



## NEGOCIOS INTERNACIONALES

### Plan de negocios previo a la obtención del título de Licenciado en Negocios Internacionales y Hotelería

**Autores:**

Nathalia Ivette Castro Obando

María del Carmen Chiriboga  
Morocho

Jeniffer Noemi Mendieta Reyes

Angiee Samantha Rivas Pinillo

**Tutor:**

Mgtr. Fabricio Alfonso Vasco Mora

**TUNAY: Propuesta de calzado modular sostenible elaborado a base de cuero vegano de nopal y corcho.**

**Tabla de contenido**

<b>Introducción</b> .....	<b>21</b>
<i>Objetivo General</i> .....	23
<i>Objetivos Específicos</i> .....	23
<b>Fase de Empatía incluyendo Marco Teórico</b> .....	<b>24</b>
<i>Resumen de los hallazgos de la investigación documental realizada</i> .....	24
La industria del calzado: crecimiento y consecuencias ambientales.....	24
Composición química de los residuos de calzado: Riesgos para la salud y el medio ambiente .....	25
Situación del sector calzado en Ecuador .....	26
Alternativas ecológicas al cuero tradicional: enfoque en el cuero de nopal y otros materiales veganos .....	27
<i>Perfil del cliente trabajado</i> .....	30
<i>Clasificación de trabajos, frustraciones y alegrías</i> .....	31
<b>Identificación de la Problemática</b> .....	<b>32</b>
<i>Cinco principales problemáticas con potencial emprendedor</i> .....	32
<i>Selección de problema con mayor oportunidad de mercado</i> .....	33
<i>Árbol de problemas</i> .....	34
Soluciones como idea de negocio .....	35
<b>Idea de Negocio</b> .....	<b>37</b>

<i>Problem-Solution-Fit</i> .....	37
<i>¿Qué se ofrece?</i> .....	38
<i>Características del producto</i> .....	38
<i>Propuesta de valor</i> .....	39
<i>Modelo de monetización</i> .....	40
<i>¿Quién va a pagar?</i> .....	40
<i>¿Por qué van a pagar?</i> .....	40
<i>¿Cómo se va a cobrar?</i> .....	40
<i>Prototipaje 1.0</i> .....	41
Prototipo de Papel.....	41
Prototipo Interactivo.....	42
<i>Lean CANVAS</i> .....	43
<i>Análisis del macroentorno PESTEL</i> .....	47
<i>Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter</i> .....	55
Amenaza de Nuevos Competidores.....	55
Poder de Negociación de los Proveedores.....	56
Poder de Negociación de los Clientes.....	57
Amenaza de Productos Sustitutos.....	58
Rivalidad entre competidores existentes.....	59
<i>Análisis del microentorno FODA</i> .....	61
<i>Validación de Factibilidad – Viabilidad – Deseabilidad</i> .....	65
<i>Mercado objetivo</i> .....	65

<i>Investigación de mercado</i> .....	66
<i>Validación de segmento de mercado</i> .....	67
Focus Group .....	67
Guía de Focus Group.....	67
Entrevistas a Profundidad.....	70
Entrevista a comprador(a) de tienda aliada (De Prati o similar) .....	70
Entrevista a experta en moda (Tecu o afín) .....	71
Entrevista a experta en sostenibilidad .....	72
Entrevista a artesano experta en calzado femenino.....	73
<i>Testing (Designing Strong Experiments)</i> .....	74
<i>Encaje de propuesta de valor con el perfil del cliente</i> .....	75
Propuesta de valor .....	75
Perfil del cliente .....	75
<i>Prototipo 2.0</i> .....	76
Logotipo .....	77
Empaque.....	78
<i>Medir datos y análisis de resultados de investigación de mercado</i> .....	78
<i>Análisis temático consolidado</i> .....	79
Familiarización con los datos .....	79
Codificación inicial .....	80
Búsqueda de temas .....	80
Revisión de temas.....	81

Definición y denominación de temas .....	81
Informe del Análisis temático.....	82
<i>Producto Mínimo Viable (PMV)</i> .....	85
Característica clave.....	86
<i>Landing Page</i> .....	86
<i>Monetización</i> .....	88
<b>Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional .....</b>	<b>89</b>
<i>Localización</i> .....	89
Ubicación de taller.....	90
Ubicación Reshop en Plaza Navona.....	91
<i>Mapa de procesos</i> .....	91
<i>Proceso productivo (flujograma)</i> .....	92
<i>Diseño organizacional (organigrama)</i> .....	94
Gerente General.....	94
Formación Requerida: .....	94
Responsabilidades Principales: .....	94
Contador .....	95
Formación Requerida: .....	95
Responsabilidades Principales: .....	95
Vendedor.....	95
Formación Requerida: .....	95

Responsabilidades Principales: .....	95
Zapatero Artesanal.....	96
Formación Requerida: .....	96
Responsabilidades Principales: .....	96
Asistente de producción .....	96
Formación Requerida: .....	96
Responsabilidades Principales: .....	96
<i>Conformación legal del emprendimiento</i> .....	97
5.4. Registro como Importador en ECUAPASS – SENA E.....	99
5.5. Certificado de Origen y Aranceles .....	99
5.6. Permisos de Funcionamiento .....	100
5.6.1. Certificado de Uso de Suelo.....	100
5.6.2. Permiso del Cuerpo de Bomberos de Guayaquil .....	101
5.6.3 Cumplimiento de Normas Ambientales y Urbanísticas .....	103
5.6.4. Tasa de habilitación municipal .....	103
5.6.5. Contribuciones por publicidad exterior.....	104
5.6.6. Patente municipal .....	104
5.7. Etiquetado e Información al Consumidor .....	104
5.8 Facturación Electrónica.....	105
5.9. Registro de Marca en el SENADI .....	105
<b>Plan de Marketing.....</b>	<b>107</b>

<i>Objetivos SMART</i> .....	107
<i>Mercado Meta (Característica, Cantidad)</i> .....	108
Segmentación del Mercado .....	108
Demográfica .....	108
Psicográfica .....	108
Geográfica .....	109
Comportamental .....	109
Necesidades y Deseos .....	109
Competencia.....	110
Tendencias del Mercado .....	110
<i>Mercado Meta (TAM, SAM, SOM)</i> .....	111
<i>Estrategia del marketing mix</i> .....	113
Producto: .....	113
Precio.....	115
Plaza .....	116
Promoción .....	116
<i>Estrategia comunicacional para lanzamiento</i> .....	116
Mensajes y tonos de comunicación.....	117
Canales de comunicación .....	117
Tiktok .....	118
Instagram.....	118
<i>Estrategias promocionales (2 meses previo a la apertura)</i> .....	119

Etapa 1: Pre-lanzamiento.....	119
Actividades:.....	119
KPIs:.....	120
Etapa 2: Posicionamiento Inicial (mes 1 al 6).....	121
Actividades.....	122
KPIs.....	123
Fase 3: Consolidación y expansión a otras ciudades (8-12 meses).....	123
Actividades.....	123
KPIs.....	124
<i>Estrategia de Diferenciación.....</i>	<i>125</i>
Intercambio: “Tus viejos zapatos valen más de lo que crees”.....	125
Campaña “Pisa limpio” .....	126
Taller de personalización: Experiencia TUNAY .....	127
<i>Presupuesto de Marketing.....</i>	<i>127</i>
<b>Evaluación Financiera .....</b>	<b>129</b>
<i>Inversión Inicial .....</i>	<i>129</i>
<i>Presupuesto de Ventas.....</i>	<i>131</i>
<i>Punto de Equilibrio.....</i>	<i>133</i>
<i>Estados Financieros.....</i>	<i>135</i>
Estado de costos .....	135
Estado de Pérdidas y Ganancias.....	136

Estado de Flujo de Caja.....	138
Estado Pesimista.....	138
Estado Conservador.....	139
Estado Optimista .....	140
<i>Indicadores Financieros.....</i>	<i>141</i>
Costo de Capital usando el Modelo CAPM .....	141
Tasa libre de riesgo (Rf): 4.34%.....	141
Beta sectorial ( $\beta$ ): 1.14 .....	142
Rendimiento esperado del mercado emergente (Rm): 15.27%.....	142
Riesgo país (Rp): 11.43%.....	142
Costo Promedio Ponderado de Capital WACC .....	142
Valor Actual Neto (VAN) .....	143
Tasa Interna de Retorno TIR .....	144
Periodo de Retorno de la Inversión PRI.....	145
<b>Conclusiones .....</b>	<b>147</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>148</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>150</b>
<b>Anexo 1 .....</b>	<b>164</b>
<i>Transcripción de la herramienta de validación .....</i>	<i>164</i>
Entrevista Nicole Almachi, directora de la carrera de Diseño de Modas (TECSU)	164

Entrevista Joseph Moarry, artesano zapatero .....	172
Focus Group 1 .....	179

### Índice de Figuras

Ilustración 1. Costumer Porfile. Elaborado por autoras .....	30
Ilustración 2. Clasificación de trabajos, frustraciones y alegrías. Elaborado por autoras ..	31
Ilustración 3. Árbol de Problemas. Elaborado por autoras.....	34
Ilustración 4. Problem-Solution-Fit. Elaborado por autoras .....	37
Ilustración 5. Prototipo de Papel. Elaborado por autoras .....	41
Ilustración 6. Prototipo Interactivo. Elaborado por autoras .....	42
Ilustración 7. Lean CANVAS. Elaborado por autoras .....	43
Ilustración 8. Análisis del macroentorno PESTEL. Elaborado por autoras .....	47
Ilustración 9. Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter. Elaborado por autoras.....	55
Ilustración 10. Análisis del microentorno FODA. Elaborado por autoras .....	61
Ilustración 11. Prototipo 2.0. Elaborado por autoras.....	76
Ilustración 12. Logotipo. Elaborado por autoras.....	77
Ilustración 13. Empaque. Elaborado por autoras. ....	78
Ilustración 14. Landing, sección "Bienvenida". Elaborada por autoras.....	87
Ilustración 15. Landing, sección "Productos". Elaborada por autoras. ....	87
Ilustración 16. Landing, sección "sobre nosotros". Elaborado por autoras.....	88
Ilustración 17. Landing, sección "contáctanos". Elaborado por autoras. ....	88
Ilustración 18. Ubicación del taller. Elaborado por Google Maps.....	90
Ilustración 20. Mapa de Procesos. Elaborado por autoras. ....	91
Ilustración 22. Organigrama. Elaborado por autoras. ....	94
Ilustración 25. Modelo Aura. Elaborado por autoras. ....	114

Ilustración 26. Modelo Nina. Elaborado por autoras. ....115

Ilustración 27. Feed de Instagram pre-lanzamiento. Elaborado por autoras. ....121

### Índice de Tablas

Tabla 1. Inversión Inicial. Elaborado por autoras. ....	131
Tabla 2. Precios B2B y B2C. Elaborado por autoras. ....	132
Tabla 3. Presupuesto de Ventas. Elaborado por autoras. ....	133
Tabla 4. Punto de Equilibrio. Elaborado por autoras. ....	135
Tabla 5. Estado de Costos Proyectado. Elaborado por autoras. ....	136
Tabla 6. Estado de Resultados Proyectado. Elaborado por autoras. ....	137
Tabla 7. Estado de Flujo de Caja - Pesimista. Elaborado por autoras. ....	139
Tabla 8. Estado de Flujo de Caja - Conservador. Elaborado por autoras. ....	140
Tabla 9 . Estado de Flujo de Caja - Optimista. Elaborado por autoras. ....	141
Tabla 10. Flujos de Caja. Elaborado por autoras. ....	144
Tabla 11. Flujo de Caja Acumulado. Elaborado por autoras. ....	145

## Resumen

TUNAY, propone la producción y comercialización de calzados modulares femeninos con tacones de diferentes alturas y estilos, elaborados con cuero de nopal y corcho en la ciudad de Guayaquil, dirigida especialmente a mujeres que necesitan adaptar su calzado a diferentes actividades durante el mismo día. La propuesta incluye tres principales modelos; Lina, que es un tipo de zapato destalonado con punta afilada; Aura, que es un stiletto completamente cerrado; y Nina, que presenta un tacón clásico con diseño abierto y punta cuadrada.

La idea de negocio responde a la necesidad de optar por alternativas funcionales que optimicen la relación costo-beneficio del consumidor, además de la tendencia global actual por productos de consumo consciente amigables con el medio ambiente. Para su validación, se implementó una metodología cualitativa mediante 1 sesión de *focus group* de 10 participantes con una duración de 1 hora; y 2 sesiones de entrevistas con expertos en la elaboración artesanal de calzado y diseño de modas, con una duración entre 30-35 minutos cada una.

A través del estudio de mercado y el desarrollo del modelo *Lean Canvas* se logró identificar el segmento objetivo, la propuesta de valor, los canales de distribución y la estructura financiera del proyecto, el cual requiere de una inversión de \$26.202,96 para iniciar operaciones, constituida por un capital propio de \$6.202,96 y un financiamiento bancario de \$20.000. Con una proyección del Valor Actual Neto (VAN) de \$7.878,34 y una Tasa de Retorno (TIR) del 30,13%, lo que demuestra que el proyecto es rentable.

**Palabras Clave:** calzado modular, tacones intercambiables, nopal, corcho, sostenibilidad, propuesta de negocio.

### **Abstract**

TUNAY proposes the production and commercialization of modular women's footwear featuring interchangeable heels of varying heights and styles, crafted from cactus leather and cork in Guayaquil, Ecuador. The product line specifically targets women who need to adapt their footwear to different activities throughout the same day. The proposal includes three flagship models: Lina, a slingback shoe with a pointed toe; Aura, a fully enclosed stiletto; and Nina, featuring a classic heel with an open design and square toe.

This business concept addresses the need for functional alternatives that optimize consumers' cost-benefit ratio, while aligning with the current global trend toward environmentally conscious consumer products. For validation purposes, a qualitative methodology was implemented through one focus group session with ten participants lasting one hour, and two expert interviews with artisanal footwear craftsmen and fashion designers, each lasting 30-35 minutes.

Through market research and development of a Lean Canvas model, the target segment, value proposition, distribution channels, and financial structure of the project were identified. The venture requires an initial investment of \$26,202,96 to begin operations, consisting of \$6,202,96 in equity capital and \$20,000 in bank financing. With a projected Net Present Value (NPV) of \$7,878,34 and an Internal Rate of Return (IRR) of 30,13%, the analysis demonstrates that the project is financially viable.

**Keywords:** modular footwear, interchangeable heels, cactus leather, cork, sustainability, business proposal.

**Dedicatorias:**

A mis padres, por enseñarme que siempre soy capaz de lograr lo que me proponga y más. A mis hermanos, por inspirarme a ser un buen ejemplo. A mi esposo, por su apoyo incondicional y por estar siempre conmigo en cada paso de este camino. Y a mi yo de 18 años, por apostar a su potencial y no rendirse jamás.

Nathalia Castro

La presente tesis está dedicada a mi familia, en especial a mis padres, por todo su apoyo incondicional y por confiar en mis decisiones, incluso cuando esto haya significado estar lejos de casa. A mi hermano Darwin por estar siempre presente a pesar de la distancia y alentarme a seguir adelante, y a mi hermana Jessica por acompañarme en esta travesía, por motivarme y hacer que cada día sea más llevadero.

Jeniffer Mendieta

Esta tesis se la dedico a mis queridos hijos, a quienes dedico esta tesis, les digo que son lo más valioso que tengo y que todo mi esfuerzo ha sido por y para ellos.

María del Carmen Chiriboga

**Agradecimientos:**

Agradezco a Dios, principalmente, por darme la fuerza, la salud y las oportunidades para llegar hasta aquí. A mis padres, por formarme con valores y ayudarme a descubrir mi potencial. A mi esposo, por su apoyo incondicional, por acompañarme en cada reto y por recordarme siempre que sí puedo. Y a Marjean, mi compañera desde el inicio de esta carrera y mi amiga más allá de las aulas, con quien me complementé y me apoyé en cada etapa, dentro y fuera de la universidad.

Nathalia Castro

Agradezco a Dios por permitirme concluir esta etapa académica y a todas las personas que me acompañaron en este proceso. A mi familia por impulsarme a seguir adelante, por todos sus valiosos consejos y palabras de aliento, por su apoyo incondicional y por hacerme saber que siempre puedo contar con ellos.

Jeniffer Mendieta

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a Dios por haberme dado la oportunidad de culminar esta etapa tan importante en mi vida. Agradezco profundamente a todas las personas que me apoyaron en este camino, especialmente a mis compañeras de tesis, quienes con su paciencia y sabiduría me permitieron ser parte de este equipo. Su apoyo y comprensión fueron fundamentales para mí. Gracias por creer en mí y por hacer que este sueño sea posible.

María del Carmen Chiriboga

**CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA**

Yo, NATHALIA IVETTE CASTRO OBANDO, MARÍA DEL CARMEN CHIRIBOGA MOROCHO, JENIFFER NOEMI MENDIETA REYES, ANGIEE SAMANTHA RIVAS PINILLO; declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito, TUNAY PROPUESTA DE CALZADO MODULAR SOSTENIBLE ELABORADO A BASE DE CUERO VEGANO DE NOPAL Y CORCHO, es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

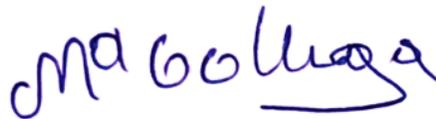
Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



.....

NATHALIA IVETTE CASTRO OBANDO

CI: 0952806974



.....

MARÍA DEL CARMEN CHIRIBOGA MOROCHO

CI: 0703199414



.....

JENIFFER NOEMI MENDIETA REYES

CI: 0106168883



.....

ANGIEE SAMANTHA RIVAS PINILLO

CI: 0956964449

**APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Fabricio Alfonso Vasco Mora, certifico que conozco al(los) autor(es) del presente trabajo siendo el(los) responsable(s) exclusivo(s) tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

  
.....**FABRICIO ALFONSO VASCO MORA****DIRECTOR DE TESIS****1202967095**

## **Introducción**

Actualmente, la problemática ambiental y social vinculada a la industria del calzado requiere soluciones innovadoras y sostenibles que no solo satisfagan las necesidades y preferencias de los consumidores, sino que también contribuyan a la protección del medio ambiente, la producción masiva de zapatos, que en muchos casos utiliza materiales no biodegradables y procesos poco responsables, genera una huella ecológica significativa. Esto se traduce en la acumulación de residuos sólidos, microfibras que contaminan los cuerpos de agua y el suelo, y una explotación excesiva de recursos naturales; a nivel global, estos impactos generan una presión creciente sobre los ecosistemas y representan un reto importante para la sostenibilidad del sector.

En el ámbito de Ecuador, aunque la industria del calzado constituye una pequeña participación en el Producto Interno Bruto (PIB), enfrenta obstáculos significativos, como la competencia con productos importados más económicos y la escasa incorporación de prácticas sostenibles en sus procesos de producción, la presencia considerable de importaciones, muchas de ellas fabricadas con altos niveles de eficiencia y costos reducidos, dificulta que los productores nacionales puedan llegar a competir en condiciones equitativas. Además, la falta de innovación en el uso de materiales ecológicos y en la adopción de procesos responsables agrava tanto el impacto ambiental como social de la industria en el país, lo que hace necesario explorar alternativas que fortalezcan la economía local y reduzcan la huella ecológica.

Esta situación presenta una excelente oportunidad para investigar modelos de negocio que combinen innovación, compromiso social y cuidado del medio ambiente. Una propuesta

innovadora consiste en el desarrollar un calzado elaborado con materiales ecológicos, como el cuero de nopal, una planta que requiere significativamente menos agua que los métodos convencionales de producción de cuero y que, además, contribuye a la preservación del suelo en zonas áridas, promoviendo de esta manera prácticas agrícolas más responsables y sostenibles; es así que la utilización de este material no solo reduce la dependencia de recursos hídricos, sino que también puede facilitar el desarrollo de una industria del calzado más ecológica y resiliente.

Asimismo, la incorporación de un diseño modular, que incluye tacones intercambiables, permite extender la vida útil de los zapatos, disminuir la generación de residuos y ofrecer mayor versatilidad y estilo a los usuarios. Este enfoque innovador fomenta un consumo más consciente y responsable, alineándose con las tendencias globales hacia la sostenibilidad y la economía circular. La posibilidad de modificar los elementos del calzado según las preferencias o necesidades del usuario no solo prolonga la vida útil del producto, sino que también fomenta una cultura de reutilización y disminución de residuos, en línea con las estrategias enfocadas en reducir el impacto ambiental.

En definitiva, la integración de materiales sostenibles y diseños desmontables en la fabricación de calzado representa una oportunidad para transformar la industria, impulsando prácticas más responsables y promoviendo un consumo más ético y consciente, este tipo de iniciativas puede contribuir a fortalecer la economía local, reducir la huella ecológica y posicionarse como una respuesta innovadora y responsable frente a los desafíos ambientales y sociales que enfrenta el sector tanto en Ecuador como a nivel global.

## **Objetivo General**

Desarrollar un plan de negocio para la producción y comercialización de calzado modular elaborado con cuero vegano de nopal y corcho, posicionándolo como una alternativa ecológica, funcional y sostenible en el mercado guayaquileño frente a los modelos tradicionales de la industria del calzado.

## **Objetivos Específicos**

- 1.** Desarrollar una línea de calzado femenino con tacones intercambiables elaborados con cuero de nopal y corcho, enfocados en la versatilidad, estilo atractivo, comodidad y responsabilidad ambiental.
- 2.** Realizar un estudio de mercado para conocer la percepción, demanda y nivel de aceptación del consumidor guayaquileño hacia productos de moda sostenible y multifuncional, así como identificar los principales competidores y oportunidades en el sector.
- 3.** Elaborar un plan de posicionamiento y comercialización, incluyendo propuestas de valor, canales de venta (físicos o digitales), estrategias de marketing verde, proyección de costos, análisis financiero y rentabilidad del proyecto.

## **Fase de Empatía incluyendo Marco Teórico**

### **Resumen de los hallazgos de la investigación documental realizada**

#### ***La industria del calzado: crecimiento y consecuencias ambientales***

El mercado del calzado ha aumentado en los últimos años debido al auge de las plataformas de comercio electrónico y a la creciente demanda de calzado sostenible. En el año 2024 se valoró en USD 463.87 mil millones y se proyecta que el mercado crecerá a USD 789.52 mil millones para el 2032 (Fortune Business Insights, 2025).

El crecimiento acelerado de la industria del calzado a nivel mundial responde a factores como el aumento de la demanda, la moda rápida y los hábitos de consumo masivo. Sin embargo, este desarrollo ha traído consigo una preocupante consecuencia ambiental, puesto que, con una producción global de aproximadamente 22.000 mil millones de pares de zapatos al año, la fabricación industrial implica un uso intensivo de energía, agua y productos químicos para transformar materias primas en calzado, generando un alto impacto ecológico durante todo el proceso productivo (Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, 2023).

Muchos de estos productos están elaborados con combinaciones de materiales como plásticos, cuero tratado y caucho, cuya separación para reciclaje es prácticamente inviable, lo que los convierte en residuos altamente persistentes. Además, el impacto no se limita a la producción, ya que la industria textil y del calzado en conjunto genera enormes cantidades de residuos sólidos y microfibras que contaminan el agua durante los primeros lavados, agravando el problema ambiental a nivel global (Parlamento Europeo, 2020).

La región de Asia-Pacífico representa el mercado más importante a nivel global en la industria del calzado, impulsado por grandes potencias como China, India y Japón, lo que ha contribuido significativamente al crecimiento del sector. Según datos del Observatorio de Complejidad Económica (OEC), países como China, Vietnam e Indonesia destacan como los mayores exportadores de calzado hacia países europeos, como Alemania y Francia.

En 2021, China se posicionó como el principal exportador de calzado a Alemania, con un valor de 2,32 mil millones de euros. Por otro lado, las exportaciones de calzado desde Francia tuvieron como destinos principales a Vietnam, con 1,19 mil millones de euros, e Indonesia, con 393 millones de euros (Claight Corporation Expert Market Research , 2025).

### ***Composición química de los residuos de calzado: Riesgos para la salud y el medio ambiente***

La generación de residuos de calzado es un problema ambiental creciente. Cada año, millones de pares de zapatos terminan en los vertederos, contribuyendo a la acumulación de desechos sólidos. La composición química de estos residuos incluye plásticos, caucho, textiles y adhesivos, lo que dificulta su degradación y les permite que se mantengan en el ambiente por décadas.

Durante su deterioro, el calzado libera sustancias tóxicas como adhesivos, tintes y microplásticos. Estos compuestos químicos, entre los que incluyen ftalatos, metales pesados y compuestos orgánicos volátiles, se filtran en el suelo y pueden llegar a dañar las fuentes de aguas subterráneas, contaminando las fuentes de agua potable (Bonet, 2025).

En los seres humanos, la exposición prolongada de estas sustancias puede causar problemas respiratorios, dermatológicos, hormonales e incluso cáncer, mientras que, en los ecosistemas puede reducir la biodiversidad, afectar la reproducción y provocar mortalidad en especies vulnerables, poniendo en riesgo la estabilidad de los hábitats naturales (Limachi, 2025).

A nivel mundial, se estima que 22000 millones de pares de zapatos se envían a vertederos anualmente tras 12 meses después de su compra, lo que equivale a casi tres pares de zapatos desechados por persona (Vivobarefoot, 2021). En países como España, se desechan más de 130 millones de pares de zapatos al año, y el 85% de ellos termina en vertederos o incineradoras, generando más de 160 mil toneladas de residuos y más de 300 mil toneladas de CO<sub>2</sub> (Revista del Calzado, 2023).

Un estudio realizado por el Instituto de Física Interdisciplinar y Sistemas Complejos (IFISC) en marzo 2022, señala que países como China, Mozambique, Senegal y Afganistán, presentan mayor presentan mayores niveles de contaminación química debido a su baja capacidad para procesar desechos, lo que los expone a mayores riesgos de salud pública.

### ***Situación del sector calzado en Ecuador***

En el caso de Ecuador, aunque la industria representa menos del 0,15% del PIB nacional, tiene una fuerte presencia en provincias como Tungurahua y Azuay, y emplea a más de 50.000 personas. Se trata en su mayoría de pequeñas y medianas empresas que, debido a la competencia de productos importados más económicos, enfrentan dificultades para implementar procesos sostenibles. Esta realidad se ve reflejada en estudios locales que evidencian la gran cantidad de

residuos generados, principalmente retazos de cuero, cartón piedra y partículas de caucho (Redacción Plan V, 2023).

Desde el punto de vista social, muchas PYMES enfrentan dificultades para garantizar condiciones laborales justas y seguras para sus empleados. La informalidad en el sector y la escasa regulación laboral a veces generan condiciones precarias, afectando la calidad de vida de los trabajadores y sus familias. Además, la escasa inversión en capacitación limita el desarrollo profesional del personal, perpetuando bajos niveles de productividad y calidad en los productos.

En términos ambientales, la producción de calzado puede generar impactos como el uso excesivo de agua y el manejo inadecuado de residuos, incluyendo solventes y productos químicos utilizados en el proceso de manufactura. La falta de tecnologías limpias y de conciencia ecológica en las pequeñas empresas contribuye a la contaminación local y al deterioro de los recursos naturales en las regiones productoras.

Actualmente existen esfuerzos para contrarrestar esta problemática. A nivel global y también en Ecuador, se está apostando por procesos más responsables y sostenibles en la producción de calzados, como el uso de corcho en sandalias y la reutilización de suelas de zapatos para crear nuevos modelos (Gestor de Residuos, 2019).

### ***Alternativas ecológicas al cuero tradicional: enfoque en el cuero de nopal y otros materiales veganos***

El cuero bovino es una de las materias primas principales en la industria del calzado, representa alrededor del 65% del mercado mundial de cuero. El proceso de curtir el cuero genera

grandes cantidades de gases que incluyen el cromo cancerígeno (IV), los trabajadores de la curtiduría, incluye niños de hasta 10 años en algunos países, corren el riesgo de sufrir efectos secundarios graves por la exposición a estas sustancias tóxicas (Xicota, 2020).

En la actualidad, existen alternativas a la producción de cuero tradicional en la industria del calzado que ayudan a minimizar el impacto ambiental durante su ciclo de vida, entre las cuales se encuentran el cuero refinado, cuero proveniente de plantas y de bacterias.

El cuero de nopal en la elaboración del calzado ha presentado un aumento en los últimos años gracias a la empresa mexicana Deserto, la cual ha trabajado con marcas como Karl Lagerfeld, Givenchy, H&M y BMW. Este tipo de cuero proviene de las hojas maduras del nopal y se obtiene cada 6-8 meses, además, el cactus crece en situaciones extremas como tierras áridas y suelos pobres. El consumo de agua es menor que el de otras plantas, por ejemplo, la caña de azúcar necesita un promedio de 1500 a 3000 litros de agua para producir 1 kilo de azúcar, mientras que el nopal solo necesita 200 litros para obtener el mismo kilo. Al utilizar el nopal se ayuda a la conservación del agua y a la prevención de la erosión del suelo de esas zonas (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural , 2024).

La producción de cuero de nopal emite 1.39 a 5kg de CO<sub>2</sub> por metro cuadrado, mientras que el cuero animal produce 27,30kg de CO<sub>2</sub> por metro cuadrado. La finca de deserto genera 15,30 toneladas de CO<sub>2</sub> año, lo que significa que la finca es carbono negativo. Además, cuenta con las certificaciones de sostenibilidad de; Acreditación alemana DAkkS, USDA Orgánico, BCS Öko-Garantie, Certificación orgánica SAGARPA y Cumplimiento REACH (Deserto, 2025).

