMAR global en 10.51% sin influencia de costos de deuda. La ponderación refleja esta exclusividad de recursos internos, aunque la tabla repite el valor del TMAR en la fila de "Institución Financiera" (0%), lo que parece ser un error de formato.

6.12 Indicadores financieros tiempo presente

6.12.1 Índice de solvencia

El índice de solvencia es un indicador financiero a través del cual se evalúa la capacidad de una empresa para cubrir sus obligaciones a largo plazo con los recursos con los que cuenta, para de esta manera medir su estabilidad financiera, este indicador se calcula dividiendo el total del activo entre el total del pasivo, mientras en el resultado se obtenga un mayor valor, mayor es la capacidad de la empresa para afrontar sus deudas. Puesto que, debe existir un equilibrio entre activos y pasivos de modo que la empresa tenga la capacidad de cumplir con todos sus compromisos financieros a tiempo. (Zutter & Gitman, 2012)

$$\boldsymbol{Solvencia = \frac{Activo\ Total}{Pasivo\ Total}}$$

$$\boldsymbol{Solvencia = \frac{\$51.273,47}{\$897,35}}$$

$$\boldsymbol{Solvencia = \$\ 57,13}$$

Análisis

El índice de solvencia de 57.13 (calculado como Activo Total / Pasivo Total = $51,273.47 / $897.35) indica una capacidad excepcional de la empresa para cubrir sus obligaciones a largo plazo. Este valor, extremadamente alto, revela que los activos totales son 57 veces mayores que los pasivos, lo que refleja una estructura financiera ultraconservadora y con riesgo mínimo de insolvencia. Sin embargo, una ratio tan elevada podría sugerir una subutilización de recursos, ya que la empresa no está aprovechando oportunidades de apalancamiento para crecer (ejemplo: invertir en expansión con deuda a bajo costo).

6.12.2 Índice de liquidez

El índice de liquidez permite evaluar la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo empleando sus activos corrientes. Este indicador proporciona una visión clara del estado financiero de la organización lo que es útil para proveedores, acreedores y administradores en la toma de decisiones. De esta manera se mide si la empresa tiene la capacidad de pagar sus deudas a corto plazo sin dificultades y sin la necesidad de recurrir a financiamiento externo (Horngren, Sundem, & Elliott, 2006).

$$\boldsymbol{Liquidez\ Corriente} = \frac{\boldsymbol{Activo\ Circulante}}{\boldsymbol{Pasivo\ Circulante}}$$

$$\boldsymbol{Liquidez\ Corriente} = \frac{\boldsymbol{\$48.367,97}}{\boldsymbol{\$897,35}}$$

$$\boldsymbol{Liquidez\ Corriente} = \boldsymbol{\$\ 53,90}$$

Análisis e interpretación

Se visualiza una capacidad excepcional para cubrir obligaciones a corto plazo, ya que los activos corrientes superan ampliamente los pasivos corrientes (53.9 veces). Si bien esto indica una solidez financiera extrema y bajo riesgo de incumplimiento, un valor tan alto podría señalar una gestión ineficiente del capital de trabajo, como exceso de

efectivo o inventarios que no están siendo aprovechados para inversiones productivas o crecimiento.

6.12.3 Índice de endeudamiento

Índice de endeudamiento

El índice de endeudamiento mide el nivel de obligaciones que una empresa ha adquirido comparado con sus activos totales, medir su grado de financiamiento externo, pues un alto índice del mismo reduce la rentabilidad de la organización lo que debilita su desarrollo. El análisis de este índice es fundamental para determinar el equilibrio entre el capital propio y ajeno, y su impacto en la estabilidad financiera de la empresa (Van Home & Wachowicz, 2010).

$$\boldsymbol{Endeudamiento = \frac{Pasivo\ Total}{Activo\ Total} * 100}$$

$$\boldsymbol{Endeudamiento = \frac{\$897,35}{\$51.273,47} * 100}$$

$$\boldsymbol{Endeudamiento = 1,75\%}$$

Análisis e interpretación

El emprendimiento tiene una estructura financiera extremadamente conservadora, con una mínima dependencia de deuda. Esto refleja que solo el 1.75% de sus activos está financiado por obligaciones, lo que implica un riesgo financiero casi nulo y una gran capacidad de autonomía. Sin embargo, un nivel tan bajo de endeudamiento podría sugerir una subutilización del apalancamiento.

