



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA TIENDA MULTIMARCA DE
CALZADO**

TUTOR

MBA. Econ. OSCAR PAÚL MACHADO ÁLVAREZ

AUTORES

BALLADARES MORA JULIO FRANCISCO

PÉREZ CAMPOS YULISSA ANTONELA

GUAYAQUIL

2025

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO Y SUBTÍTULO:

Plan de negocios para una tienda multimarca de calzado.

AUTOR/ES:

Balladares Mora Julio Francisco
Pérez Campos Yulissa Antonela

TUTOR:

MBA. Econ. Oscar Paúl Machado Álvarez

INSTITUCIÓN:

**Universidad Laica Vicente
Rocafuerte de Guayaquil**

Grado obtenido:

Licenciado en Administración de Empresas

FACULTAD:

ADMINISTRACIÓN

CARRERA:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FECHA DE PUBLICACIÓN:

2025

N. DE PÁGS:

122

ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración

PALABRAS CLAVE: Organización, Comercio, Empresa, Producción

RESUMEN:

Este proyecto de investigación tiene como objetivo crear un plan de negocios para una tienda multimarca de calzado en Guayaquil, enfocándose en ofrecer productos de calidad, satisfacer las necesidades de los consumidores y lograr un posicionamiento competitivo en el mercado. Se analizará el entorno comercial, las tendencias de consumo y la viabilidad del negocio, tomando en cuenta factores clave como la demanda del mercado, la competencia y la estructura financiera.

La estrategia propuesta se basa en establecer alianzas con proveedores, asegurando una amplia variedad de productos, precios competitivos y altos estándares de calidad. En

términos administrativos, se implementarán procesos de gestión contable, financiera y comercial eficientes, aprovechando la tecnología para mejorar la operación. Además, se utilizarán estrategias de marketing innovadoras, que incluirán ventas en línea y promociones dirigidas, con el objetivo de atraer y fidelizar a los clientes. La metodología del estudio combina enfoques cualitativos y cuantitativos, a través de encuestas y análisis de mercado, para conocer mejor los hábitos de compra y las preferencias de los consumidores. El estudio concluye que la creación de una tienda multimarca de calzado en Guayaquil es viable si se aplican las estrategias adecuadas de comercialización y gestión de recursos. Este plan de negocios representa una gran oportunidad de emprendimiento en un sector que está en constante cambio y crecimiento.

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (Web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="checked" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: Balladares Mora Julio Francisco Pérez Campos Yulissa Antonela	Teléfono: 0986724718 0989867541	E-mail: jballadaresm@ulvr.edu.ec yperezc@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	MSc. Jessica Aroca Clavijo (Decana) Teléfono: (04) 2596500 Ext. 201 E-mail: jarocac@ulvr.edu.ec Mgtr. Francisco Alfredo Valle Sánchez (Director de Carrera) Teléfono: (04) 2596500 Ext. 203 E-mail: fvalles@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE SIMILITUD

TRABAJO

INFORME DE ORIGINALIDAD

3%

INDICE DE SIMILITUD

3%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

0%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.ulvr.edu.ec

Fuente de Internet

2%

2

repositorio.uta.edu.ec

Fuente de Internet

1%

Excluir citas Activo

Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 1%



DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes egresados BALLADARES MORA JULIO FRANCISCO Y PÉREZ CAMPOS YULISSA ANTONELA, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente Trabajo de Titulación, PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA TIENDA MULTIMARCA DE CALZADO, corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor(es)

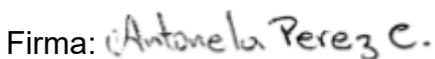
Firma:



Balladares Mora Julio Francisco

C.I. 094123775-2

Firma:



Pérez Campos Yulissa Antonela

C.I. 125101134-0

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL DOCENTE TUTOR

En mi calidad de docente Tutor del Trabajo de Titulación PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA TIENDA MULTIMARCA DE CALZADO, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Trabajo de Titulación, titulado: PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA TIENDA MULTIMARCA DE CALZADO, presentado por los estudiantes BALLADARES MORA JULIO FRANCISCO Y PÉREZ CAMPOS YULISSA ANTONELA como requisito previo, para optar al Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:  Firmado electrónicamente por:
OSCAR PAUL MACHADO
ÁLVAREZ

OSCAR PAÚL MACHADO ÁLVAREZ

C.C. 0916069818

AGRADECIMIENTO

Agradecida infinitamente con Dios por darme las fuerzas de cumplir un objetivo que hace unos años atrás lo veía imposible, por darme la resiliencia de salir adelante y terminar algo que empecé.

A mi familia, que siempre ha estado a mi lado en los buenos y malos momentos. En especial a mi madre Olga Campos, cuyo amor, apoyo y confianza han sido mi mayor fortaleza desde el primer día. Incluso cuando yo misma dudé de mis capacidades, tú nunca dejaste de creer en mí, gracias por ser mi guía, por sostenerme cuando lo necesité y por recordarme siempre de lo que soy capaz. Doy gracias a Dios por el regalo de tenerte como mamá. A mis hermanos Cesar y Mayling por su amor y por enseñarme que no hay límites cuando se cree en uno mismo, en especial a mi hermana Mayling cuyas palabras han sido siempre una fuente de motivación para mí. A ti Papá que desde el cielo me has cuidado en este camino tan importante, tu pequeña lo está logrando.

A la persona más maravillosa que puede conocer en la Universidad, que ha sido mi compañero de aventuras que nunca me ha dejado caer cuando sentía que no podía, este logro también es para ti, gracias por siempre apoyarme y acompañarme en este camino Julito.

También agradezco a mi tutor el Econ. Oscar Paúl Machado Álvarez quien ha sido un excelente profesor y guía su dedicación y conocimiento han sido fundamentales para poder llevar a cabo este proyecto gracias por compartir su experiencia, por cada consejo y por su compromiso en ayudarme a crecer académica y profesionalmente.

PÉREZ CAMPOS YULISSA ANTONELA

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer a Dios, por brindarme la fortaleza, sabiduría y salud que me permitieron llegar hasta aquí.

Mi mamá, quien siempre ha confiado en mi capacidad y ha estado a mi lado en cada momento, merece un agradecimiento especial. Gracias por ser mi mayor fuente de motivación, por creer en mí y apoyarme siempre con su amor y dedicación.

No puedo dejar de agradecer a mis amigos, quienes han estado presentes en los momentos más difíciles, ofreciendo su apoyo, consejos y palabras de aliento. Gracias por ser un pilar constante en mi vida, por acompañarme durante este recorrido.

Un agradecimiento muy especial para Antonela Pérez, mi compañera de tesis y mi novia, quien se convirtió en un soporte fundamental no solo en el trabajo académico, sino también en mi vida personal. Tu compañía ha sido crucial para enfrentar los retos de esta carrera, y sin duda, eres una de las personas más importantes que conocí a lo largo de estos años.

Mi tutor de tesis, Econ. Oscar Paúl Machado Álvarez, merece un reconocimiento profundo por su orientación y apoyo a lo largo de este proceso. Gracias por brindarme su conocimiento y por ayudarme a encontrar el camino correcto en mi investigación.

Finalmente, agradezco a todos los docentes que han formado parte de mi formación académica durante estos años. Cada uno de ustedes ha contribuido al desarrollo de mi conocimiento y habilidades, y por ello les estoy profundamente agradecido.

A todas las personas que de alguna manera contribuyeron a que este trabajo fuera posible, les agradezco sinceramente. Este logro es el resultado de un esfuerzo compartido, y cada uno de ustedes ha tenido un papel fundamental en este proceso.

BALLADARES MORA JULIO FRANCISCO

DEDICATORIA

Dedico mi proyecto de investigación a Dios por ser mi guía por escuchar mis oraciones por darme las fuerzas necesarias por cumplir un sueño que me trace hace un tiempo y ahora es una realidad.

A mi Madre y hermanos por creer y confiar en mí en esta etapa universitaria por su amor incondicional, apoyo y paciencia a lo largo de este viaje. A cada uno de ustedes que me ha dado la fuerza para seguir adelante, incluso en los momentos más difíciles. Este logro es tan suyo como mío, porque sin su aliento, sin sus sacrificios, y sin su presencia, nada de esto habría sido posible.

A mi novio quien confió en mí y lo sigue haciendo hasta ahora, por alentarme y apoyarme en todo momento y nunca dejarme rendir. Gracias por ser como eres y sobre todo por ser mi compañero de tesis.

A mis amigos, por ser mi refugio en los días grises y mi fuente de alegría en los momentos de duda. Gracias por compartir risas, consejos y por estar siempre ahí, dispuestos a levantarme cuando las fuerzas flaqueaban.

Y, por último, pero no menos importante a mí misma. Este triunfo es todo mío. Solo yo sé lo mucho que me costó llegar hasta aquí, las dificultades que enfrenté y las batallas internas que tuve que superar. Este título es la recompensa a todo ese esfuerzo, y sé que me llevará muy lejos, tan lejos como un día lo soñé. A pesar de todo, nunca pierdas la confianza en ti misma, porque hoy has demostrado lo capaz que eres.

PÉREZ CAMPOS YULISSA ANTONELA

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a todas aquellas personas que han sido fundamentales en mi vida y en este proceso de titulación.

A mi mamá, por su amor incondicional, su apoyo y por ser mi mayor fuente de fortaleza. Gracias por siempre creer en mí y por estar a mi lado, brindándome tu guía y apoyo en cada paso.

A mis tías, y a mi abuelita que con su cariño y consejos siempre han sido una parte esencial en mi vida, a mi abuelito, quien desde el cielo sigue siendo una inspiración constante para mí. Gracias por su amor eterno y por haberme dejado tanto aprendizaje.

A mis amigos, en especial a Jorge Morán y Stalin Ponce, por su amistad leal, apoyo incondicional y por estar siempre presentes en los momentos difíciles. Sin ustedes, este camino habría sido mucho más complicado.

A mi pareja, quien ha sido mi soporte no solo académico, sino también emocional. Gracias por tu amor, tu paciencia y por ser mi compañera en cada momento de esta carrera. Eres una de las personas más importantes en mi vida, y este logro es también gracias a ti.

Finalmente, a todos los que han estado a mi lado, quienes han creído en mí y me han apoyado en todo este proceso, les agradezco profundamente. Este trabajo es el resultado de su amor, esfuerzo y confianza.

BALLADARES MORA JULIO FRANCISCO

RESUMEN

Este proyecto de investigación tiene como objetivo crear un plan de negocios para una tienda multimarca de calzado en Guayaquil, enfocándose en ofrecer productos de calidad, satisfacer las necesidades de los consumidores y lograr un posicionamiento competitivo en el mercado. Se analizará el entorno comercial, las tendencias de consumo y la viabilidad del negocio, tomando en cuenta factores clave como la demanda del mercado, la competencia y la estructura financiera.

La estrategia propuesta se basa en establecer alianzas con proveedores, asegurando una amplia variedad de productos, precios competitivos y altos estándares de calidad. En términos administrativos, se implementarán procesos de gestión contable, financiera y comercial eficientes, aprovechando la tecnología para mejorar la operación.

Además, se utilizarán estrategias de marketing innovadoras, que incluirán ventas en línea y promociones dirigidas, con el objetivo de atraer y fidelizar a los clientes. La metodología del estudio combina enfoques cualitativos y cuantitativos, a través de encuestas y análisis de mercado, para conocer mejor los hábitos de compra y las preferencias de los consumidores.

El estudio concluye que la creación de una tienda multimarca de calzado en Guayaquil es viable si se aplican las estrategias adecuadas de comercialización y gestión de recursos. Este plan de negocios representa una gran oportunidad de emprendimiento en un sector que está en constante cambio y crecimiento.

Palabras clave: Organización, Comercio, Empresa, Producción.

ABSTRACT

This research project aims to create a business plan for a multi-brand footwear store in Guayaquil, focusing on offering quality products, meeting consumer needs, and achieving a competitive position in the market. The business environment, consumer trends, and business viability will be analyzed, taking into account key factors such as market demand, competition, and the financial structure.

The proposed strategy is based on establishing alliances with suppliers, ensuring a wide variety of products, competitive prices, and high-quality standards. In administrative terms, efficient accounting, financial, and commercial management processes will be implemented, leveraging technology to improve operations.

In addition, innovative marketing strategies will be used, including online sales and targeted promotions, with the goal of attracting and retaining customers. The study's methodology combines qualitative and quantitative approaches through surveys and market analysis to better understand consumer purchasing habits and preferences. The study concludes that creating a multi-brand footwear store in Guayaquil is viable if the appropriate marketing and resource management strategies are implemented. This business plan represents a significant entrepreneurial opportunity in a sector that is constantly changing and growing.

Keywords: Organization, Commerce, Business, Production.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
ENFOQUE DE LA PROPUESTA	2
1.1 Tema	2
1.2 Planteamiento del Problema	2
1.3 Formulación del Problema:.....	3
1.4 Sistematización del problema.....	3
1.5 Objetivo General.....	4
1.6 Objetivos Específicos	4
1.7 Justificación	4
1.8 Delimitación o alcance de la Investigación	5
1.9 Idea a Defender.....	5
1.10 Línea de Investigación Institucional / Facultad.....	5
CAPÍTULO II.....	6
MARCO REFERENCIAL	6
2.1 Antecedentes de la investigación	6
2.2 El Calzado	8
2.2.1 Reseña del uso del calzado y sus principales líneas.....	8
2.2.2 Principales líneas del Calzado:.....	8
2.2.3 Cómo se encuentra el mercado local de la venta de calzado.....	9
2.2.4 Principales compañías de Calzado en Ecuador	10
2.3 Marco Teórico	11
2.3.1 Plan de negocios.	11

2.3.2	Componentes principales de un plan de negocios	11
2.3.3	Resumen Ejecutivo	12
2.3.4	Análisis de Mercado.....	12
2.4	Marketing.....	12
2.5	Marketing Mix	13
2.6	Las 5c del Análisis del negocio	13
2.6.1	Compañía	13
2.6.2	Cliente.....	13
2.6.3	Competidores	14
2.6.4	Colaboradores	14
2.6.5	Contexto (Entorno).....	14
2.7	Las 4P del marketing.....	15
2.7.1	Producto	15
2.7.2	Precio.....	16
2.7.3	Plaza.....	16
2.7.4	Promoción.....	16
2.7.5	Proyecciones Financieras.....	17
2.8	Importancia de un plan de negocios para tiendas multimarca.....	17
2.9	Modelos teóricos aplicables al desarrollo de negocios.....	18
2.9.1	Modelo Canvas	18
2.9.2	Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	18
2.9.3	Análisis FODA.....	19
2.9.4	Modelo Lean Startup.....	19
2.9.5	Análisis PESTEL.....	20

2.10	Factores Clave de Éxito en el Comercio Minorista de Calzado.....	22
2.10.1	Gestión de Inventario.....	22
2.10.2	Experiencia del Cliente	22
2.10.3	Diferenciación de Productos	22
2.10.4	Ubicación	23
2.10.5	Precio.....	23
2.10.6	Marketing Digital y Redes Sociales.....	23
2.10.7	Gestión de la Cadena de Suministro	23
2.10.8	Estructura Organizacional.....	24
2.11	Herramienta para la valoración financiera.....	24
2.11.1	Valor Actual Neto (VAN)	24
2.11.2	Tasa interna de retorno (TIR)	25
2.11.3	El periodo de recuperación (payback)	25
2.12	Marco Legal	25
CAPÍTULO III.....		28
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		28
3.1	Enfoque de la investigación.....	28
3.1.1	Enfoque cuantitativo	28
3.1.2	Enfoque cualitativo.....	28
3.1.3	Enfoque mixto.....	29
3.2	Alcance de la investigación	29
3.2.1	Descriptivo	29
3.3	Técnicas de la Investigación	29
3.3.1	Fuentes Primarias.....	29

3.3.2	Fuentes Secundarias	30
3.4	Población.....	30
3.5	Muestra	31
3.6	Tamaño de la muestra.....	31
3.7	Objetivo de la Encuesta.....	32
3.8	Presentación y análisis de resultados	32
3.8.1	Presentación de los resultados de la encuesta.....	32
3.8.2	Presentación de los resultados de la entrevista.....	43
3.8.3	Análisis de la entrevista	47
CAPÍTULO IV	49
PROPUESTA O INFORME	49
4.1	Informe Ejecutivo.....	49
4.2	Definición del negocio	50
4.2.1	Logo.....	50
4.2.2	Misión	51
4.2.3	Visión.....	51
4.2.4	Valores organizacionales.....	51
4.2.5	Objetivos organizacionales	51
4.3	Ubicación.....	52
4.4	Estructura organizacional	53
4.5	Organigrama	53
4.6	Funciones y responsabilidades del personal de BALPER SHOES	53
4.6.1	Gerente General	53
4.6.2	Asistente de compras y administrativo.....	54

4.6.3	Vendedor	55
4.6.4	Asistente de Marketing	55
4.6.5	Operario (Bodeguero).....	56
4.6.6	Guardia de Seguridad.....	56
4.7	Análisis PESTEL	56
4.8	FODA	58
4.9	Matriz EFE.....	58
4.10	Matriz EFI.....	59
4.11	Desarrollo de las estrategias.....	59
4.11.1	Análisis FODA.....	59
4.12	Estudio de la inversión	61
4.13	Financiamiento.....	61
4.14	Sueldos	61
4.14.1	Sueldos y salarios (mensuales).....	61
4.14.2	Remuneraciones con beneficios sociales (mensuales)	62
4.14.3	Costos fijos (mensuales).....	62
4.15	Mercadería	62
4.15.1	Inventario	65
4.16	Margen de rentabilidad	66
4.16.1	Inversión Inicial	67
4.17	Depreciación de activos	67
4.18	Pronóstico de ventas.....	69
4.19	Punto de Equilibrio	72
4.20	Inflación y porcentaje de aumento del sueldo básico.....	72

4.20.1	Inflación promedio.....	72
4.20.2	Porcentaje promedio de aumento del sueldo básico	73
4.21	Balance Inicial	73
4.22	Estado de resultados proyectado.....	74
4.23	WACC	75
4.24	Flujos de caja esperados	76
4.25	VAN y TIR.....	77
4.25.1	VAN (Valor actual neto)	77
4.25.2	TIR (Tasa interna de retorno)	77
4.26	Payback	78
4.26.1	Payback contable.....	78
	CONCLUSIONES	79
	RECOMENDACIONES	80
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	81
	ANEXOS	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Frecuencia de compra de Calzado.....	33
Tabla 2. El precio es un factor importante al momento comprar un calzado.....	34
Tabla 3. Factor importante al momento de comprar un calzado	35
Tabla 4. Cuanto pagaría por un par de Calzado	36
Tabla 5. Compraría calzado de diferentes marcas en un mismo lugar	37
Tabla 6. Le motivaría comprar en una tienda multimarca	38
Tabla 7. La ubicación Influye en la compra	39
Tabla 8. Qué tipo de calzado prefiere comprar	40
Tabla 9. Dispuesto a comprar nuevas marcas de calzados	41
Tabla 10. Método de pago prefiere utilizar	42
Tabla 11. Análisis PESTEL	56
Tabla 12. Matriz FODA.....	58
Tabla 13. Matriz EFE.....	58
Tabla 14. Matriz EFI	59
Tabla 15. Análisis FODA.....	60
Tabla 16. Financiamiento del proyecto.....	61
Tabla 17. Sueldos y Salarios.....	61
Tabla 18. Remuneraciones	62
Tabla 19. Costos Fijos.....	62
Tabla 20. Precio promedio de envío por kilogramo y seguro	62
Tabla 21. Detalle promedio de mercadería	63
Tabla 22. Detalle de impuestos y aranceles aduaneros.....	64

Tabla 23. Detalle promedio de adquisición de mercadería incluido impuestos y aranceles aduaneros.....	64
Tabla 24. Inventario promedio para la inversión inicial.....	65
Tabla 25. Detalle del margen de rentabilidad.....	66
Tabla 26. Inversión Inicial.....	67
Tabla 27. Porcentaje de depreciación.....	67
Tabla 28. Depreciación Anual.....	68
Tabla 29. Depreciación Acumulada.....	68
Tabla 30. Pronóstico de ventas mensual.....	69
Tabla 31. Costos variables mensuales (Pronóstico de ventas).....	70
Tabla 32. Proyección de la demanda.....	71
Tabla 33. Ingresos totales.....	71
Tabla 34. Punto de equilibrio.....	72
Tabla 35. Inflación promedio de los últimos años.....	72
Tabla 36. Aumento promedio del sueldo básico en los últimos años.....	73
Tabla 37. Balance inicial.....	73
Tabla 38. Estado de resultados proyectado.....	74
Tabla 39. Datos para determinar el WACC.....	75
Tabla 40. Flujos de caja esperados.....	76
Tabla 41. Valor actual neto.....	77
Tabla 42. Tasa interna de retorno.....	77
Tabla 43. Flujo de caja acumulado.....	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Marketing Mix-Las 4PS	15
Figura 2. Tamaño de la Muestra	32
Figura 3. Con qué frecuencia compra usted calzado anualmente	33
Figura 4. Factores importantes al momento de comprar un par de calzado	34
Figura 5. Principal factor de decisión al momento de comprar calzado	35
Figura 6. Hasta que precio el cliente esta dispuesto a pagar un par de calzado	36
Figura 7. Frecuencia de compra de un par de calzado en el mismo lugar.....	37
Figura 8. Motivación a comprar calzado en una nueva tienda multimarca.....	38
Figura 9. La ubicación del local.....	39
Figura 10. Frecuencia al tipo de calzado.....	40
Figura 11. Dispuesto a comprar nuevas marcas de calzado.....	41
Figura 12. Método de pago al momento de comprar	42
Figura 13. Logotipo BALPER SHOES.....	50
Figura 14. Vista satelital de la Ubicación.....	52
Figura 15. Organigrama de la empresa.....	53
Figura 16. Local en alquiler para instalaciones de Balper Shoes.....	96

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos 1. Rosario de términos	87
Anexos 2. Formato de encuesta	88
Anexos 3. Cuestionario de entrevista.....	91
Anexos 4. Contrato de trabajo.....	92
Anexos 5. Fotografía de las instalaciones de Balper Shoes	96
Anexos 6. Requisitos para la Obtención de Documentos para Iniciar un Negocio.....	97

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal la elaboración de un plan de negocios para una tienda multimarca de calzado. La creciente competencia en el sector del calzado y la falta de estudios específicos sobre las condiciones del mercado local representan un desafío para los emprendedores interesados en este modelo de negocio. Esta investigación busca proporcionar una guía estructurada que permita tomar decisiones fundamentadas para garantizar la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

El problema central abordado radica en la necesidad de identificar las condiciones actuales del mercado, las preferencias de los consumidores y las estrategias comerciales más efectivas para una tienda multimarca. La investigación se ha desarrollado en la ciudad de Guayaquil, ciudad caracterizada por una alta demanda de calzado y una competencia diversa entre marcas nacionales e internacionales. Comprender estas dinámicas es fundamental para diseñar una propuesta de negocio sólida y competitiva.