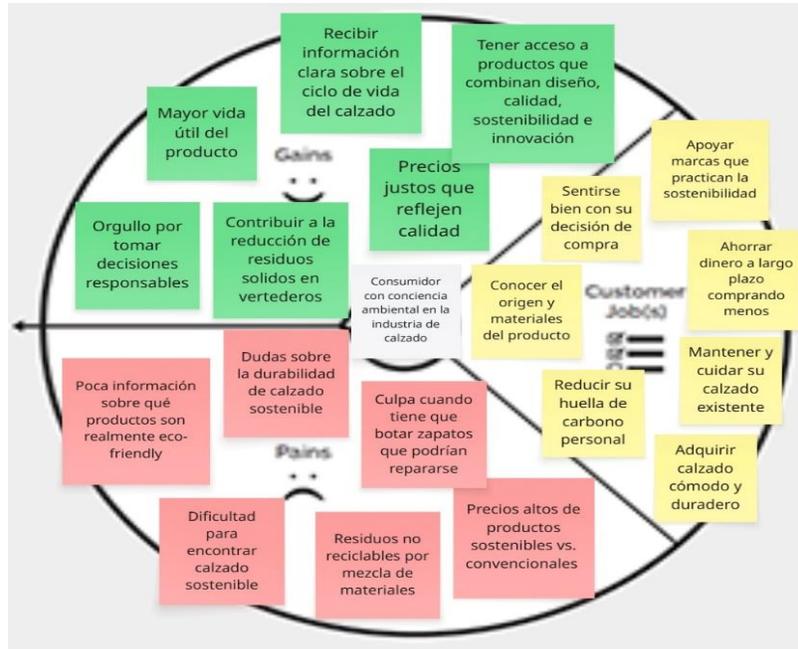
Otro material clave en la industria del calzado sostenible, es el corcho. Esta materia prima proviene de la corteza de alcornoque y no se requiere talar el árbol para extraerlo. La extracción se realiza de manera manual cada 9-12 años cuando la corteza del árbol alcanza su madurez, esto permite que los árboles vivan una vida plena y saludable y a su vez le permite que los árboles descortezados puedan vivir hasta 200 años más que los que no lo están (Nae Vegan Shoes, 2021).

Los alcornoques absorben más CO<sub>2</sub> al extraer el corcho y se considera que es un material de carbono negativo, es decir, elimina más CO<sub>2</sub> del que genera. Por cada kilo de corcho, son absorbidos y limpiados 50 kg de CO<sub>2</sub> de la atmósfera (Lamp Worktitude for light, 2023).

Entre otras alternativas se encuentran el cuero de manzana que se produce a partir de los residuos de manzana que incluyen la piel, el corazón y pulpa seca, extraídos después de la producción de jugos, permite reducir los núcleos y cáscaras de desecho de la industria de los zumos de fruta a un polvo microscópico y utilizarlo como sustituto del poliuretano para crear un material vegano similar a la llamada "pluma". Las partículas de manzana forman el recubrimiento que se aplica a las microfibras ecológicas, dándole una apariencia similar al cuero a este tejido resistente y duradero (Malabadi, Kolkar, Chalannavar, & Baijnath, 2025).

Este enfoque no solo ayuda a reducir la huella de carbono asociada con la producción de calzado, sino que también crea oportunidades para una industria más ética y consciente del impacto ambiental. La adopción de estos materiales puede impulsar la innovación, generar empleo en sectores de reciclaje y promover una cultura de consumo responsable.

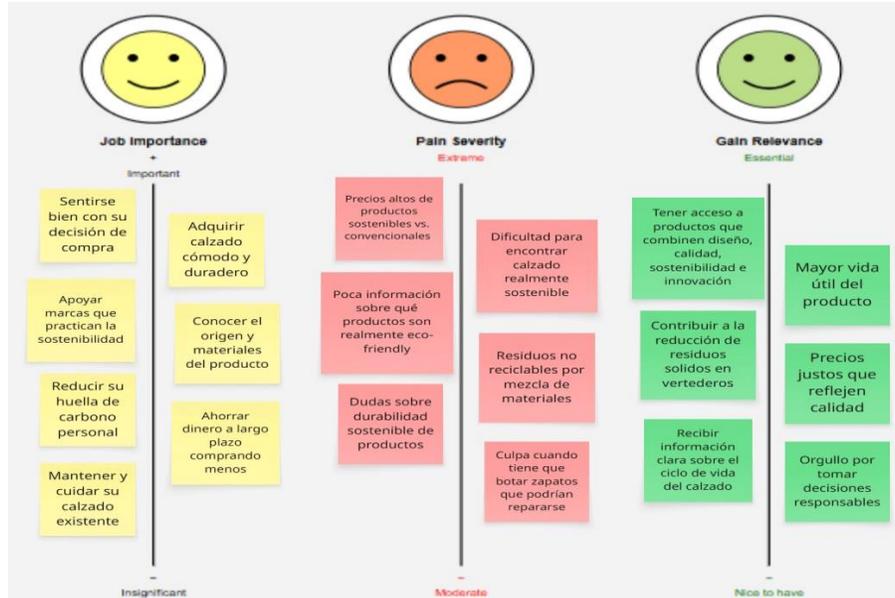
**Perfil del cliente trabajado**



*Ilustración 1. Customer Profile. Elaborado por autoras*

El presente perfil de cliente se elaboró a partir de una investigación integral que abarcó diferentes aspectos del comportamiento del consumidor, sus motivaciones de compra, las barreras económicas y las expectativas de calidad que caracterizan a este segmento específico de clientes. En función de esto, los hallazgos se organizaron distinguiendo entre los beneficios que buscan obtener, las funciones que esperan del producto y las dificultades que enfrentan durante el proceso de compra, creando de esta manera un perfil consolidado que representa las características más relevantes del consumidor promedio interesado en opciones de calzado responsables con el medio ambiente.

**Clasificación de trabajos, frustraciones y alegrías**



*Ilustración 2. Clasificación de trabajos, frustraciones y alegrías. Elaborado por autoras*

Resulta esencial comprender las motivaciones y obstáculos que atraviesan los consumidores en su decisión de compra, este enfoque permite identificar de manera estructurada las prioridades y preocupaciones del mercado, facilitando el diseño de estrategias comerciales y de comunicación más efectivas.

La importancia del gráfico radica en su capacidad para distinguir entre los aspectos que los consumidores consideran cruciales y aquellos que perciben como insignificantes, tanto en términos de beneficios (ganancias) como en dificultades (dolores), en el cual se destaca que los usuarios valoran altamente la adquisición de calzado cómodo, duradero y que refleje un compromiso con la sostenibilidad, esto se traduce en una mayor disposición a pagar precios justos y a respaldar marcas responsables. Por otro lado, identifica obstáculos significativos como

los elevados costos de productos sustentables y la falta de información clara, aspectos que pueden limitar la adopción de prácticas de consumo más consciente.

Este análisis es vital para enfocar esfuerzos en mejorar la comunicación sobre la durabilidad y los beneficios ecológicos del producto, además de reducir las barreras económicas. En definitiva, el gráfico proporciona una visión integral que ayuda a alinear las ofertas comerciales con las expectativas y necesidades reales del consumidor, promoviendo decisiones de compra más responsables.

### **Identificación de la Problemática**

#### **Cinco principales problemáticas con potencial emprendedor**

- Aumento de la diabetes tipo 2 en personas de 20 a 64 años en Ecuador, un problema vinculado al sedentarismo y la obesidad. Según el Instituto Nacional de estadísticas y Censos (INEC), 7.4% de las personas mayores a 18 años padecen de diabetes tipo 2, causada principalmente por sobrepeso, obesidad, y sedentarismo, siendo la quinta causa de muerte para los hombres y la segunda para las mujeres en 2023 (El Comercio, 2024).
- Alta prevalencia del Síndrome del Intestino Irritable en mujeres ecuatorianas menores de 50 años. Aproximadamente el 25% de la población adulta ecuatoriana padece esta afección, siendo más común en mujeres jóvenes, en el que su impacto no solo compromete la salud física, sino que también repercute en la dimensión emocional y social de quienes lo padecen (Diario Expreso, 2025).
- Impacto Climático en Ecuador durante el 2024: Lluvias Extremas y Sequías Devastadora. El país enfrenta eventos climáticos severos debido al cambio climático y fenómenos como

El Niño, agravadas por la falta de políticas e infraestructura, impactando a sectores como agricultura, turismo y zonas vulnerables.

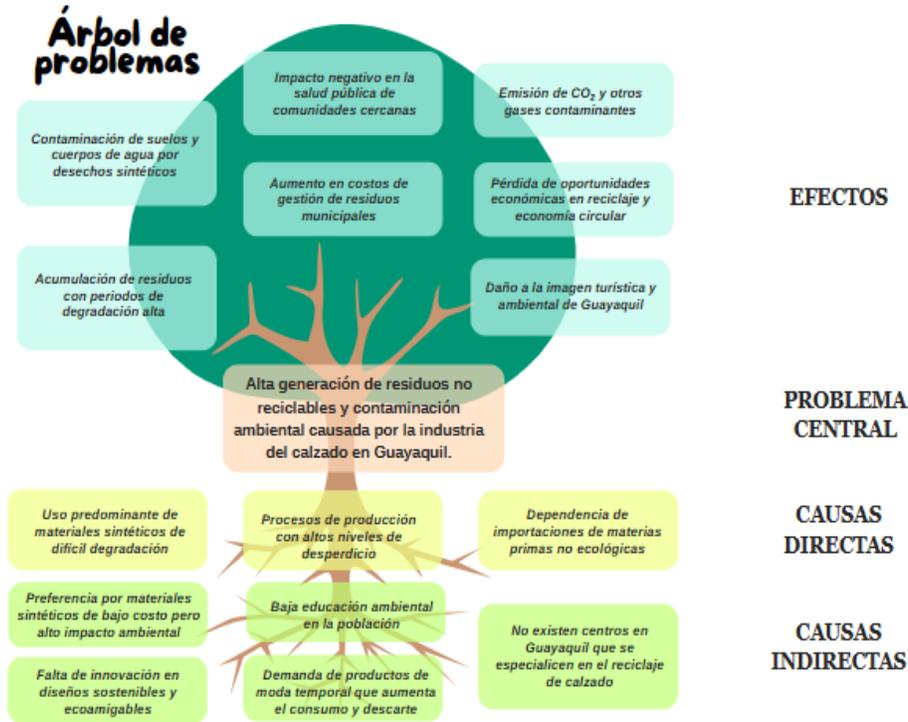
- Impacto ambiental de la industria del calzado. Según la Asociación Portuguesa de la Industria del Calzado, la producción global de aproximadamente 24 mil millones de pares de zapatos al año genera un severo impacto ecológico por el uso intensivo de energía, agua y productos químicos. En Ecuador, las empresas locales enfrentan dificultades para adoptar procesos sostenibles debido a la competencia desleal de productos importados más económicos.
- Aumento de trastornos de ansiedad y depresión en jóvenes ecuatorianos. Según el Ministerio de Salud Pública, entre 2022 y 2023 los trastornos de ansiedad y depresión en jóvenes aumentaron considerablemente de 842.125 a 934.126 atenciones, donde la depresión fue la causa de muerte de 1109 personas en el país en 2023.

### **Selección de problema con mayor oportunidad de mercado**

En consideración a las problemáticas planteadas, se define al impacto ambiental de la industria del calzado como la principal problemática que presenta una oportunidad de emprendimiento en el mercado actual. Esta situación refleja una brecha significativa entre el creciente interés de los consumidores por productos sostenibles y la limitada oferta de calzado que cumpla con sus expectativas. Como destaca Ekos Negocios, la mayoría de calzado se fabrica con materiales altamente contaminantes como plásticos y derivados de petróleo, lo que no solo incrementa la huella de carbono, sino que también acelera la rotación del producto debido a tendencias de moda efímeras. Por ello, desarrollar modelos de negocio basado en calzado

sostenible se presenta como una solución innovadora que ayuda a reducir el daño ambiental sin renunciar a la funcionalidad, calidad y estilo demandado por los consumidores.

### Árbol de problemas



*Ilustración 3. Árbol de Problemas. Elaborado por autoras*

La elaboración de este árbol de problemas siguió una metodología de análisis causal que parte de la problemática central identificada, que es la alta generación de residuos no reciclables y la contaminación ambiental provocada por la industria del calzado en la ciudad de Guayaquil. La organización vertical responde a la lógica causa-efecto, donde las raíces del árbol representan las causas directas, que incluyen los procesos productivos ineficientes, la dependencia de importaciones de materias primas no ecológicas o el uso predominante de materiales sintéticos de difícil degradación; y las indirectas, que actúan como factores subyacentes como la falta de

educación ambiental, la preferencia por materiales baratos o la falta de centros especializados de reciclaje de calzado.

En la parte superior, se encuentran los efectos de la problemática distribuidos según su alcance e impacto, los cuales abarcan impactos ambientales, socioeconómicos y de salud. Esta estructura permite la comprensión completa de la situación del problema y la identificación de puntos claves donde implementar alternativas efectivas.

### ***Soluciones como idea de negocio***

1. Zapatos elaborados a base de residuos reciclados, característico por su modelo en economía circular, contribuye a disminuir el impacto ambiental de la industria del calzado.
2. Centro de especialización de residuos de zapatos, dedicado a la recolección, clasificación y reutilización de zapatos desechados, diferente por su enfoque integral en reciclaje y valorización de calzado desechado, el cual podría ser viable a mediano plazo con apoyo de instituciones públicas.
3. Aplicación celular para la venta de calzado usado, que conecta a diferentes usuarios interesados en adquirir y comercializar zapatos de segunda mano, promoviendo el consumo responsable mediante una plataforma digital enfocada en este segmento de mercado.
4. Producción de plantillas biodegradables elaboradas a base de cabuya, destacándose por el uso de un material andino reconocido por ser resistente y eco-friendly. Cuenta

con una muy buena viabilidad en Ecuador gracias a la abundancia de cultivo de cabuya en el país.

5. Aplicación móvil de servicio a domicilio de limpieza profesional, restauración y mantenimiento de calzado, brindando una solución práctica y profesional a un servicio que tradicionalmente ha sido informal.
6. Spray protector de manchas, agua y desgaste de calzado a base de arcilla de bentonita y resina de pino, siendo único por sus ingredientes naturales y viable por la disponibilidad local de las materias primas en cuestión.
7. Bolsa ecológica multiuso para guardar y transportar calzado. Atractiva por su funcionalidad y enfoque en la reducción de plásticos.
8. Diseño de calzado modular o con tacones intercambiables y sostenibles, diferenciándose por su versatilidad, ahorro a largo plazo y bajo impacto ambiental, significativamente viable por su originalidad en el mercado ecuatoriano.
9. Suscripción mensual de mantenimiento de calzado, membresía que incluye revisiones periódicas, limpieza, reparación y asesoría técnica, el cual podría ser viable si se lo asocia con zapateros locales o talleres ya existentes en la ciudad de Guayaquil.
10. Servicio de customización artística de calzado usado, resaltando por convertir productos usados en piezas únicas y personalizadas, el cual podría tener posibilidades de desarrollo gracias al talento artístico local y al interés de los consumidores por propuestas creativas y sostenibles.

Idea de Negocio

Problem-Solution-Fit

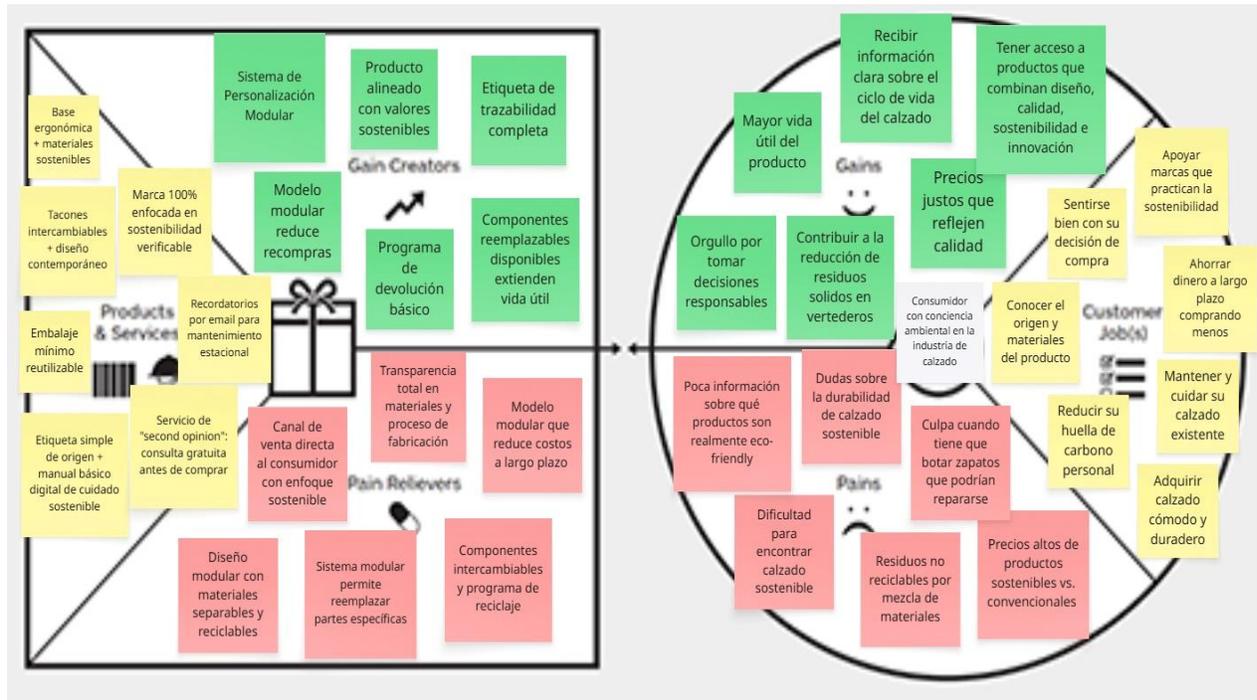


Ilustración 4. Problem-Solution-Fit. Elaborado por autoras

En base al análisis realizado, para abordar las necesidades identificadas en aquellos consumidores preocupados por la sostenibilidad en el calzado, se propone un sistema de calzado modular con tacones intercambiables. Esta propuesta responde a la frustración por la limitada oferta de opciones ecológicas y la preocupación por el desperdicio, por lo que, al ofrecer componentes reemplazables, materiales sostenibles y trazabilidad básica, este calzado extiende su vida útil, reduce su impacto ambiental y satisface la demanda de productos funcionales y comprometidos con el entorno, reinventado así la experiencia de compra de calzado.

### ¿Qué se ofrece?

Se propone la creación de un sistema de calzado femenino modular que transforma la experiencia del usuario mediante tacones intercambiables de diferentes alturas y estilos que se adaptan a una única base diseñada para el máximo confort de los pies. Elaborado con materiales innovadores y sostenibles como cuero vegano de nopal y corcho natural fusiona versatilidad, responsabilidad ambiental y elegancia. El producto incluye una plantilla comfortable con múltiples opciones de tacones desmontables de diferentes formas y tamaños como componentes de repuestos, los cuales están disponibles para extender la vida útil.

### Características del producto

Las características del producto se centran en ofrecer un calzado sustentable e innovador, alineado a las demandas de consumidores conscientes del impacto ambiental:

- **Sostenibilidad real:** El uso de cuero de nopal ahorra energía, agua y produce menos CO<sub>2</sub> que el cuero animal, además de evitar la crueldad animal. Por otro lado, el uso de corcho evita la tala de árboles donde su extracción es capaz de absorber CO<sub>2</sub> en lugar de generarla aún más.
- **Versatilidad:** Al incorporar un taco intercambiable, permite disponer de varias opciones de taco que pueden ir desde bajo, medio y alto, adecuándose a distintos contextos, sean para uso diario u ocasiones especiales.
- **Comodidad:** El cuero de nopal y el corcho son transpirables, aportando comodidad para el uso diario debido a la suavidad, ligereza y estabilidad al caminar que ofrecen.

- **Durabilidad:** Los tacones modulares están fabricados con cuero de nopal, un material innovador que ha demostrado una durabilidad mínima de 10 años en productos como carteras. Si bien el calzado está sujeto a un uso más exigente, se espera que este material ofrezca una vida útil superior a la de los materiales sintéticos convencionales, prolongando su perdurabilidad y reduciendo la necesidad de compra frecuentes (Deshmukh, 2025).

En conjunto, el producto combina funcionalidad, estética moderna y un compromiso genuino con la sostenibilidad, buscando satisfacer las expectativas de un consumidor que valora la responsabilidad social y ambiental. A diferencia de otras opciones de calzado femenino en el mercado como Aldo o Steve Madden que, aunque han desarrollado iniciativas de uso de materiales reciclados como el cartón, sus propuestas se limitan a la oferta de calzado con diseños fijos tradicionales, es aquí donde TUNAY logra diferenciarse como una propuesta innovadora redefiniendo el concepto de calzado femenino a través del diseño, la comodidad y la conciencia social.

### **Propuesta de valor**

La propuesta de valor de TUNAY es ofrecer un calzado modular, sostenible y versátil, elaborado con cuero vegano de nopal y suela de corcho natural. Una opción ética para quienes buscan estilo sin comprometer su bienestar y el del planeta.

## **Modelo de monetización**

A efectos de definir cómo se generarán ingresos en el modelo de negocio propuesto, se detalla a continuación el esquema preliminar de monetización del producto, el cual será validado y ajustado posteriormente mediante el análisis de rentabilidad correspondiente.

### ***¿Quién va a pagar?***

El producto estará dirigido principalmente al consumidor final que valora el impacto ambiental de sus decisiones de compra, con interés en la moda sostenible y el diseño funcional. No obstante, se proyecta ampliar el modelo de comercialización a ventas al por mayor, estableciendo alianzas con tiendas que compartan un compromiso con la sostenibilidad, como por ejemplo *Reshop*.

### ***¿Por qué van a pagar?***

Los clientes pagarán por un producto que brinda una alternativa sostenible al terrible impacto de la industria del calzado, combinando confort, estética, funcionalidad y responsabilidad ambiental.

### ***¿Cómo se va a cobrar?***

Se fijará un precio base competitivo para el calzado modular, considerando los costos de producción y la competencia. La empresa también evaluará:

- Ofrecer paquetes de módulos intercambiables como parte de una línea de accesorios complementarios.

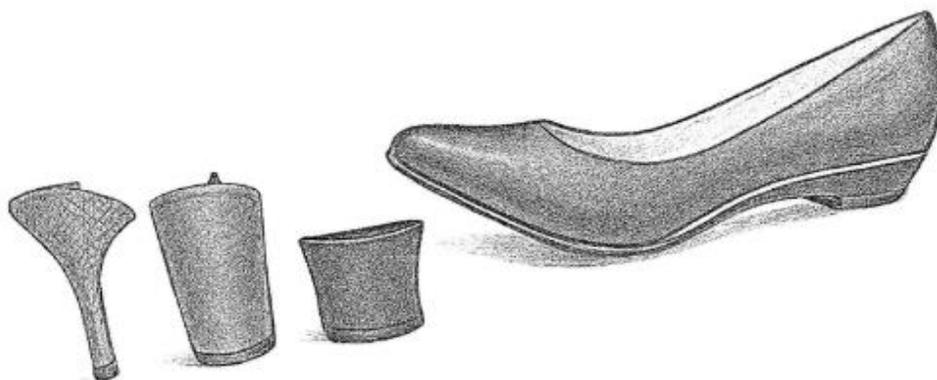
- Implementar precios diferenciados por canal de venta, con precios mayoristas para tiendas aliadas y precios al público en plataformas directas.

## Prototipaje 1.0

### *Prototipo de Papel*

El presente prototipo de papel consta de un zapato base de diseño clásico tipo bailarina cerrada, acompañado de tres tacones desmontables, cada uno con una altura y forma distinta, donde su mecanismo de anclaje, no visible en detalle, permite un enganche seguro y rápido:

- Tacón alto tipo *stiletto*: altura aproximada de 10cm, adecuado para eventos formales o elegantes.
- Tacón medio tipo bloque: altura de 7cm, que equilibra estilo y comodidad.
- Tacón bajo tipo flat: altura de 3cm, ideal para el uso diario gracias a su estabilidad.



*Ilustración 5. Prototipo de Papel. Elaborado por autoras*

### *Prototipo Interactivo*

A continuación, se presenta un prototipo interactivo estático que permite visualizar el sistema modular del calzado, donde el consumidor final puede intercambiar el estilo y altura del tacón según su preferencia. El calzado presenta un diseño elegante tipo *pump* en color negro mate con punta cerrada y escote bajo, lo que aporta un estilo más estilizado, ideal para ocasiones formales y casuales. Su mecanismo de anclaje se encuentra en la parte superior de los tacones intercambiables y está diseñado para acoplarse de forma firme y funcional a la base del zapato. Su estructura sugiere un sistema de ajuste tipo encaje giratorio, permitiendo intercambiar los tacones con facilidad.



*Ilustración 6. Prototipo Interactivo. Elaborado por autoras*

Lean CANVAS



*Ilustración 7. Lean CANVAS. Elaborado por autoras*

**Problema:** En la actualidad, el calzado convencional representa una problemática tanto ambiental como funcional. Su producción y residuos incluyen materiales y componentes que contribuyen directamente a la contaminación, y existe una escasa oferta que combine sustentabilidad con versatilidad, limitando a los consumidores en su búsqueda de productos responsables con el entorno (Realpe & Gallego, 2021).

Además, diversos estudios científicos han evidenciado que el uso prolongado y diario de tacones altos puede generar problemas en pies, rodillas y columna, así como alterar la postura y la marcha natural, incrementando el riesgo de lesiones musculoesqueléticas (Titchenal, Asay, Favre, Andriacchi, & Chu, 2015). Esta realidad genera una demanda insatisfecha de calzado que no solo reduzca su impacto ambiental, sino que también permita alternar entre alturas de tacón según la ocasión, combinando estética, comodidad y bienestar a largo plazo.

**Solución:** La innovación del calzado radica en su diseño femenino modular, que posee tacones intercambiables, los mismos que son fabricados con materiales ecológicos como el cuero de nopal y el corcho natural, esta propuesta permite a las clientas ajustar el calzado según su ocasión, promoviendo la reutilización y la reducción de residuos; enfocándose así en ofrecer un producto alienado con los principios de sostenibilidad y diseño funcional.

**Propuesta de valor:** El producto se posiciona como una opción versátil, cómoda y sustentable combinando la moda y el compromiso ecológico, la característica ajustable e la intercambiable de sus componentes hacen que se ofrezca a las mujeres una forma de expresar su estilo sin afectar el medio ambiente. Su eslogan “Calzado que camina con el planeta” define la filosofía de la propuesta de negocio.

**Ventajas competitivas:** El proyecto cuenta con varias ventajas que son diferenciales en el ámbito ecuatoriano, se convertiría en pionero en ofrecer un diseño modular y sostenible otorgando así un valor único, el uso de materiales certificados como cuero de nopal y corcho refuerza el compromiso ambiental; la capacidad de reducir el consumo mediante el calzado

modular intercambiable también representa un beneficio tanto económico como ambiental, diferenciándose en un mercado donde la sostenibilidad aún está en su desarrollo

**Segmento de clientes:** En Guayaquil, las mujeres de 20 a 44 años representan un segmento demográfico clave, ya que concentran gran parte de la Población Económicamente Activa según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2025), lo que implica capacidad adquisitiva y autonomía en la toma de decisiones de compra. Además, se trata de un grupo con alta participación en entornos sociales lo que amplía su exposición a tendencias y campañas de moda. De acuerdo con el estudio de hábitos de compra de ropa y calzado en Ecuador realizado por Kantar y publicado en EkosNegocios, las mujeres jóvenes y adultas jóvenes son las principales consumidoras del sector, destacando por su interés en el diseño, la calidad y la sostenibilidad de los productos (Holguin, 2023). Estos factores hacen que el rango de 20 a 44 años sea estratégico para la comercialización de TUNAY, al combinar poder adquisitivo, interés en la moda y afinidad con propuestas innovadoras y responsables.

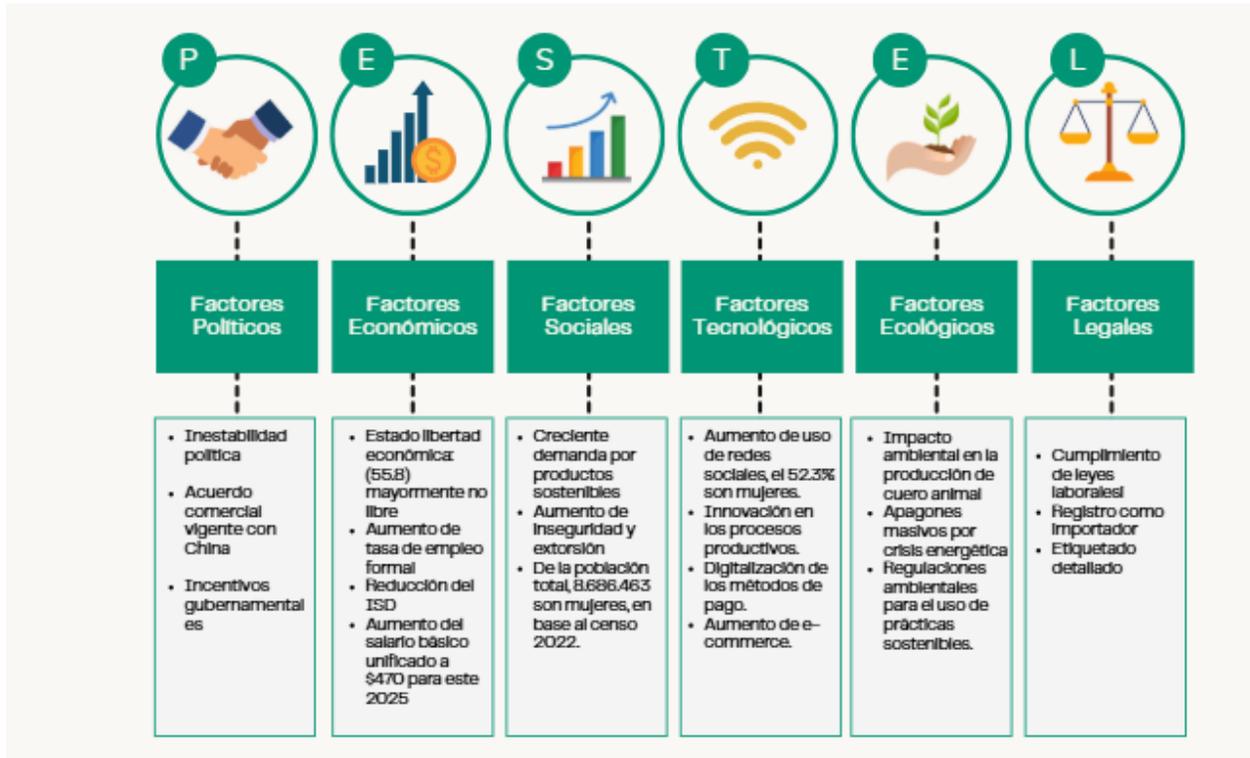
**Recursos claves:** El principal recurso diferenciador de TUNAY es el cuero empleado en el producto, el cual proviene de México. Por otro lado, se considera la mano de obra del personal contratado es fundamental ya que se requiere que el personal este 100% capacitado para trabajar con el cuero y con el sistema modular de tacones.