6.12.4 Índice de apalancamiento

Índice de apalancamiento

El índice de apalancamiento permite evaluar en qué medida una empresa utiliza deuda para financiar sus activos, lo que refleja la salud financiera de la misma y el riesgo que corre, contraer una deuda maximiza las ganancias o pérdidas, puesto que la empresa pasa a depender del cumplimiento de sus obligaciones mientras obtiene capital para su desarrollo. Por lo que, su análisis y control permiten que la empresa mantenga equilibrio (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010).

$$\boldsymbol{Apalancamiento = \frac{Pasivo\ Total}{Patrimonio}}$$

$$\boldsymbol{Apalancamiento = \frac{\$897,35}{\$50.375,12}}$$

$$\boldsymbol{Apalancamiento = 0,017\ veces}$$

Análisis e interpretación

El emprendimiento opera con una estructura financiera ultraconservadora, donde los pasivos representan apenas el 1.8% del patrimonio. Esto indica una mínima dependencia de deuda y una capacidad casi total de autofinanciamiento, lo que reduce significativamente el riesgo financiero**.**

6.13 Evaluadores de tiempo futuro

Calcula el VAN 1

$$\boldsymbol{VAN1 = InversionIn + \frac{FNE1}{(1+i)^1} + \frac{FNE1}{(1+i)^2} + \frac{FNE1}{(1+i)^3} + \frac{FNE1}{(1+i)^4}}$$

$$\boldsymbol{VAN1 = -\$8.285,40 + \$39.632,40 + \$40.020,091 + \$40.413,23 + \$40.809,40 + 41208,54}$$

$$\boldsymbol{VAN1 = \$193.799,11}$$

Análisis e interpretación

El emprendimiento de calzado artesanal de lujo en arte de patina presenta un VAN positivo, de manera que el valor generado sea superior a lo que cuesta, es decir es rentable y aceptable para un proyecto que establece un valor superior a 0.

6.13.1 Valor presente neto o valor actual Neto (VAN1, VAN2)

$$\boldsymbol{VAN2 = InversionIn + \frac{FNE1}{(1+i)^1} + \frac{FNE1}{(1+i)^2} + \frac{FNE1}{(1+i)^3} + \frac{FNE1}{(1+i)^4} + \frac{FNE1}{(1+i)^5}}$$

$$\boldsymbol{VAN2 = -\$8.285,40 + \$39.280,83 + \$39.665,90 + \$40.054,74 + \$40.447,40 + 40.843,00}$$

$$\boldsymbol{VAN2 = \$192.006.50}$$

Análisis e interpretación

El cálculo del VAN2 proyecta un valor positivo y significativo ($192,006.50), lo que indica que la inversión inicial de -$8,285.40 generará flujos de efectivo netos (FNE) con un retorno muy por encima del costo de capital (tasa de descuento "i"), considerando un horizonte de 5 años. La progresión creciente de los FNE (de $39,280.83 a $40,843.00) sugiere un modelo de negocio sostenible y en expansión, capaz de cubrir la inversión inicial y generar ganancias considerables.