La relevancia de este estudio radica en la carencia de información estructurada sobre este sector específico, lo que limita las oportunidades para nuevos emprendimientos. A través de este trabajo, se busca ofrecer un modelo de negocio sustentable que optimice recursos y minimice riesgos financieros y operativos.

Este proyecto de investigación está compuesto por cuatro capítulos. El capítulo I contiene el problema a investigar, el capítulo II se refiere al marco conceptual, marco teórico y marco legal, el capítulo III describe la metodología de la investigación y el capítulo IV muestra la propuesta del plan de negocios, incluyendo estructura organizacional, estrategias de marketing y evaluación financiera.

Además, se presentarán las conclusiones y recomendaciones, que de llevarse a cabo darán las pautas para el comienzo de una nueva microempresa. Con esta investigación, se espera brindar una herramienta práctica y fundamentada para futuros emprendedores en el sector del calzado en Guayaquil, promoviendo negocios sostenibles y competitivos.

CAPÍTULO I

ENFOQUE DE LA PROPUESTA

1.1 Tema

Plan de negocios para una tienda multimarca de Calzado.

1.2 Planteamiento del Problema

El mercado del calzado en Guayaquil se caracteriza por una alta competencia entre marcas locales e internacionales, que buscan atraer a consumidores exigentes en términos de calidad, precio y variedad.

Según datos de la Cámara Nacional de Calzado (CALTU), la industria del calzado en Ecuador genera aproximadamente 100,000 empleos y registra ventas anuales de alrededor de \$600 millones (Romero, 2018).

Una tendencia emergente es el auge de las tiendas multimarca, que ofrecen a los consumidores una amplia gama de estilos y precios en un solo lugar. Según un estudio sobre el e-commerce en el sector de calzado en Guayaquil, el 75% de las empresas de calzado han integrado estrategias de comercio digital en los últimos años, y la mayoría de los consumidores compra calzado en línea varias veces al año, mostrando una preferencia por tiendas locales en línea y valorando la calidad del producto y las promociones (Aguilar, 2024).

A pesar de esta preferencia, el establecimiento de negocios multimarca en el sector del calzado enfrenta múltiples retos, entre ellos la falta de información específica y actualizada sobre las condiciones del mercado local, lo que limita la capacidad de los emprendedores para diseñar estrategias comerciales efectivas y adaptadas a las necesidades del público objetivo.

Aunque existen estudios generales sobre las tendencias de consumo y el comportamiento de los clientes en Guayaquil, Actualmente, hay pocos estudios que analicen específicamente el mercado de tiendas multimarca de calzado, lo que deja un vacío de información relevante para emprendedores

Esto hace más difícil reconocer cuáles son las oportunidades y desafíos reales en este sector. Además, no contar con un plan de negocios estructurado que integre aspectos financieros, operativos y de comportamiento del consumidor representa un obstáculo crítico para los emprendedores que buscan asegurar la viabilidad y sostenibilidad de sus proyectos.

La elaboración de un plan de negocios adaptado a las particularidades del mercado local no solo es crucial para la apertura y gestión de una tienda multimarca, sino también para garantizar su rentabilidad a largo plazo.

Este estudio busca llenar ese vacío de conocimiento, proporcionando una herramienta práctica y fundamentada para los emprendedores interesados en ingresar al competitivo mercado del calzado en Guayaquil.

1.3 Formulación del Problema:

¿Cómo elaborar un plan de negocios viable para una tienda multimarca de calzado?

1.4 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos y metodológicos clave para la elaboración de un plan de negocios para una tienda multimarca de calzado?
- ¿Cuál es la situación actual del mercado de calzado multimarca en la ciudad de Guayaquil y cuáles son las oportunidades y necesidades identificadas?
- ¿Qué aspectos clave deben ser medidos para la elaboración del plan de negocios, como las preferencias del consumidor, las tendencias de mercado y el comportamiento competitivo?
- ¿Cuál es la viabilidad económica del proyecto, considerando la inversión inicial, costos operativos, ingresos esperados y análisis financiero?

1.5 Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para una tienda multimarca de calzado.

1.6 Objetivos Específicos

- Analizar los fundamentos teóricos relacionados con la elaboración de un plan de negocios para una tienda multimarca de calzado.
- Evaluar la situación actual del mercado de calzado multimarca en la ciudad de Guayaquil, identificando oportunidades y necesidades.
- Medir los aspectos clave necesarios para la elaboración del plan de negocios, como preferencias del consumidor, tendencias de mercado y comportamiento competitivo.
- Realizar un análisis financiero para determinar la viabilidad económica del proyecto.

1.7 Justificación

La creación de una tienda multimarca de calzado presenta una oportunidad estratégica de negocio, dada la creciente demanda de los consumidores por una mayor variedad, calidad y accesibilidad de productos. Hoy en día, los compradores locales son más exigentes no solo buscan buenos precios y calidad, sino también una amplia gama de opciones y comodidad al momento de elegir su calzado.

Las tiendas multimarca, que ofrecen diferentes marcas en un solo lugar, son una solución atractiva para satisfacer esta demanda, ya que permiten a los clientes explorar múltiples opciones sin tener que recorrer varios establecimientos.

Sin embargo, a pesar del gran potencial que tiene este tipo de negocio, hay una notable falta de estudios que guían a los emprendedores en la creación de un plan de negocios efectivo para una tienda multimarca de calzado. Esta falta de información puede limitar el éxito de quienes desean incursionar en este sector.

Sin un análisis adecuado del mercado y de los factores clave que influyen en este tipo de negocios, es fácil cometer errores que pueden afectar la rentabilidad y la sostenibilidad del proyecto.

El mercado del calzado en Guayaquil es muy competitivo, con una mezcla de marcas locales e internacionales. Esto hace que sea fundamental realizar una evaluación profunda del entorno comercial para asegurar de que la tienda multimarca se posicione correctamente y aproveche las oportunidades que se presentan.

A pesar de que estas tiendas tienen un gran potencial para atraer a consumidores que buscan diversidad, muchos emprendedores se sienten limitados por la falta de información sobre el comportamiento del consumidor y las tendencias del mercado local.

Por eso, es crucial desarrollar un plan de negocios bien estructurado. Este proyecto no solo ayudará a los emprendedores a optimizar sus recursos y reducir riesgos, sino que también les proporcionará una guía clara para enfrentar los desafíos competitivos, gestionar las preferencias de los consumidores y asegurar la viabilidad económica del negocio.

1.8 Delimitación o alcance de la Investigación

Delimitación espacial: Ciudad de Guayaquil

Delimitación temporal: Periodo 2024-2025.

1.9 Idea a Defender

El plan de negocios para una tienda multimarca de calzado es clave para aprovechar la demanda de variedad y calidad, asegurando la viabilidad y el éxito del negocio en un mercado competitivo

1.10 Línea de Investigación Institucional / Facultad.

Línea de investigación institucional: Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

Línea de investigación de la facultad: Desarrollo empresarial y del talento humano.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes de la investigación

Según Alchundia y Gianella (2013) en su investigación *Proyecto de inversión creación de una empresa que fabrica y distribuye zapatillas para uso diario en la ciudad de Guayaquil*, aborda un análisis integral sobre la viabilidad de establecer una fábrica de calzado, con un enfoque en la producción de zapatillas de alta calidad y diseños exclusivos que respondan a las demandas del mercado local.

Como objetivo principal, el autor busca desarrollar un modelo de negocio competitivo, basado en estándares de manufactura eficientes y diferenciación a través de la innovación en los productos ofrecidos.

Al culminar su estudio, concluye que existen múltiples factores estratégicos que influyen directamente en el éxito y sostenibilidad de este tipo de emprendimientos. Entre estos factores, se destacan la ubicación geográfica como ventaja competitiva, la importancia de mantener un servicio al cliente de excelencia, la capacidad de establecer relaciones comerciales sólidas y de confianza, la calidad como pilar fundamental del producto, así como la diversidad y originalidad de los diseños.

Además, subraya la relevancia del uso de maquinaria moderna para optimizar procesos productivos y la implementación de incentivos laborales que fortalezcan la motivación y el compromiso del personal. Todos estos elementos, según el autor, contribuyen a que el negocio pueda orientarse hacia el cumplimiento de sus objetivos y a garantizar un desempeño competitivo en el mercado de Guayaquil.

Zavala y Edeneyer (2017) en su tesis titulada *Comercialización de calzado personalizado para damas*, analiza el impacto y las oportunidades de mercado que representa el consumo de calzado en Ecuador.

El autor resalta que, al ser el calzado un bien esencial y de uso cotidiano por personas de todas las edades y niveles socioeconómicos, constituye una partida importante dentro del presupuesto familiar.

Según Zavala, un ecuatoriano de clase media-baja adquiere, en promedio, tres pares de zapatos al año, mientras que los consumidores de clase media a media alta y alta realizan compras con mayor frecuencia, lo cual incrementa la demanda de manera significativa. Además, señala que esta dinámica de consumo se ve influenciada por la composición promedio de los hogares ecuatorianos, que suelen estar formados por cuatro integrantes con necesidades diversas según edad, género y preferencias de moda. Estas características generan una demanda constante y segmentada de calzado, tanto por tipo de uso como por tendencias de temporada.

Zavala concluye que estas condiciones de mercado favorecen la creación de pequeños emprendimientos enfocados en segmentos específicos, permitiendo a los negocios adaptar sus estrategias a las necesidades particulares de sus clientes y maximizar su competitividad.

Del Pozo y Lugo (2021) en su investigación *Plan de negocio para la creación de una empresa de producción y comercialización de calzado*, desarrollan un análisis exhaustivo sobre las oportunidades de negocio en el sector del calzado en Ecuador.

Las autoras afirman que la creciente demanda de productos de calzado, junto con la preferencia por artículos que combinan calidad, diseño y precio competitivo, ofrece un escenario favorable para el emprendimiento.

Su estudio se centra en la identificación de los recursos necesarios para la implementación de una empresa productora de calzado, con énfasis en la importancia de la localización estratégica, la innovación en el diseño y la atención al cliente.

A través de un detallado plan de negocios, las autoras proponen un modelo enfocado en la eficiencia operativa y la sostenibilidad financiera, considerando tanto las características del mercado local como las necesidades específicas de los consumidores, con el fin de consolidar un producto competitivo en el mercado de calzado.

2.2 El Calzado

2.2.1 *Reseña del uso del calzado y sus principales líneas*

El calzado ha estado con nosotros desde tiempos muy antiguos, naciendo como una necesidad básica para proteger nuestros pies de las condiciones del clima y de los terrenos difíciles.

Según hallazgos arqueológicas sugieren que los primeros indicios de calzado son aproximadamente 10.000 a.C., al final del periodo paleolítico, cuando se usaban simples bolsas para los pies hechas de cuero para resguardarse de las inclemencias del entorno (Romero, 2020).

A lo largo de la historia, el calzado ha evolucionado no solo en funcionalidad sino también como símbolo cultural y de estatus social. Durante la Edad Media, por ejemplo, surgieron los Poulaine, zapatos puntiagudos fabricados con materiales diversos, reflejando tendencias de moda de la época (Shoes, 2022).

2.2.2 *Principales líneas del Calzado:*

- **Calzado deportivo:** Diseñado para actividades físicas y deportivas, este tipo de calzado ha ganado popularidad debido al aumento de la conciencia sobre la salud y el bienestar.
- **Calzado casual:** Enfocado en la comodidad para el uso diario, este segmento es preferido por consumidores que buscan versatilidad y estilo en su vida cotidiana.
- **Calzado formal:** Incluye zapatos de diseño clásico y elegante, utilizados principalmente en entornos laborales y eventos sociales que requieren una presentación más sofisticada.
- **Calzado infantil:** Diseñado para niños y adolescentes, este calzado prioriza el confort y el desarrollo saludable del pie, adaptándose a las necesidades específicas de crecimiento.

- **Calzado de seguridad:** Utilizado en entornos laborales que implican riesgos físicos, este calzado está diseñado para proteger al usuario de posibles lesiones, cumpliendo con normativas de seguridad específicas.

2.2.3 Cómo se encuentra el mercado local de la venta de calzado

El mercado de calzado en Guayaquil es bastante competitivo, dinámico y diverso. Aunque el calzado es un producto esencial con una demanda constante entre la población, las empresas que participan en este sector enfrentan varios desafíos que dificultan su crecimiento y les impiden destacarse.

Un caso reciente es el crecimiento del comercio digital en la ciudad. Plataformas como Facebook Marketplace han permitido a pequeños comerciantes expandirse sin necesidad de tiendas físicas, lo que representa una tendencia a considerar

- **Saturación y fragmentación del mercado:** En Guayaquil existe una amplia variedad de competidores, desde grandes marcas internacionales y cadenas locales hasta pequeños negocios familiares y comercio informal. Esto crea un mercado saturado, donde los consumidores tienen múltiples opciones, pero también provoca una intensa competencia en términos de precios, calidad y diferenciación.

Según Pro Ecuador (2021) más del 40% del mercado de calzado en el país está dominado por el comercio informal, que ofrece productos a precios bajos, pero de menor calidad.

- **Competencia de marcas internacionales y locales:** Empresas como Nike, Adidas y Payless dominan el segmento premium y medio. A pesar de su fuerte presencia, las marcas locales enfrentan dificultades para competir con el poder de marca, la tecnología de diseño y las estrategias de marketing de las marcas internacionales (Icex, 2022).
- **Impacto del comercio informal:** El comercio informal representa un desafío importante, ya que captura una parte significativa de los consumidores que priorizan el precio por encima de la calidad. Este segmento opera al margen de regulaciones, lo que les permite reducir

costos, pero afecta negativamente a los negocios formales, que deben cumplir con normativas laborales, tributarias y de calidad.

- **Tendencias cambiantes del consumidor:** El consumidor guayaquileño es cada vez más exigente, buscando productos que combinen estilo, comodidad y precio accesible. Además, la digitalización ha llevado a un aumento en la demanda de compras en línea.

Sin embargo, muchas empresas locales aún carecen de una presencia digital sólida, lo que limita su alcance y crecimiento frente a plataformas de comercio electrónico.

- **Poca diferenciación en la oferta:** En muchos casos, los negocios locales no logran diferenciarse claramente en términos de diseño, experiencia del cliente o valores de marca. La falta de una propuesta de valor única dificulta que estos negocios capten la atención del consumidor en un mercado saturado.
- **Restricciones económicas y percepción de valor:** Los cambios en la economía local, como fluctuaciones en el poder adquisitivo de los consumidores, impactan directamente en el gasto destinado al calzado. Además, los consumidores son altamente sensibles al precio, lo que obliga a las empresas a competir constantemente mediante promociones y descuentos, reduciendo sus márgenes de ganancia.

2.2.4 Principales compañías de Calzado en Ecuador

- ✓ Comecsa
- ✓ Calzado Dacris
- ✓ Adidas
- ✓ Nike
- ✓ D'Pisar
- ✓ Payless

2.3 Marco Teórico

2.3.1 *Plan de negocios.*

Un plan de negocios es un documento que actúa como la guía estratégica de una empresa, describiendo sus objetivos principales, las estrategias para alcanzarlos y las acciones necesarias para implementarlos.

Este documento no solo sirve como una herramienta interna para los emprendedores, sino que también es un medio para atraer inversores, socios y otras partes interesadas.

Según Cámara de Comercio (2018) un plan de negocios describe de manera estructurada el propósito, los recursos necesarios y las estrategias que guiarán la operación del negocio para maximizar sus probabilidades de éxito.

Entre las principales características de un plan de negocios destacan la claridad, que asegura que las ideas sean comprensibles tanto para expertos como para no especialistas; la coherencia, necesaria para alinear todos los componentes estratégicos con los objetivos generales; y la viabilidad, la cual implica que las metas y estrategias propuestas sean alcanzables, considerando el mercado y los recursos disponibles Hisrich y Shepherd (2020).

Además, señalan que un plan de negocios debe ser un documento flexible, capaz de ajustarse a las dinámicas cambiantes del entorno empresarial. Esto lo convierte en una herramienta no solo estática, sino dinámica y de uso recurrente.

2.3.2 *Componentes principales de un plan de negocios*

Un plan de negocios debe ser estructurado de forma que cada componente aporte valor al entendimiento integral de la empresa.

Según Scarborough (2008) los elementos esenciales de un plan de negocios no solo permiten planificar el futuro de la organización, sino también evaluar su viabilidad y justificar decisiones estratégicas.

2.3.3 Resumen Ejecutivo

Esta sección es fundamental, ya que es la primera impresión un resumen ejecutivo claro y convincente puede determinar si inversores o socios continuarán revisando el documento. Debe incluir la misión, visión y propuesta de valor de la empresa, destacando los aspectos diferenciadores Lamb y McDaniel (2018).

2.3.4 Análisis de Mercado

Según Keller y Kotler (2016) el estudio del mercado permite identificar las tendencias, preferencias de los consumidores y oportunidades clave, subrayan que el conocimiento del mercado es crucial para entender cómo la empresa puede posicionarse frente a sus competidores.

Este análisis también debe incluir un perfil detallado del cliente ideal, lo que facilita la segmentación y personalización de las estrategias de marketing.

2.4 Marketing

El marketing se define como el conjunto de actividades que las empresas realizan para identificar las necesidades del consumidor, crear valor a través de productos o servicios y generar relaciones duraderas con los clientes.

Según Keller y Kotler (2016) “El marketing es un proceso mediante el cual las empresas no solo satisfacen las necesidades de los consumidores, sino que también obtienen beneficios a través de estrategias que integran análisis de mercado, segmentación y posicionamiento” (p.28).

Cuando hablamos de una tienda multimarca de calzado en Guayaquil, el marketing se convierte en una herramienta esencial. No se trata solo de vender zapatos, sino de crear un vínculo con los clientes.

En un mercado tan competitivo y en constante movimiento, es fundamental estar atentos a lo que está pasando a nuestro alrededor. Esto significa conocer las tendencias locales y, sobre todo, entender lo que realmente quieren los consumidores.

Es importante escuchar sus opiniones y observar sus preferencias para poder ofrecerles lo que necesitan. Al hacer esto, no solo logramos atraer a nuevos clientes,

sino que también construimos relaciones duraderas con aquellos que ya han confiado en nosotros. En definitiva, el marketing en nuestra tienda no es solo una estrategia; es una forma de conectar con las personas y hacer que se sientan valoradas.

2.5 Marketing Mix

El modelo de las 5C ha ganado relevancia al ofrecer un análisis más completo y actualizado que las 4P tradicionales. Según Ridge (2023) este modelo se enfoca no solo en el producto y el precio, sino también en las dinámicas internas y externas que influyen en el éxito de una empresa.

2.6 Las 5c del Análisis del negocio

2.6.1 Compañía

El análisis de la compañía es fundamental para comprender los recursos y capacidades internas que la tienda multimarca debe aprovechar para desarrollar una estrategia de marketing exitosa.

Según Kotler y Armstrong (2022) es esencial que la empresa identifique sus fortalezas internas, como la calidad de los productos, el servicio al cliente, la eficiencia en la gestión de inventarios y la relación con las marcas que distribuye. Tener claridad sobre estos aspectos internos ayuda a crear una propuesta de valor diferenciada que atraiga a los consumidores.

"El análisis de la empresa permite conocer su posición actual y sus capacidades para aprovechar oportunidades en el mercado, lo que proporciona una ventaja competitiva" (Kotler y Armstrong, 2022, p. 35).

2.6.2 Cliente

El análisis del cliente es uno de los pilares fundamentales en la estrategia de marketing, ya que conocer al consumidor permite personalizar la oferta de productos y adaptarse a sus preferencias y comportamientos de compra.

Según Philip Kotler (2015) una segmentación eficaz es clave para comprender las necesidades del consumidor y establecer una conexión duradera. Además, se deben tener en cuenta factores como las tendencias sociales y la conciencia ambiental, ya que

hoy en día, los consumidores no solo buscan productos de calidad, sino también aquellos que tengan un impacto positivo en el medio ambiente.

“La segmentación del mercado permite dividir a los consumidores en grupos con características comunes y, de esta manera, diseñar estrategias que satisfagan sus necesidades específicas” (Kotler y Keller, 2021, p. 40).

2.6.3 Competidores

El análisis de los competidores es esencial para identificar las oportunidades de diferenciación y mejorar la estrategia de marketing. Kotler y Armstrong (2022) sostienen que entender el comportamiento y las tácticas de los competidores es fundamental para definir el posicionamiento de la marca en el mercado.

En Guayaquil, existen competidores tanto tradicionales como digitales, por lo que conocer las fortalezas y debilidades de los rivales ayudará a la tienda a destacar. "El análisis competitivo permite identificar las estrategias que están utilizando los competidores y las brechas en el mercado que se pueden aprovechar" (Kotler y Armstrong, 2022, p. 35).

2.6.4 Colaboradores

Los colaboradores son elementos clave para el funcionamiento eficaz de la tienda, ya que las alianzas con proveedores y distribuidores permiten asegurar una oferta de calzado variada y de calidad. Lovelock y Wirtz (2020) destacan que las relaciones con los colaboradores son esenciales para garantizar la eficiencia operativa y la entrega puntual de productos a los consumidores. Además, las plataformas de venta en línea se han convertido en aliados estratégicos para ampliar el alcance del negocio.

"Las colaboraciones permiten crear una red de apoyo que optimiza los recursos y facilita la oferta de productos a los clientes" (Lovelock y Wirtz, 2020, p. 72).

2.6.5 Contexto (Entorno)

El contexto en el que opera la tienda multimarca de calzado juega un papel determinante en el éxito de la estrategia de marketing. El entorno político, económico, social y tecnológico afecta directamente las decisiones de los consumidores.

Según (Philip Kotler, 2015) entender las tendencias sociales y las condiciones económicas es crucial para adaptar la oferta de productos a las necesidades cambiantes de los consumidores.

"El análisis del entorno permite identificar factores externos que impactan la operación de la empresa y la toma de decisiones estratégicas" (Kotler y Keller, 2021, p.92).

2.7 Las 4P del marketing

Figura 1. Marketing Mix-Las 4PS



Fuente: Manual del Marketing (2024)

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

2.7.1 *Producto*

Según Philip Kotler (2022) el producto es el bien o servicio que satisface una necesidad o deseo del consumidor. Su desarrollo implica considerar atributos como calidad, diseño, características, marca y empaque.

En el caso de una tienda multimarca de calzado, es crucial ofrecer una variedad de productos que se ajusten a las tendencias actuales y a las preferencias de los consumidores locales en Guayaquil. Además, la calidad y el diseño deben reflejar los estándares esperados por el mercado objetivo.

"Un producto exitoso no solo cumple con las expectativas del cliente, sino que las excede, creando valor en cada interacción" (Kotler, 2022, p. 185).