**Canales de distribución:** Su principal canal de distribución enfocado en llegar al cliente de una manera práctica es su tienda física ubicada en Reshop, complementada junto a su tienda virtual en la cual podrán acceder a través la página web TUNAY, se prevé participaciones activas en ferias de diseño y moda ética facilitarán la presencia física y el alcance directo para las clientes, fortaleciendo de esta forma su visibilidad y accesibilidad del producto.

**Estructura de costos:** Los costos que son más relevantes incluyen las materias primas ecológicas como el cuero de nopal y el corcho, seguido por los costos de desarrollo y diseño del sistema modular, la mano de obra y ensamblaje, el marketing digital para alcanzar al público objetivo, costos logísticos y empaques biodegradables; la gestión eficiente de estos elementos será crucial para poder mantener la rentabilidad y que el precio del calzado sea competitivo en el mercado.

**Fuentes de ingresos:** Las principales vías de ingresos serán las ventas directas del calzado modular, la comercialización de este, con tacones extras y ediciones limitadas que generan expectativas, exclusividad y potencialmente mayores márgenes; la diversificación en productos y ediciones especiales puede incentivar la recurrencia de compras y ampliar el alcance del mercado.

### Análisis del macroentorno PESTEL



*Ilustración 8. Análisis del macroentorno PESTEL. Elaborado por autoras*

#### **Político:**

- Inestabilidad política: Según el informe de Latinobarómetro (2025) indica que Ecuador, Bolivia y Perú han enfrentado la salida de cinco presidentes antes de terminar su mandato. En el caso de Ecuador, incluso dos presidentes han sido condenados por corrupción. No obstante, tras las elecciones de abril del presente año, se espera que el actual presidente pueda completar su periodo, lo cual podría aportar cierta estabilidad a corto plazo.
- Acuerdo comercial con China: El 1 de mayo del 2024, entró en vigor el Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Ecuador y China, que tiene como objetivo eliminar las barreras

arancelarias y facilitar el acceso de productos entre países. Este acuerdo ha impactado negativamente a la industria del calzado y textil, donde se registraron caídas en ventas del 60%. La importación mediante plataformas como Temu han incrementado los desafíos para el sector textil, debido la competencia desleal de los productos importados. En octubre de 2024, bajo el Régimen 4×4, se importaron más de 1,1 millones de paquetes, lo que representó un valor FOB de US\$ 72 millones de dólares. Este crecimiento exponencial de importaciones ha debilitado a la industria nacional y la alta demanda de productos de Temu ha desbordado a los *couriers* en Ecuador. Empresas de logística reportan la llegada al país de hasta 8.000 paquetes al día provenientes de la plataforma china. Este incremento ha generado desafíos operativos y ha puesto presión sobre la infraestructura logística local (Angulo, 2025).

- Incentivos gubernamentales: La Corporación Financiera Nacional (CFN) es una institución financiera, que tiene como misión impulsar el desarrollo de los sectores productivos sostenibles mediante servicios financieros y no financieros. Brinda apoyo profesional a sus clientes mediante charlas empresariales, educación financiera, capacitaciones empresariales, entre otras (Corporación Financiera Nacional, 2021).

**Económico:**

- Libertad económica de Ecuador: El país tiene una libertad económica mayormente no libre, con una calificación de 55.8/100 según el Índice de Libertad Económica 2025 (*The Heritage Foundation*), ubicándose en el puesto 113 de 184 países. Este bajo nivel de libertad refleja un entorno de regulación excesiva, trámites burocráticos y frecuentes

controles de precios, que incrementan los costos operativos y reducen la competitividad. Actualmente están vigentes más de 200 medidas no arancelarias y la libertad de inversión tiene un score de 30/100, siendo el resultado de las regulaciones excesivas, inestabilidad política, falta de protección de derechos de propiedad intelectual y corrupción (The Heritage Foundation, 2025).

- Tasa de empleo: El 30 de abril del presente año se publicó un informe realizado por la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), en donde se demostró que cada 35 de 100 trabajadores contaban con empleo formal (35.8%), presentando un aumento de 2.2% a comparación con el mismo trimestre del año pasado (33.6%). Por su parte, el desempleo se situó en 3,6% en abril de 2025, casi igual que un año atrás, cuando estaba en 3,4%. La tasa de empleo adecuado para los hombres fue de 41,4%, mientras que, para las mujeres de 27,8% (INEC, 2025).
- Impuesto al Valor Agregado: El 12 de marzo del 2024 entró en vigor la Ley Orgánica para Enfrentar el Conflicto Armado Interno, que modificó la tarifa del IVA del 12% al 13% y otorgó al presidente de la República la facultad de ajustar la tasa hasta el 15%. Posteriormente, mediante Decreto Ejecutivo No. 198, se dispuso el incremento del IVA al 15%, medida que entró en vigor el 1 de abril de 2024. Asimismo, el 4 de diciembre de 2024 el presidente emitió el Decreto 470 en que se garantizaba mantener la tarifa del 15% durante el 2025 (PricewaterhouseCoopers Ecuador, 2024).
- Impuesto a la salida de Divisas: A través del Decreto Ejecutivo 468, el 1 de diciembre de 2024, el presidente de la República modificó la tarifa del ISD para el 2025. A partir del 1 de enero se aplicó la tarifa del 0% para el sector farmacéutico y desde abril, se aplicó

tarifa del 2,5% para el resto de los sectores. Sin embargo, sólo es válido en la importación de materia prima de las subpartidas que se encuentren en el listado del Acuerdo Ministerial No. 047. Las subpartidas que no consten en el listado se mantendrán con el pago total de la tarifa, es decir, el 5% conforme la Ley Reformativa para la Equidad Tributaria. Esta medida tiene la finalidad de reducir costos en la importación de materias primas y apoyar al sector productivo (Servicio de Rentas Internas, 2025).

- Aumento del salario: El Ministerio del Trabajo fijó el Salario Básico Unificado (SBU) en \$470 mensuales en base al Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2024-300, sin embargo, cada año los representantes de los trabajadores, sindicatos y gremios empresariales se reúnen para negociar el incremento salarial, tomando como referencia el Índice de Precios al Consumidor (IPC). El porcentaje de incremento del salario básico unificado del trabajador en general para el año 2025 respecto del año 2024 es de 2,174% (Ministerio del Trabajo, 2024).

**Social:**

- Preferencias del consumidor: Según el estudio sobre el mercado de la moda y el calzado en Ecuador (2024), reveló que la concientización ambiental y la demanda de productos sostenibles ha aumentado, reflejando las nuevas prioridades de los consumidores ecuatorianos en donde se valora más la calidad y el impacto ambiental de su compra (Herrera, 2024).
- Inseguridad: Según el informe de la Organización *Insight Crime* (2024), Ecuador se posiciona como el país más peligroso de Latinoamérica, registrando un promedio de 38

homicidios por cada 100 habitantes, esta cifra refleja un aumento del 40% a comparación del 2023. Además, la extorsión se ha convertido en el mayor delito de denuncia a nivel nacional con 21.811 registros, según datos de la Fiscalía General del Estado del 2023, siendo este un factor relevante al elegir la ubicación del negocio.

- Demografía: Las cifras del VIII Censo de Población y VII de Vivienda muestran una notable evolución en la composición por sexo en el país. La población total que reside en Ecuador alcanzó 16.938.986 personas, 51.3% mujeres, lo que equivale a un total de 8.686.463, mientras que el 48.7% o 8.252.523 son hombres. Estos resultados demuestran la existencia de mayor presencia de mujeres en el país (INEC, 2023).

#### **Tecnológico:**

- Uso de redes sociales: El reciente informe “*Digital 2024 Global Overview*” de *We Are Social y Hootsuite*, analizó el crecimiento de las plataformas sociales en Ecuador, dando como resultado que, entre el 2023 y el 2024, aumentaron los usuarios de redes sociales un 5.5%. El 52.3% de los usuarios eran mujeres y el 47.7% hombres. El crecimiento de las redes sociales es una oportunidad favorable para la empresa, ya que facilita el alcance del marketing al público objetivo, las mujeres, siendo estas las que tienen mayor presencia en estas plataformas (Branch, 2024).
- Innovación tecnológica: Ecuador ocupa el puesto 105 de 133 países en el Índice Global de Innovación 2024, lo que refleja la falta de innovación en las industrias agrícolas, manufactureras y de servicios, sin embargo, han surgido nuevos centros de innovación como el Primer Centro De Innovación Tecnológica (CITH) de Latinoamérica que cuenta

Sistema Robótico de Impresión 3D para metal y a su vez, tiene un asistente virtual con inteligencia artificial para la operación y monitoreo de la fabricación de cemento, drones para inspecciones en espacios confinados. En la industria del calzado, se han implementado el uso de impresoras 3D, que permiten realizar prototipos y moldes de manera inmediata, lo que ayuda a reducir costos, tiempo y a mejorar la eficiencia (El Comercio, 2023).

- Medios de pagos electrónicos: En la actualidad, ya no existen limitaciones de pagos. Desde el 2024, se han aceptado billeteras virtuales como *Apple Pay* y *Google Pay* para pagos en comercios locales. Además, existen servicios de pago como WIP que permite realizar transferencias interbancarias de hasta \$50 sin costos. La inclusión de métodos de pagos digitales representa un avance tecnológico y permite observar el comportamiento del consumidor (Ekos, 2024).
- Aumento del *e-commerce*: Según datos del portal *Payments and Commerce Market Intelligent* se espera que el comercio en línea crezca con un CAGR del 20 % entre 2024-2027 hasta alcanzar US\$11 mil millones. El auge del comercio electrónico en Ecuador ha presentado un incremento de demanda en donde los consumidores exigen la opción de compras mediante páginas web y ya no necesariamente puntos de ventas físicos, lo que significa mayor inversión en tecnología y a su vez, una oportunidad de llegar a más clientes.

**Ecológico:**

- Impacto ambiental en la producción de cuero animal: La producción de cuero contamina el agua, debido al uso de químicos como el cromo en el proceso de curtimiento, además, crea deforestación y emite gases de efecto invernadero como el metano y el dióxido de carbono. Mientras que la producción de cuero de nopal genera menos del 87% de CO<sub>2</sub> y al ser vegetal, no promueve el uso de animales ni la tala de bosques para el pastoreo, siendo una alternativa favorecedora al medio ambiente.
- Crisis energética: Según el informe del Banco Mundial sobre el clima y desarrollo del país (2024), Ecuador es más vulnerable a los cambios climáticos debido a su ubicación tropical, como resultado el país ha enfrentado apagones masivos entre el 2023 y 2024. Las sequías han impactado negativamente al sector hidráulico del país, generando una incertidumbre en los productores del país. Los apagones masivos podrían atrasar el proceso de fabricación del calzado y la logística, debido a que el cuero de cactus se importa desde México.
- Regulaciones ambientales: En Ecuador está vigente la Ley Orgánica de Economía Circular Inclusiva desde 2021, la cual busca transformar la economía lineal tradicional hacia un modelo circular que priorice la sostenibilidad, la eficiencia en el uso de recursos y la inclusión social. Esta ley promueve las prácticas de producción y consumo más sostenibles, obliga a las empresas a reducir su impacto ambiental en sus procesos productivos.

**Legal:**

- Registro como importador: Una vez obtenido el RUC en el Servicio de Rentas Internas (SRI), se debe adquirir un token con firma electrónica, según lo establecido en la Resolución Nro. SENAE-DSG-2021-0247-OF (2021). Este token permite firmar electrónicamente las declaraciones aduaneras de importación.
- Regulaciones laborales: El Código del Trabajo en Ecuador regula la relación entre empleadores y trabajadores, estableciendo obligaciones como la contratación legal y la afiliación al IESS, lo que garantiza acceso a salud y seguridad social. En el caso de la producción de calzado sostenible, es fundamental asegurar condiciones laborales seguras, respetar la jornada establecida y cumplir con el salario mínimo, fomentando así una producción socialmente responsable.
- Etiquetado: Las normas de etiquetado se rigen en base al Reglamento Técnico Ecuatoriano RYE INEN 080 y a la ISO 2859-1, en donde deben contener información de los materiales, componentes, país de origen, identificación del fabricante, talla, además debe estar en español. Todo calzado que tiene como finalidad ser comercializado en el país, debe cumplir con los requisitos técnicos de etiquetado (Servicio de Acreditación Ecuatoriano, 2018).

Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter

## LAS 5 FUERZAS DE PORTER



*Ilustración 9. Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter. Elaborado por autoras*

### *Amenaza de Nuevos Competidores*

- La industria del calzado artesanal en Ecuador no siempre requiere de una alta inversión inicial, lo cual podría facilitar la entrada de pequeños emprendimientos enfocados en nichos sustentables de calzado.
- La creciente preferencia por el comercio electrónico y las redes sociales reduce la necesidad de una gran inversión en tiendas físicas, lo cual podría permitir que nuevos

competidores puedan lanzar sus marcas y llegar de manera directa hacia el segmento objetivo de la marca.

- TUNAY propone el uso de materiales específicos como el cuero vegano de nopal de la marca Desserto y el corcho natural, por lo que, la dificultad para que los posibles nuevos competidores aseguren el suministro de estos mismos materiales de alta calidad o decidan desarrollar alternativas igualmente innovadoras representa una barrera significativa.
- La industria nacional de calzado enfrenta una fuerte competencia de productos importados a precios bajos. La entrada de una nueva empresa nacional no solo representaría una competencia para la marca, sino también tendría que enfrentarse a marcas internacionales ya posicionadas en el mercado.
- Empresas ecuatorianas como el grupo Buestán, están realizando fuertes inversiones enfocándose en colecciones con materiales sostenibles como cuero y caucho natural (La nota en línea, 2024). Por lo cual, su trayectoria, capacidad financiera y prestigio de marca les brinda ventajas competitivas que dificultan la fácil entrada de nuevos competidores al mercado.

### ***Poder de Negociación de los Proveedores***

- El modelo de negocio depende significativamente del cuero de nopal de la empresa mexicana Desserto, por lo que, al ser un material patentado y reconocido a nivel global, Desserto tiene poder de negociación muy alto en cuanto a precios, disponibilidad y condiciones de venta.

- El nopal y el corcho representan la esencia de la propuesta de valor eco-friendly de TUNAY, por ello, modificar estos materiales o reemplazar a sus proveedores podría poner en riesgo tanto la imagen de la marca como la percepción de la calidad, lo que limita su poder de negociación.
- Al ser el nopal, materia prima importada, los costos se verían afectados por aranceles, transporte internacional y los tipos de cambio, factores que la empresa no podría controlar y que pueden ser trasladados por el proveedor.
- Si bien, el enfoque principal es el uso del nopal o cactus, existen otras opciones de cuero vegano, como los derivados de manzana, mango o piña como ofrece Piñatex. Por lo que, la existencia de estas alternativas, aunque secundarias, reduce en cierta medida la dependencia de un solo proveedor, ofreciendo soluciones en caso de condiciones de suministro poco favorables.
- Como startup, TUNAY manejará volúmenes de compra iniciales relativamente bajas frente a los que manejan las grandes marcas, esta situación podría limitar su capacidad para acceder a descuentos por cantidad y condiciones comerciales favorables, colocándola en una posición de desventaja en las negociaciones con los proveedores.

### ***Poder de Negociación de los Clientes***

- Los consumidores tienen acceso a una amplia variedad de calzado de marcas nacionales e internacionales, lo que les permite elegir y comparar fácilmente precios, atribuyéndoles un poder considerable.

- De la misma manera, las plataformas digitales permiten a los consumidores comparar precios, leer reseñas y evaluar materiales, lo que puede aumentar sus expectativas y exigir mayor transparencia y competitividad por parte de TUNAY.
- El precio representa una barrera clave para la adopción de productos responsables con el medio ambiente, ya que una parte considerable de los consumidores prioriza las alternativas más económicas, lo que genera presión para mantener precios bajos.
- La propuesta de TUNAY se destaca por su diseño modular con tacones intercambiables, el uso de materiales innovadores y su compromiso con la sostenibilidad. Esta combinación hace que existan muy pocas alternativas para los clientes que buscan exactamente este tipo de producto, lo que disminuye significativamente su poder de elección.
- Los clientes tienen un poder de negociación limitado respecto a la calidad y durabilidad del cuero de nopal y corcho, ya que son materiales de calzado relativamente nuevos en el mercado ecuatoriano, por lo cual, esta falta de referencia permite a la empresa establecer expectativas de calidad.

### ***Amenaza de Productos Sustitutos***

- La disponibilidad de calzado usado en buen estado, a precios considerablemente más bajos, representa una amenaza como sustituto para la marca, puesto que, aunque no brinda la innovación del calzado modular, satisface a los consumidores que priorizan el ahorro y la reutilización, compitiendo en el mismo nicho de consumo responsable.

- En lugar de comprar un zapato nuevo, los consumidores conscientes del desperdicio pueden optar por reparar su calzado existente, extendiendo su vida útil como alternativa al consumo, lo cual representa ser un posible servicio sustituto para TUNAY.
- El impulso hacia productos libres de deforestación en Ecuador puede fortalecer a otras marcas locales a que utilicen materiales sostenibles diferentes como textiles reciclados o caucho de origen ético, compitiendo por atraer al mismo tipo de cliente objetivo.
- En el mercado hay otras opciones de zapatos hechos con materiales sintéticos como plásticos o poliuretano, que, aunque no contienen componentes de origen animal y se consideran veganos, estos no son sustentables, por lo que, para los consumidores que priorizan solo el aspecto vegano y los precios bajos, estos productos son un sustituto directo.
- Dentro del mercado local, existen talleres que elaboran calzado artesanal a menor costo, utilizando materiales naturales o reciclados sin tecnología modular. Estos productos, aunque menos innovadores, pueden percibirse como sostenibles y culturales, atrayendo a consumidores que valoran lo local y el precio asequible, por lo cual se lo considera un posible sustituto.

### ***Rivalidad entre competidores existentes***

- La industria del calzado está compuesta en su mayoría por empresas familiares y PYMES, además de la fuerte presencia de marcas importadas, por lo que, esto genera una alta rivalidad en el mercado principalmente por concepto de precios.

- Empresas establecidas, como el grupo Buestán ya están apostando por colecciones elaborados con materiales ecológicos, lo que demuestra que el tema de la sostenibilidad está emergiendo como un factor clave de competencia, aumentando la rivalidad directa en el futuro cercano.
- La mayoría de las marcas masivas, como Payless o Vizzano, se enfocan en ofrecer diseños estándar y de moda rápida, sin priorizar aspectos ambientales o funcionales como lo haría TUNAY, por ello, la competencia con estas marcas es indirecta.
- La principal rivalidad directa de la marca surge de marcas internacionales como *Aldo* o *Steve Madden*, que ya cuentan con un fuerte reconocimiento de marca en el mercado ecuatoriano y que han incursionado en la moda sostenible.
- La propuesta, que combina tacones intercambiables con materiales innovadores como el nopal y el corcho, es exclusiva en el mercado ecuatoriano, puesto que, actualmente no existe un competidor en Ecuador que ofrezca un producto idéntico, lo que posiciona a TUNAY en un espacio de oportunidad favorable sin competidores directos en su segmento objetivo de clientes.

## Análisis del microentorno FODA



*Ilustración 10. Análisis del microentorno FODA. Elaborado por autoras*

Las principales fortalezas de TUNAY incluyen, ser una marca comprometida con el medio ambiente, que usa materiales innovadores como el cuero vegano de nopal, diferenciándose de las opciones tradicionales por ser sustentable y por incorporar un diseño de tacones intercambiables, permitiendo a los consumidores transformar sus zapatos según la ocasión. Además de caracterizarse por ser una marca ética y por contar con una producción artesanal garantizando calidad, comodidad y funcionalidad en cada uno de sus zapatos, generando empleo local, lo cual crea un impacto social positivo.

En relación con las oportunidades del consumo y la preocupación sobre la sostenibilidad ecológica, el Centro Ecuatoriano de Eficiencia de Recursos apoyado en el Estudio Global del Consumidor realizado por *GlobalWebindex*, menciona que existe la probabilidad de un escenario favorable que permita ampliar la base de potenciales clientes, ya que la tendencia global indica que en el 2022 el 56% de los consumidores se encuentran prestando más atención al impacto ambiental en cuanto a sus decisiones de compra, mostrando así, el interés de los productos sostenibles. La tendencia de aumento en las aspiraciones salariales en el país puede traducirse en una mayor disposición de los consumidores en invertir en productos de calidad y que están alineados con la economía circular y responsable, de 6 a 10 *millennial* (22 a 35 años) están dispuestos a la compra de productos sostenibles, así mismo el 58% de la generación Z (16 a 21 años) también comparten esta tendencia (Sánchez, 2023).

No obstante, existen varias debilidades que deben de ser atendidas, la dependencia de materias primas no producidas localmente puede afectar la cadena de suministros y los costos de producción, el precio elevado en comparación con los productos convencionales pueden llegar a limitar la introducción en el mercado con un poder adquisitivo limitado; la falta de conocimiento sobre los materiales alternativos y en cuanto al carácter artesanal de la producción puede limitar la escalabilidad, representando así obstáculos de crecimientos y la competitividad.

Por último y no menos importante, las amenazas externas incluyen a la competencia tanto de los calzados industriales como los importados puesto que suelen tener precios mucho más bajos, así como las estrategias *greenwashing* de marcas grandes que pueden confundir a los consumidores respecto a los beneficios reales de los productos sostenibles, bajo el poder adquisitivo en gran parte del mercado ecuatoriano y la dificultad de acceder a financiamiento que

sea dedicado para lo ecológico (verde o circular) también dificulta la expansión y la consolidación de la marca.

### **Proveedores y Socios Logísticos**

La adquisición del cuero de nopal será mediante Desserto, marca mexicana pionera del uso de cactus como cuero a nivel mundial y el corcho se comprará a Corcho Ecuador, quienes se ubican en Quito. Como materia prima complementaria, se obtendrá el empaque de papel *kraft* fabricados por *Dreampack*, empresa que opera en el KM 10.5 vía Daule, Guayaquil.

Se eligió México como proveedor del cuero porque es el principal productor y consumidor del nopal a nivel mundial, debido a que cerca del 50% del país es árido. Aunque en los últimos años empresas estadounidenses han tratado de desarrollar cuero de nopal, los costos de fabricación son altos y no son competitivos, a diferencia de México (Cámara de Comercio e Industria Italiana en Guatemala, 2020).

En el ámbito logístico, se optará por contratar a la empresa REMBERI para adquirir sus servicios de agentes de aduana, con la finalidad de que TUNAY pueda asegurarse que se cumpla con todas las normativas requeridas. A nivel nacional, se trabajará en conjunto con Servientrega para la distribución de la mercadería.

### **Transporte internacional y logística**

Para el abastecimiento continuo de cuero vegano de nopal proveniente de México se definirá un sistema de transporte multimodal, combinando eficientemente medios terrestres y marítimos, con el fin de optimizar entre costos, tiempos y trazabilidad. El punto de origen será el

estado de Jalisco (México), desde donde el proveedor Desserto deberá trasladar la mercancía hasta el Puerto de Manzanillo, en Colima, mediante transporte terrestre. Desde allí, se procederá con el embarque marítimo internacional con destino al Puerto Marítimo de Guayaquil, en Ecuador.

El Incoterm seleccionado para esta importación será el CIF (*Cost, Insurance and Freight*), lo cual implica que el proveedor se encargará de costear y gestionar el transporte hasta el puerto de destino, incluyendo el seguro internacional. Este incoterm permite a TUNAY tener visibilidad anticipada sobre los costos logísticos, reduciendo así riesgos durante la importación y garantizando que la mercancía llegue asegurada hasta territorio ecuatoriano (IContainers, 2025)

Con el fin de asegurar la trazabilidad y cumplimiento de requisitos aduaneros, se deberá exigir al proveedor los siguientes documentos:

- Factura comercial, con la descripción, valor unitario y total del cuero.
- Lista de empaque, detallando bultos, peso bruto/neto y dimensiones.
- Conocimiento de embarque (*Bill of Lading*), como prueba del contrato de transporte marítimo.
- Certificado de origen, para demostrar que el cuero proviene de México, aunque no se aplica preferencia arancelaria por su subpartida actual (3921.90.90.00), sí refuerza la trazabilidad sostenible del insumo.
- Póliza de seguro internacional, que respalde el valor asegurado de la mercancía en tránsito.

Una vez nacionalizada la carga en Guayaquil, se realizará el transporte terrestre hasta el taller de TUNAY, donde se inicia el proceso de producción. Allí, los materiales pasarán por un control de calidad y ensamblaje artesanal.

Posteriormente, se contempla una distribución dual:

- Canal físico, mediante transporte terrestre hacia tiendas ubicadas en puntos estratégicos del país.
- Canal digital, a través de una tienda en línea, donde los pedidos serán entregados directamente al cliente final por un servicio de entrega aliado que operará con cobertura nacional.

### **Validación de Factibilidad – Viabilidad – Deseabilidad**

#### **Mercado objetivo**

El mercado objetivo de TUNAY lo conforman mujeres entre 20 a 44 años que residan en Guayaquil, se encuentren económicamente activas y estén interesadas en la moda sostenible y el cuidado ambiental. De acuerdo con el último censo realizado en el 2022 por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), actualmente las mujeres representan más de la mitad de la población total de Ecuador, es decir, un equivalente a 8.7 millones. Dentro de esta población se encuentra nuestro público objetivo que representa el 19.4% de la población, es decir, 3.314.413 millones de mujeres. En Guayaquil residen 1.402.138 mujeres, de las cuales 493.790 se encuentran activamente laborando (INEC, 2022).

## **Investigación de mercado**

Para llevar a cabo una investigación de mercados efectiva, es fundamental definir con claridad las variables que se desean analizar y recolectar, ayudando a comprender las tendencias y a desarrollar una mejor propuesta para el perfil consumidor con base en su segmentación demográfica, hábitos de compra, nivel de ingresos, entre otros aspectos (Camuñas, 2020).

En este contexto, se propone implementar una investigación descriptiva con enfoque cualitativo para comprender las preferencias y necesidades de las consumidoras respecto a la innovación del tacón intercambiable y el uso de cuero de nopal como material ecológico. Los métodos cualitativos permiten obtener profundidad en las respuestas debido a que existe mayor libertad de expresión por parte de los entrevistados, permitiendo obtener una perspectiva basada en experiencias y opiniones. Dicho esto, se propone dos técnicas para la recopilación de datos: el grupo focal y entrevistas a expertos.

Para la aplicación de grupo focal se necesita una media de entre 8 y 12 personas. La sesión es guiada por el moderador, el cual debe preparar unas series de preguntas que vayan acorde con el objetivo de la investigación. Los integrantes deben compartir características similares relacionadas a la marca y al público del producto, además, la sesión debe ser en un espacio acogedor en donde sea fácil grabar audio o video para su posterior análisis y transcripción (Cortés, 2011).

Por otro lado, las entrevistas cualitativas a expertos sirven para recopilar información desde una perspectiva especializada que no están fácilmente disponibles en la red. Asimismo,

sirve como una manera directa de obtener retroalimentación profesional sobre el proyecto y su viabilidad (Silverlight Research, 2025).

### **Validación de segmento de mercado**

Entre las técnicas que se implementaron para la validación del segmento escogido es el focus group y las entrevistas a profundidad.

#### ***Focus Group***

Se realizarán 2 sesiones de focus group con una duración aproximada de 1 hora, en un entorno cómodo y participativo que permitió el intercambio de ideas. La sesión fue dirigida por las integrantes del equipo, quienes actuaron como moderadoras, permitiendo llevar a cabo la sesión de una manera fluida y dinámica. En el primer focus group participaron mujeres entre 20-30 años, residentes de la ciudad de Guayaquil, con el fin de conocer sus percepciones, necesidades y expectativas en relación con el calzado sostenible e intercambiable. Para ello, se utilizó la siguiente guía de discusión estructurada, la cual fue aprobada previamente por el docente para ser utilizada como herramienta para conducir la conversación antes, durante y después del encuentro.

#### **Guía de Focus Group**

##### ***Bienvenida al Focus Group y Presentación de la Idea de Negocio (5-7 Min).***

“Hola a todas, bienvenidas y muchísimas gracias por estar aquí. Mi nombre es (Carmen/ Jeniffer/ Angie/ Nathalia) y junto a mis compañeras estaremos guiando esta sesión. Hoy les queremos presentar TUNAY, una propuesta de calzado modular elaborado con cuero de nopal y

suela de corcho. En esta sesión queremos lograr un diálogo abierto y cercano, donde valoramos mucho sus opiniones, sugerencias y experiencias.”

***Presentación del producto (10 minutos).***

El objetivo de esta sección es que conozcan la idea de negocio que está siendo trabajada por el equipo como proyecto de sustentación. Que conozcan la problemática que abordamos, los materiales utilizados, el concepto del calzado modular y su funcionamiento. Para esto se presentará el prototipo del calzado mediante fotos, videos o presencialmente.

***Presentación de las participantes (3-5 min).***

El objetivo de esta sección es conocer el perfil, edad y ocupaciones de las participantes. Por tal motivo les pediremos que se presenten brevemente indicando su nombre, edad y ocupación actual a cada una.

***Opiniones Sobre el Diseño y Funcionalidad (20 minutos).***

El objetivo de esta sección es conocer la percepción del diseño y la comprensión de su uso. Para esto emplearemos las siguientes preguntas:

- ¿Qué impresión les da el diseño?
- ¿Es fácil entender cómo se usan los componentes?
- ¿Ven dificultades al armar o ajustar el zapato?
- ¿Qué cambiarían o mejorarían?

***Valoración de materiales sostenibles (15 minutos).***

El objetivo de esta sección es conocer como valoran las clientes los materiales que se emplearan en la fabricación del calzado. Por lo anterior, se emplearán las siguientes preguntas:

- ¿Les resulta interesante o confiable este tipo de materiales?
- ¿Conocían estos materiales antes?
- ¿Pagarían un poco más por un calzado sostenible? ¿Por qué?

***Contexto de uso y hábitos de compra (20 minutos).***

El objetivo de esta sección es identificar cuándo y cómo usarían el zapato, además de dónde les gustaría adquirirlo y por qué razón. Para esta sección se emplearán las siguientes preguntas:

- ¿En qué situaciones usarían este calzado?
- ¿Les parece útil poder cambiar el taco según el evento?
- ¿Dónde preferirían comprarlo? (tiendas físicas, online, ferias...)
- ¿Qué precio les parecería justo?