6.13.2 Tasa beneficio-costo

La tasa beneficio-costo permite determinar la viabilidad y posible éxito de una inversión al relacionar y comparar los beneficios esperados con los costos que implica el desarrollo del proyecto. Básicamente e medir si el proyecta resulta rentable. Este indicador es fundamental para elegir proyectos rentables, que sean sostenibles en el tiempo mediante la generación de beneficios económicos (Sapag, 2014).

$$\frac{\boldsymbol{RB}}{\boldsymbol{C}} = \frac{\sum \boldsymbol{Ingresos\ brutos}}{\sum \boldsymbol{Costos\ totales\ del\ Proyecto}}$$

$$\frac{\boldsymbol{RB}}{\boldsymbol{C}} = \frac{\$\mathbf{440.520,96}}{\$\mathbf{176.188,13}}$$

$$\frac{\boldsymbol{RB}}{\boldsymbol{C}} = \$\ \mathbf{2,50}\ \boldsymbol{dólares}$$

Análisis e interpretación

Por cada dólar invertido en el proyecto, se generan $2.50 dólares de ingresos brutos, lo que demarca una rentabilidad potencial significativa. Este resultado confirma que los ingresos superan ampliamente los costos, respaldando la viabilidad económica del proyecto.

6.13.3 Periodo de recuperación de la inversión

$$\boldsymbol{PRI} = \frac{\frac{(\boldsymbol{Inversion\ Inicial})}{\sum \boldsymbol{FNE}}}{\boldsymbol{Numero\ de\ años}}$$

$$\boldsymbol{PRI} = \frac{\mathbf{8.285,40}}{\mathbf{5}}$$

$$\boldsymbol{PRI} = \mathbf{2}\ \boldsymbol{meses}\ \mathbf{6}\ \boldsymbol{dias}$$

Análisis e interpretación

El cálculo del PRI para este proyecto de calzado artesanal de lujo indica que la inversión inicial de $8,285.40 se recuperaría en aproximadamente 2.5 meses, dado el

flujo de efectivo neto anual proyectado de $39,280.83 (según datos del VAN). Este periodo de recuperación extremadamente corto.

6.13.4 Tasa interna de retorno (TIR)

Este indicador representa la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de ingresos esperados con el valor presente de los costos del proyecto, es decir, representa el punto de equilibrio en términos financieros. Una TIR superior al costo de capital indica que el proyecto generará valor, por lo que se considera rentable y con éxito a largo plazo. Esta herramienta permite comparar varias alternativas de inversión, al identificar aquellas con mayor rendimiento pues permite visualizar el rendimiento esperado, facilitándose la toma decisiones estratégicas al proporcionar una estimación del retorno esperado sobre la inversión (Allen , Brealey, & Myers, 2010).

$$\boldsymbol{TIR = Tmar1 + (Tmar2 - Tmar1)\left(\frac{VAN1}{VAN1 - VAN2}\right)}$$

$$\boldsymbol{TIR = 0,0953 + (\$0,0098)(108.110)}$$

$$\boldsymbol{TIR = 1,15510}$$

$$\boldsymbol{TIR = 116\%}$$

Análisis e interpretación

Una TIR del 116% es excepcionalmente alta y refleja un retorno extraordinario sobre la inversión, superando ampliamente las tasas TMAR1 (9.53%) y TMAR2 (10.51%)

6.13.5 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad determina cómo la variación de factores clave como, por ejemplo: ingresos, costos, tasas de descuento, entre otros, afecta los resultados financieros esperados, al identificar los factores críticos que más influyen en la rentabilidad del proyecto y estimar el nivel de riesgo que conlleva cada uno. De esta manera se puede estudiar la viabilidad de un proyecto bajo distintos escenarios, especialmente en entornos de incertidumbre económica (Blank & Tarquin , 2012).

Tabla 103

Cuadro comparativo de sensibilidad

Cuadro Comparativo de Sensibilidad

Variaciones	Escenario Optimista (+20%)	Escenario real	Escenario pesimista (20%)
VAN 1	$ 261.023,51	$ 193.799,11	$126.575,63
VAN 2	$ 258.634,58	$ 192.006,50	$125.379,33
TIR	116,64%	115,51%	113,25%
Relación costo/beneficio	$ 3,00	$ 2,50	$2,40
Periodo de recuperación de la inversión	2 meses 20 días	3 meses 10 días	4 meses 13 días

Nota: La tabla el análisis numérico de sensibilidad. *Fuente:* Elaboración propia.