2.7.2 Precio

El precio es el valor monetario asignado al producto y desempeña un rol determinante en la percepción del cliente. Philip Kotler (2022) destaca que la estrategia de precios debe ser competitiva y reflejar el valor percibido por el consumidor.

Para la tienda multimarca de calzado, sería esencial analizar los precios de la competencia y establecer un rango de precios que atraiga a diversos segmentos del mercado, desde consumidores sensibles al precio hasta aquellos que buscan exclusividad.

"El precio no es solo una cifra es un reflejo del posicionamiento de la marca en la mente del consumidor" (Kotler, 2022, p. 312).

2.7.3 Plaza

La plaza, también conocida como distribución, se refiere al canal a través del cual el producto llega al consumidor final.

Philip Kotler (2022) enfatiza la importancia de seleccionar canales efectivos y eficientes para garantizar la disponibilidad del producto. La ubicación estratégica de la tienda multimarca de calzado en zonas comerciales de alto tráfico en Guayaquil y el uso de plataformas digitales para ventas en línea pueden maximizar la accesibilidad para los clientes.

"La clave de la distribución exitosa radica en estar presente donde y cuando el cliente lo necesite" (Kotler, 2022, p. 405).

2.7.4 Promoción

La promoción engloba las estrategias de comunicación utilizadas para informar, persuadir y recordar al cliente acerca del producto. Según Philip Kotler (2022) subraya que una campaña de promoción efectiva combina elementos como publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y marketing digital.

Para una tienda multimarca de calzado, sería ideal implementar estrategias de marketing en redes sociales, colaboraciones con influencers locales y promociones en temporadas clave como Navidad y el regreso a clases.

"La promoción no es solo informar, es inspirar al cliente a actuar y conectar emocionalmente con la marca" (Kotler, 2022, p. 518).

2.7.5 Proyecciones Financieras

Las cifras financieras brindan credibilidad al plan de negocios, ya que muestran la viabilidad económica del proyecto. Pinson (2014) destaca la importancia de incluir proyecciones de ingresos, costos, flujo de caja y análisis de rentabilidad para garantizar que los recursos financieros sean utilizados de manera eficiente y efectiva.

2.8 Importancia de un plan de negocios para tiendas multimarca

En el caso de las tiendas multimarca, el desarrollo de un plan de negocios adquiere una relevancia especial debido a la complejidad inherente de manejar múltiples productos y marcas bajo un mismo techo. La diversidad de proveedores, audiencias objetivo y estrategias de marketing requiere una planificación cuidadosa y bien estructurada.

Según Osterwalder y Pigneur (2009) un plan de negocios permite mapear las interacciones entre los componentes clave del negocio, asegurando que las operaciones, la logística y la experiencia del cliente estén alineadas.

La gestión estratégica es otro de los beneficios destacados de un plan de negocios para este tipo de tiendas. El autor señala que la correcta formulación de un plan permite a los gerentes identificar las áreas críticas de mejora, optimizar la cadena de suministro y establecer relaciones sólidas con los proveedores.

Además, un plan bien fundamentado facilita la atracción de socios comerciales e inversionistas, ya que demuestra profesionalismo y un enfoque estructurado para abordar los desafíos del mercado.

La competitividad actual un plan de negocios permite a las tiendas multimarca diferenciarse al ofrecer experiencias personalizadas y propuestas de valor claras para sus clientes.

2.9 Modelos teóricos aplicables al desarrollo de negocios

2.9.1 Modelo Canvas

El Modelo Canvas, desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2010) es una herramienta que permite visualizar de manera integral los componentes clave de un negocio.

- ✓ Segmentos de Clientes
- ✓ Propuesta de Valor
- ✓ Canales de Distribución
- ✓ Relaciones con Clientes
- ✓ Fuentes de Ingresos
- ✓ Recursos Clave
- ✓ Socios Clave
- ✓ Estructura de Costos

Su flexibilidad lo convierte en una herramienta ideal para tiendas multimarca, ya que permite analizar las interacciones entre marcas, productos y audiencias.

2.9.2 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Propuesto por Porter (2016) este modelo es fundamental para entender las dinámicas del entorno competitivo y diseñar estrategias que fortalezcan la posición de una empresa en el mercado.

En el caso de tiendas multimarca, el análisis basado en este modelo facilita la identificación de riesgos, como la entrada de nuevos competidores o la disponibilidad de productos sustitutos, y el aprovechamiento de oportunidades relacionadas con la negociación con proveedores o la fidelización de clientes.

De esta manera, las empresas pueden desarrollar tácticas que optimicen su ventaja competitiva y garanticen su sostenibilidad a largo plazo.

2.9.3 *Análisis FODA*

Según Wheelen y Hunger (2012) esta técnica resulta fundamental porque permite evaluar tanto los factores internos, como las capacidades y recursos de la tienda, como los factores externos, tales como las tendencias del mercado y las amenazas competitivas.

Para una tienda multimarca de calzado, el análisis FODA ayuda a identificar fortalezas como la diversificación de marcas, oportunidades como el crecimiento del mercado de calzado en línea, debilidades como la dependencia de ciertos proveedores, y amenazas como la competencia de marcas exclusivas o la fluctuación de precios de los insumos.

Esta herramienta permite diseñar estrategias para aprovechar las oportunidades del mercado, mitigar los riesgos y fortalecer las debilidades internas, todo dentro del marco de un plan de negocio integral y adaptado a las realidades del mercado.

2.9.4 *Modelo Lean Startup*

El modelo Lean Startup, propuesto por Eric Ries es una metodología que se centra en la creación de empresas mediante la experimentación continua, el aprendizaje validado y la iteración rápida.

Este enfoque permite a las empresas, particularmente a las tiendas multimarca, adaptarse de manera ágil a las necesidades del mercado y de los clientes.

Según Ries (2012) la clave de este modelo es el ciclo construir, medir y aprender, el cual permite crear prototipos mínimos viables (MVP) para probar ideas de negocio antes de realizar grandes inversiones. Las tiendas multimarca de calzado, este enfoque es ideal para probar nuevas colecciones o ajustar productos existentes en función de los comentarios de los consumidores y las tendencias del mercado. Así, se facilita una rápida adaptación, lo que proporciona a la empresa una ventaja competitiva al poder responder con agilidad a las demandas cambiantes.

2.9.5 Análisis PESTEL

Política. El entorno político es fundamental para cualquier negocio, ya que las decisiones gubernamentales afectan directamente la operación y rentabilidad. En Ecuador, políticas como la implementación de salvaguardias en 2015 representaron un incremento en los costos de importación, afectando productos como el calzado (Cámara de Comercio, 2018).

Este tipo de medidas proteccionistas limitan la competitividad de los bienes importados frente a los nacionales, algo crucial para una tienda multimarca que probablemente dependerá de marcas internacionales. Además, las leyes laborales y los incentivos fiscales también pueden incidir en los costos operativos.

Este análisis muestra que es fundamental considerar la dependencia de marcas internacionales en un entorno con alta intervención estatal. Para mitigar riesgos, el plan de negocios debe evaluar el marco regulatorio vigente y prever estrategias como incluir proveedores nacionales o ajustar precios ante posibles impuestos.

Económico. Los factores económicos, como el crecimiento del PIB, las tasas de empleo y el ingreso disponible, son determinantes en la capacidad de compra del consumidor.

Según INEC (2023) el Instituto Nacional de Estadística y Censo, el 70% del ingreso promedio de los hogares ecuatorianos se destinó a necesidades básicas, dejando un margen reducido para bienes no esenciales como el calzado de alta gama.

Sin embargo, este dato revela una oportunidad en el segmento de calzado económico o funcional, que puede ser clave para mantener ventas constantes incluso en épocas de desaceleración económica.

Social. Los cambios en las preferencias de consumo y las características demográficas influyen profundamente en las decisiones de compra.

Un estudio realizado por Euromonitor en 2022 mostró que el 65% de los jóvenes entre 18 y 30 años en América Latina prefieren marcas que respeten el medio ambiente (Euromonitor, 2022).

Este dato es relevante para una tienda multimarca de calzado, ya que indica que los consumidores valoran tanto los atributos de sostenibilidad como la exclusividad. Además, la creciente urbanización y digitalización facilitan el acceso a información y comparaciones, lo que exige mayor diferenciación por parte de las marcas.

Tecnológico. El avance de las tecnologías digitales ha transformado el comercio minorista, especialmente en sectores como la moda y el calzado.

En América Latina, el comercio electrónico ha crecido un 25% anual, posicionándose como una herramienta esencial para negocios que buscan expandir su alcance (Statista, 2023).

Esto es especialmente relevante para una tienda multimarca, ya que una plataforma digital permite llegar a mercados más amplios y ofrecer una experiencia de compra personalizada a través del análisis de datos.

Ecológico. La sostenibilidad se ha convertido en un criterio clave para los consumidores de calzado.

Según Nielsen (2021) el 43% de los consumidores en América Latina están dispuestos a pagar más por productos sostenibles, lo que representa una gran oportunidad para las marcas que adoptan prácticas responsables. Además, la legislación ambiental en algunos países comienza a exigir estándares más altos en la producción y comercialización, lo que podría afectar a proveedores y distribuidores.

Para una tienda multimarca, esto implica seleccionar marcas que cumplan con criterios de sostenibilidad y promover su compromiso ambiental. Iniciativas como empaques biodegradables o programas de reciclaje también pueden diferenciar a la tienda en el mercado.

Legal. Las normativas legales, como los derechos del consumidor, las leyes de etiquetado y las regulaciones laborales, influyen directamente en la operación de una tienda multimarca de calzado.

Por ejemplo, en Ecuador, la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor exige garantías claras y etiquetados precisos, aspectos que impactan tanto la percepción del cliente como la estructura operativa de un negocio (Dpe, 2015).

Es necesario garantizar el cumplimiento de estas regulaciones mediante auditorías internas y capacitaciones constantes al personal. Esto no solo reduce riesgos legales, sino que también fortalece la confianza del cliente.

2.10 Factores Clave de Éxito en el Comercio Minorista de Calzado

2.10.1 Gestión de Inventario

La gestión de inventarios es crucial, ya que un control adecuado permite satisfacer la demanda sin incurrir en costos innecesarios por exceso o desabastecimiento. En tiendas multimarca, la diversidad de productos exige un monitoreo constante para asegurar la disponibilidad sin comprometer la rentabilidad Octavio y Lara (2024).

2.10.2 Experiencia del Cliente

El concepto de experiencia del cliente ha evolucionado, y en el ámbito del comercio minorista se ha convertido en un diferenciador clave. Los consumidores buscan una conexión emocional con las marcas, y la experiencia que se les ofrezca puede determinar la lealtad a largo plazo.

En el sector del calzado, esto implica no solo ofrecer productos de calidad, sino también crear una atmósfera en la tienda que haga sentir al cliente valorado y atendido, lo cual fomenta una relación duradera (Schmitt, 2000).

2.10.3 Diferenciación de Productos

La diferenciación de productos no solo implica la creación de productos únicos, sino también la forma en que estos se posicionan en el mercado. En el sector del calzado, una tienda multimarca tiene la oportunidad de ofrecer una selección variada de productos que atraigan a distintos segmentos de consumidores. Esto permite no solo aumentar la competitividad, sino también construir una imagen de marca que sea percibida como exclusiva y alineada con las tendencias de consumo (Philip, 2006).

2.10.4 Ubicación

La ubicación es un factor crítico en la industria del retail, especialmente para las tiendas de calzado, donde la cercanía con los consumidores es un determinante en el volumen de ventas.

Las tiendas situadas en zonas comerciales de alto tránsito o cerca de centros comerciales tienen mayores probabilidades de atraer a una clientela amplia, lo que aumenta la visibilidad y la frecuencia de las compras. Es necesario analizar tanto la accesibilidad como la competencia en la zona para tomar decisiones estratégicas sobre el emplazamiento (Roggeveen y Grewal, 2024).

2.10.5 Precio

Según Philip (2006) el precio sigue siendo uno de los factores más influyentes en la decisión de compra en los clientes, especialmente en mercados muy competitivos como el calzado.

Las tiendas deben encontrar un balance entre precios accesibles para el consumidor y la rentabilidad del negocio. Las estrategias de precios dinámicos, que se ajustan según la demanda y las promociones, son una herramienta clave para mantenerse competitivo y, al mismo tiempo, maximizar los márgenes de ganancia.

2.10.6 Marketing Digital y Redes Sociales

Las redes sociales y el marketing digital juegan un papel fundamental en la estrategia de marketing de las tiendas de calzado. A través de estos canales, las marcas pueden construir una comunidad en línea, ofrecer promociones personalizadas y crear contenido visual que resuene con los consumidores.

Un manejo adecuado de las redes sociales no solo atrae clientes, sino que también fortalece la lealtad de los mismos, transformando a los compradores en embajadores de la marca (Chaffey, 2014).

2.10.7 Gestión de la Cadena de Suministro

Según Stock y Boyer (2009) la integración efectiva de la cadena de suministro es uno de los factores que determina el éxito en el retail, ya que permite reducir costos y mejorar la disponibilidad de productos. Una cadena de suministro ágil en el sector del

calzado puede facilitar la reposición rápida de modelos populares, optimizando los procesos logísticos y reduciendo los tiempos de entrega a las tiendas.

2.10.8 Estructura Organizacional

La estructura organizacional constituye un marco planificado de responsabilidades y relaciones jerárquicas que permite coordinar las actividades y recursos de una organización.

Su diseño debe estar alineado con los objetivos del negocio, garantizando la eficacia y eficiencia en la consecución de los mismos. Según Chiavenato (2017) *La estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan las actividades dentro de la empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos.*

En este plan de negocios, la estructura se orienta a establecer roles claros en áreas clave como dirección, análisis de mercado, finanzas y operaciones, asegurando que todas las funciones contribuyan al desarrollo exitoso de la tienda multimarca de calzado en Guayaquil.

2.11 Herramienta para la valoración financiera

2.11.1 Valor Actual Neto (VAN)

Es una de las herramientas más esenciales en la valoración de proyectos de inversión, ya que permite calcular si un proyecto generará un valor positivo o negativo para la empresa.

El Van se obtiene descontando todos los flujos de efectivo futuros esperados de un proyecto al valor presente, utilizando una tasa de descuento apropiada que refleje el costo de oportunidad del capital.

Si el VAN es positivo, significa que el proyecto generará un valor adicional para la empresa y, por lo tanto, debería ser aceptado. Si el VAN es negativo, el proyecto no es rentable y no se recomienda su ejecución (Baca Urbina, 2020).

2.11.2 Tasa interna de retorno (TIR)

Según Baca Urbina (2020) la Tasa Interna de Retorno (TIR) es una herramienta clave para evaluar la rentabilidad de un proyecto de inversión. Se define como la tasa de descuento que hace que el valor actual neto (VAN) sea igual a cero.

Es decir, la TIR representa la tasa de rendimiento que un proyecto o inversión puede generar, considerando sus flujos de efectivo y el costo de oportunidad del capital.

El método costo-beneficio es una herramienta utilizada para evaluar proyectos de inversión, que consiste en comparar los costos de implementar un proyecto con los beneficios que generará.

Según Baca Urbina (2020) este método es fundamental para determinar si un proyecto es viable desde el punto de vista financiero, ya que permite calcular la relación entre los costos totales y los beneficios esperados, ayudando a quienes toman decisiones a asignar los recursos de manera más informada.

2.11.3 El periodo de recuperación (payback)

El periodo de recuperación es un indicador clave en la evaluación de proyectos de inversión, que ayuda a determinar cuánto tiempo se necesita para recuperar la inversión inicial a partir de los flujos de efectivo generados en el proyecto.

Según Baca Urbina (2020) el periodo de recuperación se calcula sumando los flujos de efectivo anuales hasta que el monto total acumulado sea igual a la inversión inicial. Un periodo de recuperación más corto indica que el proyecto es menos riesgoso, ya que la empresa recupera su capital más rápido.

2.12 Marco Legal

La creación de una empresa multimarca de calzado en Ecuador debe cumplir con una serie de normativas legales establecidas por diversas instituciones del Estado.

Servicio de Rentas Internas (SRI): El Servicio de Rentas Internas es el encargado de otorgar el Registro Único de Contribuyentes (RUC), documento obligatorio para cualquier empresa o persona natural que desee operar legalmente en el país.

Este proceso es esencial para poder realizar cualquier actividad comercial y cumplir con las obligaciones fiscales. Además, el SRI regula el cumplimiento de las normativas tributarias y la declaración de impuestos, tanto para el IVA como para el Impuesto a la Renta (Lrti, 2016).

Municipalidad de Guayaquil: Una vez que se obtiene el RUC, se debe acudir a la M.I. Municipalidad de Guayaquil, donde se debe gestionar la licencia de funcionamiento y el permiso de uso de suelo según la actividad comercial de la empresa multimarca de calzado. Este permiso es necesario para operar legalmente en el cantón, y la municipalidad exige el cumplimiento de ciertas normativas urbanísticas y ambientales.

Ministerio de Trabajo: El Ministerio de Trabajo regula las condiciones laborales en el país, estableciendo las relaciones entre empleadores y trabajadores.

En este sentido, las empresas deben cumplir con la normativa laboral, que incluye la contratación de empleados bajo los términos establecidos por el Código del Trabajo. Es crucial para la empresa, tanto para la formalización de empleados como para la inscripción en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) (Código del Trabajo, 2015).

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS): El IESS es responsable de la afiliación y protección social de los trabajadores. Las empresas deben registrar a sus empleados en el IESS para que reciban los beneficios de salud, jubilación y otros derechos establecidos por la ley. El Código del Trabajo establece que la afiliación al IESS es obligatoria para todas las empresas que cuenten con empleados (IESS, 2022).

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros: La Superintendencia de Compañías regula las sociedades comerciales en el país. Si la empresa multimarca de calzado se constituye como una sociedad anónima, limitada o cualquier otra figura jurídica, deberá cumplir con las normativas estipuladas por esta entidad, incluyendo la inscripción de los estatutos sociales y los libros de actas (Ley de compañías, 2014).

Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil: Dependiendo del tipo de negocio y la ubicación, puede ser necesario obtener una certificación del Cuerpo de

Bomberos de Guayaquil, que verifica que las instalaciones comerciales cumplan con las normas de seguridad contra incendios.

Esta certificación garantiza la seguridad de los empleados y clientes dentro del establecimiento (Lexis, 2009).

Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI): La marca de la empresa debe ser registrada ante el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) para garantizar su protección legal. Según Ley de propiedad Intelectual (2014) esto incluye el registro de logotipos, nombres comerciales y patentes de diseño, lo que asegura que la empresa tenga derecho exclusivo sobre su marca en el mercado.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque de la investigación

El plan de negocios propuesto tiene un enfoque mixto, debido a que la investigación involucra un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que incluyen tanto la recolección de datos cualitativos como cuantitativos. A través de la recopilación de encuestas y entrevistas, se busca integrar y analizar estos datos de manera conjunta para realizar inferencias que permitan comprender de forma más profunda la aceptación y las necesidades del mercado. Este enfoque mixto facilita una visión más completa y detallada sobre el comportamiento del consumidor y las tendencias del mercado local, elementos clave para crear de un plan de negocios viable.

3.1.1 Enfoque cuantitativo

Según Hernández (2014) el enfoque cuantitativo implica la recopilación de datos que se medirán en términos numéricos y estadísticos para probar hipótesis o teorías.

Este enfoque se centrará en recopilar datos numéricos para medir el comportamiento del consumidor en cuanto a la compra de zapatos y la preferencia por tiendas multimarca. Se utilizarán encuestas estructuradas para analizar factores como la frecuencia de compra, preferencias de marcas, y la disposición a pagar. Estos datos serán analizados estadísticamente para identificar patrones del mercado.

3.1.2 Enfoque cualitativo

Según Hernández (2014) el enfoque cualitativo emplea la recolección y el análisis de datos con el objetivo de refinar las preguntas de investigación o descubrir.

Este enfoque tendrá como objetivo entender las motivaciones y percepciones de los consumidores a través de entrevistas o preguntas abiertas, explorando aspectos subjetivos como las razones detrás de sus preferencias y expectativas sobre el servicio y ambiente de compra.

3.1.3 Enfoque mixto

Se establece que este proyecto de investigación adopta un enfoque mixto, para obtener una visión más completa y precisa, permitiendo desarrollar un plan de negocios ajustado a las necesidades reales del mercado local.

3.2 Alcance de la investigación

El estudio que se llevará a cabo es de carácter descriptivo, ya que busca detallar las características del mercado de calzado multimarca en la ciudad de Guayaquil.

3.2.1 Descriptivo

Se pretende describir las preferencias de los consumidores, el comportamiento de compra, y la competitividad dentro del mercado local. A través de encuestas, se recogerá información sobre los aspectos que los consumidores valoran al momento de adquirir calzado y su disposición hacia las tiendas multimarca, lo cual contribuirá a identificar oportunidades y necesidades dentro del mercado.

3.3 Técnicas de la Investigación

Se utilizarán fuentes de investigación primaria y secundaria para recopilar datos relevantes. Las fuentes primarias consistirán en interacciones directas con emprendedores del sector del calzado y con posibles compradores, con el objetivo de obtener información directa y real sobre el mercado, las preferencias de los consumidores y las oportunidades de negocio.

Además, se llevarán a cabo encuestas dirigidas a los habitantes de la ciudad de Guayaquil, para recoger datos cuantitativos que permitan conocer de manera más amplia las tendencias y necesidades del consumidor local.

3.3.1 Fuentes Primarias

- Entrevista
- Encuesta

Entrevista. Se realizarán entrevistas en profundidad con emprendedores del sector del calzado y expertos del mercado local para obtener información detallada sobre los retos, oportunidades y tendencias actuales del negocio de calzado en Guayaquil. Las entrevistas permitirán comprender mejor el panorama competitivo y las estrategias de marketing más efectivas en el mercado.

Encuesta. Se utilizará una encuesta en línea y presencial para recopilar datos sobre las preferencias de compra, las expectativas sobre las tiendas multimarca y las necesidades de los consumidores en Guayaquil. La encuesta se distribuirá entre un grupo representativo de la población, utilizando plataformas como Google Forms.

Variables a medir:

- ✓ Preferencias de marca y estilo de calzado.
- ✓ Frecuencia de compra.
- ✓ Factores decisivos en la elección de una tienda (precio, calidad, variedad, etc.).
- ✓ Actitudes hacia el concepto de tiendas multimarca.

3.3.2 Fuentes Secundarias

- Consultas bibliográficas de textos sobre teorías de mercado
- Libros, tesis existentes en la biblioteca
- Consultas por internet

3.4 Población

La población objetivo del estudio está conformada por los habitantes del sector centro de la ciudad de Guayaquil, con edades de 18 a 50 años de manera directa en los datos de la Población Económicamente Activa (PEA) (Censo, 2022).