***Cierre y agradecimiento (5 minutos).***

Para finalizar la sesión les agradecemos a todas por su participación. Se hará un repaso de lo que nos han aportado y, si están de acuerdo, podrán dejarnos su contacto para futuras novedades o pruebas del producto.

### ***Entrevistas a Profundidad***

Por otro lado, se realizaron entrevistas individuales de aproximadamente 30 minutos con actores clave en áreas como representantes del área de compras de De Prati, especialista en moda del Tecnológico Sudamericano (TECSU), un experto en sostenibilidad de la Comisaria Provincial del Ambiente y un artesano dedicado a la producción de calzado femenino. Estas interacciones permitirán obtener retroalimentación calificada respecto al impacto ambiental, el diseño funcional y las posibilidades de inserción del producto en el mercado ecuatoriano.

#### **Entrevista a comprador(a) de tienda aliada (De Prati o similar)**

El objetivo de esta interacción será validar si el producto tiene cabida en tiendas del segmento medio-alto, conocer expectativas del *retail* y requerimientos comerciales para considerar una marca emergente sustentable. Para esto se emplearán las siguientes preguntas:

1. ¿Qué atributos valora su tienda al momento de incorporar una nueva marca o producto en su portafolio?
2. ¿Cómo percibe la demanda actual de productos amigables con el medio ambiente por parte de sus clientes? ¿Cree que hay apertura hacia estos conceptos?
3. ¿Qué tan importante considera que es el diseño modular o la personalización para sus consumidores?
4. ¿Cuál es el rango de precios promedio que manejan en calzado femenino de diseño y moda?
5. ¿Qué tipo de materiales o conceptos de sostenibilidad han funcionado mejor en ventas?

6. ¿Qué aspectos logísticos o comerciales consideran más críticos al integrar una marca nueva (márgenes, rotación, presentación, garantía)?
7. ¿Estaría dispuesto(a) a considerar un producto como el nuestro para su tienda? ¿Qué ajustes sugeriría?
8. ¿Qué canales de comunicación o promociones considera más efectivos para productos nuevos?

### **Entrevista a experta en moda (Tecu o afin)**

Objetivo: Validar la propuesta de diseño, estilo y adaptación del zapato modular a las tendencias actuales de moda y consumo femenino en Ecuador.

#### ***Preguntas sugeridas:***

1. Desde su experiencia, ¿cómo definiría las preferencias actuales del público femenino en cuanto a calzado urbano y de ocasión?
2. ¿Cómo ve la viabilidad de introducir un zapato con sistema de tacos intercambiables en el mercado local?
3. ¿Considera que el concepto modular puede adaptarse a las necesidades de moda, comodidad y funcionalidad?
4. ¿Qué elementos de diseño considera clave para que un producto se perciba como atractivo y versátil?
5. ¿Cómo valora el uso de materiales como el cuero vegano de nopal y suela de corcho desde una mirada estética y de moda?

6. ¿Qué colores, formas o estilos considera más compatibles con el público objetivo al que apuntamos?
7. ¿Qué tan importante es para una marca emergente construir una identidad estética coherente en sus productos?
8. ¿Cómo podrían las marcas con compromiso ambiental diferenciarse en un entorno donde la moda rápida sigue predominando?

### **Entrevista a experta en sostenibilidad**

Objetivo: Profundizar en las tendencias del consumo consciente, percepción de materiales sostenibles, retos y oportunidades del emprendimiento ecológico.

#### ***Preguntas sugeridas:***

1. ¿Cuál es su percepción sobre la evolución del consumo responsable en Ecuador?
2. ¿Qué tan receptivo cree que es el consumidor ecuatoriano ante productos elaborados con materiales como cuero vegano o corcho?
3. ¿Qué factores son más determinantes para que un producto se perciba como realmente sostenible?
4. ¿Qué retos enfrentan los emprendimientos sostenibles en Ecuador en términos de acceso a mercado y financiamiento?
5. ¿Cómo influye la comunicación en la percepción de impacto ambiental y valor agregado?

6. ¿Qué recomendaciones ofrecería para medir y comunicar el impacto social o ambiental de un producto?
7. ¿Cómo ve el panorama de innovación eco-friendly en moda y diseño en los próximos años?

### **Entrevista a artesano experta en calzado femenino**

Objetivo: Validar la viabilidad técnica y operativa del diseño modular desde la experiencia artesanal, además de identificar oportunidades de mejora en materiales o proceso.

#### ***Preguntas sugeridas:***

1. ¿Qué tipos de calzado son más demandados actualmente por las mujeres que buscan algo cómodo y elegante?
2. ¿Ha trabajado alguna vez con sistemas de ensamble o partes intercambiables en calzado?
3. ¿Qué opinión le merece el uso de materiales como cuero vegano de nopal o suela de corcho en calzado femenino?
4. ¿Cuáles son las mayores dificultades técnicas que prevé en la elaboración de este tipo de zapato modular?
5. ¿Qué herramientas o procesos artesanales podrían adaptarse mejor a este diseño?
6. ¿Cree que la producción por lotes o bajo pedido es viable para este tipo de producto?
7. ¿Qué mejoras sugeriría al diseño desde su experiencia práctica?

8. ¿Qué expectativas tienen las clientas cuando se les ofrece un producto “hecho a mano” o “sustentable”?

### **Testing (Designing Strong Experiments)**

Las variables evaluadas durante el grupo focal estarán relacionadas con el diseño, funcionalidad, atractivo estético y percepción de sostenibilidad del calzado multifuncional. Los factores externos que podrían influir en los resultados incluyen el nivel de conocimiento previo de las participantes sobre moda ecológica, su sensibilidad hacia el consumo consciente y sus preferencias personales en comodidad, estilo y versatilidad. Además, el estado emocional y la comodidad del entorno influyen directamente en la apertura y sinceridad de las opiniones compartidas.

El protocolo para el desarrollo del *testing* contempla una planificación detallada que incluye la selección de participantes, priorizando mujeres entre 20 y 45 años residentes en Guayaquil con afinidad hacia la moda o el consumo responsable. El espacio del grupo focal será cómodo, bien iluminado, sin distracciones y adaptado para facilitar el diálogo abierto. Se utilizarán materiales visuales como bocetos y simulaciones de uso del calzado, para apoyar la comprensión del concepto modular.

La estructura de la sesión incluye:

1. Introducción para contextualizar la dinámica.
2. Presentación del producto, destacando sus características modulares y responsables con el entorno.

3. Evaluación del diseño y funcionalidad, donde se valoran aspectos como estética, facilidad de uso y versatilidad.
4. Discusión abierta, enfocada en las percepciones sobre compromiso ecológico, utilidad y disposición a pagar.

La sesión será grabada en audio y video, previa firma del consentimiento informado, para un análisis cualitativo posterior que permita identificar patrones de respuesta, barreras y oportunidades de mejora del producto.

### **Encaje de propuesta de valor con el perfil del cliente**

#### ***Propuesta de valor***

TUNAY tiene como propuesta de valor ofrecer un calzado modular versátil, elaborado a base de cuero vegano de nopal y suela de corcho natural. Es una alternativa innovadora y sostenible para mujeres que buscan un calzado que combine estilo, funcionalidad y compromiso ambiental. Sus tacones intercambiables permiten adaptar el taco a diferentes ocasiones, ya sean elegantes o casuales, mientras que el cuero de nopal junto al corcho, garantizan un producto de alta calidad con bajo impacto ecológico. Nace como opción ética para quienes buscan estilo sin comprometer el cuidado del planeta.

#### ***Perfil del cliente***

- **Demográfica:** Mujeres entre 20 y 44 años, que residan en Guayaquil con un nivel socioeconómico medio a alto y se encuentren activamente trabajando.

- **Psicográfica:** Mujeres conscientes y comprometidas con la moda sostenible y el cuidado del medio ambiente, donde el perfil como consumidoras se caracteriza en tres puntos claves:
  1. Valoran la versatilidad e inclusive la personalización en la moda.
  2. Preferencia por calzado que se adapte a diferentes ocasiones sin comprometer comodidad ni estilo.
  3. Fidelizadas a marcas que promuevan la economía circular y prácticas de producción responsables.

### **Prototipo 2.0**



*Ilustración 11. Prototipo 2.0. Elaborado por autoras.*

A partir de la evolución de los prototipos anteriores, se ha desarrollado un modelo base tipo *slingbacks* con punta cerrada estilizada y escote medio tacón, caracterizado por su estética limpia y versátil, ideal para cualquier vestuario. Las mejoras claves residen en el diseño del

modelo del zapato, la altura de sus tacones y el sistema de anclaje que no solo permite intercambiar los diferentes tacones de manera rápida y segura mediante un mecanismo de giro, sino que garantiza el acople perfecto entre la base del zapato y el tacón. Con este sistema modular, se pretende ofrecer a los clientes la opción de seleccionar entre el tacón stiletto de 8,5cm de altura, el tacón grueso tipo bloque de 4,5cm, o el tacón flat de 3,5cm.

### ***Logotipo***



***Ilustración 12. Logotipo. Elaborado por autoras.***

El logotipo de la marca se compone de la representación gráfica combinada entre las siluetas en color negro de un cactus y un zapato de tacón dentro de un círculo con líneas curvas que recrean el ambiente de un desierto, representando de esta manera el cuero vegano de nopal que se utilizará para la fabricación del calzado; donde el nombre de TUNAY se encuentra ubicado en la parte inferior de la gráfica logrando crear una adecuada conexión visual.

### *Empaque*



*Ilustración 13. Empaque. Elaborado por autoras.*

Para el empaque del calzado, se usará una caja de cartón *Kraft* biodegradable, la cual en la parte superior llevará el logo distintivo de TUNAY respectivamente. De la misma manera, al borde lateral estará adjunta una etiqueta colgante que portará de un código QR junto al lema “¡Tu huella importa! Escanea aquí”, esto con la intención de brindar trazabilidad digital básica al consumidor final incentivándolos a conocer la propuesta de valor que ofrece la marca a través su calzado modular.

### **Medir datos y análisis de resultados de investigación de mercado**

Para realizar un análisis de los resultados obtenidos mediante las técnicas de validación cualitativas aplicadas se utilizará el método de análisis temático de Braun y Clarke, el cual permite describir en profundidad temas relevantes dentro del discurso de los participantes (Yardley, 2024).

Para su aplicación, las transcripciones de las entrevistas y focus group pasaron por el siguiente proceso:

1. Realizar una lectura detallada para comprensión del contenido general.
2. Codificar fragmentos relevantes de las interacciones que respondan a las preguntas y al propósito de validación del producto.
3. Agrupar los fragmentos relevantes en temas preliminares como: sostenibilidad, funcionalidad, diseño, disposición a pagar, etc.
4. Revisar que los temas preliminares reflejen el contenido del grupo focal y las entrevistas.
5. Definir y denominar los temas dándole un nombre cada categoría y afinar las descripciones para su análisis final.
6. Elaborar un informe analítico de los hallazgos con citas representativas que respalden cada categoría.

### **Análisis temático consolidado**

#### ***Familiarización con los datos***

Se realizó la transcripción de los videos de las entrevistas y focus group realizados. Se revisó y corrigió individualmente cada una de las transcripciones de las herramientas utilizadas (Anexo 1). Posteriormente se realizó una lectura detallada para identificar patrones como ideas iniciales relacionadas a la percepción del diseño, funcionalidad, materiales y disposición de compra.

### ***Codificación inicial***

Después de la identificación de patrones se codifico los datos en segmentos agrupándolos en las siguientes ideas recurrentes:

- Búsqueda de estética y comodidad en calzado
- Dudas frente al sistema para el taco intercambiable
- Valoración positiva del cuero de nopal
- Costos y limitaciones en la producción
- Confianza o desconfianza de productos artesanales
- Disposición de pago en función de la sostenibilidad
- Preferencia en lugar de compra

### ***Búsqueda de temas***

A partir de la codificación de datos previa, se agruparon en temas representativos para nuestra validación en donde detectamos 5 temas principales:

1. Funcionalidad y estética como prioridad en la decisión de compra.
2. Interés en el taco intercambiable y sus preocupaciones técnicas.
3. Aceptación del cuero de nopal como material diferenciador eco-friendly.
4. Viabilidad técnica condicionada por la experiencia artesanal y el costo.
5. Valor simbólico y comercial de lo hecho a mano.

### *Revisión de temas*

Con los temas previamente propuestos se procedió a validar en función de los datos obtenidos, asegurando que reflejen la esencia de los testimonios. En esta revisión se estableció que la estética debe ser considerada como un factor transversal a todos los temas y no solo a la funcionalidad. Mientras que, por otro lado, se consolidó la viabilidad técnica con las condiciones como materiales, producción y capacitación.

### *Definición y denominación de temas*

Después de la revisión de temas se definen los siguientes temas finales:

- **Diseño atractivo y cómodo, lo que más influye al decidir.** Los clientes valoran diseños que se adapten a diferentes situaciones sin perder la comodidad. El diseño del zapato debe ser visualmente incluso a pesar de ser sostenible.
- **Buena aceptación del taco intercambiable, aunque con preocupación por su estabilidad y resistencia:** La idea de tacones modulares fue percibida como innovadora y funcional, pero genera dudas sobre su resistencia, duración y estabilidad. Se concluye en que el sistema debe reemplazar el imán por una alternativa más segura.
- **El cuero de nopal como propuesta de valor sostenible con potencial premium:** El cuero de nopal fue valorado por su suavidad, estética y facilidad de manipulación, tanto por el artesano como por las posibles clientes. No obstante, su costo y origen importado representan un reto para la escalabilidad del negocio.

- **Producción viable si se adapta a la capacidad técnica local:** El modelo puede fabricarse localmente si se realizan capacitaciones para introducir el sistema modular y materiales no tradicionales, lo cual impacta el costo. Se recomienda iniciar con lotes pequeños.
- **Percepción dual del producto hecho a mano:** Lo artesanal genera confianza cuando se asocia a calidad, exclusividad y personalización, pero también puede generar dudas en ciertos clientes mayormente acostumbrados a productos industriales. La estrategia de comunicación debe posicionar lo artesanal como símbolo de valor.

### ***Informe del Análisis temático***

El presente análisis reúne los resultados del análisis temático aplicado a las entrevistas a expertos y al focus group con potenciales clientes. El objetivo de este análisis fue realizar el proceso de validación del *market-product fit* encontrando resonancia con las preferencias, percepciones y necesidades de posibles consumidores, así como identificar oportunidades de mejora para la producción, diseño o estrategias de comunicación.

Uno de los criterios más apreciados por las posibles consumidoras fue que el tacón combine comodidad y estética. Para muchas, el diseño sigue siendo el primer filtro de compra. Una de las participantes del focus group señaló: “*Yo lo compraría si es bonito y se ve elegante, pero también tiene que ser cómodo porque yo camino todo el día*”. En la misma línea, la diseñadora, Nicole Almachi, destacó: “*La estética cumple un papel principal en todo. Aunque sea sostenible, si no es atractivo visualmente, no se va a vender*”. Además, añadió que: “*Siempre*

*debes manejar una buena estética, lo bonito es subjetivo, pero no puedes permitir que el zapato se vea anticuado o feo*". También se discutió la forma del zapato. Nicole Almachi señaló que algunos modelos como el tacón cuadrado o de punta redonda son percibidos como anticuados: *"Ese cuadradito es como muy old fashion... uno lo asocia a la profesora de la escuela que usaba medias"*. Las consumidoras también indicaron que les gustaría tener variedad de colores y opciones de estilo sin quitarle la practicidad.

La innovación del tacón intercambiable fue bien recibida por todos los participantes. Joseph Moarry consideró que la propuesta es viable técnicamente y atractiva: *"Me llamó la atención... sería algo novedoso porque aquí en Ecuador no se ha visto zapatos intercambiables"*. No obstante, tanto él como las consumidoras manifestaron preocupación por la seguridad del sistema de encaje. Joseph indicó: *"El imán no es suficiente. Yo no usaría imán, preferiría algo tipo riel o que haga clic, como los cajones o los gabinetes de avión"*. Una de las participantes del focus group comentó: *"Me parece súper útil, porque puedes usarlo alto para el trabajo y bajito para caminar, pero me daría miedo que se salga el taco si solo está pegado con imán"*. Nicole también apoyó esta observación: *"Depende de cómo se lo venda, si no transmite seguridad, no lo van a aceptar. Tiene que ser agradable y confiable"*. Además, se sugirió incluir una guía visual o video instructivo para mostrar el funcionamiento del sistema modular y reforzar la confianza del consumidor.

El material propuesto para la parte superior del zapato, el cuero vegano de nopal fue percibido como un elemento diferenciador, tanto por el artesano como por las consumidoras. Joseph expresó: *"Fue mucho más fácil de trabajar que otros materiales. Es más suave, se adapta al molde, no se quiebra"*. Incluso añadió: *"Al comienzo parecía el cuero que se usa en los carros,*

*pero luego entendí por qué... es muy bueno*". Las participantes del focus group, aunque no lo conocían previamente, reaccionaron de manera positiva: *"Me parece súper chévere que sea de cactus... no lo había visto antes, pero suena interesante"*. Otra participante indicó: *"Yo sí pagaría un poco más si sé que es un material natural y que no hace daño"*. El rango de precio que las participantes del focus group dijeron estar dispuestas a pagar va desde los 60-150 USD. Por otro lado, se reconoció que el cuero de nopal implica costos adicionales al ser importado desde México. Joseph advirtió: *"Aquí usamos mucho cuero colombiano porque es más barato... el nopal va a encarecer el producto"*. El material tiene potencial premium, pero es clave comunicar su origen, beneficios y diferenciación para que se logre comercializar.

Desde el punto de vista técnico, el zapato modular es factible de producir en Ecuador, pero requiere ajustes. Joseph explicó: *"Se puede hacer, pero no todos los zapateros saben. Hay que capacitarlos porque es algo nuevo... el sistema de ensamble no se usa acá"*. Sugirió iniciar con producción por lotes pequeños y trabajar con tallas comunes: *"Es mejor hacerlo por lotes, porque así se ahorra material y tiempo. Las tallas que más salen son la 6, 7 y 8. Los colores más vendidos: blanco, negro y rojo"*. En cuanto a la suela de corcho, Joseph fue cauteloso: *"El corcho tiene que ser del gramaje correcto. No se puede usar para todo, no sirve como alma del zapato porque no da estabilidad"*. La producción inicial debe ser un modelo básico, con un sistema modular firme y materiales a los que los zapateros puedan adaptarse.

La percepción de lo hecho a mano es ambivalente. Algunas personas lo ven como sinónimo de exclusividad, pero otras lo asocian a errores o baja calidad. Joseph lo explicó así: *"Hay clientes que prefieren algo industrial porque piensan que lo artesanal puede tener fallas... es una percepción que ya está instalada"*. No obstante, las participantes del focus group

valoraron positivamente que el producto fuera artesanal y personalizado: *“Me gusta que sea hecho a mano porque se nota que le pusieron cuidado”* y *“Es más probable que calce bien si me lo hacen pensando en mí”*. La clave está en posicionar lo artesanal como símbolo de calidad, exclusividad y cercanía con el cliente. Nicole sugirió trabajar con una narrativa visual que refuerce esa conexión: *“Mostrar el proceso, los materiales, quién lo hace... eso genera confianza y conecta emocionalmente”*.

Es así como el análisis permitió entender que la propuesta del calzado modular tiene un buen nivel de aceptación, tanto desde el punto de vista técnico como de las posibles consumidoras, siempre que se ajusten aspectos como el diseño, la comodidad, un sistema seguro, y una buena estrategia de comunicación del uso de los materiales. El principal componente del producto, el cuero de nopal es visto como innovador y de fácil uso para su uso en la producción, mientras que lo artesanal aporta valor si se usa una estrategia que lo asocie a la calidad. Su producción es viable mientras exista una correcta capacitación previa del personal. Finalmente, para el inicio de la comercialización del producto se sugiere empezar con lotes pequeños de modelos básicos y trabajar una estrategia de comunicación que conecte con el público consciente.

### **Producto Mínimo Viable (PMV)**

El Producto Mínimo Viable de la marca comprenderá un calzado modular femenino, acompañado de tres opciones básicas de tacones desmontables. El principal objetivo de este PMV es validar la demanda del mercado guayaquileño por una propuesta de calzado que combine innovación, sostenibilidad y funcionalidad.

***Característica clave***

- Materiales sustentables: el zapato base y los tacones serán confeccionados utilizando cuero vegano de nopal y corcho natural, esta elección no solo subraya el compromiso de TUNAY con el medio ambiente, sino que también ofrece un atractivo diferenciador para el consumidor consciente.
- Diseño modular y versátil: incluye un zapato base de diseño tipo *slingbacks* con punta cerrada estilizada elegante, que permite la adaptación a diferentes contextos de uso, desde lo diario hasta ocasiones especiales. Se ofrecerán tres opciones de tacones intercambiables: un tacón alto tipo stiletto de 8,5cm, un tacón medio tipo bloque de 4,5cm y un tacón bajo tipo flat de 3,5cm, brindando estabilidad y comodidad para distintas actividades.
- Mecanismo de anclaje funcional: el sistema modular se basará en un mecanismo de anclaje, diseñado para un acople rápido y seguro de los tacones a la base del zapato mediante un sencillo giro de enrosque, garantizando un intercambio de tacón sin complicaciones para el consumidor final.

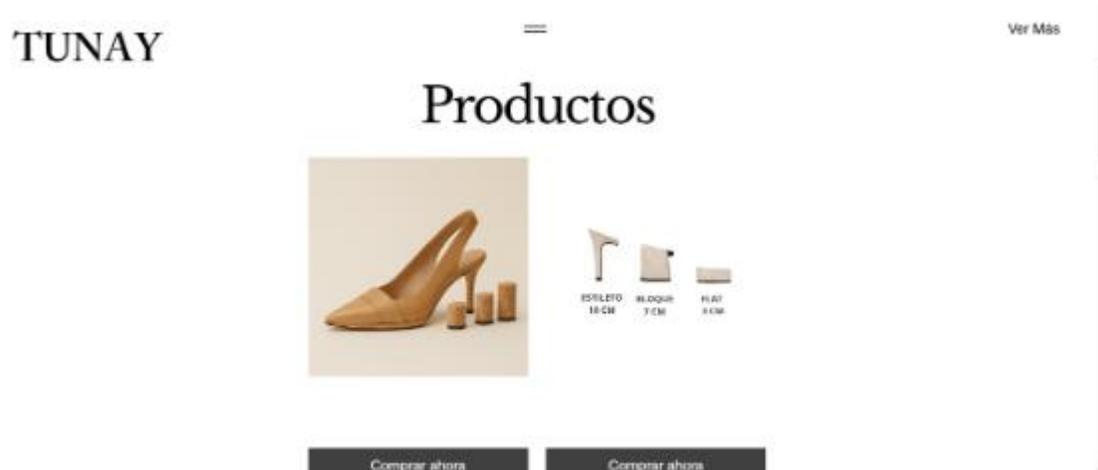
**Landing Page**

La *Landing Page* es una “página de aterrizaje” dentro de las herramientas empleadas dentro de la estrategia de marketing con el objetivo de convertir visitas en negocios. A continuación, las imágenes de la Landing page, con la que los prospectos podrán interactuar accediendo al siguiente enlace:

<https://nacastroob.wixsite.com/Tunay>



*Ilustración 14. Landing, sección "Bienvenida". Elaborada por autoras.*



*Ilustración 15. Landing, sección "Productos". Elaborada por autoras.*



*Ilustración 16. Landing, sección "sobre nosotros". Elaborado por autoras.*



*Ilustración 17. Landing, sección "contáctanos". Elaborado por autoras.*

## Monetización

En complemento al esquema inicial de monetización, se considera ampliar los canales de ingreso y estrategias de posicionamiento comercial a mediano plazo. Además de la venta directa a consumidores finales y tiendas aliadas como De Prati, se proyecta establecer alianzas con concept

*stores* de moda ética, boutiques sostenibles y plataformas digitales enfocadas en productos de bajo impacto ambiental. Este enfoque busca diversificar los canales B2B, fortaleciendo la presencia de la compañía en espacios afines a sus valores.

También se prevé desarrollar colecciones limitadas en colaboración con diseñadores o artistas comprometidos con la sostenibilidad, lo que permitiría ofrecer un mayor valor percibido. De forma complementaria, la venta de módulos intercambiables (tacos de diferentes estilos, alturas o colores) podrá organizarse en paquetes temáticos como “Oficina”, “Eventos” o “*Weekend*”, incentivando la recompra sin necesidad de adquirir un nuevo calzado completo.

Finalmente, en cuanto al modelo mayorista, se analizará la posibilidad de ofrecer precios escalonados según volumen, condiciones de pago flexibles o esquemas de consignación para tiendas emergentes.

## **Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional**

### **Localización**

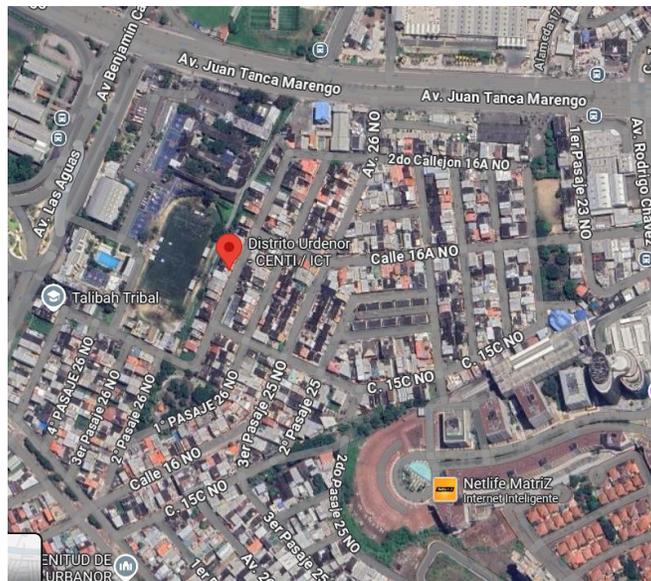
TUNAY tendrá un taller en Urdenor 2 en donde se realizará la producción de los zapatos y posterior almacenamiento de la producción junto a la materia prima. El punto de venta físico se ubicará en plaza Navona, local A-207 en colaboración con Reshop, la cual es una tienda dedicada a la venta de ropa y calzado de lujo de segunda mano.

Se eligió esta ubicación en base a nuestra segmentación demográfica, debido a que es una zona de mayor poder adquisitivo, fácil de acceso y en donde habitan personas interesadas en la sostenibilidad. Al estar en un centro comercial, existe mayor exposición de la marca a nuevas

personas diariamente debido a que la plaza cuenta con locales comerciales y restaurantes que cierran 20:30 y 23:30, respectivamente.

TUNAY cancelará \$800 mensuales que representan el 30% de la renta mensual al ubicarse junto con *Reshop*.

### *Ubicación de taller*



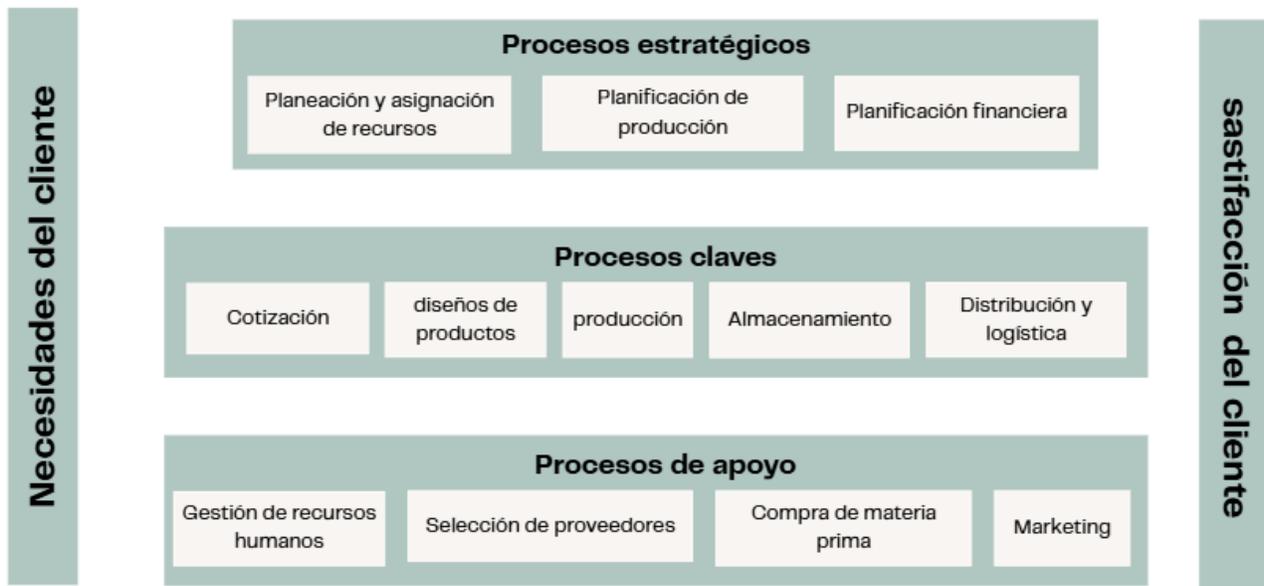
*Ilustración 18. Ubicación del taller. Elaborado por Google Maps.*

*Ubicación Reshop en Plaza Navona*



*Ilustración 19. Ubicación Reshop. Elaborado por Plaza Navona.*

Mapa de procesos

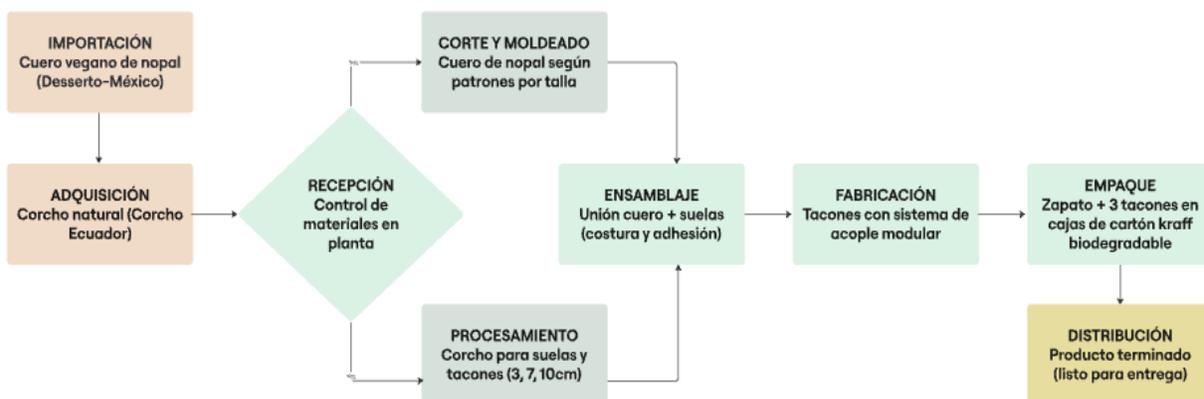


*Ilustración 190. Mapa de Procesos. Elaborado por autoras.*

El mapa de procesos de TUNAY incluye áreas importantes que van desde la adquisición de materia prima hasta la entrega final al consumidor, ya sea mediante el punto de venta establecido o por venta online. En el proceso estratégico se define los roles y responsabilidades de cada área de trabajo con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa como la asignación de recursos y planificación de producción.