Análisis de sensibilidad - Escenario real

El escenario base muestra un VAN1 de $193,799.11 y un VAN2 de $192,006.50, con una TIR del 115.51%, confirmando una rentabilidad excepcional. Estos resultados reflejan que el proyecto es altamente viable, con flujos de efectivo que superan ampliamente la inversión inicial y una tasa de retorno que triplica las TMAR de referencia (9.53% y 10.51%). La consistencia entre VAN y TIR sugiere que, incluso

en condiciones normales, el negocio de calzado artesanal de lujo genera valor económico significativo.

Análisis de sensibilidad - Escenario optimista (+20%)

En el mejor de los casos, el VAN1 aumenta a $261,023.51 y el VAN2 a $258,634.58, mientras que la TIR alcanza el 116.64%. Este escenario refuerza la solidez financiera del proyecto, demostrando su capacidad para capitalizar condiciones favorables (ejemplo: mayor demanda o menores costos). La mínima variación en la TIR (+1.13 p.p. vs. el escenario real) indica que el modelo es robusto, incluso con incrementos sustanciales en los flujos de caja.

Análisis de sensibilidad - Escenario pesimista (-20%)

Bajo condiciones adversas, el VAN1 cae a $126,575.63 y el VAN2 a $125,379.33, con una TIR del 113.25%. Aunque estos valores son inferiores, siguen siendo extremadamente favorables (TIR >100%), lo que sugiere que el proyecto mantiene su viabilidad incluso con una reducción del 20% en los flujos. Esto revela un margen de seguridad alto, ideal para inversores conservadores o entornos económicos volátiles.

CAPÍTULO VII|

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

La construcción del presente trabajo permitió estructurar de manera técnica el plan de negocios para calzado bespoke en arte de patina artesanal, que incluye un estudio de mercado, técnico, organizacional y financiero. Desde la conceptualización y la esencia del negocio, haciendo hincapié en la propuesta de valor diferenciadora, capacidad instalada, demanda y rentabilidad del mismo. Este trabajo evidencia la viabilidad del emprendimiento y su alta escalabilidad y oportunidad de reconocimiento.

La aplicación de la encuesta en la muestra permitió identificar las preferencias del consumidor con respecto a la propuesta del emprendimiento, en razón de identificar los precios aceptables dende se concluye que los consumidores valoran la exclusividad y están dispuestos a pagar sumas altas de dinero por calzado que cumpla con sus expectativas, así también indica cuales son los canales de venta ideales para realizar compras y visualizar contenidos de la marca, además de características significativas del producto y servicio mostrando que el emprendimiento debe estar orientado a la personalización y alto nivel digital para transmitir el valor de los productos ofertados.

El DPI muestra una oportunidad clara para el calzado de lujo lo que justifica el modelo de negocio propuesto.

El estudio técnico y organizacional muestra que el emprendimiento cuenta con las condiciones apropiadas para operar de manera estable con un nivel de escalabilidad alto. La ingeniería del proyecto nos indica que el futuro negocio esta orientado en la calidad del proceso artesanal y la estructura organizacional permite un control adecuado de los procesos cuidando en todo momento la experiencia del comprador acompañado de una producción responsable y guiada por funciones bien definidas.
En el estudio financiero se concluye que el proyecto tiene un nivel de rentabilidad elevado y sostenidos, con el TIR superior al costo de oportunidad del capital. El emprendimiento cubre sus costos de manera segura y genera ganancias significativas, lo que es un respaldo para la factibilidad económica de la producción de calzado artesanal de lujo.