Dentro de este rango se incluirán individuos de diferentes géneros, niveles socioeconómicos y ocupaciones, con el objetivo de obtener una muestra representativa de los consumidores de calzado en el mercado local.

3.5 Muestra

La muestra es un segmento seleccionado de la población, cuyo propósito es ofrecer una representación de la misma mediante métodos estadísticos, permitiendo realizar aproximaciones sobre la población total de la investigación.

3.6 Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra es un factor que garantiza los resultados sean representativos y estadísticamente válidos. Dado que se busca obtener una aproximación precisa de las opiniones de los consumidores económicamente activos de Guayaquil, se aplicará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 pq}{e^2}$$

Dónde:

n: Tamaño de la muestra

z: Valor del área bajo la curva normal (depende del NC)

p: Probabilidad de éxito (Proporción esperada)

q: Probabilidad de fracaso (1-p)

e: Error máximo admisible

NC	90
p	0,5
q	0,5
e	6%
Z	1,65

Figura 2. Tamaño de la Muestra

TAMAÑO ADECUADO DE LA MUESTRA
189,06
190

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

Una vez realizada la fórmula para definir la muestra de la investigación pudimos concluir en que el resultado de la muestra fueron 190 personas, (entre 18 a 50 años) y que habiten en la parroquia Rocafuerte dentro de la ciudad de Guayaquil.

3.7 Objetivo de la Encuesta

El objetivo de esta encuesta es conocer mejor las preferencias, expectativas y necesidades de los consumidores que viven en el centro de Guayaquil entre las edades de 18 y 50 años, específicamente en relación con las tiendas multimarca de calzado. Para lograrlo, utilizaremos encuestas en línea a través de plataformas como Google Forms, lo que nos permitirá llegar a un público amplio y diverso.

A lo largo de la encuesta, exploraremos aspectos como las marcas y estilos de calzado preferidos, la frecuencia con la que compran, qué factores influyen en su elección de una tienda y qué piensan sobre el modelo de negocio de las tiendas multimarca. Con los resultados obtenidos, crearemos gráficos para analizar los datos, lo que nos ayudará a obtener información clara y confiable. Esto nos permitirá ajustar y diseñar el plan de negocios de forma estratégica, siempre enfocados en lo que realmente buscan los consumidores en el mercado.

3.8 Presentación y análisis de resultados

3.8.1 Presentación de los resultados de la encuesta

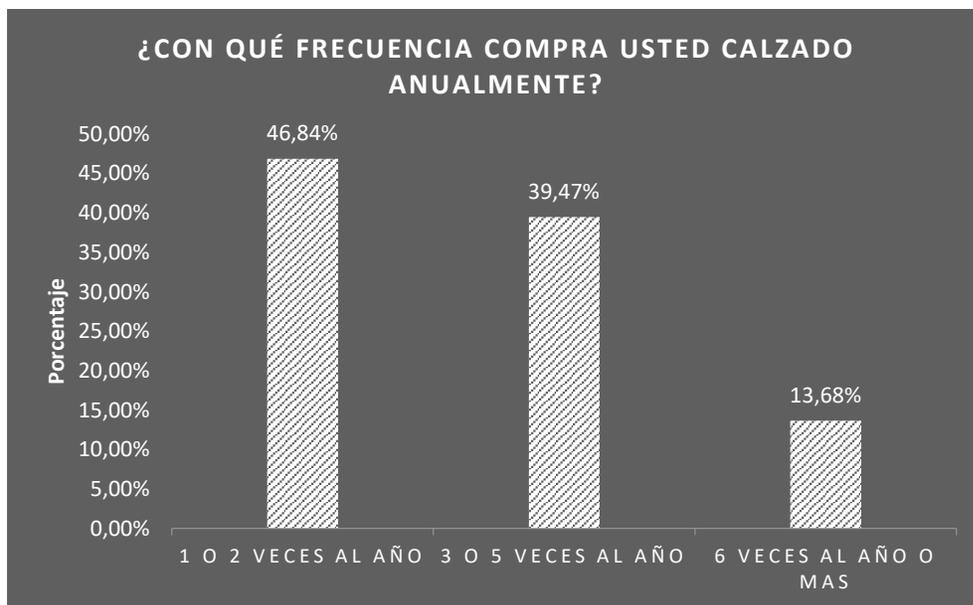
1. ¿Con qué frecuencia compra usted calzado anualmente?

Tabla 1. Frecuencia de compra de Calzado

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada	Frecuencia Relativa
1 o 2 veces al año	89	46,8%	89	46,8%
3 o 5 veces al año	75	39,5%	164	86,3%
6 veces al año o mas	26	13,7%	190	100%
	190	100%		

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

Figura 3. Con qué frecuencia compra usted calzado anualmente



Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

La mayoría de las personas encuestadas indican que compran anualmente 1 a 2 veces al año siendo un 46.8%. Este patrón sugiere que las estrategias de marketing deben centrarse en ofertas por temporada o promociones periódicas para atraer a los grupos más grandes.

2. ¿Considera que el precio es un factor importante al momento de elegir calzado?

Tabla 2. El precio es un factor importante al momento comprar un calzado

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada	Frecuencia Relativa
En desacuerdo	79	41,58%	79	41,58%
Indiferente	50	26,32%	129	67,89%
De acuerdo	61	32,11%	190	100,00%
	190	100%		

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

Figura 4. Factores importantes al momento de comprar un par de calzado



Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

Con base en los datos obtenidos mediante las encuestas a 190 personas, se puede observar que un 41,58% de los encuestados está en desacuerdo con la afirmación de que el precio no es un factor importante al momento de comprar calzado. Esto sugiere que, para una proporción significativa de los consumidores, el precio sigue siendo un factor clave en su decisión de compra, lo que puede ser un indicio de que buscan opciones asequibles o valoran la relación calidad-precio al momento de adquirir calzado.

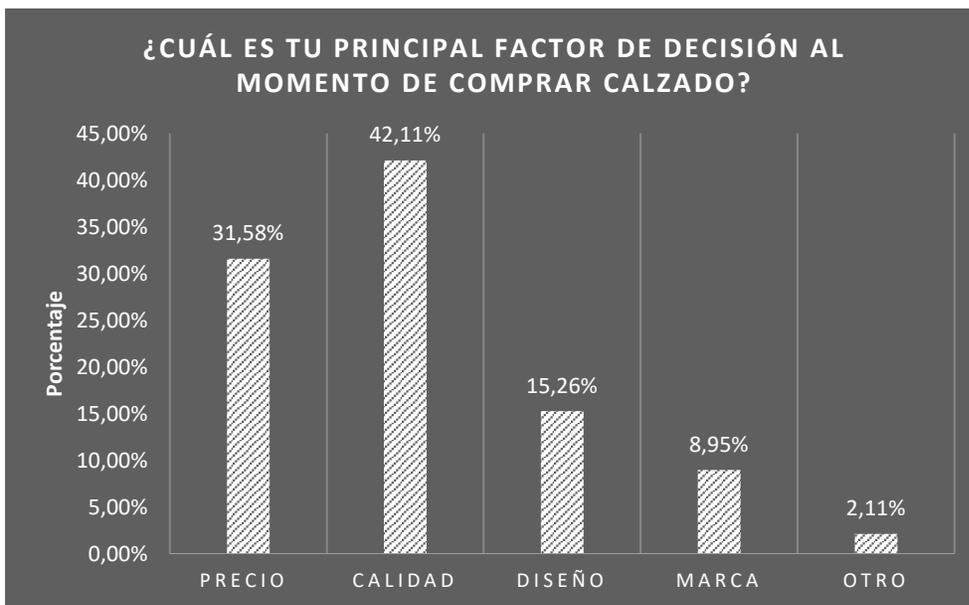
3. ¿Cuál es su principal factor de decisión al momento de comprar calzado?

Tabla 3. Factor importante al momento de comprar un calzado

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada	Frecuencia Relativa
Precio	60	31,58%	60	31,58%
Calidad	80	42,11%	140	73,68%
Diseño	29	15,26%	169	88,95%
Marca	17	8,95%	186	97,89%
Otro	4	2,11%	190	100%
	190	100%		

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

Figura 5. Principal factor de decisión al momento de comprar calzado



Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

De acuerdo a lo encuestado las personas compran su calzado tomando en cuenta la calidad como primera opción y el precio del calzado como segunda opción.

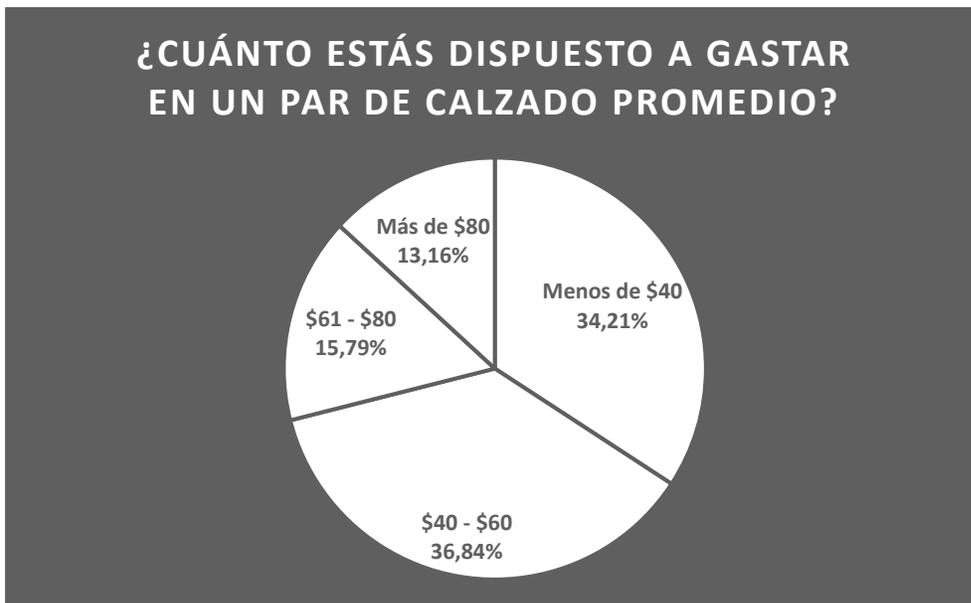
4. ¿Cuánto está dispuesto a gastar en un par de calzado?

Tabla 4. Cuanto pagaría por un par de Calzado

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada	Frecuencia Relativa
Menos de \$40	65	34,21%	65	34,21%
\$40 - \$60	70	36,84%	135	71,05%
\$61 - \$80	30	15,79%	165	86,84%
Más de \$80	25	13,16%	190	100%
	190	100%		

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

Figura 6. Hasta que precio el cliente esta dispuesto a pagar un par de calzado



Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

La mayoría de los encuestados el 36,84% estaría dispuesta a gastar entre \$40 y 630 en un par de calzado, seguida por un 34,21% que gastaría menos de \$40. Esto resalta una preferencia por precios accesibles en el mercado de calzado.

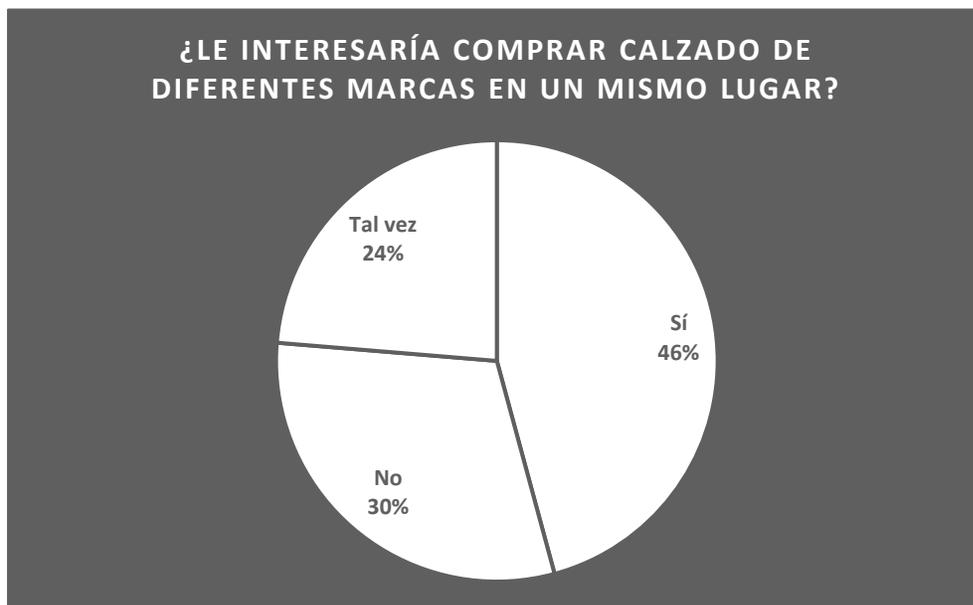
5. ¿Le interesaría comprar calzado de diferentes marcas en un mismo lugar?

Tabla 5. Compraría calzado de diferentes marcas en un mismo lugar

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada	Frecuencia Relativa
Sí	87	45,79%	87	45,79%
No	58	30,53%	145	76,32%
Tal vez	45	23,68%	190	100%
	190	100%		

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

Figura 7. Frecuencia de compra de un par de calzado en el mismo lugar.



Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

De los encuestados, el 45,79% expresó un sí rotundo a la idea de comprar calzado de diferentes marcas en un mismo lugar, mientras que el 30,53% respondió negativamente. Un 23,68% indicó que tal vez estaría interesado. Esto implica que aproximadamente 7 de cada 10 personas están abiertas a la idea de adquirir calzado multimarcas, lo que sugiere un interés relevante en ofrecer una variedad de opciones en un solo lugar para captar a la mayoría del público.

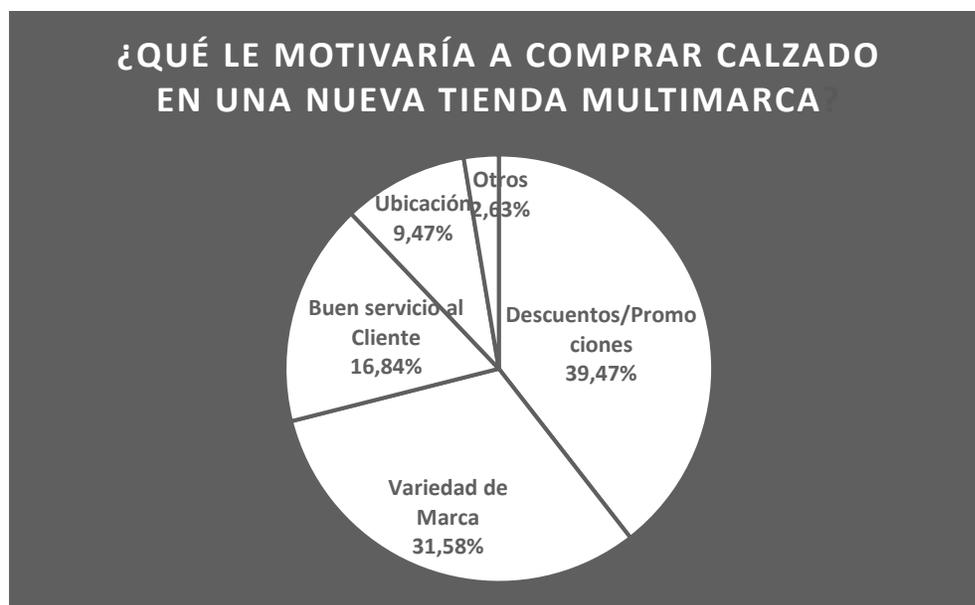
6. ¿Qué le motivaría a comprar calzado en una nueva tienda multimarca?

Tabla 6. Le motivaría comprar en una tienda multimarca

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada	Frecuencia Relativa
Descuentos/Promociones	75	39,47%	75	39,47%
Variedad de Marca	60	31,58%	135	71,05%
Buen servicio al Cliente	32	16,84%	167	87,89%
Ubicación	18	9,47%	185	97,37%
Otros	5	2,63%	190	100%
	190	100%		

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

Figura 8. Motivación a comprar calzado en una nueva tienda multimarca



Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

El 39,47% de los encuestados se sentiría motivado a comprar calzado en una nueva tienda multimarca por descuentos y promociones, seguido por un 31,58% que valoraría la variedad de marcas. El 16,84% destaca el buen servicio al cliente como factor decisivo, mientras que un 9,47% lo haría por la ubicación de la tienda, y un 2,63% menciona otros factores. Estos datos indican que las promociones y la diversidad de marcas son los mayores impulsores de compra.

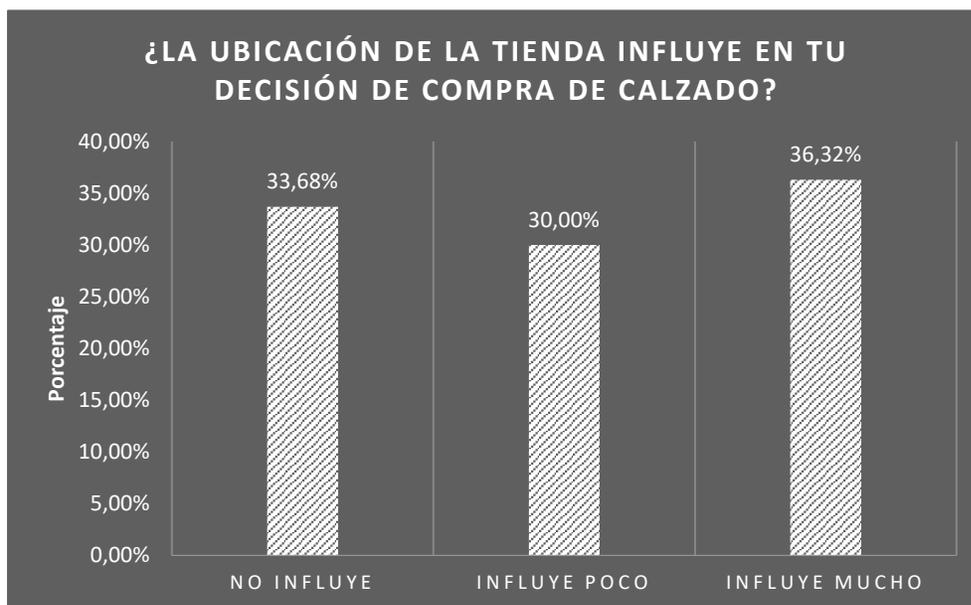
7. ¿La ubicación de la tienda influye en tu decisión de compra de calzado?

Tabla 7. La ubicación Influye en la compra

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada	Frecuencia Relativa
No influye	64	33,68%	64	33,68%
Influye poco	57	30,00%	121	63,68%
Influye mucho	69	36,32%	190	100%
	190	100%		

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

Figura 9. La ubicación del local



Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

En base a los encuestado el 36,32% indicaron que la ubicación de la tienda influye mucho en su decisión de compra, mientras que el 33,68% señaló que no influye en absoluto. Esto demuestra que para la mayoría de personas, la ubicación tiene un impacto relevante en la compra, lo que resalta la importancia de elegir una localización estratégica para atraer a un mayor número de clientes.

8. ¿Qué tipo de calzado prefiere comprar?

Tabla 8. Qué tipo de calzado prefiere comprar

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada	Frecuencia Relativa
Nacional	52	27,37%	52	27,37%
Importado	68	35,79%	120	63,16%
No tengo preferencia	70	36,84%	190	100%
	190	100%		

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

Figura 10. Frecuencia al tipo de calzado



Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

Podemos apreciar que la aceptación de las personas encuestadas el 36.84% no tienen preferencia por el tipo de calzado, mientras que el 35,79% prefiere el calzado importado y el 27,37% opta por el calzado nacional. Esto indica que una gran parte de los consumidores está abierta a diferentes opciones, sin una preferencia marcada, mientras que el calzado importado es ligeramente más popular entre los que tienen una preferencia específica.

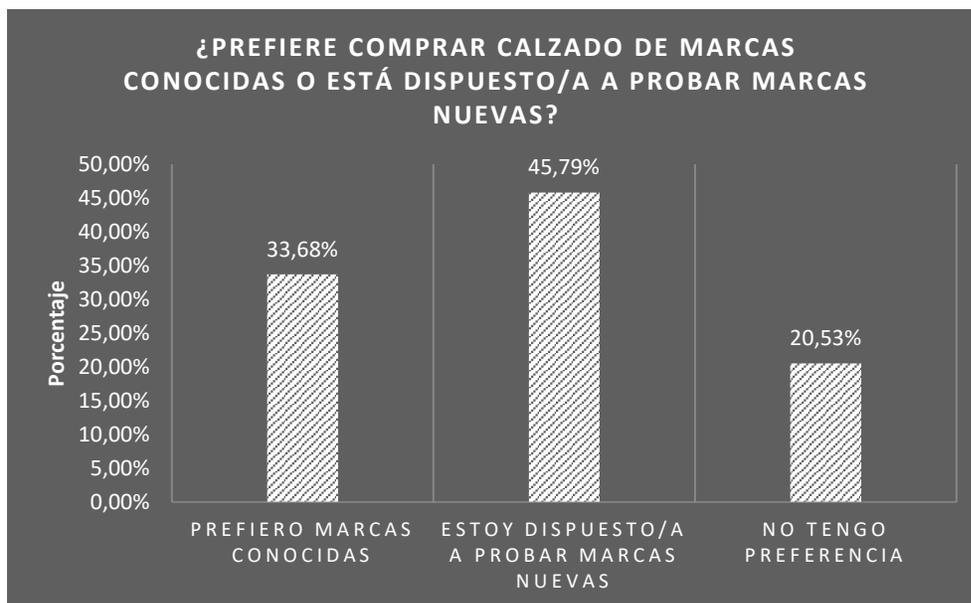
9. ¿Prefiere comprar calzado de marcas conocidas o está dispuesto/a a probar marcas nuevas?

Tabla 9. Dispuesto a comprar nuevas marcas de calzados

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada	Frecuencia Relativa
Prefiero marcas conocidas	64	33,68%	64	33,68%
Estoy dispuesto/a a probar marcas nuevas	87	45,79%	151	79,47%
No tengo preferencia	39	20,53%	190	100%
	190	100%		

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

Figura 11. Dispuesto a comprar nuevas marcas de calzado



Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

El 45,79% de los encuestados está dispuesto a probar marcas nuevas, lo que representa una oportunidad para la empresa de captar a un público abierto a nuevas opciones. Aunque el 33,68% prefiere marcas conocidas, esto no significa que sea un obstáculo, sino que puede ser una oportunidad para ofrecer una propuesta diferenciada que atraiga a quienes buscan alternativas. El 20,53% sin preferencia puede ser fácilmente influenciado por factores como precio o diseño, lo que también beneficia a la empresa al contar con un público flexible.