Por otro lado, los procesos claves son todas las acciones que se deben realizar para lograr alcanzar los objetivos y la satisfacción de los clientes como la producción y distribución de los productos a los diferentes puntos de venta. Como último punto, se encuentran los procesos de apoyo que influyen indirectamente en la empresa, sirven como soporte en la producción de calzado y su venta, como la selección de proveedores y el marketing para la exposición de la marca.

**Proceso productivo (flujograma)**



*Ilustración 21. Flujograma proceso. Elaborado por autoras.*

El proceso productivo comienza con la importación del cuero vegano de nopal desde México, suministrado por Desserto, empresa especializada que garantiza la calidad de este material. De manera paralela se adquiere el corcho natural de Corcho Ecuador, empresa ubicada en la ciudad de Quito, reconocida por su experiencia en la transformación de este recurso.

Una vez obtenidos ambos materiales en la planta de producción, se procede al corte y moldeado del cuero de nopal conforme a los moldes establecidos para cada medida del calzado base. Por su parte, el corcho se procesa para crear las suelas y los tacones intercambiables en las tres alturas definidas que son 10cm, 7cm y 3cm respectivamente.

Seguidamente, se procede a ensamblar la estructura del zapato unificando el cuero de nopal con las suelas de corcho mediante las técnicas adecuadas de costura y fijación. De la misma manera se elaboran los tacones de corcho incorporando el sistema de ajuste modular que permite el sencillo y rápido intercambio de los tacones, en la que, una vez verificada la resistencia, comodidad y funcionalidad del calzado, se da inicio al empaque respectivo del zapato con sus tres opciones de tacones desmontables en cajas de papel kraft biodegradable, y finalmente se procede con su distribución final.

**Diseño organizacional (organigrama)**



*Ilustración 202. Organigrama. Elaborado por autoras.*

**Gerente General**

**Formación Requerida:**

- Título profesional en Economía, Finanzas, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o afines.
- Maestría en gestión empresarial (preferible).
- Mínimo 5 años en cargos directivos.

**Responsabilidades Principales:**

- Establecer la visión estratégica y objetivos corporativos de la empresa.
- Supervisar el desempeño global de todas las áreas operativas.
- Tomar decisiones ejecutivas sobre inversiones y expansión del negocio.
- Garantizar el cumplimiento de metas financieras y operacionales.

***Contador*****Formación Requerida:**

- Título profesional en Contabilidad y Auditoría.
- Conocimientos en software contable (ContaPlus, SAP)
- Mínimo 2-3 años de experiencia en contabilidad de empresas manufactureras comerciales.

**Responsabilidades Principales:**

- Llevar la contabilidad general de la empresa y elaborar estados financieros.
- Calcular y presentar declaraciones de impuestos a la renta e IVA.
- Controlar costos de producción y establecer precios de venta del calzado.
- Gestionar facturación, cuentas por cobrar y cuentas por pagar con los proveedores.

***Vendedor*****Formación Requerida:**

- Título técnico en ventas o profesional en marketing
- Cursos en marketing digital y técnicas de Venta.
- Mínimo 1-2 años de experiencia en ventas

**Responsabilidades Principales:**

- Brindar atención personalizada y asesoramiento sobre calzado a los clientes.
- Procesar transacciones y manejar sistemas de punto de venta.
- Realizar seguimiento post-venta y fidelización de clientes habituales.
- Gestionar y mantener activa la presencia en redes sociales de la marca.

### *Zapatero Artesanal*

#### **Formación Requerida:**

- Educación secundaria completa o técnico en diseño de calzado.
- Mínimo 3-5 años de experiencia en manufactura de calzado femenino.

#### **Responsabilidades Principales:**

- Diseñar y confeccionar zapatos modulares con sistemas de intercambio de tacones.
- Trabajar con materiales innovadores como cuero de nopal y corcho.
- Desarrollar y perfeccionar el sistema de anclaje del calzado.
- Supervisar procesos de calidad y acabados en calzado femenino.

### *Asistente de producción*

#### **Formación Requerida:**

- Educación secundaria completa
- Cursos técnicos en confección de calzado.
- Mínimo 1-2 año de experiencia en manufactura textil o calzado.

#### **Responsabilidades Principales:**

- Preparar y cortar materiales ecológicos según lo establecido por el zapatero.
- Ensamblar componentes básicos del calzado y sistemas de anclaje de los tacones intercambiables.
- Organizar inventario de tacones de diferentes alturas y accesorios modulares.
- Etiquetar y clasificar productos terminados por tallas, colores y tipos de tacón.

Cabe destacar que la empresa iniciará operaciones en el primer año con dos personas claves, las cuales son; el Gerente General y el Zapatero Artesanal, quienes se encargarán de establecer las bases del negocio y la producción inicial del calzado modular. Sin embargo, conforme el negocio vaya creciendo en los próximos años y las necesidades operativas lo requieran, se irá incorporando más personal de manera gradual, aplicando para cada trabajador el mismo criterio de cálculo salarial que considera los beneficios establecidos en la legislación laboral ecuatoriana, incluyendo décimos tercero y cuarto, aportación al IEES y vacaciones.

### **Conformación legal del emprendimiento**

Para operar legalmente en Ecuador y garantizar el cumplimiento de regulaciones nacionales e internacionales, TUNAY deberá realizar los siguientes procedimientos que se detallan a continuación:

#### **5.1. Registro Único de Contribuyentes (RUC)**

El Registro Único de Contribuyentes (RUC) es el requisito principal para formalizar cualquier actividad económica en Ecuador. TUNAY se constituirá como Persona Natural con negocio, registrando la actividad económica de “*Fabricación de calzado*”, bajo el código CIU 152002 (Servicio de Rentas Internas, 2025).

El proceso se realizará a través del portal del Servicio de Rentas Internas (SRI) de forma gratuita y en línea. Durante la inscripción, se declararán ingresos proyectados entre USD 20.001 y 300.000, con el fin de calificar dentro del Régimen RIMPE Emprendedor. Este registro

permitirá emitir facturas, realizar importaciones de materia prima y acceder a canales de venta B2B y B2C de forma legal y formal.

### **5.2. Régimen RIMPE Emprendedor**

El Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE) fue creado mediante la Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal (RO 587 – diciembre 2021). El subgrupo RIMPE Emprendedor aplica a personas naturales cuyos ingresos anuales se ubiquen entre USD 20.001 y 300.000 (Servicio de Rentas Internas, 2021).

Este régimen permite a TUNAY operar con obligaciones tributarias simplificadas y una estructura fiscal favorable para nuevos emprendimientos. Entre sus beneficios se incluyen:

- Declaración anual del impuesto a la renta con tarifa fija según tramo.
- Reducción de carga administrativa frente al régimen general.
- Acceso a facturación electrónica y formalización bancaria.

Estar dentro del RIMPE Emprendedor facilitará a TUNAY cumplir con las obligaciones tributarias, optimizando recursos durante sus primeras etapas de operación formal.

### **5.3. Obtener la firma electrónica**

TUNAY necesitará realizar el proceso para la obtención de la firma electrónica la cual es necesaria para emitir facturación electrónica y otros trámites oficiales como la inscripción en el ECUAPASS (aduanas). Es importante realizar el proceso con entidades autorizadas como

Security Data. El costo de una firma electrónica en archivo (PFX/P12) con vigencia de 5 años es de USD 84.00 (incluye IVA) (Security Data, 2025).

#### ***5.4. Registro como Importador en ECUAPASS – SENA E***

Para que TUNAY pueda importar mensualmente el cuero vegano de nopal desde México, es necesario registrarse como Operador de Comercio Exterior (OCE) en el sistema ECUAPASS del Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE), este proceso es gratuito. Sin embargo, se debe considerar los siguientes requisitos previos y sus costos en ciertos casos (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2025):

1. Tener el RUC activo.
2. Contar previamente con firma electrónica.
3. Realizar la solicitud en línea para obtener el estatus de importador/exportador.
4. Nombrar agente de aduanas certificado y registrar la relación entre importador y agente, esto tiene un costo de 80-150 USD por importación.

#### ***5.5. Certificado de Origen y Aranceles***

En el contexto emprendedor de TUNAY, que importará cuero vegano de nopal desde México, inicialmente se consideró aprovechar los beneficios arancelarios del Acuerdo de Asociación Económica entre Ecuador y México (APR 029), mediante la presentación de un Certificado de Origen que habilite la aplicación de tarifas preferenciales (OEA, 1980).

Sin embargo, tras revisar los Anexos I y II del Protocolo de Adecuación del Acuerdo, se confirma que la subpartida arancelaria correcta del material a importar (3921.90.90.00) no se encuentra listada entre los productos cubiertos por el acuerdo. Por lo tanto, no aplica ninguna exoneración o reducción arancelaria preferencial (Asociación Latinoamericana de Integración, 1993). De acuerdo con la mesa de servicios de la aduana del Ecuador, esta subpartida tiene un arancel Advalorem del 20% el cual se calcula sobre el CIF. (SENAE, 2025)

Por otro lado, si bien el certificado de origen no generará beneficios arancelarios en este caso, un Certificado de Origen emitido por el proveedor (Desserto) refuerza el discurso ético y eco-friendly de la marca, permite respaldar auditorías, trámites de SENAE y certificaciones ecológicas. Además de que puede ser requerido por concept stores o *marketplaces* para validar trazabilidad.

### ***5.6. Permisos de Funcionamiento***

Para que el taller de producción de calzado de TUNAY opere legalmente en la ciudad de Guayaquil, es indispensable cumplir con una serie de requisitos normativos exigidos por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (GAD Municipal), el Cuerpo de Bomberos y otras entidades. A continuación, los principales trámites:

#### **5.6.1. Certificado de Uso de Suelo**

El Certificado de Uso de Suelo es el primer paso para la obtención de la Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE) y un requisito indispensable. El objetivo de certificado es

verificar que la actividad económica que se desea realizar está permitida en la dirección física donde operará el negocio. El trámite del Certificado de Uso de Suelo es gratuito y se puede realizar en línea a través del portal del Municipio de Guayaquil (Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil , 2025).

Para realizar la consulta, se debe contar con información precisa de la dirección, como la calle principal, transversal, numeración o número de predio. Esta consulta permite conocer si la actividad está permitida, condicionada o no permitida en esa zona específica. Por lo que:

- Si la actividad está permitida, se puede continuar con los siguientes trámites.
- Si está condicionada, será necesario cumplir ciertos requisitos adicionales.
- Si no está permitida, se deberá considerar otra ubicación o adaptar la actividad registrada.

En el caso de TUNAY, la actividad económica es la fabricación artesanal de calzado sustentable, por lo cual es necesario comprobar que esta categoría está autorizada en la ubicación del taller o local comercial propuesto en la ciudad de Guayaquil.

### **5.6.2. Permiso del Cuerpo de Bomberos de Guayaquil**

El permiso de funcionamiento emitido por el Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil es obligatorio para cualquier establecimiento que desee operar legalmente. Este permiso certifica que el local cumple con los parámetros mínimos de seguridad contra incendios y otras condiciones de protección que garantizan la integridad tanto de las personas como de los bienes dentro del establecimiento.

Entre los requisitos principales para obtener este permiso se encuentran: contar con el Certificado de Uso de Suelo aprobado, un croquis detallado del local, el RUC activo y registrado a nombre de la persona natural que opera el negocio, así como un informe técnico si así se requiere. El proceso incluye una inspección del local por parte de técnicos del Cuerpo de Bomberos, quienes verificarán el cumplimiento de requisitos como extintores, salidas de emergencia, la estructura del inmueble y el cumplimiento de normas mínimas de habitabilidad.

El costo del trámite varía según el metraje del local y el tipo de actividad registrada en el RUC, aproximadamente entre USD 30 y 60 por año. El tiempo para completar el proceso, desde la solicitud hasta la emisión del permiso estima entre los 5 y 10 días hábiles, aunque puede extenderse si se requieren correcciones tras la inspección. Este permiso debe renovarse anualmente y es condición indispensable para mantener vigente la tasa de habilitación y la operación legal del taller (Cuerpo de Bomberos de Baños de Agua Santa, 2025).

En el caso de TUNAY, este permiso adquiere especial importancia, ya que se trata de una actividad de manufactura que implica el uso de maquinaria, materiales inflamables y personal que requiere condiciones de seguridad. Si bien, se trabajara en colaboración con Calzado *Angel's* es de vital importancia que ellos como nuestros aliados cumplan con los requerimientos legales necesarios. Este permiso busca asegurar que el espacio esté preparado para prevenir y responder a cualquier incidente relacionado con fuego o riesgo estructural. Este respaldo permite a la compañía construir una imagen de marca responsable y alineada con estándares legales y éticos, lo que genera confianza tanto en clientes como en aliados comerciales.

### **5.6.3 Cumplimiento de Normas Ambientales y Urbanísticas**

TUNAY, como negocio artesanal o semi industrial el cual no está involucrado en la manipulación de materiales contaminantes ni residuos peligrosos, no requiere un registro ambiental específico. Sin embargo, se debe garantizar no generar contaminación sonora, disponer correctamente de los residuos y mantener adecuada ventilación e iluminación. Además, si se importa maquinaria en un futuro, se recomienda revisar que el tipo de energía usada sea compatible y no genere emisiones.

En caso de que el volumen de producción crezca o se utilicen sustancias específicas, podría ser necesario una ficha ambiental simple ante el Ministerio de Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAATE, 2024).

### **5.6.4. Tasa de habilitación municipal**

Es una contribución obligatoria que se paga anualmente por el hecho de ejercer una actividad económica dentro del cantón. El valor depende del tamaño del local y del Salario Básico Unificado (SBU) vigente; en este caso por 52m<sup>2</sup> del taller y SBU 470, TUNAY pagaría el mínimo de USD 56,40 anuales que se pueden cancelar a través del portal de trámites municipales, en la sección de “Tasas e Impuestos” dentro de “Servicios Municipales” (Alcaldía de Guayaquil, 2022).

### **5.6.5. Contribuciones por publicidad exterior**

Debido a que TUNAY tendrá publicidades en el exterior en colaboración con Calzado *Angel's*, se deberá pagar una tasa por uso del espacio público la cual tiene un costo que puede ir desde los USD 20 anuales en adelante, dependiendo del tamaño y ubicación del rótulo (Alcaldía de Guayaquil, 2024).

### **5.6.6. Patente municipal**

Es un tributo anual que paga toda persona natural o jurídica por ejercer su actividad económica. En algunos cantones está unificada con la LUAE, pero en otros casos se cobra aparte. Según la Alcaldía de Guayaquil, su valor se calcula con base en los activos del negocio y el tipo de actividad, pero los montos mínimos para pequeños emprendimientos son asequibles (desde USD 10 aproximadamente).

### **5.7. Etiquetado e Información al Consumidor**

La norma exige que los productos de calzado vendidos en Ecuador incluyan una etiqueta legible que contenga: la marca, talla del zapato, país de origen, materiales empleados (principalmente exterior, plantilla, suela), instrucciones de cuidado. Según el Instituto Ecuatoriano de Normalización esta puede ser grabada directamente en el zapato o adheridas de forma permanente, no removibles, (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2006).

En el caso de TUNAY, se adicionará una etiqueta colgante con un código QR, que al escanearse dirige al consumidor a una página sobre el impacto ambiental de los materiales, la

historia del zapato y cómo extender o preservar su vida útil. El etiquetado no solo es obligatorio, sino que fortalece la narrativa de sostenibilidad y transparencia que caracteriza a TUNAY.

### ***5.8 Facturación Electrónica***

Según la normativa del SRI, todas las personas naturales con RUC activo y actividad comercial deben emitir facturas electrónicas. El sistema gratuito del SRI permite emitir sin costo, pero es limitado para temas como: control de inventario, diseño y branding de facturas y automatización con contabilidad por lo que se pueden usar otros sistemas autorizados como Security Data, Científico o Dátil (Servicios de Rentas Internas, 2025).

### ***5.9. Registro de Marca en el SENADI***

Registrar la marca TUNAY en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI) es un paso fundamental en la protección jurídica del activo intangible más valioso de la empresa: su identidad comercial. La marca no solo distingue el calzado que ofrece TUNAY en el mercado, sino que constituye un elemento estratégico de posicionamiento y diferenciación frente ante la competencia (Servicio Nacional de Derechos Intelectuales, 2021).

Este registro confiere a su titular el **derecho exclusivo de uso** en todo el territorio ecuatoriano sobre los signos distintivos que haya inscrito (nombre, logotipo, isotipo, etc.). En el caso de TUNAY, el registro en la clase 25 de la Clasificación de Niza (ropa, calzado y accesorios) protege la marca específicamente en el sector al que pertenece el producto (World Intellectual Property Organization , 2025).

Este registro:

- Evita el uso no autorizado o imitaciones por externos no autorizados.
- Permite acciones legales de defensa en caso de infracción de derechos de propiedad intelectual.
- Facilita la entrada a marketplaces, concept stores y cadenas de retail que exigen respaldo legal de la marca.
- Refuerza el valor percibido de la empresa, especialmente ante inversores, aliados estratégicos y clientes.
- Permite licenciar o franquiciar la marca en el futuro como modelo de expansión.

El proceso de registro ante el SENADI se desarrolla de la siguiente manera:

1. Búsqueda fonética: Verifica que no existan marcas similares registradas que puedan obstaculizar el proceso.
2. Solicitud de registro: Se presenta un formulario con los datos del titular, una muestra del signo a registrar, y la clase según la Clasificación Internacional de Niza.
3. Pago de tasas: El valor del trámite estándar es de aproximadamente USD 200 por 10 años.
4. Publicación en la Gaceta de la Propiedad Intelectual: Permite que terceros presenten oposiciones, si consideran que la marca vulnera sus derechos.
5. Resolución y concesión: Si no hay objeciones, el SENADI emite el título de registro.

## **Plan de Marketing**

### **Objetivos SMART**

- Introducir la marca al mercado guayaquileño mediante marketing digital en las principales plataformas sociales como Instagram y TikTok, logrando un 30% de reconocimiento de marca entre el segmento objetivo de TUNAY durante los primeros 4 meses de lanzamiento.
- Convertir el 35% de prospectos en compradores efectivos utilizando demostraciones del sistema modular de los tacones en Reshop, Plaza Navona, y eventos feriales durante los primeros 8 meses de la campaña comercial.
- Alcanzar una satisfacción del cliente del 85% a través de encuestas digitales después de realizar su compra con una tasa de respuesta mínima del 40%, evaluando calidad y servicio durante los primeros 12 meses de operación.
- Lograr un *engagement* en Instagram del 30% en 6 meses a través de publicidad pagada y contenido de cambios de estilos del calzado modular dirigidos al segmento objetivo.
- Alcanzar un 6% de margen de rentabilidad para el primer año del lanzamiento del producto al mercado.
- Expandir la presencia digital a Quito y Cuenca mediante marketing de contenido personalizado por ciudad y estrategia de *e-commerce*, logrando un 30% de ventas online provenientes de estas ciudades dentro de los siguientes 2 años de funcionamiento.

## **Mercado Meta (Característica, Cantidad)**

### ***Segmentación del Mercado***

El análisis del segmento meta se enfoca en identificar a los potenciales clientes comprendiendo sus características, necesidades y comportamientos similares. De esta manera, se considera cuatro dimensiones claves que definen el consumidor ideal:

#### **Demográfica**

- Mujeres entre 20 y 44 años con estabilidad económica interesadas en productos sostenibles residentes de las áreas urbanas de Guayaquil.
- Cuentan con ingresos mensuales igual o superior al salario básico unificado (\$470,00), pertenecientes a la clase media-alta de la ciudad de Guayaquil.
- El nivel educativo es superior o nivel medio/bachiller, con poder adquisitivo que valore la innovación, sostenibilidad y funcionalidad por encima del precio.

#### **Psicográfica**

- Son mujeres conscientes del medio ambiente que buscan opciones sustentables en calzado.
- Conocedoras de las tendencias actuales pero que prefieren la funcionalidad práctica, buscando combinar estilo y utilidad real para su vida diaria.
- Cuentan con un estilo de vida dinámico, se mueven entre los diferentes ambientes laborales, profesionales, actividades personales y eventos sociales, buscan soluciones de imagen versátiles y adaptables.

- Personalidad extrovertida con mentalidad práctica e innovadora, buscan soluciones creativas que optimicen su día a día sin comprometer su imagen personal y profesional.

### **Geográfica**

- Residen y desarrollan sus actividades laborales en la ciudad de Guayaquil.
- Domiciliados en sectores de clase media-alta como Urdesa, Kennedy, Ceibos, Garzota, Vía a la Costa, etc.
- Se desenvuelven en entornos laborales y educativos dinámicos como empresas corporativas, entidades financieras, universidades, centros comerciales, etc.

### **Comportamental**

- Están dispuestos a pagar más por zapatos que se adapten a diferentes ocasiones.
- Tienen preferencia por productos innovadores que les faciliten su vida cotidiana, siendo significativo el impacto visual en su decisión de compra.
- Son leales hacia productos responsables que reduzcan su huella ambiental en moda.
- Valoran las marcas que ofrezcan versatilidad y sostenibilidad sin perder el estilo.

### ***Necesidades y Deseos***

Identificar las necesidades del segmento objetivo y cómo buscan resolver el exceso de zapatos, la falta de versatilidad y el impacto ambiental de la industria de la moda, es un factor importante para la introducción del negocio al mercado, por lo que se ha llegado a la conclusión que:

- Muchas mujeres buscan opciones versátiles y eficientes que no requieran tener múltiples pares de zapatos, sino que un solo calzado se adapte a diferentes ocasiones.
- A su vez desean que el calzado se integre fácil y ágilmente a sus distintos entornos sociales y profesionales.
- Priorizan opciones amigables con el medio ambiente optando por productos que contribuyan a un consumo más consciente y responsable.

### ***Competencia***

La competencia en el mercado de tacones femeninos de gama media y alta en Guayaquil es sólida, donde marcas como Steve Madden que se encuentra presente en el Mall del Sol, De Pratti y de manera online con precios entre \$85 y \$150 dólares; y Aldo *Shoes*, disponible en diversos centros comerciales con un rango entre \$80 y 120\$, utilizan estrategias de marketing diversificadas centradas en las últimas tendencias del mercado, donde sus principales fortalezas radican en el reconocimiento internacional de marca y la renovación en colecciones, utilizando marketing visual en sus diferentes plataformas sociales. Sin embargo, como debilidad se logra identificar que ofrecen diseños que carecen de opciones de personalización, lo cual limita su propuesta de valor frente a consumidoras que buscan quizás soluciones más prácticas como los tacones intercambiables y alternativas completamente amigables con el medio ambiente elaborados con insumos innovadores como el cuero de nopal.

### **Tendencias del Mercado**

Según datos correspondientes a un reporte elaborado por el Grupo Raddar sobre el consumo de los hogares en Ecuador para el 2023, el gasto en vestimenta y calzado registró un

crecimiento del 7,2% anual respecto al año anterior, lo cual lo posicionó como el segmento de mayor dinamismo en el mercado (Gonzalez, 2023).

Por lo anterior, las proyecciones para el 2025 estimaran un valor de mercado cercano a los \$825 millones de dólares, en la que paralelamente se observó una transformación en las preferencias del consumidor ecuatoriano direccionándose por opciones más sustentables con el medio ambiente como criterio de compra según la revista (Ekos, 2023). Cabe destacar también que el 24% de las adquisiciones es esta categoría para el 2023 correspondieron a obsequios, generando una oportunidad de mercado para nuevas propuestas innovadoras que logren responder de forma efectiva ante los deseos y necesidades de los clientes objetivos.

### **Mercado Meta (TAM, SAM, SOM)**

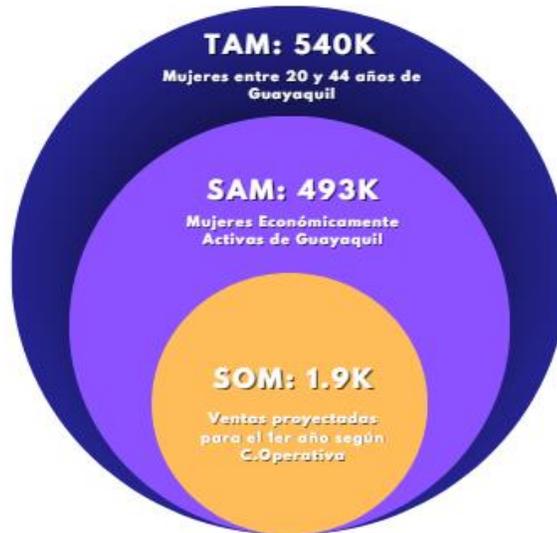
El mercado meta de TUNAY, está concentrado en la población femenina guayaquileña que busque una alternativa responsable y funcional en calzado. Por lo anterior, se orientará la campaña de marketing a mujeres económicamente activas entre 20 y 44 años, con poder adquisitivo, caracterizadas por preferir la calidad, sostenibilidad e innovación por encima del precio al momento de comprar zapatos.

Para el cálculo del TAM, que constituye el universo total del mercado meta al que se desea acceder, TUNAY identifica que conforme al último censo realizado en 2022 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en Guayaquil habitan 2'746.403 personas, de las cuales el 51% constituyen a mujeres (1'402.138). De esta cifra, el 39% se encuentran en el rango de entre 20-44 años, es decir, 540.122 mujeres (INEC, 2022).

A partir de este mercado total direccionable, el SAM, que corresponde al mercado que realmente se puede atender, con el fin de lograr una mayor precisión se considera únicamente a las mujeres de Guayaquil que forman parte de la población económicamente activa PEA, lo cual según el censo del 2022 equivale a 493.790, es decir el 91,42% de la población antes mencionada (INEC, 2025).

Para el cálculo del SOM, se implementa el método *bottom-up*, que parte de una estimación realista según la capacidad operativa del negocio. Bajo este enfoque, se proyecta vender un promedio de 168 pares de zapatos al mes, lo que da como resultado una meta anual de 2.014 unidades vendidas y/o clientas alcanzadas. Esta cifra representa aproximadamente el 0,4 % del mercado disponible (SAM), y se considera una proyección viable dentro del contexto ecuatoriano. Según Forbes Ecuador (2025), el 80 % de los emprendimientos en el país no supera los tres primeros años de operación, lo que refleja un entorno altamente desafiante para los nuevos negocios. En este sentido, alcanzar un 0,4 % del mercado disponible en el primer año

posiciona a TUNAY como un emprendimiento con proyección de consolidación dentro de una fracción minoritaria del ecosistema emprendedor que logra mantenerse y crecer sostenidamente.



*Ilustración 23. TAM, SAM, SOM. Elaborado por autoras*

## Estrategia del marketing mix

### ***Producto:***

TUNAY es una marca de tacones femeninos hechos a base de materiales eco-friendly como el cuero de nopal y el corcho. La marca tiene como objetivo ofrecer comodidad a las mujeres debido a su sistema de tacón intercambiable a diferentes medidas que les permite que el zapato se adapte a cualquier situación social. La primera colección de lanzamiento se caracteriza por sus modelos elegantes y versátiles, que destacan la feminidad de la mujer sin caer en lo exagerado.

En base a la retroalimentación obtenida en el focus group inicialmente se lanzarán cinco modelos que se adapten a todo tipo de pies que son:

- Modelo Lina: *Slingback Kitten heels* con punta afilada negros y *burgundy* con tres medidas; 3.5cm flats, 4.5cm bloque y 8.5cm *siletto*.



3.5 cm flats



4.5 cm bloque



8.5 cm siletto

*Ilustración 24. Modelo Lina. Elaborado por autoras*

- Modelo Aura: Siletto cerrado en colores beige, negro y blanco con tres medidas; 3.5cm flats, 4.5cm bloque y 8.5cm stiletto.



3.5 cm flats



4.5 cm bloque



8.5 cm siletto

*Ilustración 2521. Modelo Aura. Elaborado por autoras.*

- Modelo Nina: Tacón ancho clásico abierto con punta cuadrada en colores blanco, negro y café con tres medidas; 3.5cm flats, 4.5cm y 8.5cm bloque.



3.5 cm flats



4.5 cm bloque



8.5 cm bloque

*Ilustración 226. Modelo Nina. Elaborado por autoras.*

### ***Precio***

La estrategia de precios de TUNAY se estableció en base al valor agregado que ofrecen los tacones. Es una marca gama media de tacones sustentables e innovadora en el mercado de calzado ecuatoriano, por ende, se considera adecuado que el precio de los tacones varíe entre \$95-\$110. El precio se define en los costos de producción, sin embargo, se considera dicho rango debido a los costos de importación de la materia prima, es decir, el cuero de cactus y a la mano de obra que conlleva realizar el sistema de tacón intercambiable en cada zapato. Además, cada calzado incluiría 3 alturas diferentes. El modelo de monetización previamente establecido será mediante venta física en Reshop y la página web de la marca, donde se ofrecerá envío gratis por compras mayores a \$150.

### ***Plaza***

Los canales de distribución se establecieron en base a la segmentación del mercado. Al ser zapatos es necesario que las clientas tengan la disponibilidad de probarse los tacones previos a su compra, por eso, se vio factible ubicar de manera física a TUNAY en Reshop, tienda donde venden ropa de segunda mano y donde tendrá su espacio en la sesión de calzado, debido a que la tienda está distribuida por categorías. La ubicación estratégica permite que las personas tengan fácil accesibilidad al local, ya que se encuentra en una plaza comercial que cuenta con seguridad privada, otorgándole mayor seguridad a las mujeres que vayan a comprar. Además, la plaza consta con locales de comida, cajeros automáticos y parqueo.