La producción del anual de 720 pares es baja en relación al DPI y la rentabilidad alta, lo que garantiza el poder de reinversión de las ganancias para crecer el emprendimiento sin la necesidad de apalancamiento como es desde su estado inicial, y con apalancamiento si en los planes esta adquirir bienes de capital que dejaría. de lado la dependencia de alquiler.

En conclusión, este emprendimiento muestra una oportunidad excepcional para desarrollar mantener la artesanía y tradición en pie y escalar la misma.

7.2 Recomendaciones

Invertir de manera sostenida y estratégica en marketing digital con campañas que sensibilicen el valor de la artesanía y la eleven a nivel en el que sea percibida como lujo.

Establecer alianzas estratégicas con diseñadores y sastrerías de lujo: Para fortalecer el canal de distribución y fidelizar clientes que buscan experiencia de marca, se aconseja

firmar convenios con boutiques de ropa exclusiva y diseñadores de alta gama que puedan recomendar el producto a su clientela.

Diversificar la oferta de productos en un mediano plazo para poder ofrecer los seguidores de la marca un amplio portafolio de productos y generar mas ingresos por cliente, siempre mantenido la esencia artesanal de lujo y la personalización.

A pesar del que el emprendimiento este financiado por capital propio buscar oportunidad de apoyo del gobierno ONG que sean un apoyo para emprendedores que mantengas la artesanía y financien proyectos a una bajo interés, para así poder crecer de manera más acelerada dado el alto nivel de rentabilidad.

Capacitar al personal de manera que sean comprometidos con la calidad de los productos y tengan voz y voto para innovar en técnicas y procesos de producción, haciendo así que el emprendimiento sea una gran oportunidad des superación personal y de ingresos para quienes son parte.

BIBLIOGRAFÍA

Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de proyectos* (6.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Blank, L. T., & Tarquin, A. J. (2012). *Ingeniería económica* (7ª ed.). McGraw-Hill.

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2010). *Principios de finanzas corporativas* (9ª ed.). McGraw-Hill.

Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2009). *Administración de operaciones: Producción y cadena de suministros* (12.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2017). *Administración: Teoría, proceso y práctica* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Churchill, G. A., & Iacobucci, D. (2010). *Marketing Research: Methodological Foundations* (10th ed.). Cengage Learning.

García, M., & Díaz, L. (2019). *Contabilidad financiera para la gestión empresarial*. Editorial Alfaomega.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera* (12ª ed.). Pearson Educación.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera* (12.ª ed.). Pearson Educación.

González, L., & García, M. (2019). *La jerarquización organizacional en los emprendimientos: Una aproximación teórica*. Editorial Innovación Empresarial.

Gutiérrez, H., & De la Vara, R. (2012). *Control estadístico de calidad y seis sigma* (2.ª ed.). McGraw-Hill.

Harrington, H. J. (1993). *Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. McGraw-Hill.

Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2017). *Principios de administración de operaciones* (10.ª ed.). Pearson Educación.

Helfert, E. A. (2001). *Técnicas de análisis financiero: Guía para la toma de decisiones empresariales* (11.ª ed.). McGraw-Hill.

Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Elliott, J. A. (2006). *Introducción a la contabilidad financiera* (8.ª ed.). Pearson Educación.

Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2006). *Contabilidad administrativa* (13.ª ed.). Pearson Educación.

International Accounting Standards Board (IASB). (2022). *Norma* Internacional de Contabilidad N° 16: Propiedad, Planta y Equipo. https://www.ifrs.org

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de Marketing* (15.ª ed.). Pearson Educación.

Mallo, C. (2012). *Contabilidad financiera: Fundamentos y aplicaciones*. Ediciones Pirámide.

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados* (5.ª ed.). Pearson Educación.

Martínez, A., & Fernández, J. (2021). *Estrategias de jerarquización en empresas emergentes: Lecciones desde el sector del calzado*. Revista de Gestión y Emprendimiento, 25(3), 45–58.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Safari a la estrategia: Un recorrido por la jungla del pensamiento estratégico*. Prentice Hall.