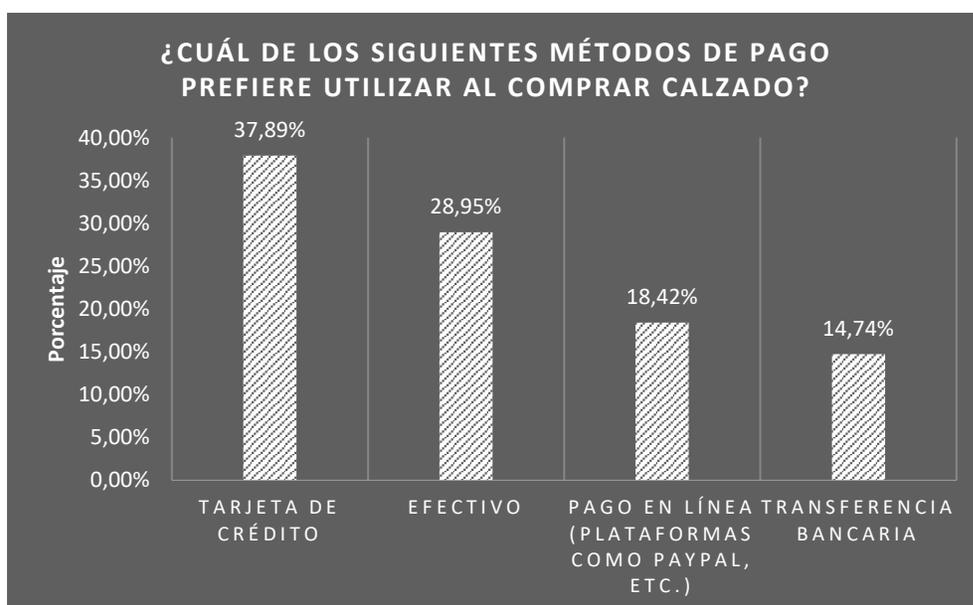
10. ¿Cuál de los siguientes métodos de pago prefiere utilizar al comprar calzado?

Tabla 10. Método de pago prefiere utilizar

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada	Frecuencia Relativa
Tarjeta de crédito	72	37,89%	72	37,89%
Efectivo	55	28,95%	127	66,84%
Pago en línea (plataformas como PayPal, etc.)	35	18,42%	162	85,26%
Transferencia bancaria	28	14,74%	190	100%
	190	100%		

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

Figura 12. Método de pago al momento de comprar



Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

Podemos apreciar que las personas encuestadas prefieren optar por pagar en tarjeta de crédito al momento de comprar su calzado.

3.8.2 Presentación de los resultados de la entrevista

Entrevista #1

Nombre del entrevistado

Sr. Roberto Nivelá

Cargo y nombre del local

Encargado de la tienda ROCAOL SHOES

- 1. ¿Cómo describiría la situación actual del mercado de calzado en Guayaquil?
¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrenta?**

El mercado de calzado en Guayaquil está muy competitivo, con muchas marcas. No basta con vender buenos zapatos, hay que ofrecer una buena experiencia, atención de calidad y conectar con los clientes. Hoy la gente busca comodidad, más opciones y compra más online. Adaptarse a esto es clave para diferenciarnos y seguir creciendo.

- 2. ¿Cuáles son los factores más importantes que los consumidores toman en cuenta al momento de comprar calzado? ¿Cree que esto ha cambiado en los últimos años?**

Para mí, lo más importante cuando alguien compra calzado es que encuentre calidad, comodidad y un buen precio. También es clave que haya variedad y que puedan encontrar su talla, porque sé lo frustrante que es no encontrar lo que buscas. Hoy en día, la gente compara precios en internet, lee reseñas y muchas veces prefiere comprar online si les resulta más fácil.

Además, cada vez se fijan más en los materiales y cómo se fabrica el calzado. Adaptarnos a estos cambios es esencial para seguir conectando con nuestros clientes.

- 3. ¿Qué tan importante ha sido la integración de canales de venta digitales para su negocio, y cómo ha cambiado el comportamiento de los consumidores con respecto a las compras en línea?**

La integración de canales digitales ha sido clave para nuestro negocio. Hoy, las personas prefieren comprar en línea por comodidad y por poder comparar precios. El

comportamiento ha cambiado antes iban a la tienda, ahora buscan en internet, revisan redes sociales y, si les convence compran con un par de clics. Adaptarse a esta nueva forma de comprar es esencial para seguir siendo competitivos.

4. En su experiencia, ¿Cómo se ha comportado la competencia en el mercado de calzado multimarca en Guayaquil? ¿Qué estrategias ha utilizado para diferenciar su tienda?

La competencia en el mercado de calzado multimarca en Guayaquil es fuerte, con muchas tiendas buscando ganarse la preferencia del cliente. Cada vez hay más opciones y los consumidores son más exigentes, así que destacar no es fácil.

Para diferenciarnos, apostamos por productos exclusivos, un servicio al cliente que realmente haga la diferencia y una experiencia de compra ágil, tanto en tienda como en línea.

5. ¿Cuál es la propuesta de valor que ofrece su tienda a los consumidores en comparación con otros competidores del mercado?

Nuestra propuesta es ofrecer una amplia variedad de marcas y estilos bajo un mismo techo, con una experiencia de compra conveniente y personalizada, tanto en la tienda física como en línea.

6. En cuanto a la variedad de productos, ¿cuáles son las marcas que más demanda generan y por qué?

Las marcas internacionales de calzado deportivo y casual están muy demandadas, ya que los consumidores buscan calidad y estilos que estén de moda.

7. ¿Cómo maneja su tienda las preferencias de los consumidores respecto a la calidad y precio del calzado? ¿Cómo equilibran estos factores dentro de su oferta de productos?

Nos aseguramos de tener una oferta variada, que abarque desde opciones económicas hasta productos premium. Esto permite satisfacer diferentes segmentos del mercado sin comprometer la calidad.

- 8. ¿Qué criterios utiliza al seleccionar las marcas que van a formar parte de su tienda multimarca? ¿Hay alguna tendencia en particular que busque satisfacer con su selección de marcas?**

Buscamos marcas con buena relación calidad-precio, que ofrezcan diseños innovadores y que se alineen con las preferencias del consumidor local, como comodidad, durabilidad y estilo.

- 9. ¿Cuál es el perfil de consumidor que frecuenta su tienda y qué estrategias ha implementado para atraer a este público?**

El perfil principal es de jóvenes adultos entre 20 y 40 años, interesados en calidad y estilo. Para atraerlos, hemos implementado promociones en redes sociales y colaboraciones con influencers locales.

Entrevista #2

Nombre del entrevistado

Sr. Andrés Calle Morán

Cargo y nombre del local

Propietario de Calzados Calle

- 1. ¿Cómo describiría la situación actual del mercado de calzado en Guayaquil? ¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrenta?**

Bueno, es un mercado saturado. Hay muchas marcas compitiendo por los mismos clientes. El principal reto es mantener la calidad y los precios competitivos sin perder la diferenciación, sobre todo con cada vez más tiendas online.

- 2. ¿Cuáles son los factores más importantes que los consumidores toman en cuenta al momento de comprar calzado? ¿Cree que esto ha cambiado en los últimos años?**

Los consumidores buscan principalmente comodidad y durabilidad, aunque la estética y el precio siguen siendo cruciales. Sí, ha cambiado; ahora hay un enfoque mayor hacia la sostenibilidad y la compra responsable, especialmente entre los consumidores más jóvenes.

3. ¿Qué tan importante ha sido la integración de canales de venta digitales para su negocio, y cómo ha cambiado el comportamiento de los consumidores con respecto a las compras en línea?

Con la llegada del comercio en línea, la pandemia aceleró el proceso de la mayoría de los consumidores que desean comodidad en sus compras en línea para una entrega eficiente y segura. Las compras en línea no son solo una cuestión de elección sino ahora son una necesidad.

4. En su experiencia, ¿Cómo se ha comportado la competencia en el mercado de calzado multimarca en Guayaquil? ¿Qué estrategias ha utilizado para diferenciar su tienda?

Para diferenciarnos hemos optado por ser más exclusivos de marca que de estilo en cuanto a no ser fáciles de encontrar en otros establecimientos.

5. ¿Cuál es la propuesta de valor que ofrece su tienda a los consumidores en comparación con otros competidores del mercado?

Ofrecemos un servicio al cliente personalizado, garantizando que cada cliente encuentre exactamente lo que busca. Además, tenemos un enfoque en calzado de calidad y marcas que apuestan por la innovación y el diseño, lo cual es un punto de atracción.

6. En cuanto a la variedad de productos, ¿cuáles son las marcas que más demanda generan y por qué?

En Guayaquil, hemos identificado una creciente preferencia por calzado versátil, de buena calidad y a precios accesibles, con un aumento en las compras en línea y la búsqueda de marcas reconocidas.

7. ¿Cómo maneja su tienda las preferencias de los consumidores respecto a la calidad y precio del calzado? ¿Cómo equilibran estos factores dentro de su oferta de productos?

En nuestra tienda sabemos que los clientes buscan un buen equilibrio entre calidad y precio, por eso seleccionamos cuidadosamente los modelos que ofrecemos. Trabajamos con proveedores que nos permiten traer calzado duradero y con buen diseño a precios accesibles

8. ¿Qué criterios utiliza al seleccionar las marcas que van a formar parte de su tienda multimarca? ¿Hay alguna tendencia en particular que busque satisfacer con su selección de marcas?

Al elegir las marcas para nuestra tienda, nos aseguramos de que ofrezcan buena calidad, diseño atractivo y precios competitivos. Buscamos que se adapten a las tendencias y necesidades de nuestros clientes, ya sea en moda, comodidad o durabilidad. También tomamos en cuenta la demanda y preferencias del mercado para garantizar una oferta variada y equilibrada.

9. ¿Cuál es el perfil de consumidor que frecuenta su tienda y qué estrategias ha implementado para atraer a este público?

Nuestros clientes suelen ser personas que buscan calzado de buena calidad a precios accesibles, con un equilibrio entre estilo y comodidad. Para atraerlos, hemos trabajado en ofrecer una variedad de marcas y modelos que se ajusten a sus gustos y necesidades. Además, utilizamos estrategias como promociones, presencia activa en redes sociales y un servicio al cliente cercano y personalizado para que siempre encuentren lo que buscan y tengan una experiencia de compra agradable.

3.8.3 Análisis de la entrevista

Las respuestas obtenidas por las entrevistas nos dan una visión clara del mercado de calzado en Guayaquil. La competencia entre marcas locales e internacionales es intensa, y las tiendas multimarca están ganando terreno. Los emprendedores tienen que luchar para mantenerse relevantes en un entorno que cambia tan rápido, ambos

entrevistados coinciden en que el mercado está saturado y que lo más difícil es destacar en un espacio donde los consumidores exigen cada vez más en cuanto a calidad, precio y variedad.

Además, adaptarse a las nuevas tendencias, especialmente en el ámbito de las compras online, se ha vuelto indispensable.

Sobre el comportamiento del consumidor, se está notando un cambio hacia la sostenibilidad y un interés creciente por los productos ecológicos, aunque el calzado deportivo y casual sigue siendo el más solicitado. Roberto Nivelá menciona el aumento de la demanda por opciones sostenibles, mientras que Andrés Calle destaca la popularidad del calzado versátil, especialmente entre los jóvenes, que buscan productos que no solo sean funcionales, sino que también expresen sus valores y estilo de vida.

En Guayaquil, se está viendo una tendencia en la que los consumidores no solo buscan comodidad en sus compras, sino también un compromiso con el medio ambiente.

La digitalización también se está convirtiendo en algo clave. Ambos entrevistados coinciden en que vender online ya no es una opción, sino una necesidad. Los consumidores prefieren la comodidad de comprar desde casa, y esto obliga a los negocios a adaptarse.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA O INFORME

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de la investigación realizada sobre la viabilidad de un Plan de negocios para una tienda multimarca de calzado. A partir de los datos recopilados mediante la encuesta aplicada a la población objetivo, se identificarán los principales patrones de consumo, preferencias y tendencias del mercado, lo que permitirá conocer las oportunidades de negocio existentes.

4.1 Informe Ejecutivo

El presente Plan de negocios tiene como objetivo la creación de una tienda multimarca de calzado en la ciudad de Guayaquil, diseñada para atender las demandas del segmento comprendidas entre las edades de 18 y 50 años, con una oferta variada de calzado de marcas nacionales e internacionales.

La investigación de mercado realizada a través de encuestas y análisis de tendencias del sector de calzado ha revelado una alta demanda de productos de calidad y una creciente preferencia por marcas diversas.

Un 46.8% de los encuestados afirma comprar calzado, lo que demuestra un mercado activo con un potencial de crecimiento importante. Además, los consumidores muestran una preferencia por productos exclusivos y de tendencia, lo cual nos permite introducir un concepto de tienda multimarca que ofrezca una mezcla de calzado para distintas ocasiones, estilos y rangos de precio.

La tienda operará bajo un modelo multimarca, donde se ofrecerán productos de diversas marcas reconocidas tanto nacionales como internacionales. Además, se incluirán marcas emergentes que podrían atraer a los consumidores interesados en productos exclusivos.

El enfoque estará en ofrecer una experiencia de compra personalizada, con atención al cliente y un ambiente de tienda agradable que fomente la fidelidad del consumidor.

La estrategia de marketing se centrará en múltiples canales de venta, tanto físicos como digitales. Se desarrollará una plataforma en línea para complementar la tienda física, permitiendo a los clientes realizar compras y acceder a promociones especiales. La estrategia incluirá el uso de redes sociales, campañas de publicidad digital, y colaboraciones con influencers locales para atraer al público.

La tienda estará ubicada en una de las principales zonas comerciales de Guayaquil, lo que asegura visibilidad y fácil acceso. El local será diseñado para proporcionar una experiencia de compra única, con espacios amplios, un diseño moderno y una disposición de productos que favorezca la visualización y prueba del calzado. La operación se basará en una gestión eficiente de inventarios y relaciones con proveedores, garantizando productos de alta calidad y disponibilidad.

4.2 Definición del negocio

El nombre de la empresa será **BALPER SHOES**, una tienda multimarca de calzado en Guayaquil, que ha sido elegido por los dos propietarios como una combinación de los apellidos de ambos. Ofrecerá una amplia variedad de productos de alta calidad para hombres, mujeres y niños, con opciones que incluyen tanto marcas reconocidas como emergentes. La tienda se centrará en brindar calzado cómodo, elegante y accesible, adaptado a las necesidades y preferencias de los consumidores locales.

4.2.1 Logo

Figura 13. Logotipo BALPER SHOES



Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos. (2025)

4.2.2 Misión

La misión de **BALPER SHOES** es proveer calzado cómodo, elegante y accesible para todos los gustos, garantizando una experiencia de compra satisfactoria y un excelente servicio al cliente.

4.2.3 Visión

Convertirnos en la principal tienda de calzado en Guayaquil, destacándonos por nuestra creatividad, diversidad de productos y atención al cliente, impulsando el crecimiento económico local y garantizando el bienestar de nuestros compradores.

4.2.4 Valores organizacionales

- **Calidad:** Nos aseguramos de ofrecer calzado que no solo sea elegante, sino también cómodo y duradero.
- **Atención cercana:** Nos importa que cada cliente se sienta escuchado y entendido.
- **Innovación:** Sabemos que las tendencias cambian constantemente, por eso siempre estamos atentos a lo nuevo.
- **Responsabilidad:** Trabajaremos con marcas que cuidan el medio ambiente y contribuyen positivamente a la comunidad, porque sabemos que cada pequeña acción cuenta.
- **Trabajo en equipo:** El éxito de nuestra tienda es el resultado de un equipo que trabaja unido, creemos que cuando cada miembro aporta su talento y esfuerzo, podemos brindar un servicio excepcional y hacer crecer nuestra empresa de manera sostenible gracias a aquello.
- **Honestidad:** Ser transparentes con nuestros clientes, siempre ofreciendo información clara y sincera, para que ellos se sientan seguros con cada compra que realicen.

4.2.5 Objetivos organizacionales

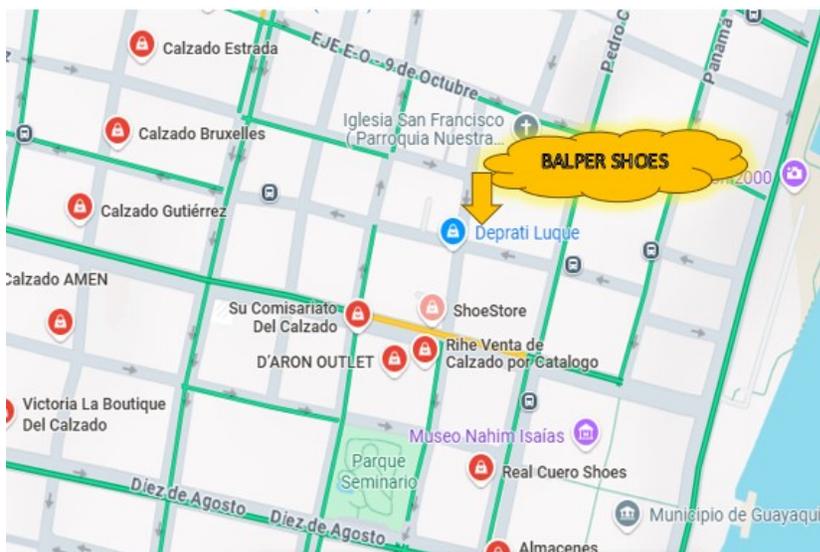
Los objetivos organizacionales de **BALPER SHOES** son claros y se centran en garantizar el crecimiento y el éxito de la empresa:

- Lograr la excelencia en todos los procesos internos, asegurando eficiencia y consistencia en cada área, desde la atención al cliente hasta la gestión de inventarios.
- Optimizar el manejo de recursos, maximizando ingresos y reduciendo gastos sin comprometer la calidad del producto ni la experiencia del cliente.
- Alcanzar el rendimiento mediante un seguimiento constante y análisis del desempeño, para asegurar que cada estrategia se alinee con los objetivos financieros.
- Ganar posicionamiento en el mercado a través de la fidelización de clientes y una estrategia de marketing eficaz, creando una presencia sólida y destacada.

4.3 Ubicación

Las instalaciones de **BALPER SHOES** se encuentra en el sector centro de la ciudad de Guayaquil, Av. Entre Gabriel José Luque y Chile, Sector comercial y muy transcurrido.

Figura 14. Vista satelital de la Ubicación



Fuente: Google Maps

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

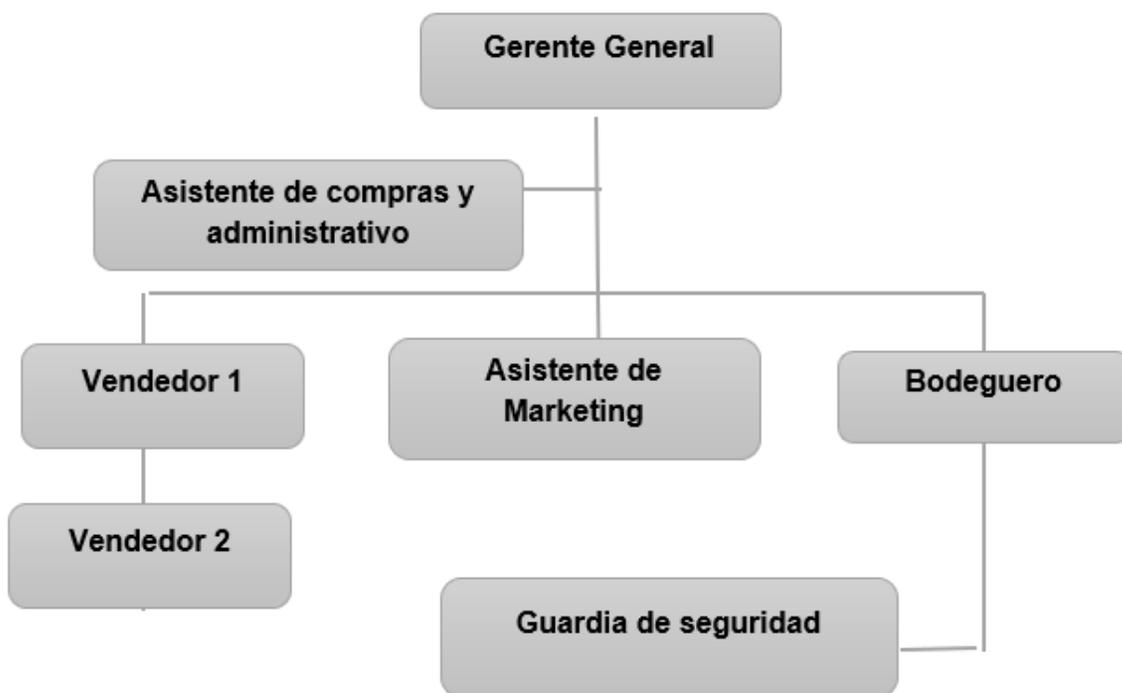
4.4 Estructura organizacional

En BALPER SHOES, hemos elegido una estructura organizacional horizontal por ser más flexible, ya que consideramos que reducir la rigidez jerárquica fomenta un entorno laboral más dinámico y cooperativo.

Este modelo nos facilita una comunicación fluida, agiliza la toma de decisiones y nos permite responder con mayor rapidez a los cambios constantes del mercado.

4.5 Organigrama

Figura 15. Organigrama de la empresa



Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

4.6 Funciones y responsabilidades del personal de BALPER SHOES

4.6.1 Gerente General

Su responsabilidad es liderar la tienda, planificando, organizando y supervisando todo el trabajo. Esto incluye dirigir y coordinar a los equipos, asegurándose de que todo funcione de manera eficiente.

Funciones:

- Definir las metas y objetivos a corto y largo plazo.
- Tomar decisiones clave sobre dirección y estrategia.
- Gestionar relaciones con socios, proveedores y clientes clave.
- Supervisar las operaciones diarias de la tienda.
- Garantizar la rentabilidad y el cumplimiento de los objetivos financieros.
- Coordinar la comunicación entre todos los departamentos.

4.6.2 Asistente de compras y administrativo

Se encarga de asegurar una gestión eficiente de compras y apoyo administrativo, garantizando el abastecimiento oportuno de productos y la adecuada organización de la documentación. Debe mantener buenas relaciones con proveedores, gestionar órdenes de compra y colaborar en el correcto funcionamiento de la empresa.

Funciones:

- Buscar, contactar y negociar con proveedores para la adquisición de productos y servicios.
- Solicitar cotizaciones y realizar comparaciones para elegir la mejor opción en costo, calidad y tiempo de entrega.
- Gestionar órdenes de compra y hacer seguimiento a las entregas.
- Controlar el inventario y coordinar la reposición de productos según necesidades.
- Apoyar en la gestión administrativa, organizando documentos y procesando facturas y pagos.
- Atender consultas de proveedores y coordinar la comunicación con diferentes áreas de la empresa.
- Elaborar reportes de compras y gastos para la toma de decisiones.

4.6.3 Vendedor

Su función principal es ofrecer una excelente atención al cliente, asesorando y guiando la compra de productos. Debe mantener la tienda organizada y cumplir con las metas de ventas, brindando siempre una experiencia positiva al cliente.