### ***Promoción***

En la actualidad, las redes sociales juegan un papel crucial en la publicidad de productos, por eso, TUNAY, se encargará de promocionar la marca mediante Instagram y Tiktok, debido a que actualmente las mujeres representan el 52.3% de los usuarios de las redes sociales. Asimismo, se realizará un evento de lanzamiento en Reshop y colaborará con *influencers* que dediquen su contenido a la moda sustentable. A continuación, se explica a detalles las estrategias de lanzamiento.

### **Estrategia comunicacional para lanzamiento**

TUNAY se dirigirá a mujeres de 20-44 años interesadas en la moda ecológica, que estén activamente trabajando y que tengan ingresos medios y altos. Este grupo de mujeres les interesa invertir en productos de calidad que sean visualmente atractivos y a su vez tengan una producción

ética, además, de ser personas conscientes al momento de adquirir nuevas prendas y que no promuevan el consumismo.

### ***Mensajes y tonos de comunicación***

Los mensajes que serán transmitidos al público objetivo de TUNAY reflejarán valores como conciencia ambiental, innovación, elegancia y comodidad. Se ha seleccionado una paleta de colores que refuerzan la identidad de la marca con la finalidad de generar una conexión emocional con el consumidor desde el primer contacto. Los colores que se utilizarán son:

- Verde cactus: Representa la sostenibilidad y refleja el color de la materia prima principal de la marca, el nopal.
- Beige: Representa la suavidad, naturalidad y calma, remite al corcho y da una estética limpia y orgánica.
- Terracota: Representa la autenticidad de la marca y da referencia al nombre la misma, TUNAY, que significa autentico en Kichwa.

Como parte del mensaje comunicativo, se usará la frase: “Versatilidad, elegancia y conciencia en cada paso.” El cual resume la esencia de TUNAY y refuerza la propuesta de valor de la marca.

### ***Canales de comunicación***

A inicios del 2025 se registraron que 13.5 millones de personas usaban redes sociales en el país, lo que equivale al 74% de la población total. En base a datos de enero 2025, habitan 18.2

millones de personas en el país, siendo las mujeres las que representan el 50.1% de la población, a comparación del 49.9% de los hombres (Kemp, 2025).

### **Tiktok**

Las mujeres representan el 44.6% de usuarios en Tiktok, un aproximado de 6.021.000 millones de público femenino mayor de edad. La promoción mediante tiktok llega al 88.4% de población del país, lo que indica un crecimiento del 3.8% a comparación con octubre del 2024.

El crecimiento de anuncios mediante tiktok y el nivel de alcance a las personas, permite que TUNAY pueda promover la marca mediante esta red social. Se subirán videos informando sobre materiales sostenibles, producción del cuero de nopal y su cuidado y opciones de outfits que se puedan hacer con los modelos disponibles. Se publicarán *blogs* con la finalidad de lograr un acercamiento con nuestras consumidoras y se utilizara un tono natural, cercano, inspirador y educativo.

### **Instagram**

En enero del 2025 se registraron 6.45 millones de usuarios en Instagram en Ecuador, aproximadamente 35.4% de la población general. Las mujeres representan el 53.9% de usuarios, 3.48 millones de personas, mientras que el 46.1% restante son hombres. A diferencia de Tiktok, Instagram permite construir una marca mediante sus publicaciones y el estilo de fotos de estas, un *feed* atractivo llama más la atención a mujeres que buscan ver la creatividad y expresión de la marca mediante sus publicaciones.

TUNAY interactuará con las consumidoras mediante *reels*, comentarios de las publicaciones y cajas de preguntas en las historias. Se crearán historias destacadas para que las

clientes tengan disponibles 24/7 información importante como los métodos de pagos, dirección del local, información de la materia prima, cuentas regresivas con la fecha de los próximos lanzamientos y medios de contactos. Las publicaciones llevarán los colores de la paleta previamente seleccionada.

### **Estrategias promocionales (2 meses previo a la apertura)**

#### ***Etapa 1: Pre-lanzamiento***

El objetivo de la etapa de Pre – Lanzamiento será introducir la marca en la mente del público objetivo sin revelar el producto final, es decir, generar intriga en las espectadoras y la sensación de estar pendiente a los movimientos de la marca durante los 2 primeros meses antes del lanzamiento.

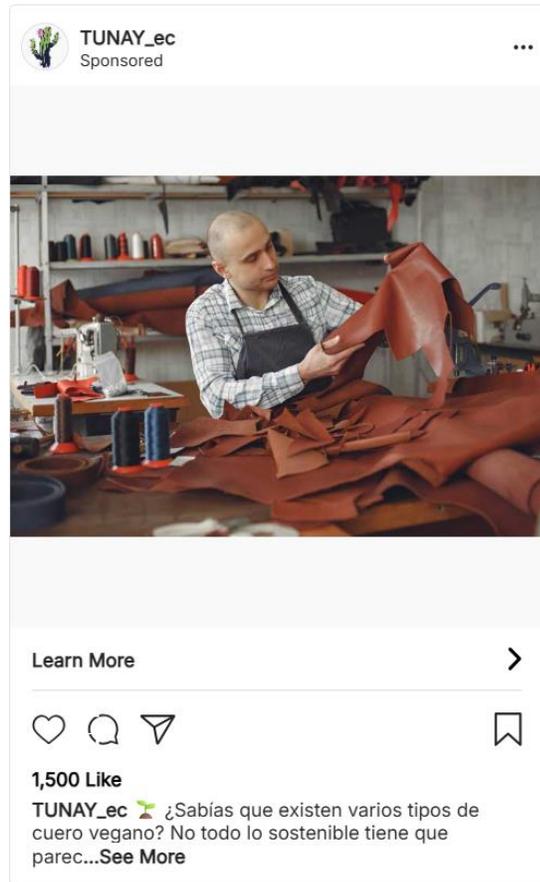
#### **Actividades:**

- Diseño y creación de la página web en donde estará un mensaje de “próximamente” en la entrada principal.
- Publicar en Instagram y TikTok videos donde se explique el origen del cuero de nopal, beneficios en la industria del calzado y su proceso productivo sin revelar el producto final.
- Crear publicaciones en Instagram sobre los diferentes tipos de cueros veganos que existen en la actualidad y en que tipos de productos se pueden utilizar.
- Crear una cuenta regresiva en Instagram 15 días previos al lanzamiento oficial con la finalidad de que las seguidoras estén pendientes a la revelación del producto.

- En colaboración con Reshop, se enviarán mensajes por *Whatsapp* a clientas frecuentes de Reshop con una invitación exclusiva a un evento de lanzamiento 2 días antes del evento general y las personas que asistan tendrán un 10% de descuento en su primera compra y 2 alturas de tacones adicionales gratis.

**KPIs:**

- Crecimiento de seguidores: llegar a 2500 seguidores en Instagram y Tiktok en los dos meses.
- *Engagement* en los posts *teaser*
- Interacciones en las publicaciones (*likes*, comentarios, compartidos)
- Número de las personas que hayan asistido al evento de pre-lanzamiento.



*Ilustración 237. Feed de Instagram pre-lanzamiento. Elaborado por autoras.*

### ***Etapa 2: Posicionamiento Inicial (mes 1 al 6)***

El objetivo de la etapa de posicionamiento inicial será presentar el producto final al público, lograr posicionarse en la mente del 30% del público objetivo en los meses posteriores al lanzamiento e incrementar la presencia digital de la marca y sus seguidores.

### **Actividades**

- Realizar un evento de lanzamiento en Plaza Navona, donde se inviten a seguidoras e *influencers* con presencia en Guayaquil. El anuncio del evento se realizará mediante Instagram y las personas que asistan tendrán un 15% de descuento en su compra, ya sea por la página web o presencial.
- La página web tendrá envío gratis a todas las compras que se realicen sólo la primera semana de lanzamiento.
- Se realizará demostraciones del sistema modular de los tacones en un stand en Plaza Navona en donde estará un código QR que redirige a la página web y se entregarán tarjetas de presentación con datos de la marca. Se espera que en esta demostración se realicen ventas.
- Participación en la feria “Ruta Cero” en Guayaquil donde promueven emprendimientos sustentables, arte y servicios municipales. También se participará en la feria “*Fashion Detox*” que la realiza la Universidad San Francisco de Quito en el mes de abril, donde se vende ropa de segunda mano y se dan charlas sobre el impacto ambiental de todos los procesos productivos. La participación de TUNAY en ambas ferias permite llegar a un nuevo público que tal vez no conocía a la marca ni la seguía en redes sociales.
- Enviarle un par de zapatos a Cris Maag/Moda y Piccolina’s Fashion Archives. Ambas *influencers* se dedican a crear contenido de moda en Quito y Guayaquil, respectivamente, además, educan a sus seguidores sobre la moda en general, crean blogs de outfits y recomiendan marcas locales responsables. El envío de los tacones tiene la finalidad generar una necesidad de adquirir los mismos zapatos de las creadoras al público de ellas.

**KPIs**

- Número de las personas que hayan asistido al evento de lanzamiento.
- Numero de ventas durante la primera semana de lanzamiento, eventos y el stand de demostración.
- Tasa de crecimiento en redes sociales
- Incremento de seguidores en Instagram a 10.000 seguidores y en Tiktok 8.5000

***Fase 3: Consolidación y expansión a otras ciudades (8-12 meses)***

El objetivo de la fase de consolidación y expansión será incrementar la lealtad de los consumidores y aumentar envíos a otras ciudades como Quito y Cuenca.

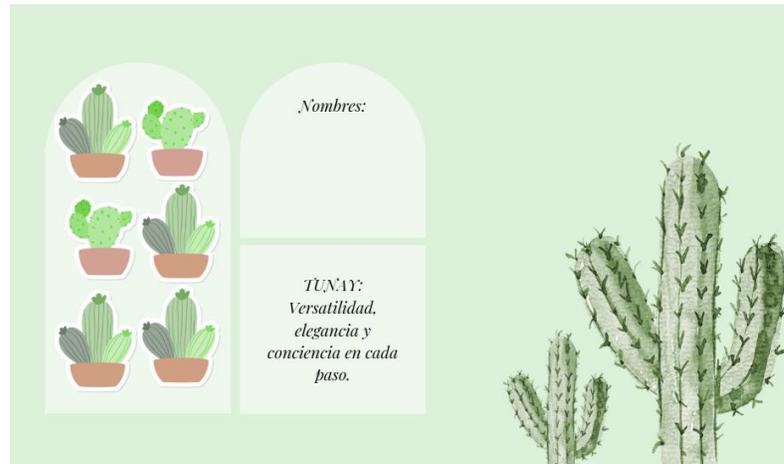
**Actividades**

- Enviar links de encuestas automatizadas al momento que el cliente compra mediante la página web y en el punto físico con datos. Esta encuesta permite que los clientes respondan con la satisfacción de la experiencia de compra y facilita la medición de esta por parte de TUNAY.
- Abrir una opción de mensajes anónimos en la página web que se remiten al mail de la marca. La finalidad de esta actividad es recopilar opiniones de mejoras por parte de nuestras compradoras y aplicar estos comentarios a los tacones.
- Hacer canjes con creadoras de contenido quiteñas y cuencanas con el objetivo de atraer el público de ellas hacia TUNAY.
- Enviar mails al correo de las clientas con recomendaciones, novedades, acceso anticipado a nuevos lanzamientos y la oportunidad que acceder a descuentos exclusivos.

- Generar descuentos aniversarios de la marca a todas las personas que se hayan registrado en la página web y otorgar una cartilla con *stickers* plegables cada vez que se realiza una compra con la finalidad que al terminar de llenar la cartilla puedan canjear un par de zapatos.
- Participación en la feria WEYA en Guayaquil, donde se promueve la compra de marcas locales comprometidas con el medio entorno.
- Pautar en Instagram, red social que llega a mayor porcentaje de la población ecuatoriana, con el fin de incrementar el número de seguidores. Se publicarán videos de mujeres probándose el calzado y combinando las diferentes alturas en varias ocasiones sociales, ya sea *brunch* o para una noche de coctel.

**KPIs**

- Encuesta de satisfacción
- Tasa de aumento de compra antes de realizar el canje y después de este
- Margen de rentabilidad



*Ilustración 28. Cartilla de stickers plegables. Elaborado por autoras.*

## **Estrategia de Diferenciación**

### ***Intercambio: “Tus viejos zapatos valen más de lo que crees”***

El objetivo de la campaña “tus viejos zapatos valen más de lo que crees” es crear conciencia del *fast fashion* y generar contenido viral.

Consiste en participar en una feria abierta al público la cual permita colocar una caja con la frase “tus viejos zapatos valen más de lo que crees” donde las personas intercambian los zapatos viejos y a cambio se entregará un cupón con el 30% de descuento en su primera compra de calzado TUNAY. Por otro lado, se llevará a cabo un registro de las personas que participan en esta actividad para realizar el sorteo de un par de calzado TUNAY a su elección.

Esta estrategia ofrece un enfoque emocional y sostenible que conecta con consumidores conscientes del impacto ambiental del *fast fashion*. Al invitar a las personas a intercambiar sus zapatos viejos por un cupón de descuento del 30% en su primera compra de calzado TUNAY, se

promueve el reciclaje y la economía circular. Además, se genera una base de datos útil para futuras campañas al registrar a los participantes del sorteo. Esta acción no solo incentiva la primera compra, sino que convierte una experiencia cotidiana en algo significativo y recordable. En resumen, es una estrategia de alto impacto emocional, bajo costo y gran potencial de alcance digital y fidelización inicial.

### ***Campaña “Pisa limpio”***

El objetivo de esta estrategia es intrigar a la gente y generar conversación al mismo tiempo en el que se crear una experiencia sensorial y visual.

Una vez inaugurada la tienda se realizarán unos *stickers* en forma de cactus y se colocarán como camino de huellas hasta llegar a nuestro lugar de venta en la tienda de *Reshop*. También se puede usar esta estrategia en ferias o activaciones fuera de la tienda.

Esta acción convierte el acto de caminar hacia la tienda en un juego visual que puede compartirse fácilmente en redes sociales, fomentando la viralidad y el boca a boca. Además, refuerza el branding natural y artesanal de TUNAY, conectando con los valores de sostenibilidad y diseño auténtico. La campaña también es adaptable lo que amplía su alcance. Es una forma efectiva de destacarse en un entorno competitivo sin depender de medios tradicionales, generando recordación de marca y posicionamiento creativo.

### ***Taller de personalización: Experiencia TUNAY***

El objetivo de esta estrategia es crear una experiencia única que conecte emocionalmente al cliente con la marca, genere contenido para redes, atraiga a nuevos clientes y muestre en acción la versatilidad del calzado modular.

Consiste en realizar un taller experiencial con una inversión de \$100 por persona, que combina diseño, moda consciente y personalización. Cada asistente tendrá acceso a un brunch exclusivo en un espacio cuidadosamente ambientado donde podrán disfrutar de una jornada diferente. Durante el taller, recibirán un par de zapatos modulares de una edición limitada cuyo valor comercial supera el costo del taller, y tendrán acceso a estaciones de diseño donde podrán personalizarlos con ayuda de nuestro equipo, eligiendo colores, apliques, texturas y medidas o diseños.

Esta iniciativa representa múltiples beneficios para la marca ya que no solo se genera contenido valioso para redes sociales como testimonios, *unboxing* y reacciones auténticas, sino que también promueve la publicidad de boca en boca, ya que los asistentes seguramente compartirán su experiencia en plataformas como Instagram y TikTok. Además, permite atraer a una comunidad interesada en el diseño y el consumo consciente, al tiempo que se concretan ventas directas y se posiciona la marca como una propuesta innovadora.

### **Presupuesto de Marketing**

TUNAY implementará estrategias de marketing de acuerdo con el siguiente Gantt en donde se muestra el presupuesto destinado por actividades según cada fase del primer año:



Gantt Marketing	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Presupuesto	Detalle
<b>Fase 3: Consolidación y expansión a otras ciudades (8-12 meses)</b>								
Producción y publicación en Insta y TikTok	█						\$ 2.400,00	6 meses de CM freelancer
Publicidad pagada en Instagram	█	█	█	█	█	█	\$ 180,00	Pauta
Participación en la feria WEYA en Guayaquil						█	\$ 50,00	Movilización a la feria
-Estrategia de diferenciación "tus zapatos valen mas de lo que crees"						█	\$ 250,00	Caja, letrero, cupones, tarjetas
-Estrategia de diferenciación "pisa limpio"						█	\$ 50,00	Stickers de la campaña
Mailing y encuestas	█						\$ 720,00	Gestión de mensajería
Hacer canjes con 2 creadoras de contenido quiteñas y 2 cuencanas con el objetivo de atraer el público de ellas hacia TUNAY.	█	█	█	█			\$ 600,00	3 pares enviado a cada una
Anuncio de descuentos especiales dirigidos a todas las personas registradas en nuestra página web por motivo de aniversario\						█	\$ -	
Implementación de sistema de fidelización a través de una cartilla coleccionable de stickers plegables						█	\$ 120,00	Diseño e impresión
<b>Total Consolidación y expansión</b>							<b>\$ 4.370,00</b>	

*Ilustración 31. Presupuesto Marketing Consolidación. Elaborado por autoras.*

Por lo anterior, se proyecta un gasto de \$13.605 para la estrategia de marketing del primer año, es decir, un gasto promedio mensual de \$1.133. Este valor representa gastos estratégicos como participación en ferias, producción de contenido para redes, talleres, entre otros.

### Evaluación Financiera

#### Inversión Inicial

Para iniciar la operación de TUNAY se requiere una inversión inicial que incluye tres componentes principales: inventario inicial, compra de maquinaria y mobiliario, y gastos operativos correspondientes a los tres primeros meses de funcionamiento.

El inventario, con un valor de \$5.926,42, comprende los materiales necesarios para la producción de los tacones, tales como cuero de nopal, corcho natural, el sistema intercambiable,

forros, adhesivos, empaques y bolsas de tela. Estos materiales están calculados para cubrir una dotación inicial y garantizar la producción durante los primeros tres meses de producción.

La maquinaria, con una inversión de \$2.500,00 incluye los equipos esenciales para la fabricación del calzado, tales como prensa troqueladora, máquinas de coser (triple arrastre y zigzag), lijadora de suelas, máquina de rebajado de cuero, taladro de banco y herramientas manuales. Por su parte, el equipo y mobiliario de oficina representa \$2.500,00 destinados a la compra de una laptop y el mobiliario necesario para las operaciones administrativas y de gestión.

Finalmente, los gastos del primer trimestre suman un total de \$15.275,87 que incluye sueldos, aportes al seguro social, beneficios laborales, marketing, servicios básicos, alquiler, suministros, gastos legales, comisiones y costos de importación.

En total, la inversión inicial requerida para poner en marcha la operación es de \$26.202,29 monto que asegura la capacidad productiva, la operatividad administrativa y el abastecimiento de materiales necesarios para iniciar la comercialización.

<b>Inversión Inicial</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor (USD)</b>
<b>Inventario</b>	Cuero de nopal	\$ 2.709,00
	Corcho natural	\$ 179,00
	Sistema intercambiable	\$ 2.148,00
	Forro interior	\$ 268,50
	Adhesivos	\$ 179,00
	Cajas Kraft	\$ 211,22
	Etiquetado	\$ 53,70
	Bolsas de tela	\$ 178,00
<b>Total Inventario</b>		<b>\$ 5.926,42</b>
Maquinaria	Prensa troqueladora	\$ 600,00
	Máquina de coser triple arrastre	\$ 500,00
	Máquina de coser zigzag	\$ 300,00

	Lijadora de suelas	\$	300,00
	Máquina de rebajado de cuero	\$	400,00
	Taladro de banco	\$	250,00
	Herramientas manuales	\$	150,00
<b>Total Maquinaria</b>		\$	<b>2.500,00</b>
Equipo y mobiliario	Laptop	\$	1.500,00
	Mobiliario	\$	1.000,00
<b>Total Equipo y mobiliario</b>		\$	<b>2.500,00</b>
Gastos operativos (3 meses)	Sueldos y salarios	\$	3.264,00
	Seguros IESS	\$	363,94
	Décimo tercero	\$	272,00
	Décimo cuarto	\$	244,00
	Vacaciones	\$	136,00
	Servicios básicos	\$	360,00
	Alquiler	\$	2.400,00
	Suministros	\$	300,00
	Marketing	\$	4.960,00
	Depreciación	\$	187,50
	Legal	\$	730,00
	Comisiones	\$	43,02
	Gastos de importación	\$	2.015,42
Mantenimiento	\$	-	
<b>Total Gastos operativos (3 meses)</b>		\$	<b>15.275,87</b>
<b>Total inversión inicial</b>		\$	<b>26.202,29</b>

*Tabla 1. Inversión Inicial. Elaborado por autoras.*

## Presupuesto de Ventas

Previo a la fijación del presupuesto de ventas se trabajó en el cálculo de los precios de venta de los modelos Nina, Aura y Lina en los canales B2B y B2C, se consideraron los costos unitarios de producción (materiales directos), los gastos (mano de obra y gastos indirectos de fabricación), un análisis comparativo de precios del principal competidor, ALDO. Mientras que, el margen de ganancia se definió de manera progresiva, con incrementos anuales que reflejan la consolidación de la marca en el mercado.

Canal	Margen	Modelos	Precio Año 1	Precio Año 5
B2B	28% a 32%	Nina	\$75,00	\$80,00
		Aura	\$85,00	\$90,00
		Lina	\$85,00	\$90,00
B2C	32% a 40%	Nina	\$95,00	\$100,00
		Aura	\$110,00	\$115,00
		Lina	\$110,00	\$115,00

*Tabla 2. Precios B2B y B2C. Elaborado por autoras.*

En el Año 1, la meta de ventas se estableció en 1.086 pares (sumando ambos canales), lo que representa aproximadamente el 0,22 % del mercado potencial estimado de mujeres económicamente activas en la ciudad de Guayaquil (493.700). De acuerdo con datos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), la tasa de emprendimiento en Ecuador supera el 33 %, pero la participación real de pequeñas empresas en ventas sigue siendo inferior al 1 %, especialmente en el sector moda y consumo local (Redacción La Hora, 2025). Esto respalda que una meta inicial del 0,22% sea prudente y realista para un emprendimiento en su etapa inicial como TUNAY.

Por otro lado, con un zapatero y la maquinaria disponible, se pueden fabricar 130 pares mensuales, lo que equivale a 1560 pares anuales aproximadamente. Por lo que al aplicar la fórmula de utilización de capacidad, donde se calcula como la proporción entre la producción real y la capacidad máxima instalada multiplicada por 100%. TUNAY, donde la meta de venta del primer año es 1086 pares, la utilización de capacidad resulta en aproximadamente un 70% lo cual es una tasa saludable que permite atender la demanda proyectada sin sobrecargar los recursos productivos y dejando margen para imprevistos o ajustes en el proceso (Amper, 2025).

En la cantidad de unidades vendidas y por consiguiente en las ventas, se proyecta un incremento que puede considerarse acelerado en el segundo año. Sin embargo, es coherente con

lo señalado por el GEM que indica que en Ecuador los emprendimientos exitosos tienden a experimentar un crecimiento significativo durante sus primeros años de operación, especialmente cuando se implementa una estrategia comercial efectiva. Según el estudio sobre el ciclo de vida empresarial realizado por Kotler y Keller (2016), las empresas innovadoras suelen tener un crecimiento exponencial en sus etapas iniciales debido a la rápida adopción del mercado, luego se estabilizan en tasas de crecimiento más moderadas conforme alcanzan la madurez. Por ejemplo, Coca-Cola mostró un crecimiento exponencial en sus primeros años, mientras que en la actualidad reportan incrementos anuales entre el 1 y 2 % (Macrotrends, 2025).

En línea con la dinámica proyectada, después del cuarto año el ritmo de expansión de la empresa se modera. Para el quinto año se estima un aumento de 10% en las unidades vendidas (de 1.595 a 1.754 pares), sin embargo, observamos un incremento de 15,60 % en las ventas totales (de \$156.701,02 a \$181.143,25). La diferencia entre ambos porcentajes se explica por el ajuste en el precio promedio por unidad.

<b>Año</b>	<b>Unidades</b>	<b>Variación Q</b>	<b>Ventas</b>	<b>Variación \$</b>
1	1086	0,00%	\$ 106.721,30	0,00%
2	1249	15,00%	\$ 122.729,50	15,00%
3	1424	14,00%	\$ 139.911,63	14,00%
4	1595	12,00%	\$ 156.701,02	12,00%
5	1754	10,00%	\$ 181.143,25	15,60%

*Tabla 3. Presupuesto de Ventas. Elaborado por autoras.*

### **Punto de Equilibrio**

En el presente proyecto, el cálculo del punto de equilibrio se realizó mediante el método de Punto de Equilibrio Compuesto, también conocido como Punto de Equilibrio con Mezcla de

Productos. Esta metodología es adecuada para empresas que manejan múltiples líneas de productos y canales de venta, como es el caso de TUNAY.

El método considera la mezcla ponderada de ventas, calculando un margen de contribución promedio basado en la participación relativa de cada producto y canal. Esto permite obtener un punto de equilibrio global que refleje de manera más precisa la realidad operativa de la empresa, dado que no todos los productos tienen el mismo costo variable ni el mismo precio de venta (Ibarra, Ramírez, & Padilla, 2024).

Para el canal B2B, el punto de equilibrio en unidades aumenta desde 357 unidades en el primer año hasta 682 unidades en el quinto año, reflejando el crecimiento proyectado de la empresa, los costos asociados y las políticas de precios implementadas. Correspondientemente, el punto de equilibrio en términos monetarios asciende de \$29.126,02 a \$59.068,96 en el mismo periodo.

En el canal B2C, que representa un mayor volumen de ventas, el punto de equilibrio en unidades crece de 563 a 1.119 unidades entre el año 1 y el año 5, con un punto de equilibrio en ingresos que aumenta de \$59.068,96 a \$123.085,68. Se considera un crecimiento coherente con las expectativas de expansión del mercado y la estrategia comercial adoptada.

Año	Canal	PE Unidades	PE Ingreso (\$)	CF (\$)	CV Unitario Promedio (\$)	Precio Promedio (PVP) (\$)
1	B2B	357	\$ 29.126,02	\$ 17.363,86	\$ 98,94	\$ 81,67
	B2C	563	\$ 59.068,96	\$ 40.515,68	\$ 98,94	\$ 105,00
2	B2B	439	\$ 35.826,16	\$ 21.358,24	\$ 98,94	\$ 81,67
	B2C	692	\$ 72.657,16	\$ 49.835,89	\$ 98,94	\$ 105,00
3	B2B	566	\$ 46.204,65	\$ 28.488,47	\$ 93,94	\$ 81,67
	B2C	902	\$ 94.721,00	\$ 66.473,09	\$ 93,94	\$ 105,00
4	B2B	634	\$ 51.753,51	\$ 31.909,73	\$ 93,94	\$ 81,67

	B2C	1010	\$ 106.096,33	\$ 74.456,04	\$ 93,94	\$ 105,00
5	B2B	682	\$ 59.080,96	\$ 37.734,55	\$ 93,94	\$ 86,67
	B2C	1119	\$ 123.085,68	\$ 88.047,29	\$ 93,94	\$ 110,00

*Tabla 4. Punto de Equilibrio. Elaborado por autoras.*

## Estados Financieros

### *Estado de costos*

El costo de ventas proyectado para el primer año asciende a \$66.989,60, lo que representa 62,77% de las ventas. Si bien se puede considerar como una participación alta, es coherente con la naturaleza productiva de TUNAY en su etapa inicial.

A lo largo del horizonte proyectado se observa una mejora en la razón Costo/Ventas ya que esta disminuye progresivamente hasta situarse en 56,95% en el quinto año. Esta tendencia positiva obedece a un crecimiento de las ventas relativamente superior al incremento de los costos y, por otro, a un control más efectivo de los componentes del costo de producción conforme se alcanzan economías de escala.

El componente más representativo continúa siendo el costo de materiales directos, que pasa de \$36.068,27 en el año 1 a \$55.287,83 en el año 5 reflejando un mayor volumen producido como ajustes en los precios de insumos. La mano de obra directa muestra un aumento más marcado de \$7.728,94 en el año 1 a \$18.892,94 en el año 5, lo que responde a la incorporación de personal adicional incluyendo los gastos legales que esto conlleva. Por su parte, los gastos indirectos de fabricación crecen de \$23.265,97 a \$28.986,30 indicando inversión y gasto asociado a la operación y mantenimiento de la planta, pero a un ritmo más contenido que los insumos y la mano de obra.

En conjunto, esta evolución del costo de ventas evidencia que TUNAY no solo incrementa su producción para responder a la demanda, sino que además logra mejorar su margen operativo mediante un control adecuado de costos, condición clave para sostener la rentabilidad en el mediano y largo plazo.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inventario inicial de productos terminados</b>	\$5.926,42	\$5.926,42	\$5.926,42	\$5.926,42	\$6.000,00
<b>+ Costo de materiales directos usados</b>	\$36.068,27	\$40.021,22	\$44.876,49	\$50.261,67	\$55.287,83
<b>+ Mano de obra directa</b>	\$7.728,94	\$7.743,58	\$15.958,30	\$17.881,68	\$18.892,94
<b>+ Gastos indirectos de fabricación</b>	\$23.265,97	\$24.784,16	\$25.227,11	\$27.624,60	\$28.986,30
<b>= Subtotal costo de producción</b>	\$72.989,60	\$78.475,38	\$91.988,31	\$101.694,36	\$109.167,08
<b>– Inventario final de productos terminados</b>	\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00
<b>= Costo de Ventas</b>	\$66.989,60	\$72.475,38	\$85.988,31	\$95.694,36	\$103.167,08
<b>Razón Costos/Ventas</b>	62,77%	59,05%	61,46%	61,07%	56,95%

*Tabla 5. Estado de Costos Proyectado. Elaborado por autoras.*

### ***Estado de Pérdidas y Ganancias***

Durante el primer año de operaciones, la empresa proyecta ingresos por ventas de \$106.721,30, con un costo de ventas de \$36.141,85 equivalente al 33,87% de las ventas, lo que permite generar una utilidad operativa inicial de \$70.579,45. Esta estructura refleja un margen bruto sólido, resultado del control eficiente de inventarios.

A lo largo del periodo de proyección, los ingresos crecen de forma sostenida, pasando de \$106.721,30 en el año uno a \$181.143,25 en el año cinco, debido al incremento en el volumen de ventas y ajustes en los precios del producto.