Porter, M. E. (2008). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECSA.

Rivera, L. J. (2018). *Contabilidad de costos: Enfoque práctico para la toma de decisiones*. Editorial Ecoe Ediciones.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas* (9ª ed.). McGraw-Hill.

Russell, R. S., & Taylor, B. W. (2011). *Operations management: Creating value along the supply chain* (7.ª ed.). Wiley.

Sapag Chain, N. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos* (7ª ed.). McGraw-Hill.

Solé Parellada, F. (2009). *El estudio de mercado*. Universitat Politècnica de Catalunya.

Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de marketing* (14.ª ed.). McGraw-Hill.

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). *Fundamentos de administración financiera* (13ª ed.). Pearson Educación.

Varian, H. R. (2010). *Microeconomía intermedia: un enfoque actual* (8.ª ed.). Antoni Bosch Editor.

ANEXOS

Anexo 1 *Validación de Aiken*

Calificación de AIKEN	
Pertinencia	1,00
Relevancia	1,00
Claridad	1,00
Aprobado	1
Reprobado	0

	Jueces
1	Mg. Jara Vásquez Ernesto
2	Ing. Diana Morales Urrutia
3	Ing. Sevilla Galrza Maria Soledad

Fórmula ¡DESCONOCIDO!

Dónde

S	Suma de respuestas Afirmativas	N	3
N	Número de jueces	c	2
C	Número de valores de la escala de evaluación	k	16

Pertinencia

Preguntas	Jueces			Suma	V de Aiken
	1	2	3		
1	1	1	1	3	1
2	1	1	1	3	1
3	1	1	1	3	1
4	1	1	1	3	1
5	1	1	1	3	1
6	1	1	1	3	1
7	1	1	1	3	1
8	1	1	1	3	1
9	1	1	1	3	1
10	1	1	1	3	1
11	1	1	1	3	1
12	1	1	1	3	1
				Vde Aiken Promedio	1,00

Relevancia

Preguntas	Jueces			Suma	V de Aiken
	1	2	3		
1	1	1	1	3	1
2	1	1	1	3	1
3	1	1	1	3	1
4	1	1	1	3	1
5	1	1	1	3	1
6	1	1	1	3	1
7	1	1	1	3	1
8	1	1	1	3	1
9	1	1	1	3	1
10	1	1	1	3	1
11	1	1	1	3	1
12	1	1	1	3	1
				V de Aiken Promedio	1,00

Claridad

Preguntas	Jueces			Suma	V de Aiken
	1	2	3		
1	1	1	1	3	1
2	1	1	1	3	1
3	1	1	1	3	1
4	1	1	1	3	1
5	1	1	1	3	1
6	1	1	1	3	1
7	1	1	1	3	1
8	1	1	1	3	1
9	1	1	1	3	1
10	1	1	1	3	1
11	1	1	1	3	1
12	1	1	1	3	1
				V de Aiken Promedio	1,00

Anexo 2 *Flujo de Caja +20%*

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
ingresos operacionales	**$ 8.285,40**	**$ 85.969,56**	**$ 86.812,32**	**$ 87.663,33**	**$ 88.522,69**	**$ 89.390,48**	**$ 90.120,92**
(+) Recursos propios	$ 8.285,40	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
(+) Recursos ajenos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
(+) Ingresos por ventas		$ 85.969,56	$ 86.812,32	$ 87.663,33	$ 88.522,69	$ 89.390,48	$ 90.120,92
(-) Egresos operacionales	**$ -**	**$ 28.653,23**	**$ 28.934,11**	**$ 29.217,75**	**$ 29.504,17**	**$ 29.793,40**	**$ 30.085,46**
(+) costos y Gastos Operativos		$ 26.253,23	$ 26.510,59	$ 26.770,47	$ 27.032,90	$ 27.297,90	$ 27.565,50
(+) Gastos Administrativos		$ 2.400,00	$ 2.423,53	$ 2.447,28	$ 2.471,28	$ 2.495,50	$ 2.519,96
(=) Flujo operacional	**$ 8.285,40**	**$ 57.316,34**	**$ 57.878,21**	**$ 58.445,58**	**$ 59.018,52**	**$ 59.597,08**	**$ 60.035,46**
Ingresos No Operacionales	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**
(+) créditos a contratarse a corto plazo	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
(-) Egresos No Operacionales	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**
(+) otros egresos	$ -	$ -					
(=) flujo no operacional	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**
(=) flujo neto de caja	**$ 8.285,40**	**$ 57.316,34**	**$ 57.878,21**	**$ 58.445,58**	**$ 59.018,52**	**$ 59.597,08**	**$ 60.035,46**