Funciones:

- Atender a los clientes y ofrecerles asesoría en la compra de calzado.
- Conocer a fondo el producto para ofrecer recomendaciones adecuadas.
- Realizar la venta, gestionar los pagos y procesar las devoluciones.
- Mantener el área de ventas limpia y organizada.
- Alcanzar las metas de ventas individuales y del equipo.
- Brindar un excelente servicio al cliente, atendiendo sus dudas o inquietudes.

4.6.4 Asistente de Marketing

Se encarga de crear y ejecutar campañas para promover la tienda y atraer clientes. Gestiona la presencia online, redes sociales y las promociones para posicionar la marca de manera efectiva.

Funciones:

- Desarrollar y ejecutar estrategias de marketing digital y tradicional.
- Crear contenido visual y escrito para promocionar productos y servicios.
- Gestionar las redes sociales y otros canales de comunicación.
- Planificar y ejecutar campañas publicitarias.
- Analizar la efectividad de las campañas de marketing.
- Investigar tendencias de consumo y mejorar la imagen de la marca.

4.6.5 Operario (Bodeguero)

Se apoya en la organización de la bodega, etiquetando y preparando los productos para la venta. Se encarga de la logística de despacho, asegurándose de que los productos estén listos para ser entregados al cliente de manera rápida y ordenada.

Funciones:

- Ayudar en la preparación de productos para la venta.
- Colaborar con el equipo de ventas en el control de inventario.
- Etiquetar y organizar los productos en la bodega.
- Despachar los productos cuando se realiza una venta.
- Ayudar a mantener la bodega ordenada y cumplir con las normas de seguridad.

4.6.6 Guardia de Seguridad

Garantizar la seguridad del local, clientes y empleados, previniendo robos, daños y cualquier situación de riesgo.

Funciones:

- Supervisar el local para evitar robos, daños o incidentes de seguridad.
- Verificar la entrada y salida de clientes, empleados y proveedores
- Vigilar constantemente el establecimiento y sus alrededores.
- Asegurar que se sigan los protocolos de seguridad establecidos.

4.7 Análisis PESTEL

Tabla 11. Análisis PESTEL

FACTOR	TENDENCIA	EFEECTO PROBABLE	OPORTUNIDAD/ AMENAZA
	Incertidumbre política, nuevo gobierno nuevas leyes o cambios para el Estado.	La incertidumbre sobre posibles cambios en las leyes, impuestos o regulaciones puede	Amenaza

Político		generar dudas sobre la planificación financiera.	
	Políticas de Comercio exterior.	Los aranceles e impuestos altos en productos importados pueden aumentar los costos de los calzados importados.	Amenaza
Económico	Inestabilidad económica.	Disminución de la demanda de productos no esenciales, afectando las ventas de productos como el calzado.	Amenaza
Social	Demografía diversa y niveles socioeconómicos variados en Guayaquil.	La diversidad de la población permite ofrecer una amplia gama de calzado para diferentes segmentos del mercado.	Oportunidad
	Competencia de plataformas globales de e-commerce.	Mayor competencia por precios más bajos y un mercado más globalizado puede reducir la cuota de mercado local.	Amenaza
	Preferencias del consumidor por calidad, estilo y variedad.	Los consumidores buscan productos más personalizados y de mayor calidad, favoreciendo a las tiendas multimarca.	Oportunidad
Tecnológico	Crecimiento del e-commerce y marketing digital.	Aumento de la venta en línea a través de canales digitales que facilita el acceso de los consumidores.	Oportunidad
Legal	Normativas laborales en el sector.	Las regulaciones laborales pueden aumentar los costos operativos.	Amenaza

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

4.8 FODA

Tabla 12. Matriz FODA

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variedad de marca y estilos • Ubicación estratégica • Red de proveedores diversificada • Conocimiento del mercado local • Conocimiento académico 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de proveedores externos • Costos operativos elevados • Recursos financieros limitados
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creciente demanda de variedad y calidad • Evolución de las tendencias de consumo • Alianzas estratégicas con marcas exclusivas • Crecimiento del comercio digital en redes sociales 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de los costos de importación • Inseguridad social • Inestabilidad económica • Cambios rápidos en las tendencias de moda • Competencia creciente de plataformas de e-commerce globales.

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

4.9 Matriz EFE

Tabla 13. Matriz EFE

MATRIZ EFE				
Factores externos		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades				
1	Creciente demanda de variedad y calidad	20%	4	0,8
2	Evolución de las tendencias de consumo	10%	3	0,3
3	Alianzas estratégicas con marcas exclusivas	20%	4	0,8
4	Crecimiento del comercio digital en redes sociales	15%	3	0,45
Amenazas				
1	Aumento de los costos de importación	10%	1	0,1
2	Inseguridad social	6%	4	0,24
3	Inestabilidad económica	9%	2	0,18
4	Cambios rápidos en las tendencias de moda	5%	2	0,1
5	Competencia creciente de plataformas de e-commerce globales	5%	2	0,1
Total		100%		3,07

Balance Positivo

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

Análisis: El valor total de la puntuación ponderada fue de **3.07** lo cual indica que tiene un balance positivo, la empresa aprovecha bien su entorno externo, destacando la demanda de calidad y las alianzas estratégicas como principales oportunidades.

4.10 Matriz EFI

Tabla 14. Matriz EFI

MATRIZ EFI				
Factores Internos		Importancia Ponderacion	Clasificacion Evaluacion	Valor
Fortalezas				
1	Variedad de marca y estilos	15%	4	0,6
2	Ubicación estratégica	15%	3	0,45
3	Red de proveedores diversificada	20%	4	0,8
4	Conocimiento del mercado local	11%	4	0,44
5	Conocimiento académico	10%	4	0,4
Debilidades				
1	Dependencia de proveedores externos	10%	2	0,2
2	Costos operativos elevados	10%	1	0,1
4	Recursos financieros limitados	9%	1	0,09
Total		100%		3,08
Balance Positivo				

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

Análisis: El puntaje total obtenido es **3.08**, lo que indica que la empresa tiene una estructura interna sólida y está gestionando bien sus recursos.

4.11 Desarrollo de las estrategias

4.11.1 Análisis FODA

Tabla 15. Análisis FODA

Análisis FODA		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1. Variedad de marca y estilos F2. Ubicación estratégica F3. Red de proveedores diversificada F4. Conocimiento del mercado local F5. Conocimiento académico	D1. Dependencia de proveedores externos D2. Costos operativos elevados D3. Recursos financieros limitados
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	O1. Creciente demanda de variedad y calidad O2. Evolución de las tendencias de consumo O3. Alianzas estratégicas con marcas exclusivas O4. Crecimiento del comercio digital en redes sociales	*Innovación y expansión para maximizar el potencial del mercado y consolidar una ventaja competitiva	*Fortalecimiento de la presencia digital mediante estrategias avanzadas de marketing y comercio electrónico
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	A1. Aumento de los costos de importación A2. Inseguridad social A3. Inestabilidad económica A4. Cambios rápidos en las tendencias de moda A5. Competencia creciente de plataformas de e-commerce globales.	*Implementación de una estrategia de diversificación de proveedores para mitigar riesgos y estabilizar el suministro de productos *Adaptación a tendencias cambiantes	*Automatización y digitalización de procesos clave para mejorar la eficiencia operativa y optimizar la estructura de costos.

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

Las actividades a realizar estarán alineadas con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas actuales, garantizando así un inicio sólido y estratégico para el plan de negocios.

4.12 Estudio de la inversión

4.13 Financiamiento

Tabla 16. Financiamiento del proyecto

Descripción	Cantidad	Valor	Valor total
Hectárea (10,000 metros cuadrados)	5	\$7.500,00	\$37.500,00

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

Para el financiamiento de la inversión total inicial de los \$37.500 se consideró que el 100% será a través de recursos propios, producidos por ahorros y venta de un terreno de los inversores en este proyecto.

4.14 Sueldos

4.14.1 Sueldos y salarios (mensuales)

Tabla 17. Sueldos y Salarios

Cargo	Sueldo
Asistente de compras y administrativo	\$ 600,00
Vendedor 1	\$ 470,00
Vendedor 2	\$ 470,00
Asistente de Marketing	\$ 500,00
Bodeguero	\$ 470,00
Guardia de seguridad	\$ 470,00
Total	\$ 2.980,00

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

4.14.2 Remuneraciones con beneficios sociales (mensuales)

Tabla 18. Remuneraciones

Cargo	Sueldo	% Aporte patronal	Aporte patronal	Décimo tercero	Décimo cuarto	Vacaciones
Asistente de compras y administrativo	\$ 600,00	12,15%	\$ 72,90	\$ 50,00	\$ 39,17	\$ 25,00
Vendedor 1	\$ 470,00	12,15%	\$ 57,11	\$ 39,17	\$ 39,17	\$ 19,58
Vendedor 2	\$ 470,00	12,15%	\$ 57,11	\$ 39,17	\$ 39,17	\$ 19,58
Asistente de Marketing	\$ 500,00	12,15%	\$ 60,75	\$ 41,67	\$ 39,17	\$ 20,83
Bodeguero	\$ 470,00	12,15%	\$ 57,11	\$ 39,17	\$ 39,17	\$ 19,58
Guardia de seguridad	\$ 470,00	12,15%	\$ 57,11	\$ 39,17	\$ 39,17	\$ 19,58
Total mensual	\$ 2.980,00		\$ 362,07	\$ 248,33	\$ 235,00	\$ 124,17
Total anual	\$35.760,00		\$ 4.344,84	\$ 2.980,00	\$ 2.820,00	\$ 1.490,00

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

4.14.3 Costos fijos (mensuales)

Tabla 19. Costos Fijos

Descripción	Valor
Sueldos y salarios	\$ 2.980,00
Beneficios Sociales	\$ 607,50
Aporte patronal	\$ 362,07
Total mensual	\$ 3.949,57
Total anual	\$47.394,84

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

4.15 Mercadería

Tabla 20. Precio promedio de envío por kilogramo y seguro

Costo de envío		Seguro
kg	Precio	2% sobre el valor del producto
1	\$ 15,00	

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

Tabla 21. Detalle promedio de mercadería

		Detalle	Talla	Valor	Peso (kg)	Costo de envío	Seguro	CIF
Mujer	Mississippi	Sandalias rastreras	33-40	\$ 13,91	0,20	\$ 3,00	\$ 0,28	\$ 17,19
		Sandalias de tacón bajo	33-40	\$ 14,37	0,30	\$ 4,50	\$ 0,29	\$ 19,16
		Saldalias de tacón alto	33-40	\$ 15,54	0,45	\$ 6,75	\$ 0,31	\$ 22,60
		Sandalias plataforma	33-40	\$ 17,72	0,40	\$ 6,00	\$ 0,35	\$ 24,07
		Sandalias magnolias	33-40	\$ 17,38	0,33	\$ 4,88	\$ 0,35	\$ 22,60
		Sandalias flatform	33-40	\$ 17,72	0,40	\$ 6,00	\$ 0,35	\$ 24,07
		Balerinas	33-40	\$ 12,95	0,20	\$ 3,00	\$ 0,26	\$ 16,21
		Bota caña baja	33-40	\$ 19,63	0,50	\$ 7,50	\$ 0,39	\$ 27,52
		Bota caña alta	33-40	\$ 22,91	0,90	\$ 13,50	\$ 0,46	\$ 36,87
	Kolosh	Sneakers casual	33-40	\$ 17,36	0,43	\$ 6,38	\$ 0,35	\$ 24,08
		Tenis	33-40	\$ 14,10	0,45	\$ 6,75	\$ 0,28	\$ 21,13
		Running	33-40	\$ 20,27	0,33	\$ 4,88	\$ 0,41	\$ 25,55
		Fitness	33-40	\$ 20,50	0,38	\$ 5,63	\$ 0,41	\$ 26,54
		Urban	33-40	\$ 14,94	0,43	\$ 6,38	\$ 0,30	\$ 21,61
Campesi	Mocasín campesí	33-40	\$ 18,21	0,40	\$ 6,00	\$ 0,36	\$ 24,57	
	Sandalias Anabela	33-40	\$ 17,49	0,35	\$ 5,25	\$ 0,35	\$ 23,09	
	Zapatos de confort	33-40	\$ 16,99	0,45	\$ 6,75	\$ 0,34	\$ 24,08	
	Zapatos clásica	33-40	\$ 13,36	0,50	\$ 7,50	\$ 0,27	\$ 21,12	
Hombre	Ferracini	Deportivos	37-43	\$ 20,39	0,35	\$ 5,25	\$ 0,41	\$ 26,05
		Tenis	37-43	\$ 14,37	0,30	\$ 4,50	\$ 0,29	\$ 19,16
		Formal	37-43	\$ 15,22	0,80	\$ 12,00	\$ 0,30	\$ 27,52
		Botín	37-43	\$ 17,88	0,75	\$ 11,25	\$ 0,36	\$ 29,49
		Botas	37-43	\$ 19,87	1,50	\$ 22,50	\$ 0,40	\$ 42,77
	Jovacel	Sandalias	37-43	\$ 4,93	0,45	\$ 6,75	\$ 0,10	\$ 11,78
		Mocasín	37-43	\$ 15,57	0,35	\$ 5,25	\$ 0,31	\$ 21,13
		Casual	37-43	\$ 14,78	0,60	\$ 9,00	\$ 0,30	\$ 24,08
	Kidy	Sandalias	32-36	\$ 5,23	0,20	\$ 3,00	\$ 0,10	\$ 8,33
		Tenis	32-36	\$ 15,11	0,25	\$ 3,75	\$ 0,30	\$ 19,16
Deportivos		32-36	\$ 12,93	0,30	\$ 4,50	\$ 0,26	\$ 17,69	
Niños	World colors	Zapatos Suecos	32-36	\$ 5,01	0,15	\$ 2,25	\$ 0,10	\$ 7,36
		Balerinas	32-36	\$ 4,27	0,20	\$ 3,00	\$ 0,09	\$ 7,36

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

Tabla 22. Detalle de impuestos y aranceles aduaneros.

Ad-Valorem	10% del valor del producto
Arancel específico	\$6 por cada par de zapatos
FODINFA	0.5% del CIF
IVA	(Base imponible+Ad Valorem+Específico+FODINFA)*15%

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

Tabla 23. Detalle promedio de adquisición de mercadería incluido impuestos y aranceles aduaneros

		CIF	Ad-Valorem	Arancel específico	FODINFA	Costo sin IVA	Costo incl. IVA		
Mujer	Mississippi	Sandalias rastreras	\$ 17,19	\$ 1,72	\$ 6,00	\$ 0,09	\$ 24,99	\$ 28,74	
		Sandalias de tacón bajo	\$ 19,16	\$ 1,92	\$ 6,00	\$ 0,10	\$ 27,17	\$ 31,24	
		Saldalias de tacón alto	\$ 22,60	\$ 2,26	\$ 6,00	\$ 0,11	\$ 30,97	\$ 35,62	
		Sandalias plataforma	\$ 24,07	\$ 2,41	\$ 6,00	\$ 0,12	\$ 32,60	\$ 37,49	
		Sandalias magnolias	\$ 22,60	\$ 2,26	\$ 6,00	\$ 0,11	\$ 30,98	\$ 35,62	
		Sandalias flatform	\$ 24,07	\$ 2,41	\$ 6,00	\$ 0,12	\$ 32,60	\$ 37,49	
		Balerinas	\$ 16,21	\$ 1,62	\$ 6,00	\$ 0,08	\$ 23,91	\$ 27,50	
		Bota caña baja	\$ 27,52	\$ 2,75	\$ 6,00	\$ 0,14	\$ 36,41	\$ 41,87	
		Bota caña alta	\$ 36,87	\$ 3,69	\$ 6,00	\$ 0,18	\$ 46,74	\$ 53,75	
	Kolosh	Sneakers casual	\$ 24,08	\$ 2,41	\$ 6,00	\$ 0,12	\$ 32,61	\$ 37,50	
		Tenis	\$ 21,13	\$ 2,11	\$ 6,00	\$ 0,11	\$ 29,35	\$ 33,75	
		Running	\$ 25,55	\$ 2,56	\$ 6,00	\$ 0,13	\$ 34,23	\$ 39,37	
		Fitness	\$ 26,54	\$ 2,65	\$ 6,00	\$ 0,13	\$ 35,32	\$ 40,62	
		Urban	\$ 21,61	\$ 2,16	\$ 6,00	\$ 0,11	\$ 29,88	\$ 34,37	
	Campeší	Mocasín campesí	\$ 24,57	\$ 2,46	\$ 6,00	\$ 0,12	\$ 33,15	\$ 38,13	
		Sandalias Anabela	\$ 23,09	\$ 2,31	\$ 6,00	\$ 0,12	\$ 31,51	\$ 36,24	
		Zapatos de confort	\$ 24,08	\$ 2,41	\$ 6,00	\$ 0,12	\$ 32,61	\$ 37,50	
		Zapatos clásica	\$ 21,12	\$ 2,11	\$ 6,00	\$ 0,11	\$ 29,34	\$ 33,74	
	Hombre	Ferracini	Deportivos	\$ 26,05	\$ 2,60	\$ 6,00	\$ 0,13	\$ 34,78	\$ 40,00
Tenis			\$ 19,16	\$ 1,92	\$ 6,00	\$ 0,10	\$ 27,17	\$ 31,24	
Formal			\$ 27,52	\$ 2,75	\$ 6,00	\$ 0,14	\$ 36,41	\$ 41,88	
Botín			\$ 29,49	\$ 2,95	\$ 6,00	\$ 0,15	\$ 38,58	\$ 44,37	
Botas			\$ 42,77	\$ 4,28	\$ 6,00	\$ 0,21	\$ 53,26	\$ 61,25	
Jovacel		Sandalias	\$ 11,78	\$ 1,18	\$ 6,00	\$ 0,06	\$ 19,02	\$ 21,87	
		Mocasín	\$ 21,13	\$ 2,11	\$ 6,00	\$ 0,11	\$ 29,35	\$ 33,75	
		Casual	\$ 24,08	\$ 2,41	\$ 6,00	\$ 0,12	\$ 32,60	\$ 37,49	
Niños		Kidy	Sandalias	\$ 8,33	\$ 0,83	\$ 6,00	\$ 0,04	\$ 15,21	\$ 17,49
			Tenis	\$ 19,16	\$ 1,92	\$ 6,00	\$ 0,10	\$ 27,17	\$ 31,25
	Deportivos		\$ 17,69	\$ 1,77	\$ 6,00	\$ 0,09	\$ 25,55	\$ 29,38	
	World colors	Zapatos Suecos	\$ 7,36	\$ 0,74	\$ 6,00	\$ 0,04	\$ 14,13	\$ 16,25	
		Balerinas	\$ 7,36	\$ 0,74	\$ 6,00	\$ 0,04	\$ 14,13	\$ 16,25	

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

4.15.1 Inventario

Tabla 24. Inventario promedio para la inversión inicial

		Descripción	Costo	Cantidad	Costo Total	
Mujer	Mississippi	Sandalias rastreras	\$ 28,74	24	\$ 689,81	
		Sandalias de tacón bajo	\$ 31,24	24	\$ 749,86	
		Saldalias de tacón alto	\$ 35,62	24	\$ 854,88	
		Sandalias plataforma	\$ 37,49	24	\$ 899,82	
		Sandalias magnolias	\$ 35,62	24	\$ 854,93	
		Sandalias flatform	\$ 37,49	24	\$ 899,82	
		Balerinas	\$ 27,50	9	\$ 247,48	
		Bota caña baja	\$ 41,87	12	\$ 502,49	
		Bota caña alta	\$ 53,75	12	\$ 645,00	
	Kolosh	Sneakers casual	\$ 37,50	24	\$ 900,06	
		Tenis	\$ 33,75	24	\$ 810,05	
		Running	\$ 39,37	24	\$ 944,84	
		Fitness	\$ 40,62	9	\$ 365,57	
		Urban	\$ 34,37	18	\$ 618,58	
	Campeñ	Mocasín campesí	\$ 38,13	9	\$ 343,15	
		Sandalias Anabela	\$ 36,24	9	\$ 326,17	
		Zapatos de confort	\$ 37,50	12	\$ 449,99	
		Zapatos clásica	\$ 33,74	12	\$ 404,89	
	Hombre	Ferracini	Deportivos	\$ 40,00	24	\$ 960,01
Tenis			\$ 31,24	24	\$ 749,86	
Formal			\$ 41,88	18	\$ 753,78	
Botín			\$ 44,37	12	\$ 532,46	
Botas			\$ 61,25	9	\$ 551,22	
Jovaceli		Sandalias	\$ 21,87	9	\$ 196,81	
		Mocasín	\$ 33,75	9	\$ 303,77	
		Casual	\$ 37,49	24	\$ 899,86	
Niños		Kidy	Sandalias	\$ 17,49	12	\$ 209,89
			Tenis	\$ 31,25	24	\$ 750,01
	Deportivos		\$ 29,38	24	\$ 705,07	
	World colors	Zapatos Suecos	\$ 16,25	12	\$ 195,04	
		Balerinas	\$ 16,25	18	\$ 292,44	
			Total		537	\$ 18.607,62

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

El inventario inicial del proyecto se diseñó teniendo en cuenta los modelos de alta rotación, basados en estudios previos. Estos estudios nos ayudaron a determinar la cantidad de pares de cada estilo necesarios para optimizar la rotación de ventas.