La utilidad antes de intereses presenta una evolución positiva, pasando de \$14.121,00 en el primer año a \$28.194,33 en el quinto, gracias a la estabilidad en el control de gastos y a la optimización de la estructura operativa. Los intereses y seguros, generados por el préstamo adquirido, se reducen gradualmente hasta desaparecer en el cuarto año.

La utilidad después de impuestos aumenta desde \$8.024,31 (6,77%) en el primer año hasta \$21.145,75 (10,51%) en el quinto. Finalmente, tras distribuir dividendos equivalentes al 10% de las utilidades, la utilidad neta alcanza los \$19.031,17 en el año 5, confirmando la sostenibilidad financiera y la capacidad de generar valor para los accionistas.

<b>Estado de Resultados</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingresos (Ventas)</b>	\$106.721,30	\$122.729,50	\$139.911,63	\$156.701,02	\$181.143,25
Costos de ventas	\$36.141,85	\$40.094,80	\$44.950,07	\$50.335,25	\$55.361,41
<b>Utilidad Operativa</b>	\$70.579,45	\$82.634,70	\$94.961,56	\$106.365,78	\$125.781,84
Gastos	\$56.458,45	\$69.559,88	\$78.996,03	\$84.127,41	\$97.587,51
<b>Utilidad antes de intereses</b>	\$14.121,00	\$13.074,83	\$15.965,53	\$22.238,37	\$28.194,33
Intereses y seguros	\$3.421,92	\$2.757,38	\$1.978,96	\$1.031,47	\$ -
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	\$10.699,08	\$10.317,45	\$13.986,57	\$21.206,90	\$28.194,33
Impuestos Retenido 25%	\$2.674,77	\$2.579,36	\$3.496,64	\$5.301,72	\$7.048,58
<b>Utilidad después de impuestos</b>	\$8.024,31	\$7.738,08	\$10.489,93	\$15.905,17	\$21.145,75
Dividendos 10%	\$802,43	\$773,81	\$1.048,99	\$1.590,52	\$2.114,57
<b>Utilidad neta</b>	\$7.221,88	\$6.964,28	\$9.440,93	\$14.314,65	\$19.031,17

*Tabla 6. Estado de Resultados Projectado. Elaborado por autoras.*

### *Estado de Flujo de Caja*

Con el fin de evaluar la viabilidad financiera y la sostenibilidad del proyecto en diferentes condiciones de mercado, se han desarrollado tres escenarios para el estado de flujo de caja: pesimista, conservador y optimista. Cada escenario representa diferentes niveles de crecimiento en las ventas y corresponde a distintas hipótesis sobre el comportamiento futuro del negocio.

#### **Estado Pesimista**

El escenario pesimista proyecta un crecimiento moderado y decreciente en las ventas, con aumentos anuales que comienzan en un 10 % y disminuyen hasta un 5 % en el quinto año, alcanzando una meta de ventas de 1,436 unidades al final del periodo. Este escenario contempla condiciones adversas, como menor demanda o dificultades operativas, que limitan el potencial de crecimiento.

El análisis del flujo de efectivo muestra que, bajo estas condiciones, la empresa enfrenta saldos de caja negativos en los años 2, 3 y 4, reflejando tensiones de liquidez que podrían afectar la operatividad. Esto indica la necesidad de contar con mecanismos de financiamiento o reducción de costos para garantizar la continuidad del negocio. La implementación de estrategias de control riguroso y optimización de recursos es crucial en este contexto para evitar impactos negativos mayores

<b>Estado de Flujo de Efectivo</b>					
<b>Rubro</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Saldo inicial	\$15.275,87				
Cobro	\$104.301,48	\$117.447,21	\$126.595,62	\$134.238,68	\$147.985,10
<b>Total ingresos</b>	\$119.577,36	\$117.447,21	\$126.595,62	\$134.238,68	\$147.985,10
<b>Pago a proveedores</b>	\$36.141,85	\$38.354,74	\$40.739,69	\$43.179,65	\$34.355,58
<b>Gastos</b>	\$55.708,45	\$69.509,33	\$76.969,42	\$81.219,71	\$93.895,46

<b>Compra de activos</b>	\$-	\$1.750,00	\$1.750,00	\$1.000,00	\$1.000,00
<b>Total de egresos</b>	\$91.850,30	\$109.614,07	\$119.459,11	\$125.399,37	\$129.251,04
<b>Financiamiento</b>					
Pago capital	\$3.884,52	\$4.549,06	\$5.327,48	\$6.238,94	\$-
Pago intereses	\$3.120,00	\$2.514,02	\$1.804,36	\$937,27	\$-
Pago seguro desg.	\$301,92	\$243,36	\$174,60	\$94,20	\$-
<b>T. pago financiamiento</b>	\$7.306,44	\$7.306,44	\$7.306,44	\$7.270,41	\$-
<b>Impuestos</b>	\$2.674,77	\$1.418,00	\$1.455,46	\$1.871,54	\$4.591,72
<b>Saldo de caja</b>	\$17.745,84	\$-891,30	\$-1.625,38	\$-302,64	\$14.142,35

Tabla 7. Estado de Flujo de Caja - Pesimista. Elaborado por autoras.

### Estado Conservador

En el escenario conservador, se proyecta un crecimiento constante y sustentable con incrementos anuales entre 10 % y 15 %, logrando un aumento en las ventas hasta 1,755 unidades en el quinto año. Este escenario refleja un desarrollo acorde con expectativas razonables del mercado, donde la TUNAY logra dar a conocer el producto mientras equilibra sus ingresos con la gestión de costos y gastos.

En este escenario el flujo de caja presenta saldos positivos durante todo el periodo, lo que indica una buena capacidad para cubrir obligaciones financieras y realizar inversiones necesarias para el crecimiento. Este escenario óptimo para la toma de decisiones estratégicas, ya que es mucho más realista combinando un crecimiento sostenido con liquidez, minimizando así el riesgo financiero.

Estado de Flujo de Efectivo					
Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	\$15.275,87				
Cobro	\$104.301,48	\$122.675,72	\$139.565,33	\$156.362,64	\$180.616,87
<b>Total ingresos</b>	\$119.577,36	\$122.675,72	\$139.565,33	\$156.362,64	\$180.616,87
<b>Pago a proveedores</b>	\$36.141,85	\$40.094,80	\$44.950,07	\$50.335,25	\$55.361,41
<b>Gastos</b>	\$55.708,45	\$68.459,88	\$77.721,03	\$82.652,41	\$95.912,51

<b>Compra de activos</b>	\$ -	\$1.750,00	\$1.750,00	\$1.000,00	\$1.000,00
<b>Total de egresos</b>	\$91.850,30	\$110.304,67	\$124.421,10	\$133.987,66	\$152.273,92
<b>Financiamiento</b>					
Pago capital	\$3.884,52	\$4.549,06	\$5.327,48	\$6.238,94	\$-
Pago intereses	\$3.120,00	\$2.514,02	\$1.804,36	\$937,27	\$-
Pago seguro desg.	\$301,92	\$243,36	\$174,60	\$94,20	\$-
<b>T. pago financiamiento</b>	\$7.306,44	\$7.306,44	\$7.306,44	\$7.270,41	\$-
<b>Impuestos</b>	\$2.674,77	\$2.579,36	\$3.496,64	\$5.301,72	\$7.048,58
<b>Saldo de caja</b>	\$17.745,84	\$2.485,25	\$4.341,14	\$9.802,84	\$21.294,37

Tabla 8. Estado de Flujo de Caja - Conservador. Elaborado por autoras.

### Estado Optimista

El escenario optimista plantea un crecimiento acelerado con incrementos anuales superiores al 15 %, alcanzando ventas de hasta 1,967 unidades al finalizar el quinto año. Este caso asume condiciones favorables del mercado, mayor aceptación del producto y eficiente ejecución operativa.

El análisis muestra un saldo de caja creciente y robusto, que permite a la empresa no solo cubrir sus costos y obligaciones sino también generar excedentes para reinversión, expansión o reducir la deuda antes del tiempo fijado. Se evidencia el potencial máximo del proyecto y su capacidad para aprovechar oportunidades, siempre que se existiera la demanda y se mantenga un control adecuado de las operaciones.

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	\$15.275,87				
Cobro	\$104.301,48	\$122.675,72	\$144.375,56	\$167.525,12	\$202.278,76
<b>Total ingresos</b>	\$119.577,36	\$122.675,72	\$144.375,56	\$167.525,12	\$202.278,76
<b>Pago a proveedores</b>	\$36.141,85	\$40.094,80	\$46.524,68	\$53.956,86	\$46.857,37
<b>Gastos</b>	\$55.708,45	\$68.459,88	\$78.002,12	\$83.377,53	\$97.255,93
<b>Compra de activos</b>	\$-	\$1.750,00	\$1.750,00	\$1.000,00	\$1.000,00
<b>Total de egresos</b>	\$91.850,30	\$110.304,67	\$126.276,80	\$138.334,39	\$145.113,30

<b>Financiamiento</b>					
Pago capital	\$3.884,52	\$4.549,06	\$5.327,48	\$6.238,94	\$-
Pago intereses	\$3.120,00	\$2.514,02	\$1.804,36	\$937,27	\$-
Pago seguro desg.	\$301,92	\$243,36	\$174,60	\$94,20	\$-
<b>T. pago financiamiento</b>	\$7.306,44	\$7.306,44	\$7.306,44	\$7.270,41	\$-
<b>Impuestos</b>	\$2.674,77	\$2.579,36	\$4.260,01	\$7.037,82	\$14.308,58
<b>Saldo de caja</b>	\$17.745,84	\$2.485,25	\$6.532,31	\$14.882,50	\$42.856,88

*Tabla 9 . Estado de Flujo de Caja - Optimista. Elaborado por autoras.*

La elaboración de estos tres escenarios aporta una visión integral del comportamiento financiero esperado del proyecto bajo diferentes condiciones de mercado y operativas. Esto permite preparar estrategias flexibles que aseguren la sostenibilidad financiera y la rentabilidad, evadiendo riesgos y optimizando oportunidades según el contexto que se presente.

### **Indicadores Financieros**

El escenario que se considera más probable de suceder con la estrategia planteada es el conservador, a continuación, se presentan los indicadores financieros de este escenario con el fin de analizar la viabilidad del negocio.

#### ***Costo de Capital usando el Modelo CAPM***

Para estimar el rendimiento esperado del activo se aplicó el Modelo CAPM ajustado por riesgo país, utilizando los siguientes datos de referencia:

**Tasa libre de riesgo (Rf): 4.34%**

Corresponde al rendimiento de los bonos del Tesoro de Estados Unidos a 10 años en julio de 2025 (Federal Reserve Economic Data, 2025).

**Beta sectorial ( $\beta$ ): 1.14**

Correspondiente al sector Apparel/Footwear (Aswath Damodaran , 2025).

**Rendimiento esperado del mercado emergente ( $R_m$ ): 15.27%**

Basado en el comportamiento del índice MSCI *Emerging Markets* ( Morgan Stanley Capital International, 2025).

**Riesgo país ( $R_p$ ): 11.43%**

Promedio de los últimos seis meses hasta julio 2025 según indicadores del Banco Central de Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2025).

Aplicando la fórmula del CAPM ajustada por riesgo país:

$$R_i = R_f + \beta (R_m - R_f) + R_p$$

$$R_i = 4.34\% + 1.14 \times 10.93\% + 11.43\%$$

$$R_i = 28,23\%$$

Este resultado refleja el rendimiento esperado ajustado por el riesgo sistemático propio del sector y el riesgo adicional derivado del contexto económico y político del país, lo cual es fundamental para la valoración en mercados en vía de desarrollo como Ecuador.

***Costo Promedio Ponderado de Capital WACC***

Para el cálculo del WACC de la empresa TUNAY, se consideraron los siguientes datos clave:

- **Patrimonio (E):** \$6,202.29

- **Deuda (D):** \$20,000.00
- **Valor total de la empresa (V = E + D):** \$26,202.29
- **Costo de capital propio (Ke):** 28,23%, obtenido mediante el modelo CAPM. Los insumos para este cálculo incluyeron:
- **Costo de la deuda antes de impuestos (Kd):** 15.60%, basado en la tasa de interés del préstamo contratado por la empresa.
- **Tasa impositiva (Te):** 25%

Con base en estas variables, el WACC se calculó aplicando la fórmula estándar:

$$WACC = (EV * Ke) + (DV * Kd * (1 - Te))$$

Donde la proporción de patrimonio es 31,01% y la de deuda 76,33%. El resultado obtenido fue un WACC de 17.69%.

Este porcentaje refleja el costo promedio ponderado que la empresa debe cubrir para mantener su estructura financiera actual, considerando tanto el costo del capital propio ajustado por riesgo como el costo neto de la deuda tras impuestos. Este valor es fundamental para la valoración de proyectos de inversión y para la toma de decisiones financieras estratégicas.

### ***Valor Actual Neto (VAN)***

El Valor Actual Neto (VAN) es una herramienta fundamental para evaluar la viabilidad financiera de un proyecto, ya que permite determinar el valor presente de los flujos de caja futuros descontados a una tasa que refleja el costo de oportunidad del capital.

En este caso, los datos considerados para el cálculo del VAN son:

<b>Inversión inicial</b>	\$ -26.202,29
<b>Flujo de efectivo 1</b>	\$ 17.745,84
<b>Flujo de efectivo 2</b>	\$ 2.485,25
<b>Flujo de efectivo 3</b>	\$ 4.341,14
<b>Flujo de efectivo 4</b>	\$ 9.802,84
<b>Flujo de efectivo 5</b>	\$ 21.294,37
<b>Número de años</b>	5
<b>Tasa referencial</b>	17,69%

*Tabla 10. Flujos de Caja. Elaborado por autoras.*

La Tasa de descuento escogida para este cálculo fue el resultado del WACC ya que refleja el costo promedio ponderado del capital de la empresa, incluyendo el riesgo de mercado y estructura financiera.

El VAN se calcula mediante la fórmula:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{Flujo}{(1+r)^t} - Inversión Inicial$$

Al descontar cada flujo futuro al valor presente usando la tasa WACC y restar la inversión inicial, se obtiene un VAN de \$7,878.34.

Este resultado positivo indica que TUNAY en su escenario conservador genera valor por encima del costo del capital, justificando su ejecución desde un punto de vista financiero.

### ***Tasa Interna de Retorno TIR***

En el escenario conservador, la Tasa Interna de Retorno (TIR) proyectada es de **30,13%**, superando en 12,44 puntos porcentuales al WACC estimado (17,69%).

Este diferencial positivo confirma que, incluso bajo supuestos prudentes de generación de flujos, el proyecto mantiene un margen de rentabilidad suficiente para cubrir el costo del capital y generar retorno adicional para los accionistas.

La relación TIR–WACC evidencia una holgura que reduce la probabilidad de destrucción de valor, brindando mayor resiliencia frente a posibles variaciones negativas en las ventas o en los costos de operación.

### ***Periodo de Retorno de la Inversión PRI***

El cálculo del PRI se realizó bajo el método fraccionado A–B–C–D, lo que permite estimar con mayor precisión el momento en el que el flujo acumulado iguala la inversión inicial.

<b>Años</b>	<b>Flujo de Caja acumulado</b>
<b>1</b>	\$ 17.745,84
<b>2</b>	\$ 20.231,09
<b>3</b>	\$ 24.572,24
<b>4</b>	\$ 34.375,08
<b>5</b>	\$ 55.669,45

*Tabla 11. Flujo de Caja Acumulado. Elaborado por autoras.*

En este caso:

- **A** representa el último año completo antes de la recuperación (**3 años**).
- **B** corresponde al monto de la inversión inicial (**\$26.202,29**).
- **C** es el flujo acumulado al cierre del año A (**\$24.572,24**).
- **D** es el flujo acumulado al cierre del año siguiente (**\$34.375,08**).

Aplicando la fórmula:

$$PRI=A+B-CD-C$$

Sustituyendo valores nos da como resultado **3 años**, 37 meses en total exactamente. Lo anterior, indica que el proyecto recupera su inversión inicial en un tiempo razonable.

### **Conclusiones**

El proyecto demuestra la viabilidad operativa, comercial y financiera de TUNAY al introducir en el mercado guayaquileño una propuesta innovadora de calzado modular elaborado con materiales sostenibles como cuero de nopal y suela de corcho.

A partir del análisis de mercado se que confirma la existencia de un amplio segmento objetivo dispuesto a valorar atributos de calidad, funcionalidad y sostenibilidad por encima del precio. El precio se determinó en función de los costos directos, gastos administrativos y el margen deseado tomando en consideración la industria y la competencia actual.

La proyección de ventas sostiene que para el primer año TUNAY se proyecta a alcanzar el 0,22% de mujeres económicamente activas de Guayaquil con un total de 1.086 unidades lo que permite cubrir ligeramente por encima del punto de equilibrio y sigue estando dentro de la capacidad operativa de la compañía. El incremento progresivo de la meta de venta anual corresponde a la expansión a ciudades como Quito y Cuenca además de una optimización y fortalecimiento del proceso productivo y del capital humano.

En el ámbito financiero, los resultados del análisis de indicadores como el VAN de \$7878,34 y la TIR 30,23% con un periodo de recuperación de la inversión 3 años evidencian la rentabilidad del proyecto y su potencial de escalabilidad.

En conclusión, TUNAY no solo representa una oportunidad de negocio rentable, sino también una contribución a la reducción del impacto ambiental de la industria del calzado, alineándose con las tendencias de consumo responsable y con el creciente interés de los consumidores por alternativas sostenibles e innovadoras.

### **Recomendaciones**

- Es de vital importancia diseñar campañas en donde se explique claramente sobre los procesos de los materiales ecológicos utilizados como lo es el cuero de nopal y el corcho, sin dejar a un lado los beneficios es importante enfocarse en la creación de videos cortos, infografías y contenidos en las redes sociales acerca de la durabilidad y resistencia del calzado modular facilitando la difusión sobre el gran impacto ambiental positivo, fortaleciendo la percepción de valor del producto para el cliente.
- Para lograr captar diferentes segmentaciones del mercado, es recomendable realizar investigaciones sobre las tendencias y preferencias, esto permitirá introducir mejores opciones e innovadoras como acabados metálicos, adhesivos, iluminadores, entre otras que vayan acorde a las temporadas esto permitirá atraer a consumidores jóvenes, también se debe ampliar la variedad de colores de los ya establecidos, colores de tendencia, tonos pastel o neutros cálidos, permitirá experimentar y ajustar la oferta según la respuesta del mercado.
- Se debe realizar un análisis exhaustivo en cuanto a la cadena de suministros para la identificación de oportunidades de diversificación y la reducción de riesgos, incluyendo proveedores locales y provinciales que pueden ofrecer materiales sustentables de alta calidad y con un menor costo, contribuyendo así a una menor huella de carbono; la implementación de un sistema de gestión eficiente como la tecnología de trazabilidad y el seguimiento en tiempo real que garantizará la transparencia y control en cada una de las etapas.

- Se muy importante realizar un estudio de mercado exhaustivo que diferentes provincias del país que permita identificar cuáles podrían ser las ciudades que tengan mayor potencial y adaptar las estrategias de entrada dependiendo de particularidades como culturales y económicas, la expansión puede iniciarse en Guayaquil (sucursal) aprovechando su tamaño y dinámica comercial, acompañada de la tienda virtual que contiene una plataforma fácil para navegar, opciones de personalización, pagos electrónicos seguros y un sistema de envíos eficiente permitirá ampliar el alcance.
- Es recomendable diseñar paquetes promocionales en donde se ofrezcan por compras múltiples y/o por fidelidad, incentivando de esta forma la recompra, la opción de membresías que incluyan mantenimiento y accesorios del calzado modular aumentando la lealtad del cliente, también se podría evaluar el financiamiento, pagos diferidos o planes de pagos a plazos que facilitará el acceso a productos de alta calidad a diferentes segmentos económicos sin comprometer la rentabilidad.

### **Bibliografía**

Asociación Latinoamericana de Integración. (31 de Mayo de 1993). *AAPR N° 29*. Obtenido de

ALADI:

<https://www2.aladi.org/nsfaladi/textacdos.nsf/02b75f399e1d0845032574e1006d18bc/c7a18d2276e2e14a03256825007d8191?OpenDocument>

Morgan Stanley Capital International. (2025). *Emerging Markets Index*. Obtenido de

<https://www.msci.com/documents/10199/c0db0a48-01f2-4ba9-ad01-226fd5678111>

Alcaldía de Guayaquil. (Junio de 2022). *Tasa de Habilitación*. Obtenido de

<https://guayaquil.gob.ec/inicio-tasa-habilitacion/>

Alcaldía de Guayaquil. (2024). *El M.I Concejo Municipal de Guayaquil- Exposición de Motivos*.

Obtenido de [https://www.guayaquil.gob.ec/wp-](https://www.guayaquil.gob.ec/wp-content/uploads/Documentos/Proyectos%20de%20Ordenanzas/Usos%20de%20Espacio%20y%20Via%20Publica/Publicidad-exterior/2024-11-07-Proyecto-de-Ordenanza-Sustitutiva-a-Ordenanza-de-publicidad-exterior.pdf)

[content/uploads/Documentos/Proyectos%20de%20Ordenanzas/Usos%20de%20Espacio%20y%20Via%20Publica/Publicidad-exterior/2024-11-07-Proyecto-de-Ordenanza-Sustitutiva-a-Ordenanza-de-publicidad-exterior.pdf](https://www.guayaquil.gob.ec/wp-content/uploads/Documentos/Proyectos%20de%20Ordenanzas/Usos%20de%20Espacio%20y%20Via%20Publica/Publicidad-exterior/2024-11-07-Proyecto-de-Ordenanza-Sustitutiva-a-Ordenanza-de-publicidad-exterior.pdf)

Amper. (2025). *A Quick Overview of Manufacturing Capacity Utilization*. Obtenido de Amper

Blog: <https://www.amper.co/post/a-quick-overview-of-manufacturing-capacity-utilization>

Angulo, S. (14 de Enero de 2025). *El sector textil local siente el golpe del fenómeno Temu*.

Obtenido de Expreso: <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/sector-textil-local-siente-golpe-fenomeno-temu-227713.html>

Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado. (2023). *World Footwear Yearbook 2023*.

Obtenido de

[https://ciceg.org/storage/files/67d35bc7168bf\\_Perspectivas\\_Mundiales\\_Del\\_Sector\\_Calzado\\_2024.pdf](https://ciceg.org/storage/files/67d35bc7168bf_Perspectivas_Mundiales_Del_Sector_Calzado_2024.pdf)

Aswath Damodaran . (Enero de 2025). (*NYU Stern*). Obtenido de

[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

Banco Central del Ecuador. (2025). *Riesgo País*. Obtenido de

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/informacioneconomica/indicadores/general/RiesgoPaís.html>

Bonet, M. (14 de Enero de 2025). *LOS TÓXICOS QUE ENTRETEJEN NUESTRA ROPA*.

Obtenido de Residuos Profesional: <https://www.residuosprofesional.com/toxicos-entretajan-nuestra-ropa/>

Branch. (5 de Junio de 2024). *Estadísticas de la situación digital de Ecuador en el 2024*.

Obtenido de Branch: <https://branch.com.co/marketing-digital/situacion-digital-de-ecuador-en-2024/>

Cámara de Comercio e Industria Italiana en Guatemala. (15 de Febrero de 2020). *ITALIA 3er*

*PRODUCTOR MUNDIAL DE NOPAL*. Obtenido de Camcig Org:

<https://camcig.org/bitacora/italia-3er-productor-mundial-de-nopal/>

Camuñas, E. (25 de Septiembre de 2020). *Beneficios de una investigación de mercado*. Obtenido de Universidad del Internet (UNIR): <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/los-beneficios-de-la-investigacion-de-mercados-claridad-y-acierto/>

Claight Corporation Expert Market Research . (2025). *Mercado Global de Calzado – Por Tipo (No Atlético, Atlético); Por Material (Caucho, Cuero, Plástico, Tejido, Otros); Por Precios (Premium, Mass); Por Uso Final (Hombres, Mujeres, Niños); Por Canal de Distribución (Especialistas en Calzado, Online)*. Obtenido de Informes de exportes: <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-calzado>

Corporación Financiera Nacional. (27 de Marzo de 2021). *Asistencia Técnica*. Obtenido de CFN FIN EC: <https://www.cfn.fin.ec/asistencia-tecnica/>

Cortés, C. (16 de Junio de 2011). *La técnica del Focus Group para determinar el diseño de experiencias de formación de usuarios*. Obtenido de UNAM MX: [https://ru.iibi.unam.mx/jspui/bitstream/IIBI\\_UNAM/CL879/1/metodos\\_cualitativos\\_tecnicas\\_de\\_focus\\_group\\_carlos\\_fernando\\_cortes\\_gomez.pdf](https://ru.iibi.unam.mx/jspui/bitstream/IIBI_UNAM/CL879/1/metodos_cualitativos_tecnicas_de_focus_group_carlos_fernando_cortes_gomez.pdf)

Cuerpo de Bomberos de Baños de Agua Santa. (2025). *Emisión de permiso anual de funcionamiento para establecimientos permanentes*. Obtenido de Gob ec: <https://www.gob.ec/cbbas/tramites/emision-permiso-anual-funcionamiento-establecimientos-permanentes>

Deshmukh, R. (2025). *Vegan Cactus Leather Market Size, Share, Competitive Landscape and Trend Analysis Report, by Product Type (Footwear, Bags, Clothes, Others) and, by End Users (Men, Women, Kids): Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2023-*

2032. Obtenido de Allied Market Research: [https://www.alliedmarketresearch.com/vegan-cactus-leather-market-](https://www.alliedmarketresearch.com/vegan-cactus-leather-market-A10222#:~:text=Cactus%20leather%20is%20also%20good,%2C%20furniture%2C%20and%20automotive%20industries.)

[A10222#:~:text=Cactus%20leather%20is%20also%20good,%2C%20furniture%2C%20and%20automotive%20industries.](https://www.alliedmarketresearch.com/vegan-cactus-leather-market-A10222#:~:text=Cactus%20leather%20is%20also%20good,%2C%20furniture%2C%20and%20automotive%20industries.)

Desserto. (2025). *Early Life Cycle Assessment*. Obtenido de Desserto MX:

[https://desserto.com.mx/e-](https://desserto.com.mx/e-lca#:~:text=ghg%20carbon%20with%20waste%20incineration%20(KGCO2EQ.)%20In,the%20ISO%2014040%20and%2014044%20LCA%20guidelines.)

[lca#:~:text=ghg%20carbon%20with%20waste%20incineration%20\(KGCO2EQ.\)%20In,the%20ISO%2014040%20and%2014044%20LCA%20guidelines.](https://desserto.com.mx/e-lca#:~:text=ghg%20carbon%20with%20waste%20incineration%20(KGCO2EQ.)%20In,the%20ISO%2014040%20and%2014044%20LCA%20guidelines.)

Diario Expreso. (20 de Marzo de 2025). Síndrome de Intestino irritable: Más común de Lo Que parece en Ecuador. Obtenido de <https://www.expreso.ec/buenavida/sindrome-intestino-irritable-comun-parece-ecuador-235754.html>

Ekos. (2023). *Expansión de la moda en Ecuador*. Obtenido de Ekos Negocios.:

<https://ekosnegocios.com/articulo/expansion-de-la-moda-en-ecuador>

Ekos. (12 de Junio de 2024). *Cinco métodos de pagos digitales más utilizados por los ecuatorianos*. Obtenido de Ekos Negocios: <https://ekosnegocios.com/articulo/cinco-metodos-de-pagos-digitales-mas-utilizados-por-los-ecuatorianos>

Ekos Negocios. (14 de Marzo de 2025). *Calzado sostenible: Moda ecológica que protege el planeta*. Obtenido de <https://ekosnegocios.com/articulo/calzado-sostenible-moda-ecologica-que-protege-el-planeta>

El Comercio. (20 de Febrero de 2023). *La impresión en 3D se aplica también para metales en Ecuador*. Obtenido de El comercio: <https://www.elcomercio.com/tecnologia/ecuador-tiene-centro-impresion-3d-metales-tecnologia/>

El Comercio. (14 de Noviembre de 2024). *Diabetes es la cuarta causa de muerte en Ecuador ¿Cuáles son los desafíos en el tratamiento?* Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/tendencias/salud/diabetes-es-la-cuarta-causa-de-muerte-en-ecuador-cuales-son-los-desafios-en-el-tratamiento.html>

Federal Reserve Economic Data. (11 de Agosto de 2025). *Market Yield on U.S. Treasury Securities at 10-Year Constant Maturity, Quoted on an Investment Basis*. Obtenido de FRED: <https://fred.stlouisfed.org/series/DGS10>

Forbes Ecuador. (Febrero de 2025). *Del sueño al colapso: Por qué 8 de cada 10 emprendimientos fracasan en Ecuador*. Obtenido de [https://www.forbes.com.ec/columnistas/del-sueno-colapso-8-cada-10-emprendimientos-fracasan-ecuador-n68244?utm\\_source](https://www.forbes.com.ec/columnistas/del-sueno-colapso-8-cada-10-emprendimientos-fracasan-ecuador-n68244?utm_source)

Fortune Business Insights. (5 de Mayo de 2025). *Tamaño del mercado del mercado, participación e análisis de la industria, por tipo (casual, atlético/deportivo, formal y otros), por usuario final (hombres, mujeres y niños), por canal de distribución (supermercado/hipermercado, tienda especializada 2025*. Obtenido de Fortune Business Insights: <https://www.fortunebusinessinsights.com/es/footwear-market-112088>

Gestor de Residuos. (15 de Enero de 2019). *Huellas limpias: la industria del calzado también apuesta por la sostenibilidad*. Obtenido de Gestores de Residuos: <https://gestoresderesiduos.org/noticias/huellas-limpias-la-industria-del-calzado-tambien->



IContainers. (7 de Mayo de 2025). *Incoterm CIF (Cost, Insurance and Freight) - Uso y*

*Significado*. Obtenido de IContainers:

<https://www.icontainers.com/es/ayuda/incoterms/cif/>

INEC. (2022). *Informe de Power BI. Censo Ecuador*. Obtenido de

<https://cubos.inec.gob.ec/AppCensoEcuador/>

INEC. (1 de Noviembre de 2023). *En Ecuador hay 95 hombres por cada 100 mujeres*. Obtenido de INEC: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/en-ecuador-hay-95-hombres-por-cada-100-mujeres/?utm\\_source=](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/en-ecuador-hay-95-hombres-por-cada-100-mujeres/?utm_source=)

INEC. (Abril de 2025). *Boletín Técnico N° 07-2025 -ENEMDU*. Obtenido de Ecuador en Cifras:

[https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2025/Abril\\_2025/202504\\_Boletin\\_empleo\\_ENEMDU.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2025/Abril_2025/202504_Boletin_empleo_ENEMDU.pdf)

INEC. (2025). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Obtenido de Informe de PowerBI :

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNGUxZjQyMDUtMzg0Zi00MzI0LTk5NWEtY2JiMWUzM2YyYjdlIiwidCI6ImYxNThhMmU4LWNhZWMtNDQwNi1iMGFiLWY1ZTI1OWJkYTExMiJ9>

Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2006). Obtenido de

[https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2012/RTEINEN013\\_2006.pdf](https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2012/RTEINEN013_2006.pdf)

Jiménez, J., & López, L. (05 de 2014). *Generación de calzado responsable con el medio ambiente a partir de la materia prima y manufactura disponible en la ciudad de Pasto "Zap Zap"*. Obtenido de <https://sired.udenar.edu.co/1706/1/90157.pdf>

Kemp, S. (3 de Marzo de 2025). *Digital 2025: Ecuador*. Obtenido de DATAREPORTAL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-ecuador>

La nota en línea. (2024). *Buestán Cía. Ltda lanza su nueva colección de regreso a clases 2024*. Obtenido de [https://lanotaenlinea.com/buestan-cia-ltda-lanza-su-nueva-coleccion-de-regreso-a-clases-2024/?utm\\_source](https://lanotaenlinea.com/buestan-cia-ltda-lanza-su-nueva-coleccion-de-regreso-a-clases-2024/?utm_source)

Lamp Worktitude for light. (5 de Septiembre de 2023). *¿Por qué corcho? Propiedades del material para estimular la circularidad y la sostenibilidad*. Obtenido de LAMP ES: [https://www.lamp.es/es/news/por-que-corcho-propiedades-del-material-para-estimular-la-circularidad-y-la-sostenibilidad\\_644016#:~:text=El%20gran%20s%C3%BAper%20poder%20del,de%20CO%E2%82%82%20de%20la%20atm%C3%B3sfera](https://www.lamp.es/es/news/por-que-corcho-propiedades-del-material-para-estimular-la-circularidad-y-la-sostenibilidad_644016#:~:text=El%20gran%20s%C3%BAper%20poder%20del,de%20CO%E2%82%82%20de%20la%20atm%C3%B3sfera).