Anexo 3 *Flujo de Caja -20%*

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
ingresos operacionales	**$ 8.285,40**	**$ 57.313,04**	**$ 57.874,88**	**$ 58.442,22**	**$ 59.015,13**	**$ 59.593,65**	**$ 60.323,69**
(+) Recursos propios	$ 8.285,40	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
(+) Recursos ajenos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
(+) Ingresos por ventas		$ 57.313,04	$ 57.874,88	$ 58.442,22	$ 59.015,13	$ 59.593,65	$ 60.323,69
(-) Egresos operacionales	**$ -**	**$ 28.653,23**	**$ 28.934,11**	**$ 29.217,75**	**$ 29.504,17**	**$ 29.793,40**	**$ 30.085,46**
(+) costos y Gastos Operativos		$ 26.253,23	$ 26.510,59	$ 26.770,47	$ 27.032,90	$ 27.297,90	$ 27.565,50
(+) Gastos Administrativos		$ 2.400,00	$ 2.423,53	$ 2.447,28	$ 2.471,28	$ 2.495,50	$ 2.519,96
(=) Flujo operacional	**$ 8.285,40**	**$ 28.659,82**	**$ 28.940,77**	**$ 29.224,47**	**$ 29.510,96**	**$ 29.800,25**	**$ 30.238,23**
Ingresos No Operacionales	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ 1,00**
(+) créditos a contratarse a corto plazo	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 1,00
(-) Egresos No Operacionales	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**
(+) otros egresos	$ -	$ -					
(=) flujo no operacional	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ 1,00**
(=) flujo neto de caja	**$ 8.285,40**	**$ 28.659,82**	**$ 28.940,77**	**$ 29.224,47**	**$ 29.510,96**	**$ 29.800,25**	**$ 30.237,23**

Anexo 4 *Cuestionario*

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta: Preferencias de Calzado Personalizado y de Lujo

Introducción:

Estimado/a participante, esta encuesta tiene como objetivo conocer sus preferencias y opiniones sobre el calzado de lujo en arte de patina (pintado a mano) y personalizado (bespoke). Sus respuestas nos ayudarán a desarrollar un producto y servicio que se ajuste a sus necesidades. Agradecemos su tiempo y colaboración.

Información General

a. ¿Cuál es su rango de edad?

☐ 18 - 24 años

☐ 25 - 34 años

☐ 35 - 44 años

☐ 45 - 54 años

☐ 55 años o más

☐ Otro (especifique): _____

b. ¿Cuál es su género?

☐ Masculino

☐ Femenino

1. ¿Estaría dispuesto a comprar calzado de lujo en arte de patina (pintado a mano) y personalizado (bespoke)?

☐ Sí

☐ No

☐ Dependería de…….

2. ¿Qué lo motiva a adquirir calzado formal o de lujo? (Seleccione las que apliquen)

☐ Imagen profesional

☐ Eventos especiales

☐ Preferencia personal por artículos exclusivos

☐ Status social

☐ Pasión por el calzado

3. ¿Qué colores prefiere para calzado formal?