4.16 Margen de rentabilidad

Tabla 25. Detalle del margen de rentabilidad

			Costo	% Rentabilidad	Margen de Rentabilidad	Precio de venta U.	
Mujer	Mississippi	Sandalias rastreras	\$ 28,74	65%	\$ 18,68	\$ 47,42	
		Sandalias de tacón bajo	\$ 31,24	65%	\$ 20,31	\$ 51,55	
		Sandalias de tacón alto	\$ 35,62	65%	\$ 23,15	\$ 58,77	
		Sandalias plataforma	\$ 37,49	65%	\$ 24,37	\$ 61,86	
		Sandalias magnolias	\$ 35,62	65%	\$ 23,15	\$ 58,78	
		Sandalias platform	\$ 37,49	65%	\$ 24,37	\$ 61,86	
		Balerinas	\$ 27,50	65%	\$ 17,87	\$ 45,37	
		Bota caña baja	\$ 41,87	65%	\$ 27,22	\$ 69,09	
		Bota caña alta	\$ 53,75	65%	\$ 34,94	\$ 88,69	
	Kolosh	Sneakers casual	\$ 37,50	65%	\$ 24,38	\$ 61,88	
		Tenis	\$ 33,75	65%	\$ 21,94	\$ 55,69	
		Running	\$ 39,37	65%	\$ 25,59	\$ 64,96	
		Fitness	\$ 40,62	65%	\$ 26,40	\$ 67,02	
		Urban	\$ 34,37	65%	\$ 22,34	\$ 56,70	
	Campeší	Mocasín campesí	\$ 38,13	65%	\$ 24,78	\$ 62,91	
		Sandalias Anabela	\$ 36,24	65%	\$ 23,56	\$ 59,80	
		Zapatos de confort	\$ 37,50	65%	\$ 24,37	\$ 61,87	
		Zapatos clásica	\$ 33,74	65%	\$ 21,93	\$ 55,67	
	Hombre	Ferracini	Deportivos	\$ 40,00	65%	\$ 26,00	\$ 66,00
Tenis			\$ 31,24	65%	\$ 20,31	\$ 51,55	
Formal			\$ 41,88	65%	\$ 27,22	\$ 69,10	
Botín			\$ 44,37	65%	\$ 28,84	\$ 73,21	
Botas			\$ 61,25	65%	\$ 39,81	\$ 101,06	
Jovaceli		Sandalias	\$ 21,87	65%	\$ 14,21	\$ 36,08	
		Mocasín	\$ 33,75	65%	\$ 21,94	\$ 55,69	
		Casual	\$ 37,49	65%	\$ 24,37	\$ 61,87	
Niños		Kidy	Sandalias	\$ 17,49	65%	\$ 11,37	\$ 28,86
			Tenis	\$ 31,25	65%	\$ 20,31	\$ 51,56
	Deportivos		\$ 29,38	65%	\$ 19,10	\$ 48,47	
	World colors	Zapatos Suecos	\$ 16,25	65%	\$ 10,56	\$ 26,82	
		Balerinas	\$ 16,25	65%	\$ 10,56	\$ 26,81	

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

4.16.1 Inversión Inicial

Tabla 26. Inversión Inicial

Descripción	Cantidad	Precio U.	Precio Total
Remodelación	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Arriendo	2	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00
Computadora de escritorio	5	\$ 750,00	\$ 3.750,00
Impresora	2	\$ 450,00	\$ 900,00
Mesas de exhibición	4	\$ 230,00	\$ 920,00
Estantes de pared	8	\$ 98,00	\$ 784,00
Vitrinas	4	\$ 150,00	\$ 600,00
Mostrador de atención al cliente	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Perchas metálicas	12	\$ 40,00	\$ 480,00
Espejos grandes	4	\$ 50,00	\$ 200,00
Escritorios	3	\$ 100,00	\$ 300,00
Sillas	3	\$ 50,00	\$ 150,00
A/C	3	\$ 300,00	\$ 900,00
Parlante	2	\$ 118,00	\$ 236,00
Kit 4 cámaras de seguridad	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Suministros de limpieza	1	\$ 30,00	\$ 30,00
Suministros de oficina	1	\$ 40,00	\$ 40,00
Publicidad	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Servicios básicos	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Sistema Contífico	1	\$ 67,92	\$ 67,92
Permisos de funcionamiento	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Mercadería	1	\$18.607,62	\$ 18.607,62
		Total	\$ 32.865,54

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

4.17 Depreciación de activos

Tabla 27. Porcentaje de depreciación

PORCENTAJE DE DEPRECIACIÓN						
ACTIVOS		AÑO				
		1	2	3	4	5
Equipo de computación		33%	33%	33%	0%	0%
Muebles y enseres		10%	10%	10%	10%	10%
Equipo de oficina		10%	10%	10%	10%	10%

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

Tabla 28. Depreciación Anual

DEPRECIACIÓN ANUAL						
ACTIVOS	VALOR	AÑO				
		1	2	3	4	5
Equipo de computación	\$4.650,00	\$1.550,00	\$1.550,00	\$1.550,00	\$ -	\$ -
Muebles y enseres	\$3.434,00	\$ 343,40	\$ 343,40	\$ 343,40	\$343,40	\$343,40
Equipo de oficina	\$1.786,00	\$ 178,60	\$ 178,60	\$ 178,60	\$178,60	\$178,60

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

Tabla 29. Depreciación Acumulada

DEPRECIACIÓN ACUMULADA						
ACTIVOS		AÑO				
		1	2	3	4	5
Equipo de computación		\$1.550,00	\$3.100,00	\$4.650,00	\$ -	\$ -
Muebles y enseres		\$ 343,40	\$ 686,80	\$1.030,20	\$1.373,60	\$1.717,00
Equipo de oficina		\$ 178,60	\$ 357,20	\$ 535,80	\$ 714,40	\$ 893,00

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

4.18 Pronóstico de ventas

Tabla 30. Pronóstico de ventas mensual

		Precio de venta	Demanda mensual	Ingreso mensual		
Mujer	Mississippi	Sandalias rastreras	\$ 47,42	17	\$ 806,21	
		Sandalias de tacón bajo	\$ 51,55	18	\$ 927,95	
		Sandalias de tacón alto	\$ 58,77	19	\$ 1.116,69	
		Sandalias plataforma	\$ 61,86	16	\$ 989,80	
		Sandalias magnolias	\$ 58,78	16	\$ 940,43	
		Sandalias flatform	\$ 61,86	16	\$ 989,80	
		Balerinas	\$ 45,37	5	\$ 226,86	
		Bota caña baja	\$ 69,09	5	\$ 345,46	
		Bota caña alta	\$ 88,69	7	\$ 620,82	
	Kolosh	Sneakers casual	\$ 61,88	17	\$ 1.051,94	
		Tenis	\$ 55,69	17	\$ 946,75	
		Running	\$ 64,96	13	\$ 844,45	
		Fitness	\$ 67,02	5	\$ 335,11	
		Urban	\$ 56,70	6	\$ 340,22	
	Campesí	Mocasín campesí	\$ 62,91	4	\$ 251,64	
		Sandalias Anabela	\$ 59,80	4	\$ 239,19	
		Zapatos de confort	\$ 61,87	6	\$ 371,24	
		Zapatos clásica	\$ 55,67	3	\$ 167,02	
	Hombre	Ferracini	Deportivos	\$ 66,00	19	\$ 1.254,01
Tenis			\$ 51,55	17	\$ 876,40	
Formal			\$ 69,10	5	\$ 345,48	
Botín			\$ 73,21	6	\$ 439,28	
Botas			\$ 101,06	7	\$ 707,40	
Jovaceli		Sandalias	\$ 36,08	6	\$ 216,49	
		Mocasín	\$ 55,69	5	\$ 278,46	
		Casual	\$ 61,87	5	\$ 309,33	
Niños		Kidy	Sandalias	\$ 28,86	5	\$ 144,30
			Tenis	\$ 51,56	13	\$ 670,32
	Deportivos		\$ 48,47	12	\$ 581,68	
	World colors	Zapatos Suecos	\$ 26,82	8	\$ 214,54	
		Balerinas	\$ 26,81	7	\$ 187,65	
	TOTAL			309	\$ 17.736,92	

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

$$\text{Precio de venta U. promedio} = \frac{\text{Ingreso mensual}}{\text{Demanda mensual}}$$

$$\text{Precio de venta U. promedio} = \frac{\$17.736,92}{309}$$

$$\text{Precio de venta U. promedio} = \$ 57,40$$

Tabla 31. Costos variables mensuales (Pronóstico de ventas)

		Costo	Demanda mensual	Costo mensual		
Mujer	Mississippi	Sandalias rastreras	\$ 28,74	17	\$ 488,61	
		Sandalias de tacón bajo	\$ 31,24	18	\$ 562,40	
		Saldalias de tacón alto	\$ 35,62	19	\$ 676,78	
		Sandalias plataforma	\$ 37,49	16	\$ 599,88	
		Sandalias magnolias	\$ 35,62	16	\$ 569,96	
		Sandalias flatform	\$ 37,49	16	\$ 599,88	
		Balerinas	\$ 27,50	5	\$ 137,49	
		Bota caña baja	\$ 41,87	5	\$ 209,37	
	Bota caña alta	\$ 53,75	7	\$ 376,25		
	Kolosh	Sneakers casual	\$ 37,50	17	\$ 637,54	
		Tenis	\$ 33,75	17	\$ 573,79	
		Running	\$ 39,37	13	\$ 511,79	
		Fitness	\$ 40,62	5	\$ 203,10	
		Urban	\$ 34,37	6	\$ 206,19	
	Campeší	Mocasín campesí	\$ 38,13	4	\$ 152,51	
		Sandalias Anabela	\$ 36,24	4	\$ 144,97	
Zapatos de confort		\$ 37,50	6	\$ 225,00		
Zapatos clásica		\$ 33,74	3	\$ 101,22		
Hombre	Ferracini	Deportivos	\$ 40,00	19	\$ 760,00	
		Tenis	\$ 31,24	17	\$ 531,15	
		Formal	\$ 41,88	5	\$ 209,38	
		Botín	\$ 44,37	6	\$ 266,23	
		Botas	\$ 61,25	7	\$ 428,73	
	Jovaceli	Sandalias	\$ 21,87	6	\$ 131,21	
		Mocasín	\$ 33,75	5	\$ 168,76	
		Casual	\$ 37,49	5	\$ 187,47	
	Niños	Kidy	Sandalias	\$ 17,49	5	\$ 87,46
			Tenis	\$ 31,25	13	\$ 406,25
Deportivos			\$ 29,38	12	\$ 352,53	
World colors		Zapatos Suecos	\$ 16,25	8	\$ 130,02	
		Balerinas	\$ 16,25	7	\$ 113,73	
Total			309	\$ 10.749,65		

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

$$\text{Costo variable U. promedio} = \frac{\text{Costo mensual}}{\text{Demanda mensual}}$$

$$\text{Costo variable U. promedio} = \frac{\$10.749,65}{309}$$

$$\text{Costo variable U. promedio} = \$ 34,79$$

Tabla 32. Proyección de la demanda

Año	Mes/Año	Demanda en pares
1	Mensual	309
	Anual	3708
2	Mensual	324
	Anual	3893
3	Mensual	341
	Anual	4088
4	Mensual	358
	Anual	4292
5	Mensual	376
	Anual	4507

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

Tabla 33. Ingresos totales

Año	Mes/Año	Demanda en pares	Ingresos
1	Mensual	309	\$ 17.736,92
	Anual	3708	\$ 212.843,08
2	Mensual	324	\$ 18.623,77
	Anual	3893	\$ 223.485,23
3	Mensual	341	\$ 19.554,96
	Anual	4088	\$ 234.659,49
4	Mensual	358	\$ 20.532,71
	Anual	4292	\$ 246.392,47
5	Mensual	376	\$ 21.559,34
	Anual	4507	\$ 258.712,09

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

4.19 Punto de Equilibrio

Tabla 34. Punto de equilibrio

Costo fijos mensuales	\$ 6.037,49
Costo variable U. promedio	\$ 34,79
Precio de venta U. promedio	\$ 57,40

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio de venta U.} - \text{Costo variables U.}}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{6037,49}{57.40 - 34.79}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{6037,49}{22,61}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = 267$$

Esto significa que necesitas vender aproximadamente 267 unidades para cubrir tus costos fijos y no tener ni ganancias ni pérdidas

4.20 Inflación y porcentaje de aumento del sueldo básico

4.20.1 Inflación promedio

Tabla 35. Inflación promedio de los últimos años

Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024
%	0,27%	-0,89%	1,84%	3,75%	2,20%	1,87%

Inflación promedio	1,51%
---------------------------	-------

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

4.20.2 Porcentaje promedio de aumento del sueldo básico

Tabla 36. Aumento promedio del sueldo básico en los últimos años

Año	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Sueldo	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 425,00	\$ 450,00	\$ 460,00	\$ 470,00
% aumento		0,00%	6,25%	5,88%	2,22%	2,17%

% aumento promedio	3,31%
--------------------	-------

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

4.21 Balance Inicial

Tabla 37. Balance inicial

BALPER SHOES S.A.	
BALANCE INICIAL	
ACTIVO	
Activo corriente	
Efectivo y equivalente de efectivo	\$ 4.634,46
Inventario	\$ 18.607,62
Total de activo corriente	\$ 23.242,08
Activo no corriente	
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 9.870,00
Total de activo no corriente	\$ 9.870,00
Activo diferido	
Gastos de constitución	\$ 4.387,92
Total de activo diferido	\$ 4.387,92
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 37.500,00
PASIVO	
TOTAL DEL PASIVO	\$ -
PATRIMONIO	
Capital	\$ 37.500,00
TOTAL DEL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 37.500,00

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

4.22 Estado de resultados proyectado

Tabla 38. Estado de resultados proyectado

BALPER SHOES S.A.						
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos operacionales						
Ventas		\$ 212.843,08	\$ 223.485,23	\$ 234.659,49	\$ 246.392,47	\$ 258.712,09
(-) Costo de venta		\$ 128.995,80	\$ 130.939,34	\$ 132.912,16	\$ 134.914,70	\$ 136.947,42
Utilidad bruta en ventas		\$ 83.847,27	\$ 92.545,89	\$ 101.747,33	\$ 111.477,76	\$ 121.764,67
Gastos operacionales						
Gastos de venta						
Publicidad		\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Gastos administrativos						
Sueldos y salarios		\$ 35.760,00	\$ 36.942,12	\$ 38.163,31	\$ 39.424,88	\$ 40.728,14
Beneficios Sociales		\$ 7.290,00	\$ 7.530,99	\$ 7.779,94	\$ 8.037,12	\$ 8.302,80
Aporte patronal		\$ 4.344,84	\$ 4.488,47	\$ 4.636,84	\$ 4.790,12	\$ 4.948,47
Arriendo		\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00
Servicios básicos		\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
Depreciaciones		\$ 2.072,00	\$ 2.072,00	\$ 2.072,00	\$ 522,00	\$ 522,00
Software Contífico		\$ 815,00	\$ 815,00	\$ 815,00	\$ 815,00	\$ 815,00
Impuestos, tasas y contribuciones		\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Suministros de oficina		\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00
Suministros de limpieza		\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00
Total de gastos operacionales		\$ 74.821,84	\$ 76.388,57	\$ 78.007,09	\$ 78.129,12	\$ 79.856,41
Utilidad antes de participación e impuestos		\$ 9.025,43	\$ 16.157,32	\$ 23.740,24	\$ 33.348,65	\$ 41.908,26
(-) 15% participación de trabajadores		\$ 1.353,81	\$ 2.423,60	\$ 3.561,04	\$ 5.002,30	\$ 6.286,24
Utilidad después de participación de trabajadores		\$ 7.671,62	\$ 13.733,72	\$ 20.179,20	\$ 28.346,35	\$ 35.622,02
(-) 25% de impuesto a la renta		\$ 1.917,90	\$ 3.433,43	\$ 5.044,80	\$ 7.086,59	\$ 8.905,51
Utilidad neta del ejercicio		\$ 5.753,71	\$ 10.300,29	\$ 15.134,40	\$ 21.259,76	\$ 26.716,52

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

4.23 WACC

$$WACC = \left(\frac{A}{A + P} \right) Ke + \left(\frac{P}{A + P} \right) Kd$$

Tabla 39. Datos para determinar el WACC

A =	Fondos propios	=	\$ 37.500,00
P =	Deudas financieras	=	\$ -
Ke =	Costo de los fondos propios	=	18,97%
Kd =	Costo de la deuda financiera	=	0,00%

Ke = Rf + β(Rm - Rf) + RP.			
β =	Beta de la industria	=	0,91
Rm =	Rentabilidad del mercado	=	8,26%
Rf =	Tasa libre de riesgo	=	0,74%
Rp =	Riesgo País	=	11,39%
Ke			18,97%

Kd	0,00%
-----------	--------------

WACC = 18,97% + 0,00%

WACC = 18,97%

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

El cálculo muestra que el costo de la deuda (Kd) es 0%, lo que significa que no se está utilizando deuda para financiar el proyecto, ya que solo depende del costo del capital propio (Ke).

4.24 Flujos de caja esperados

Tabla 40. Flujos de caja esperados

Descripción	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos						
Ventas	\$ -	\$ 212.843,08	\$ 223.485,23	\$ 234.659,49	\$ 246.392,47	\$ 258.712,09
Ingresos totales	\$ -	\$ 212.843,08	\$ 223.485,23	\$ 234.659,49	\$ 246.392,47	\$ 258.712,09
Egresos						
Mercadería	\$ -	\$ 128.995,80	\$ 130.943,64	\$ 132.920,89	\$ 134.928,00	\$ 136.965,41
Sueldos y salarios	\$ -	\$ 47.394,84	\$ 48.961,57	\$ 50.580,09	\$ 52.252,12	\$ 53.979,41
Arriendo	\$ -	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00
Publicidad	\$ -	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Servicios básicos	\$ -	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
Suministros de limpieza	\$ -	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00
Suministros de oficina	\$ -	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00
Participación de trabajadores	\$ -	\$ 1.353,81	\$ 2.423,60	\$ 3.561,04	\$ 5.002,30	\$ 6.286,24
Impuesto a la renta	\$ -	\$ 1.917,90	\$ 3.433,43	\$ 5.044,80	\$ 7.086,59	\$ 8.905,51
Impuestos, tasas y contribuciones	\$ -	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Software Contífico	\$ -	\$ 815,00	\$ 815,00	\$ 815,00	\$ 815,00	\$ 815,00
Inversión inicial	\$ 32.865,54	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos totales	\$ 32.865,54	\$ 205.017,36	\$ 211.117,24	\$ 217.461,82	\$ 224.624,00	\$ 231.491,57
Flujo de caja	\$ -32.865,54	\$ 7.825,71	\$ 12.367,99	\$ 17.197,67	\$ 21.768,47	\$ 27.220,53

Año	Flujo de caja
0	\$ -32.865,54
1	\$ 7.825,71
2	\$ 12.367,99
3	\$ 17.197,67
4	\$ 21.768,47
5	\$ 27.220,53

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

4.25 VAN y TIR

4.25.1 VAN (Valor actual neto)

$$VAN = -A + \frac{Q1}{(1+K)^1} + \frac{Q2}{(1+K)^2} + \dots + \frac{Qn}{(1+K)^n}$$

Tabla 41. Valor actual neto

A =	Inversión inicial
Q =	Flujos de caja
K =	Tasa

Año	Flujos de caja	VA (valor actual)
0	\$ -32.865,54	\$-32.865,54
1	\$ 7.825,71	\$ 6.577,71
2	\$ 12.367,99	\$ 8.737,78
3	\$ 17.197,67	\$ 10.212,27
4	\$ 21.768,47	\$ 10.865,04
5	\$ 27.220,53	\$ 11.419,60
	VAN =	\$ 14.946,86

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

El VAN de los flujos de caja es de \$14,946.86, lo que significa que el proyecto es rentable, ya que el VAN es positivo.

4.25.2 TIR (Tasa interna de retorno)

Tabla 42. Tasa interna de retorno

TIR =	34%
--------------	------------

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

La TIR del 34% significa que el proyecto genera una rentabilidad anual del 34% sobre la inversión realizada. Esto quiere decir que, por cada dólar invertido, el proyecto devuelve un 34% más cada año.

Si esta tasa de retorno es más alta que el costo de capital entonces el proyecto es rentable y tiene buenas posibilidades de éxito. Es decir, el proyecto está ganando más de lo que cuesta financiarlo, lo cual es una señal positiva para su viabilidad financiera.

4.26 Payback

4.26.1 Payback contable

Tabla 43. Flujo de caja acumulado

Año	Flujo de caja	Flujo de caja acumulado
0	\$-32.865,54	\$ -32.865,54
1	\$ 7.825,71	\$ -25.039,82
2	\$ 12.367,99	\$ -12.671,83
3	\$ 17.197,67	\$ 4.525,84
4	\$ 21.768,47	\$ 26.294,31
5	\$ 27.220,53	\$ 53.514,84

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

$$PC = 2 + \frac{\$ 12.671,83}{\$ 17.197,67}$$

$$PC = 2 + 0,7$$

$$PC = 2,7 \text{ años}$$

$$PC = 2 \text{ años } 8 \text{ meses}$$

El Payback contable de este proyecto es de 2 años y 8 meses, lo que indica que en ese tiempo el proyecto habrá recuperado por completo la inversión inicial.

CONCLUSIONES

En relación con el cumplimiento de los objetivos específicos, este estudio permitió estructurar un plan de negocios para una tienda multimarca de calzado en la ciudad Guayaquil, definiendo los aspectos estratégicos, operativos y financieros esenciales para su implementación. El estudio de mercado permitió identificar las preferencias de los consumidores, destacando que el 42.11% de los encuestados considera la calidad como el factor más importante en su decisión de compra, seguido del precio con un 31.58%. Además, se determinó que el 36.84% de los clientes están dispuestos a gastar entre \$40 y \$60 por un par de calzado, lo que permitió establecer una estrategia de precios competitiva y viable.

Respecto al impacto de los resultados obtenidos en el contexto analizado, pudimos evidenciar que el mercado de calzado en Guayaquil es altamente competitivo y está dominado por grandes marcas y comercios informales. Sin embargo, los datos recopilados reflejan una oportunidad clara para la consolidación de una tienda multimarca que facilite la elección de los clientes y les ofrezca una experiencia de compra más conveniente.

En cuanto a la relevancia y el carácter innovador de la propuesta, se determinó que la tienda multimarca de calzado en base en el análisis financiero, se determinó que la inversión inicial puede recuperarse en un plazo razonable mediante la aplicación de estrategias de optimización de costos y gestión eficiente de los recursos. El Valor Actual Neto (VAN) de los flujos de caja es de \$14,946.86 lo que indica que el proyecto es rentable al ser positivo. Asimismo, la Tasa Interna de Retorno (TIR) calculada es del 34%, demostrando que el negocio genera una rentabilidad anual atractiva. Por último, el payback contable es de 2 años y 8 meses, lo que indica que en ese periodo se recuperará completamente la inversión inicial, lo que garantiza la viabilidad y sostenibilidad del proyecto a largo plazo.

RECOMENDACIONES

Se recomienda elaborar y poner en práctica una estrategia de marketing digital que potencie la presencia de la tienda en las redes sociales. Esto no solo contribuirá a atraer a nuevos consumidores, sino también a establecer la marca en el mercado, incrementar la interacción con los clientes y capitalizar las oportunidades de venta en línea.

Se aconseja mejorar la administración de inventarios a través de instrumentos tecnológicos que faciliten un control eficaz de la rotación de productos, previniendo tanto el exceso de stock como la ausencia de algunos modelos y tallas. Un sistema de inventarios automatizado favorecerá una gestión más eficiente de los recursos y asegurará que los clientes siempre hallen los productos que buscan.