- [ ] Marrón oscuro
- [ ] Miel
- [ ] Marrón claro
- [ ] Azul marino
- [ ] Negro
- [ ] Otros, especifique : _____

4. ¿Considera importante que un calzado sea diseñado a medida?

- [ ] Demasiado importante
- [ ] Muy importante
- [ ] Algo importante
- [ ] Poco importante
- [ ] Nada importante

5. ¿Qué características hacen que el precio del calzado formal de lujo sea adecuado?

- [ ] Materiales de alta calidad
- [ ] Marca reconocida
- [ ] Exclusividad del diseño
- [ ] Servicio personalizado
- [ ] Experiencia de compra

6. ¿Qué características valora más en el calzado formal de lujo? (Seleccione las que apliquen)

☐ Diseño exclusivo

☐ Comodidad

☐ Durabilidad

☐ Ajuste y ergonomía

☐ Innovación en acabados

7. ¿Adquiere calzado formal de lujo en el país?

☐ Sí

☐ No

☐ Donde…….

8. ¿Qué estilos de calzado prefiere?

☐ Derby 

☐ Oxford 

☐ Chelsea 

☐ Monk strap 

☐ Otro (especifique las características): _____

9. ¿Cuántos pares de calzado formal de lujo compraría al año?

☐ 1

☐ 2

- [ ] 3
- [ ] 4
- [ ] 5 o más

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un par de calzado formal en arte de patina y hecho a medida?

- [ ] $100 - $120
- [ ] $121 - $140
- [ ] $141 - $160
- [ ] $161 - $180
- [ ] $181 o más.

11. ¿Si un calzado personalizado cumple con sus expectativas en calidad y diseño, ¿Cuán dispuesto estaría a pagar un precio superior al promedio?

- [ ] Nada dispuesto
- [ ] Poco dispuesto
- [ ] Moderadamente dispuesto
- [ ] Muy dispuesto
- [ ] Completamente dispuesto

12. ¿Cómo calificaría la disponibilidad de calzado formal de lujo en su ciudad? Escala de Likert (1 a 5):

- [ ] (1) Muy baja

☐ (2) Baja

☐ (3) Moderada

☐ (4) Alta

☐ (5) Muy alta

13. ¿Ha visto o escuchado alguna marca o empresa que ofrezca calzado formal de lujo en Ecuador? En caso de responder si, especifique.

☐ Si

☐ No

Especifique……..

14. ¿Dónde preferiría adquirir este tipo de calzado?

☐ Tiendas físicas especializadas

☐ Tiendas de lujo en centros comerciales

☐ Tienda en línea

☐ Ferias o eventos exclusivos

☐ Venta con asistencia personalizada en domicilio

15. ¿Qué tan importante es para usted tener un espacio físico donde pueda probarse el calzado antes de comprarlo?

☐ Demasiado importante

☐ Muy importante

☐ Algo importante

- [ ] Poco importante
- [ ] Nada importante

16. ¿Qué tipo de promociones le interesan más?

- [ ] Descuentos por primera compra
- [ ] Programas de fidelidad
- [ ] Mantenimientos del calzado
- [ ] Ofertas por tiempo limitado
- [ ] Personalización sin costo adicional

17. ¿Qué tipo de contenido le atraería para conocer más sobre el producto?

- [ ] Videos demostrativos del proceso de fabricación
- [ ] Historias sobre los materiales y la artesanía
- [ ] Testimonios de otros clientes
- [ ] Ofertas y promociones exclusivas
- [ ] Fotos periódicas de los productos ofertados

18. ¿Qué plataformas de redes sociales utiliza para informarse sobre calzado de lujo?

- [ ] Instagram
- [ ] Facebook
- [ ] LinkedIn

- [ ] TikTok
- [ ] Ninguna

Agradecimiento:

Gracias por participar en esta encuesta. Sus respuestas son valiosas para ayudarnos a diseñar un producto que se adapte a sus necesidades y expectativas.