Además, se sugiere crear un programa de fidelización que premie a los clientes habituales con descuentos exclusivos, promociones especiales y beneficios únicos. La lealtad de los consumidores es esencial para el éxito y la estabilidad del negocio. Por eso, una estrategia que se enfoque en que los clientes vuelvan a elegir la tienda y se sientan siempre satisfechos con su experiencia puede fortalecer la relación con ellos, al mismo tiempo que genera un impacto positivo en las ventas y la imagen de la marca.

se recomienda realizar evaluaciones periódicas de las tendencias del mercado y las preferencias de los consumidores para ajustar la estrategia según las nuevas demandas del público objetivo. Monitorear de cerca la industria permitirá adaptar el negocio a los cambios en los hábitos de consumo y la competencia, asegurando así que la tienda multimarca de calzado siga siendo relevante en el competitivo mercado de Guayaquil.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, K. (30 de 10 de 2024). *Universidad Politécnica Salesiana*. DSpace UPS:
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/28914/1/UPS-GT005646.pdf>
- Alchundia, P., y Gianella, I. (16 de 8 de 2013). *proyecto de inversión creación de una empresa que fabrica y distribuye zapatillas para uso diario en la ciudad de guayaquil*. Repositorio UG:
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/1147/1/TESIS%20Gianella%20Alchundia>
- Baca Urbina, G. (2020). *Evaluación de Proyectos de Inversión*. McGraw-Hill.
- Cámara de Comercio. (1 de 2018). *El impacto de las salvaguardias*. Camara de comercio de Guayaquil:
<https://www.lacamara.org/ccg/Docs%20generales/El%20efecto%20de%20las%20salvaguardias%20-%20CCG.pdf>
- Censo. (2022). *Boletín técnico nacional*. Censo Ecuador:
https://www.censoecuador.gob.ec/public/Boletin_Nacional.htm?utm
- Chaffey. (2014). Estrategia, implementación y práctica. En Chaffey, *Marketing Digital - Estrategia Implementacion y Practica* (p. 187). Mexico: Pearson.
- Chiavenato. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración* (10 ed.). McGraw-Hill.
- Código del Trabajo. (2015). *CÓDIGO DEL TRABAJO*. Ediciones legales:
https://obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/CODIGO-DEL-TRABAJO.pdf?utm_source
- Del Pozo , B., y Lugo, R. (2021). *Plan de negocio para la creación de una empresa de producción y comercialización de calzado*. Repositorio ULVR:
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/4597/1/T-ULVR-3736.pdf>

- Dpe. (2015). *LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR*. DPE:
https://www.dpe.gob.ec/lotaip/pdfenero/JURIDICO/a2/a2_ley_org_defen_consum.pdf
- Euromonitor. (2022). *Euromonitor International*. <https://www.euromonitor.com/es>
- Hernández, S. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill.
- Hisrich, P., y Shepherd. (2020). *Emprendimiento* (13 ed.). McGraw-Hill.
- Icex. (2022). *El mercadode la moda y el calzado en Ecuador*. ICEX:
https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/096/documentos/2022/01/documentos-anexos/resumen-ejecutivo-mercado-moda-calzado-ecuador-2021.pdf?utm_source
- IESS. (1 de 11 de 2022). *LEY DE SEGURIDAD SOCIAL*. LEXIS:
https://iess.gob.ec/documents/10162/33701/Ley_seguridad_social.pdf?utm_source
- Inec. (2023). *Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)*.
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2023/enero/Bolet%C3%ADn_t%C3%A9cnico_01-2023-IPC.pdf
- Keller, y Kotler. (2016). *Fundamentos de Marketing*. Pearson.
- Kotler, y Armstrong. (2022). *Principios de marketing* (18 ed.). Pearson.
- Lamb, H., y McDaniel. (2018). *Fundamentos del marketing*. Cengage Learning.
- Lexis. (2 de 4 de 2009). *Reglamento de prevención, mitigación y protección contra incendios*. LEXIS: https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2019-11/REGLAMENTO%20DE%20PREVENCION%2C%20MITIGACION%20Y%20PROTECCION%20CONTRA%20INCENDIOS.pdf?utm_source
- Ley de compañías. (20 de 5 de 2014). *LEY DE COMPAÑÍAS*. LEXIS:
https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf?utm_source

- Ley de propiedad Intelectual. (13 de 2 de 2014). *Ley de propiedad intelectual*. LEXIS:
<https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/2018/10/Ley-de-Propiedad-Intelectual.pdf>
- Lovelock, y Wirtz. (2020). *Marketing de servicios: personas, tecnología, estrategia*. Pearson.
- Lrti. (2016). *LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO*.
https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/LRTI.pdf?utm_source
- Nielsen. (2021). *Nuestra responsabilidad y estrategia de sostenibilidad*. The Nielsen Company: <https://www.nielsen.com/es/about-us/responsibility-and-sustainability/>
- Octavio, R., y Lara, M. (12 de 10 de 2024). *La importancia de la cadena de suministros en las empresas*. <https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/2791>
- Osterwalder y Pigneur. (2009). *Un Manual para Visionarios, Game Changers y Retadores*. Camara de comercio de Barranquilla:
https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_.es_.pdf
- Osterwalder, y Pigneur. (2010). *Modelo de Negocio*.
<file:///C:/Users/lenovo/Downloads/Dialnet-ElModeloDeNegocio-7368617.pdf>
- Philip Kotler. (2015). *Marketing 5.0*. Pearson.
- Philip Kotler. (2022). *Marketing Management*. Pearson.
- Philip, K. (2006). *Dirección de Marketing*. FRRQ:
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14585/mod_resource/content/1/libro%20direccion-de-marketing%28kotler-keller_2006%29.pdf
- Pinson, L. (2014). *Análisis Financiero: Enfoque y Proyecciones* (2 ed.). Ecoe ediciones.
- Porter, M. E. (2016). *Las Cinco Fuerzas Competitivas que le Dan Forma a la Estrategia*. Patria.

- Pro Ecuador. (2021). *Cuero y Calzado*. ProEcuador:
https://www.proecuador.gob.ec/category/sector/cuero-y-calzado/?utm_source
- Ridge, B. (2023). *MBlog Multimedia*.
<https://www.mediummultimedia.com/marketing/que-son-las-5c-de-marketing/>
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup: Cómo innovar con productos que los clientes realmente desean*. gestion 2000.
- Roggeveen, y Grewal. (10 de 10 de 2024). *El futuro del retail*. Centro de comercio detallista: <https://centrocomerciodetallista.tec.mx/es/noticia/llaves-del-futuro-retail>
- Romero. (2018). *Zapatos ecuatorianos, con un mercado cuesta arriba*. Vistazo:
<https://www.vistazo.com/enfoque/zapatos-ecuatorianos-con-un-mercado-cuesta-arriba-ADVI122031>
- Romero. (12 de 8 de 2020). *Breve Historia del Calzado*. Regina Romero:
https://reginaromero.com/blogs/reginaromero/breve-historia-del-calzado?srsId=AfmBOoqiOW3UCPxD9XCKdRqUUQumi9ZeO1iwTDgN1oghuoBSxZO3s6eb&utm_source
- Scarborough. (2008). *Gestión eficaz de pequeñas empresas: un enfoque empresarial* (7 ed.). Pearson.
- Schmitt, B. H. (2000). *Gestión de la experiencia del cliente*. Repositorio MGTS:
<https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-09/materialesnuevos/semana4/MercadeoVivencial-ExperientialMarketing.pdf>
- Shoes, L. (22 de 1 de 2022). *Historia de los zapatos*. Lems:
https://www.lemsshoes.com/es/blogs/news/history-of-shoes?srsId=AfmBOopYN4pHpRchppGpkqbl70gieZeeLhFifmnMQrtk2azkR24QpY3V&utm_source
- Statista. (2023). *El comercio electrónico sigue creciendo en América Latina*. Statista:
<https://es.statista.com/grafico/22835/boom-del-e-commerce-en-latinoamerica/>

Stock, J., y Boyer, S. (2009). *Gestion de la cadena de suministros*.

<https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/RevTec/article/view/2043/1552>

Wheelen, y Hunger. (2012). *Gestión estratégica y política empresarial: hacia la sostenibilidad global*. Pearson.

Zavala, T., y Edeneyer, E. (2017). *Comercialización de calzado personalizado para damas localizado en la Ciudad de Guayaquil*. Repositorio Ug:

<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/20722>

ANEXOS

Anexos 1. Rosario de términos

Plan de negocios: Documento que describe los objetivos de un negocio y las estrategias para alcanzarlos, incluyendo análisis de mercado, operaciones, marketing y proyecciones financieras.

Tiendas multimarca: Son establecimientos que venden productos de diversas marcas, ofreciendo variedad al consumidor y atrayendo diferentes segmentos del mercado.

Proyección financiera: Estimación de los ingresos, costos y beneficios futuros para prever la viabilidad económica del negocio.

Sostenibilidad: Capacidad de operar sin agotar los recursos ni causar daño al entorno, implementando prácticas responsables y ecológicas.

Poulaine: Es un tipo de calzado medieval caracterizado por una punta extremadamente alargada. Su origen se remonta a Europa en el siglo XIV y se popularizó especialmente entre las clases.

Emplazamiento: Es el lugar específico o la ubicación donde algo se establece o se encuentra. Puede referirse tanto a la ubicación física de un objeto, estructura o evento, como al proceso de situar algo en un lugar determinado, considerando factores como el entorno, la accesibilidad y la funcionalidad del espacio. Es un término utilizado en diferentes áreas, como la geografía, la arquitectura y la planificación.

MVP: (Producto Mínimo Viable) es una versión inicial de un producto con las características esenciales para probarlo en el mercado y obtener retroalimentación de los usuarios.

Marcas emergentes: son empresas nuevas que buscan ganar reconocimiento mediante productos innovadores y diferenciados, enfocándose en nichos específicos y tendencias actuales.

Anexos 2. Formato de encuesta



FACULTAD
ADMINISTRACIÓN

Encuesta para el Desarrollo de un **"PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA TIENDA MULTIMARCA DE CALZADO"**

Gracias por tomarte el tiempo de participar en esta encuesta. El objetivo de este formulario es recopilar información valiosa sobre los hábitos de compra y las preferencias de los consumidores de calzado en la ciudad de Guayaquil, con el fin de desarrollar un plan de negocios para una tienda multimarca de calzado. Tus respuestas serán tratadas de manera confidencial y únicamente se utilizarán con fines de investigación.

Agradecemos tu colaboración y honestidad al responder.

Pregunta #1 ¿Con qué frecuencia compra usted calzado anualmente?

- 1 o 2 veces al año
- 3 a 5 veces al año
- 6 veces al año mas

Pregunta #2 ¿Considera que el precio es un factor importante al momento de elegir calzado?

- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo

Pregunta #3 ¿Cuál es su principal factor de decisión al momento de comprar calzado?

- Precio
- Calidad
- Diseño
- Marca
- Otro

Pregunta #4 ¿Cuánto está dispuesto a gastar en un par de calzado?

- Menos de \$40
- \$40 - \$60
- \$61 - \$80
- Más de \$80

Pregunta #5 ¿Le interesaría comprar calzado de diferentes marcas en un mismo lugar?

- Sí
- No
- Tal vez

Pregunta #6 ¿Qué le motivaría a comprar calzado en una nueva tienda multimarca?

- Descuentos/promociones
- Variedad de marcas
- Buen servicio al cliente
- Ubicación
- Otros

Pregunta #7 ¿La ubicación de la tienda influye en tu decisión de compra de calzado?

- No influye
- Influye poco
- Influye mucho

Pregunta #8 ¿Qué tipo de calzado prefiere comprar?

- Nacional
- Importado
- No tengo preferencia

Pregunta #9 ¿Prefiere comprar calzado de marcas conocidas o está dispuesto/a a probar marcas nuevas?

- Prefiero marcas conocidas
- Estoy dispuesto/a a probar marcas nuevas
- No tengo preferencia

Pregunta #10 ¿Cuál de los siguientes métodos de pago prefiere utilizar al comprar calzado?

- Tarjeta de crédito
- Efectivo
- Pago en línea (plataformas como PayPal etc.)
- Transferencia bancaria

Google Formularios

Anexos 3. Cuestionario de entrevista

Entrevista #

Nombre del entrevistado

Cargo y nombre del local

1. ¿Cómo describiría la situación actual del mercado de calzado en Guayaquil?
¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrenta?
2. ¿Cuáles son los factores más importantes que los consumidores toman en cuenta al momento de comprar calzado? ¿Cree que esto ha cambiado en los últimos años?
3. ¿Qué tan importante ha sido la integración de canales de venta digitales para su negocio, y cómo ha cambiado el comportamiento de los consumidores con respecto a las compras en línea?
4. En su experiencia, ¿Cómo se ha comportado la competencia en el mercado de calzado multimarca en Guayaquil? ¿Qué estrategias ha utilizado para diferenciar su tienda?
5. ¿Cuál es la propuesta de valor que ofrece su tienda a los consumidores en comparación con otros competidores del mercado?
6. En cuanto a la variedad de productos, ¿cuáles son las marcas que más demanda generan y por qué?
7. ¿Cómo maneja su tienda las preferencias de los consumidores respecto a la calidad y precio del calzado? ¿Cómo equilibran estos factores dentro de su oferta de productos?
8. ¿Qué criterios utiliza al seleccionar las marcas que van a formar parte de su tienda multimarca? ¿Hay alguna tendencia en particular que busque satisfacer con su selección de marcas?
9. ¿Cuál es el perfil de consumidor que frecuenta su tienda y qué estrategias ha implementado para atraer a este público?

Anexos 4. Contrato de trabajo

CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO INDEFINIDO

En la ciudad de _____, a los _____ días del mes de _____ del año _____, comparecen, por una parte _____ **(Escriba los nombres completos del EMPLEADOR. Si se trata de una persona jurídica colocar el nombre de la compañía, seguida de la frase “debidamente representada por [nombre del representante legal”])** portador de la cédula de ciudadanía N° _____ **(Escriba la cédula de identidad del EMPLEADOR)** en calidad de EMPLEADOR; y por otra parte, la señora _____ **(Escriba el nombre del TRABAJADOR)**, portadora de la cédula de ciudadanía N° _____ **(Escriba el número de cédula de ciudadanía del TRABAJADOR)** en calidad de TRABAJADORA. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de _____ y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar este **CONTRATO DE _____** con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

Al EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se los denominará conjuntamente como “Partes” e individualmente como “Parte”.

PRIMERA. - ANTECEDENTES. -

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de.....**(Ingresar el cargo requerido)**, revisados los antecedentes del (de la) señor(a) (ita)....., éste(a) declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR (A) proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

SEGUNDA. - OBJETO.

El TRABAJADOR (a) se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales bajo la dependencia del EMPLEADOR (a) en calidad de **(Un solo cargo, ejemplo: Mecánico, secretaria, chofer)** con responsabilidad y esmero, que los desempeñará de conformidad con la Ley, las disposiciones generales, las órdenes e instrucciones que imparta El EMPLEADOR, dedicando su mayor esfuerzo y capacidad en el desempeño de las actividades para las cuales ha sido contratado. Mantener el grado de eficiencia necesaria para el desempeño de sus labores, guardar reserva en los asuntos que por su naturaleza tuviere esta calidad y que con ocasión de su trabajo fueran de su conocimiento, manejo adecuado de documentos, bienes y valores del EMPLEADOR y que se encuentran bajo su responsabilidad.

TERCERA. - JORNADA ORDINARIA Y HORAS EXTRAORDINARIAS.

El TRABAJADOR se obliga a laborar en la jornada legal máxima establecida en el artículo 47 del Código de Trabajo, de lunes a viernes en el horario de _____ **(detalle las horas de la jornada de trabajo)**, con descanso de _____ **(detalle la hora de descanso, ejemplo: una hora para el almuerzo)**, de acuerdo al artículo 57 del mismo cuerpo legal, el mismo que declara conocerlo y aceptarlo.

Las Partes podrán convenir de mutuo acuerdo que el TRABAJADOR labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten, para lo cual se aplicará las disposiciones establecidas en el artículo 55 de este mismo Código.

Los sábados y domingos serán días de descanso forzoso, según lo establece el artículo 50 del Código de la materia.

CUARTA. - REMUNERACIÓN. -

El EMPLEADOR, de acuerdo a los artículos 80; 81 y 83 del Código de Trabajo, cancelará por concepto de remuneración a favor del trabajador la suma de _____ **DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, USD _____**), mediante _____ (**detallar la forma de pago, ejemplo: acreditación a la cuenta bancaria del trabajador, efectivo, cheque**).

Además, el EMPLEADOR cancelará los demás beneficios sociales establecidos en los artículos 111 y 113 del Código de Trabajo tomando en consideración la proporcionalidad en relación con la remuneración que corresponde a la jornada completa. Asimismo, el EMPLEADOR reconocerá los recargos correspondientes por concepto de horas suplementarias o extraordinarias, de acuerdo a los artículos 49 y 55 del Código de Trabajo, siempre que hayan sido autorizados previamente y por escrito.

QUINTA. - DURACIÓN DEL CONTRATO:

El trabajador primeramente ingresa a un periodo de prueba de 90 días si pasa la prueba, el Contrato será Indefinido. (**El período de prueba es opcional de acuerdo al art. 15 del código de trabajo**)

Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169, 172 y 173 del Código de Trabajo en cuanto sean aplicables para este tipo de contrato.

SEXTA. - LUGAR DE TRABAJO. -

El TRABAJADOR (a) desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en en la ciudad de..... provincia de....., para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SÉPTIMA. - Obligaciones de los TRABAJADORES Y EMPLEADORES:

En lo que respecta a las obligaciones, derecho y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo

en su Capítulo IV de las obligaciones del empleador y del trabajador, a más de las estipuladas en este contrato.

OCTAVA. - LEGISLACIÓN APLICABLE

En todo lo no previsto en este Contrato, cuyas modalidades especiales las reconocen y aceptan las partes, éstas se sujetan al Código del Trabajo.

NOVENA. - JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA. -

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo amistoso entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

DÉCIMA. - SUSCRIPCIÓN. -

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor, en la ciudad de..... el día ____ del mes de _____ del año _____

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR (a)

C.C.

C.C

Anexos 5. Fotografía de las instalaciones de Balper Shoes

Figura 16. Local en alquiler para instalaciones de Balper Shoes



Fuente: Balper Shoes

Elaborado por: Balladares Mora y Pérez Campos (2025)

Anexos 6. Requisitos para la Obtención de Documentos para Iniciar un Negocio Municipio de Guayaquil

Certificado de Uso de Suelo

Para obtener este certificado, es necesario:

- Adquirir la tasa correspondiente al uso de suelo.
- Completar el formulario de solicitud.
- Presentar la solicitud en la ventanilla de recepción (ubicada en Malecón y 10 de Agosto).
- La respuesta sobre la factibilidad del uso de suelo será emitida en un plazo de 10 días.

En caso de aprobación:

- Adquirir la tasa de habilitación.
- Llenar el formulario de solicitud de funcionamiento anual.

Tasa de Habilitación

Para tramitar la tasa de habilitación se requiere:

- Contar con el Certificado de Uso de Suelo.
- Comprar la tasa administrativa por servicios técnicos (\$2), disponible en la ventanilla ubicada en Clemente Ballén y Pichincha.
- Completar el Formulario de Consulta de Uso de Suelo (se entrega al adquirir la tasa administrativa).
- Presentar la patente municipal del año en curso.
- Entregar una copia actualizada del RUC.
- Si el negocio es una persona jurídica, se debe presentar copia del nombramiento, cédula y certificado de votación del representante legal.
- Si el negocio es una persona natural, se debe adjuntar la copia de la cédula y del certificado de votación del propietario.

- Presentar el certificado de pago de la tasa por servicio contra incendios, emitido por el Benemérito Cuerpo de Bomberos.
- En caso de arrendamiento, se requiere una carta de concesión o contrato de arrendamiento legalmente extendido, junto con la copia de la cédula del arrendador. Además, los documentos deben estar notariados.
- Incluir una copia del pago de los impuestos prediales vigentes (de enero a junio, el del año anterior; de julio a diciembre, el del año en curso).
- Obtener el Certificado de Desechos Sólidos en la Dirección de Aseo Cantonal, Mercados y Servicios Especiales (ubicada en el Palacio Municipal, en 10 de Agosto 112, entre Malecón y Pichincha, piso 3).
- Si el trámite lo realiza un tercero, se debe presentar su cédula, certificado de votación y una carta de autorización notariada del titular del negocio.

Patente Municipal para Personas Naturales

Para obtener la patente, se requiere:

- Certificado provisional o definitivo emitido por el Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil.
- Original y copia de la actualización más reciente del RUC.
- Original y copia de la cédula de ciudadanía del contribuyente.
- Completar el formulario de "Solicitud para Registro de Patente Municipal".
- Presentar copia de las declaraciones del Impuesto a la Renta o del Impuesto al Valor Agregado correspondientes al año fiscal anterior.
- En caso de que el trámite lo realice otra persona, se debe adjuntar una copia de su cédula y certificado de votación, junto con una carta de autorización del titular del negocio.

Requisitos para el Funcionamiento Anual

Para mantener el negocio en funcionamiento, se debe presentar:

- Copia de la cédula de identidad.
- Copia del RUC.

- Copia del nombramiento del representante legal (si aplica).
- Copia de la patente municipal del año correspondiente.
- Certificado de seguridad emitido por el Benemérito Cuerpo de Bomberos.

Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil (BCBG)

Para obtener los permisos de seguridad del Cuerpo de Bomberos, se debe presentar:

- Original y copia de la cédula de identidad.
- Original y copia del certificado de votación.
- Original y copia del RUC.
- Copia del Certificado de Consulta de Uso de Suelo emitido por la Municipalidad de Guayaquil.
- Copia del último pago del Impuesto Predial o de una planilla de servicios básicos con la dirección del negocio.
- Factura de compra o recarga del extintor.

Servicio de Rentas Internas (SRI)

Para la inscripción del RUC de personas naturales, se requieren los siguientes documentos:

- Original y copia a color de la cédula de identidad.
- Original y copia a color del certificado de votación.
- Original y copia de planillas de servicios básicos (agua, luz o teléfono).

Registro de Marca ante el SENADI (Servicio Nacional de Derechos Intelectuales)

Para inscribir una marca en Ecuador, se deben seguir los siguientes pasos:

Búsqueda de Disponibilidad

- Realizar una consulta en la base de datos del SENADI para verificar que la marca no esté registrada por otra empresa.

Presentación de la Solicitud

- Completar el formulario de registro de marca.
- Presentar una descripción detallada de la marca, incluyendo su diseño, nombre y categoría de productos o servicios.

Requisitos para la Inscripción

- Copia de la cédula de identidad y certificado de votación del solicitante.
- Copia del RUC o cédula del representante legal (en caso de persona jurídica).
- Imagen o logotipo de la marca en formato digital.
- Comprobante de pago de la tasa de solicitud.

Revisión y Publicación

- Una vez presentada la solicitud, el SENADI evalúa la documentación.
- Si la solicitud es aprobada preliminarmente, se publica en la Gaceta de Propiedad Intelectual para permitir posibles oposiciones.

Resolución y Registro Final

- Si no hay oposiciones o estas son resueltas, el SENADI emite la resolución aprobando el registro.
- Se entrega el certificado de marca registrada, que tiene una validez de 10 años y puede ser renovado.