Lasio, V., Amaya, A., Espinosa, M., Mahauad, M., & Sarango, P. (2024). *Global Entrepreneurship Monitos Ecuador 2023 - 2024*. ISSN. Obtenido de [https://eventos.utpl.edu.ec/sites/default/files/files/informe%20GEM22\(1\).pdf?ref=latamrepublic.com](https://eventos.utpl.edu.ec/sites/default/files/files/informe%20GEM22(1).pdf?ref=latamrepublic.com)

Li, M., Choe, Y.-H., & Gu, C. (2024). *Cómo la sostenibilidad percibida influye en las preferencias de vestimenta de los consumidores*. *Informes científicos*, 19.

Limachi, M. (29 de Marzo de 2025). *Contaminación de residuos sólidos y sus efectos en la salud de la población urbana*. Revista InveCom, Puno. Obtenido de Scielo:

[https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2739-00632025000300139](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2739-00632025000300139)

MAATE. (Octubre de 2024). *Emisión de certificado ambiental para un proyecto, obra o actividad considerado de mínimo impacto y riesgo ambiental, sin ser de carácter obligatorio*. Obtenido de Ministerio de Ambiente, Agua y Transición Ecológica:

<https://www.gob.ec/maae/tramites/emision-certificado-ambiental-proyecto-obra-actividad-considerado-minimo-impacto-riesgo-ambiental-caracter-obligatorio>

Macrotrends. (2025). *CocaCola Revenue 2010-2025 | KO*. Obtenido de Macrotrends:

<https://www.macrotrends.net/stocks/charts/KO/cocacola/revenue>

Malabadi, R., Kolkar, K., Chalannavar, R., & Baijnath, H. (Enero de 2025). *Plant-Based Leather Production: An update*. Obtenido de Research Gate:

[https://www.researchgate.net/publication/387762706\\_Plant-Based\\_Leather\\_Production\\_An\\_update](https://www.researchgate.net/publication/387762706_Plant-Based_Leather_Production_An_update)

Ministerio del Trabajo. (17 de Diciembre de 2024). *ACUERDO MINISTERIAL Nro. MDT-2024-300*. Obtenido de Trabajo Gob Ec: [https://www.trabajo.gob.ec/wp-](https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/12/ACUERDO-MINISTERIAL-NRO.-MDT-2024-300-signed.pdf)

[content/uploads/2024/12/ACUERDO-MINISTERIAL-NRO.-MDT-2024-300-signed.pdf](https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/12/ACUERDO-MINISTERIAL-NRO.-MDT-2024-300-signed.pdf)

Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil . (2025). *Consulta de uso de suelo*. Obtenido de

Guayaquil Gob ec: <https://guayaquil.gob.ec/consulta-de-uso-de-suelo/>

Nae Vegan Shoes. (23 de Septiembre de 2021). *The astonishing versatility of cork*. Obtenido de Nae Vegan Shoes: <https://nae-vegan.com/en-en/blogs/news-and-updates-from-nae-vegan-shoes/the-astonishing-versatility-of-cork?srsltid=AfmBOoojk5e1HFjk3Wj5vMm4JmL2qf93XTeOtFta641dJc-hU0pO66LM>

OEA. (1980). *Acuerdo de Alcance Parcial de Renegociación N° 29 Celebrado entre la República del Ecuador y los Estados Unidos Mexicanos*. Obtenido de Sistema de Información Sobre Comercio Exterior: [https://sice.oas.org/Trade/ECU\\_MEX/Text\\_s.asp?](https://sice.oas.org/Trade/ECU_MEX/Text_s.asp?)

Parlamento Europeo. (29 de Diciembre de 2020). *El impacto de la producción textil y de los residuos en el medio ambiente*. Obtenido de EuroParl Europa: <https://www.europarl.europa.eu/topics/es/article/20201208STO93327/el-impacto-de-la-produccion-textil-y-de-los-residuos-en-el-medio-ambiente#:~:text=Seg%C3%BAn%20las%20estimaciones%2C%20la%20producci%C3%B3n,liberan%20durante%20los%20primeros%20lavados.>

PricewaterhouseCoopers Ecuador. (11 de Diciembre de 2024). *Tarifa del Impuesto al Valor Agregado para el año 2025*. Obtenido de Tax & Legal News PWC EC: <https://www.pwc.ec/es/tax-news/2024/TN39-24.pdf>

Realpe, A., & Gallego, V. (3 de Agosto de 2021). *PROPUESTA DE CALZADO CON TACON INTERCAMBIABLE PARA LA EMPRESA BAMBUCO STORE DE CALI, COLECCIÓN PRIMAVERA 2021*. Obtenido de Repositorio UNIAJC: <https://repositorio.uniajc.edu.co/server/api/core/bitstreams/64b89925-1a03-4e9f-9099-f0d68a1b32c0/content>

RecurPost. (12 de junio de 2015). *Marketing en redes sociales: Impulsa la visibilidad de tu marca y las ventas*. Obtenido de Marketing en redes sociales: Impulsa la visibilidad de tu marca y las ventas: <https://recurpost.com/blog/social-media-is-important-for-business/>

Redacción La Hora. (27 de Mayo de 2025). *Solo 1 de cada 10 empresas en Ecuador reporta ventas reales*. Obtenido de La hora: [https://www.lahora.com.ec/economia/Solo-1-de-cada-10-empresas-en-Ecuador-reporta-ventas-reales-radiografia-de-un-tejido-empresarial-en-crisis-20250526-0003.html#google\\_vignette](https://www.lahora.com.ec/economia/Solo-1-de-cada-10-empresas-en-Ecuador-reporta-ventas-reales-radiografia-de-un-tejido-empresarial-en-crisis-20250526-0003.html#google_vignette)

Redacción Plan V. (27 de Febrero de 2023). *El calzado nacional y la difícil competencia con los bajos costos de producción extranjeros*. Obtenido de Plan V: <https://planv.com.ec/historias/el-calzado-nacional-y-la-dificil-competencia-con-bajos-costos-produccion/>

Revista del Calzado. (17 de Mayo de 2023). *El reciclaje del calzado: un desafío para la industria*. Obtenido de Rd Calzado: <https://revistadelcalzado.com/dia-mundial-del-reciclaje-zapatos-industria/#:~:text=En%20Espa%C3%B1a%20cada%20a%C3%B1o%20se,de%20toneladas%20de%20CO2.>

Sánchez, V. (8 de diciembre de 2023). *PRODUCTOS VERDES: La tendencia hacia un consumo sostenible en el Ecuador*. Obtenido de Centro Ecuatoriano de Eficiencia de Recursos: <https://ceer.ec/huella-de-carbono-en-la-industria/>

Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural . (11 de Abril de 2024). *Conoce la huella hídrica de los cultivos y los alimentos*. Obtenido de Gobierno de México:

<https://www.gob.mx/agricultura/articulos/conoce-la-huella-hidrica-de-los-cultivos-y-los-alimentos#:~:text=Para%20producir%201%20kg%20de,de%201%2C500%20litros%20de%20agua.>

Security Data. (14 de Enero de 2025). *Lista de precios*. Obtenido de SecurityData:

[https://www.securitydata.net.ec/wp-content/downloads/listas/lista\\_precios.pdf](https://www.securitydata.net.ec/wp-content/downloads/listas/lista_precios.pdf)

SENAE. (2025). Obtenido de Consulta del Arancel:

<https://mesadeservicios.aduana.gob.ec/arancel/>

Servicio de Acreditación Ecuatoriano. (13 de Junio de 2018). *Inspección de etiquetas para verificar calidad en calzado*. Obtenido de Acreditación Gob Ec:

<https://www.acreditacion.gob.ec/inspeccion-de-etiquetas-para-calzado/#:~:text=La%20informaci%C3%B3n%20presentada%20en%20las%20etiquetas%20no,o%20de%20f%C3%A1cil%20acceso%2C%20y%20el%20uso>

Servicio de Rentas Internas. (2021). *Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE)*. Obtenido de SRI Gob: <https://www.sri.gob.ec/rimpe>

Servicio de Rentas Internas. (2025). *Impuesto a la Salida de Divisas (ISD)*. Obtenido de SRI GOB EC: <https://www.sri.gob.ec/impuesto-a-la-salida-de-divisas-isd>

Servicio de Rentas Internas. (2025). *Registro Único de Contribuyentes (RUC)*. Obtenido de SRI Gob: <https://www.sri.gob.ec/ruc-personas-naturales>

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2025). *Aprobación de Registro como OCE importador/exportador en el sistema informático Ecuapass*. Obtenido de Gob Ec:

<https://www.gob.ec/senae/tramites/aprobacion-registro-oce-importadorexportador-sistema-informatico-ecuapass?>

Servicio Nacional de Derechos Intelectuales. (2021). *¿Cómo registro una marca?* Obtenido de Servicio Nacional de Derechos Intelectuales:

<https://www.derechosintelectuales.gob.ec/como-registro-una-marca/>

Servicios de Rentas Internas. (2025). *Facturador SRI*. Obtenido de

<https://www.sri.gob.ec/facturador-sri>

Silverlight Research. (2025). *How to Interview a Subject Matter*. Obtenido de Silverlight

Research: <https://www.silverlightresearch.com/how-to-interview-a-subject-matter-industry-expert.html>

The Heritage Foundation. (Febrero de 2025). *Perfil del país sobre libertad económica Ecuador*.

Obtenido de Heritage Org: <https://www.heritage.org/index/pages/country-pages/ecuador#:~:text=Updated%20February%202025&text=Ecuador's%20economic%20freedom%20score%20is,countries%20in%20the%20Americas%20region.>

Titchenal, M., Asay, A., Favre, J., Andriacchi, T., & Chu, C. (2015). Effects of High Heel Wear and Increased Weight on the Knee during Walking. *Journal of Orthopaedic Research*, 405–411. Obtenido de <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4346490/>

Vivobarefoot. (Noviembre de 2021). *22 BILLION PAIRS OF SHOES ARE DUMPED INTO LANDFILL EACH YEAR*. Obtenido de Vivo Bare Foot:

[https://www.vivobarefoot.com/media/wysiwyg/pdf/black\\_friday\\_revivo.pdf](https://www.vivobarefoot.com/media/wysiwyg/pdf/black_friday_revivo.pdf)

World Intellectual Property Organization . (2025). *Clasificación de Niza, 12th Edition, Version*

2025. Obtenido de Organización Mundial de la Propiedad Intelectual:

[https://nclpub.wipo.int/enfr/?basic\\_numbers=show&class\\_number=25&explanatory\\_notes=show&gors=&lang=en&menulang=en&mode=flat&notion=&pagination=no&version=20250101](https://nclpub.wipo.int/enfr/?basic_numbers=show&class_number=25&explanatory_notes=show&gors=&lang=en&menulang=en&mode=flat&notion=&pagination=no&version=20250101)

Xicota, E. (6 de Abril de 2020). *El cuero, impactos y alternativas más sostenibles*. Obtenido de

Ester Xicota: <https://www.esterxicota.com/cuero-impactos-alternativas-moda-sostenible/>

Yardley, E. (31 de Mayo de 2024). *Braun and Clarke Thematic Analysis – How to Do the SixStep*

*Process in Your Qualitative Research Project*. Obtenido de Degree Doctor:

<https://www.thedegreedoctor.com/blog/braun-and-clarke-thematic-analysis-how-to-do-the-six-step-process-in-your-qualitative-research-project>

**Anexo 1****Transcripción de la herramienta de validación*****Entrevista Nicole Almachi, directora de la carrera de Diseño de Modas (TECSU)*****Entrevistadora:** Castro Obando Nathalia Ivette**Entrevistada:** Nicole Almachi, Diseñadora de Modas**Fecha:** viernes, 27 de junio del 2025**Modalidad:** Virtual vía *teams***Video de respaldo:** [ENTREVISTA-20250627\\_200856-Grabación de la reunión.mp4](#)

**Nathalia Castro:** Hola, ¿qué tal? Ahora sí. La reunión se está grabando, con su consentimiento. Como le comentaba, esta entrevista tiene fines académicos. Primero, muchísimas gracias por aceptar, por su disposición. Me gustaría, si es posible, que se presente brevemente, para tenerlo grabado en la sesión.

**Nicole Almachi:** ¿Listo? Bueno, hola. Gracias por la invitación. Yo soy Nicole Almachi, soy diseñadora de modas, tengo una licenciatura en Diseño e Innovación de Modas. Actualmente estoy cursando un máster en Dirección de Centros Educativos. Tengo nueve años dentro de la docencia. Soy docente y coordinadora del Tecnológico Sudamericano, y también soy diseñadora de modas desde hace, creo que once años. He tenido marcas propias, he trabajado para fábricas y también de manera freelance con marcas más pequeñas. Actualmente me inclino más por la docencia que por tener una marca, y dentro de la moda, me especializo en el arte textil.

**Nathalia Castro:** Muchísimas gracias por su presentación. Mi nombre es Nathalia Castro, soy estudiante de octavo semestre de la carrera de Negocios Internacionales. Actualmente represento a mi equipo, conformado por María del Carmen, Angiee y Jeniffer, quienes no pudieron estar presentes debido a obligaciones académicas.

Antes de empezar con las preguntas, me gustaría contarle brevemente de qué trata nuestro proyecto. En la materia de Unidad de Integración Curricular, desarrollamos proyectos de implementación de negocios, los cuales deben ser innovadores o tener algún diferenciador. Nuestro equipo propuso un calzado modular elaborado con material sostenible. Aquí puede ver una pequeña landing page del proyecto. El concepto central es: *“Cambia el taco, no el zapato”*. Nos inspiramos en marcas americanas y europeas que ya manejan este tipo de diseño, pero nuestro diferenciador principal es el uso de cuero vegano de nopal, importado desde México. Además, buscamos generar impacto social ofreciendo empleos justos a artesanos ecuatorianos, reconociendo así el talento local. Esa es un poco la idea general de nuestro proyecto. Si está de acuerdo, podemos iniciar con la ronda de preguntas.

**Nicole Almachi:** Sí, claro. ¿Tú me dices la pregunta o las veo en el correo?

**Nathalia Castro:** Te las iré dando conforme avancemos. La primera es:  
Desde su experiencia en moda, ¿cómo percibe la aceptación actual del calzado sostenible entre los consumidores y las tiendas de moda?

**Nicole Almachi:** La verdad es que mucha gente piensa que en diseño de modas todo es fácil, que todo es maravilloso, y que cuando se presentan proyectos sostenibles, se va a cambiar el mundo. Te voy a hablar con sinceridad.

Primero, en Ecuador no hay muchas marcas ni una oferta significativa de productos donde se hable realmente de sostenibilidad. No voy a hablar ahora de sostenibilidad en general, tal vez en otra pregunta. En Quito, por ejemplo, en el sector de la Basílica del Voto Nacional, vi una tienda que vendía calzado con suela hecha de un material biodegradable, creo que con café. Era la primera vez que veía algo así. Sin embargo, la parte superior del botín era simplemente cuero. Entonces, ese producto no puede venderse como sostenible, porque la sostenibilidad abarca toda la cadena del producto, no solo un componente. No hay mucha aceptación. La mayoría de los productos que intentan ser sostenibles son caros, porque requieren más trabajo y procesos más complejos para obtener los materiales. Sé que ustedes van a usar cuero de nopal, pero ese material no es precisamente económico. Y como no es común encontrar calzado con ese tipo de materiales, se vuelve más costoso y poco accesible.

**Nathalia Castro:** Entonces, ¿podemos decir que no existe una oferta clara de productos realmente sostenibles en Ecuador, y los que existen tienen un costo elevado?

**Nicole Almachi:** Sí. Y, además, un producto 100% sostenible, como tal, no existe.

**Nathalia Castro:** De acuerdo. Pasamos a la segunda pregunta. ¿Qué tan viable le parece la propuesta de calzado modular con tacones intercambiables? ¿Cree que existe apertura en el mercado para este tipo de diseño? Algo adicional que no está en la landing es que, además del cuero vegano de nopal para la parte superior del zapato, también queremos usar corcho en la suela, por ser más amigable con el medio ambiente.

**Nicole Almachi:** ¿El tacón intercambiable también es de corcho?

**Nathalia Castro:** Sí, aunque tendría un tipo de recubrimiento. Aún estamos trabajando en la propuesta técnica.

**Nicole Almachi:** Bueno, una de las principales quejas de las mujeres es que se cansan de usar tacos muy altos durante el día. Dar opciones en un mismo zapato ayuda mucho. Es 100% funcional, da comodidad. Sí puede existir apertura en el mercado, pero hay que segmentar bien el público. Por ejemplo, una adolescente o una estudiante universitaria que no necesita tanta formalidad no sería parte del público objetivo. Pero una ejecutiva, abogada o visitadora médica sí, porque requieren vestir formal, pero también moverse mucho.

Viable es. Funcional también. Yo le cambiaría un poco la forma de la punta, porque la que tienen parece un “pump” clásico y no es tan actual. Si decimos que es estilo “stiletto”, debe parecerlo también en forma. El producto tiene potencial, porque en un solo zapato se tiene tres medidas de taco, lo que evita comprar tres zapatos. Eso ya cumple un principio de sostenibilidad.

Eso sí, lograr que el consumidor lo acepte puede ser complejo, porque las cosas sostenibles o transformables, al menos en moda, requieren tiempo para que se adopten. Depende mucho de cómo se venda y de que sea agradable estéticamente.

**Nathalia Castro:** De acuerdo. Entonces habría que trabajar también en educar al consumidor. Agradezco mucho la observación sobre el modelo; aunque por ahora es solo un prototipo, planeamos desarrollar más modelos en la siguiente etapa.

**Nicole Almachi:** Sí, claro. Pero incluso el primer modelo debe ser atractivo desde el inicio.

**Nathalia Castro:** Muchas gracias. Podemos continuar con la tercera pregunta. En términos de diseño, ¿qué elementos considera imprescindibles para que un zapato sea atractivo, funcional y competitivo?

**Nicole Almachi:** Primero, debes identificar cuáles son los tacones más relevantes. Por ejemplo, si yo fuera a lanzar ese producto con cuatro tipos de tacón, trataría de incluir uno clásico, uno que esté en tendencia y uno que tenga algún elemento innovador, al menos visualmente: detalles, brillo, textura, etc. Tú como marca debes pensar qué quieres comunicar: ¿comodidad?, ¿tendencia?, ¿versatilidad? Puede que tengas un modelo básico en color neutro, pero que el diseño de la capellada (la parte delantera del zapato) esté actualizado. Y en cuanto a los tacones, deben ser agradables visualmente. Por ejemplo, ese tacón cuadrado muy bajo se asocia a veces con personas mayores o con profesoras. Se debe tener cuidado con eso.

**Nathalia Castro:** Justamente, ese tipo de observaciones son muy valiosas. La idea es que no se limite a un solo diseño de tacón. Por ejemplo, en una de nuestras secciones mostramos tres estilos: un stiletto, un bloque más ancho y uno más bajo tipo flat. Con eso podríamos formar distintos combos.

**Nicole Almachi:** Exacto, eso está mucho mejor. Tener opciones actualizadas y variadas es clave.

**Nathalia Castro:** Pasamos a la cuarta pregunta. ¿Cuánto peso considera que tiene la estética en un producto sostenible dentro del sector de moda? ¿Cree que el consumidor está dispuesto a sacrificar estilo por sostenibilidad?

**Nicole Almachi:** Primero, hay que dejar claro que estilo y sostenibilidad no son opuestos. Y tampoco deberíamos usar "ecología" como sinónimo de sostenibilidad, porque está cargado culturalmente de estigmas. Cuando uno dice que algo es ecológico, muchas personas piensan en algo reciclado, viejo, feo. En moda, especialmente, lo ecológico se asocia a lo hippie o artesanal poco refinado. Hay que separar sostenibilidad y estética. La estética cumple un rol fundamental en todo producto de diseño. Lo estéticamente agradable siempre será subjetivo, pero no se puede dejar de lado. Incluso si el zapato está hecho con cuero de nopal, debe tener un buen acabado visual. Si me muestras un zapato que se supone que es para mí perfil, y no me gusta su forma o su color, no lo compraré. Así sea sostenible. Entonces sí, la estética es esencial. Más aún en un producto que busca diferenciarse.

**Nathalia Castro:** Muy clara la explicación, muchas gracias. En ese caso, también hemos considerado cambiar el lenguaje que usamos, evitando el término "ecológico" y enfocándonos en lo "sostenible". Pasamos a la siguiente pregunta. ¿Cuál es su opinión sobre la combinación del cuero de nopal y la suela de corcho? ¿Cree que estos materiales pueden posicionarse como opciones premium o existen barreras en el mercado ecuatoriano?

**Nicole Almachi:** Definitivamente tiene que posicionarse como un producto premium, porque el cuero de nopal no es económico. Respecto al corcho, hay que tener cuidado. Tiene diferentes gramajes y no necesariamente es adecuado para usarse como el alma del zapato. Puede funcionar como recubrimiento, pero no como estructura interna. Además, si el taco también lleva corcho, hay que revisar qué tan resistente es, sobre todo si va a tener un sistema de encaje. Si ese sistema va con impresión 3D, por ejemplo, hay que asegurarse de que el material no se deforme.

Entonces, la recomendación es revisar bien el uso del corcho, porque puede no brindar la estabilidad que se necesita.

**Nathalia Castro:** Lo tomaremos muy en cuenta. La siguiente pregunta es: ¿Qué sugerencias haría usted para que el diseño del zapato refleje mejor su valor sostenible y funcional?

**Nicole Almachi:** Desde ya, funcional es, porque estás ofreciendo varias opciones de taco en un solo zapato. En cuanto a sostenibilidad, hay que tener claro que en diseño de modas casi nada es 100% sostenible.

Para que un producto lo sea, debe cuidarse todo su ciclo de vida: desde la materia prima, el proceso de producción, la forma en que se paga a los trabajadores, su durabilidad y su disposición final. Tú puedes garantizar que el cuero de nopal es vegano y que hay un pago justo al artesano, pero el zapato no se va a biodegradar completamente, porque seguramente lleva goma sintética, entre otros elementos. Entonces, en lugar de prometer sostenibilidad absoluta, puedes comunicar que tu marca está *en vías de ser sostenible*. Puedes incluir servicios postventa, como reparaciones o recambios de partes, para extender el ciclo de vida del producto. Esa es una forma coherente de aportar a la sostenibilidad desde la moda.

**Nathalia Castro:** Muy buena sugerencia. Precisamente hemos considerado incluir un servicio postventa, y su comentario refuerza esa idea. Pasamos a la pregunta siete: ¿Cómo podría comunicarse visual y estéticamente la propuesta de valor del producto?

**Nicole Almachi:** Harían falta varios recursos. Yo haría un video tipo *stop motion* donde se muestre el zapato y cómo se intercambian los tacones. Puede hacerse en fondo neutro, tipo

estudio, o en contexto, como en una casa o calle. También podrías hacer un video con una mujer que transita diferentes momentos del día. Por ejemplo, en la mañana va a una reunión formal con taco alto; luego, al salir, se cambia el taco para subir al taxi o caminar cómodamente. Más tarde, se lo cambia nuevamente para un evento nocturno. La idea es mostrar cómo el zapato se adapta al ritmo de vida de la usuaria. Es storytelling visual. Que se vea el cambio, no solo como un detalle técnico, sino como una solución práctica y estética.

**Nathalia Castro:** ¡Excelente! Esa línea de comunicación es justo la que estamos desarrollando. Pasamos a la octava pregunta: ¿Qué errores cree usted que suelen cometer los emprendimientos de moda al lanzar productos sostenibles?

**Nicole Almachi:** Uno de los principales errores es no considerar que el consumidor no está educado en sostenibilidad. Estamos muy influenciados por el *fast fashion*, donde todo es barato, cambia rápido y se desecha fácilmente. La gente prefiere productos sintéticos que duran poco, pero cuestan menos. Entonces, cuando se lanza un producto sostenible, muchas veces no se comunica bien el valor que tiene detrás. Se necesita educar, explicar, contar la historia, mostrar el proceso. Eso toma tiempo y coherencia.

**Nathalia Castro:** Muy cierto. El *fast fashion* ha afectado mucho, incluso a nivel mundial. Novena pregunta: ¿Ve usted potencial en una línea de accesorios desmontables? Es decir, vender también combos de tacos adicionales, no solo el zapato completo. ¿Qué tipo de consumidor podría estar interesado?

**Nicole Almachi:** Sí, totalmente. Todas las opciones adicionales que se ofrezcan al cliente aportan valor. Los combos de tacos adicionales permiten personalización y extensión del uso del

producto. Además, puedes jugar con colores y texturas para que el zapato combine con más outfits. Es una excelente forma de aumentar la innovación y fidelizar al cliente.

**Nathalia Castro:** Qué bien. Precisamente estamos evaluando ofrecer tacos por separado como parte del catálogo. Finalmente, ¿nos podría dar una recomendación puntual para fortalecer la propuesta desde el punto de vista de moda y diseño?

**Nicole Almachi:** Sí. Cambien el color y la forma del zapato inicial. El modelo que veo en el banner es muy básico, y se asocia a públicos que quizás no son los que quieren alcanzar. Recomiendo que el primer modelo tenga una forma más actual, una punta tipo stiletto o una variante geométrica. Y que, entre los tacos, tengan uno clásico, uno en tendencia y uno más innovador. Así cubren varias necesidades y estilos.

**Nathalia Castro:** Perfecto. Tomaremos muy en cuenta su sugerencia. Hemos cumplido con todas las preguntas del guion y con el tiempo estimado.

De mi parte, solo me queda agradecerle por su tiempo y por todas las sugerencias que nos ha compartido.

**Nicole Almachi:** Con gusto. ¡Éxitos!

**Nathalia Castro:** Muchísimas gracias. Que pase una excelente noche.

### *Entrevista Joseph Moarry, artesano zapatero*

**Entrevistadora:** Castro Obando Nathalia Ivette

**Entrevistado:** Joseph Moarry F., artesano zapatero

**Fecha:** 7/7/2025

**Medio:** Virtual vía teams

**Video de Respaldo:** [ENTREVISTA-20250707\\_200633-Grabación de la reunión.mp4](#)

**Nathalia Castro:** Hola, ¿qué tal? Buenas noches, ¿cómo estás?

**Joseph Moarry:** Buenas noches.

**Nathalia Castro:** ¿Joseph, ¿verdad?

**Joseph Moarry:** Sí.

**Nathalia Castro:** Un gusto. Mi nombre es Nathalia Castro, soy estudiante de la carrera de Negocios Internacionales en la Universidad Internacional del Ecuador. ¿Tú eres el esposo de la señora que me hizo los zapatos, el prototipo, cierto?

**Joseph Moarry:** Sí, exactamente.

**Nathalia Castro:** Yo le había solicitado a ella una entrevista, pero como no se pudo conectar, me indicó que asistirías tú, ya que también tienes experiencia en calzado. Me gustaría presentarte brevemente nuestro proyecto, para contextualizarte respecto a las preguntas que voy a realizar. Pero antes, si puedes presentarte, por favor.

**Joseph Moarry:** Claro. Buenas noches. Como ya mencionaste, mi nombre es Joseph Moarry. Lo del calzado es mi segundo trabajo, por así decirlo, porque mi formación principal es como desarrollador. Aunque suene contradictorio, tengo cerca de tres años de experiencia en el

mundo del calzado. He trabajado con todo tipo de materiales, y bueno, eso es un poco de mi trayectoria.

**Nathalia Castro:** Perfecto. Entonces, ahora sí voy a compartir pantalla para mostrarte de qué trata nuestro proyecto, de dónde nace y cuál es la funcionalidad que queremos darle. ¿Me confirmas si puedes ver la pantalla?

**Joseph Moarry:** Listo, sí, ya la veo.

**Nathalia Castro:** Este es nuestro proyecto: se llama **Tunay**, una propuesta de calzado intercambiable sostenible con cuero vegano de nopal y suela de corcho. El equipo está conformado por cuatro personas de las carreras de Negocios Internacionales y Hotelería. La idea nace de la preocupación por la basura generada por la industria del calzado. Según investigaciones, se desechan aproximadamente 22 millones de pares en poco tiempo. Aquí puedes ver una idea del logo y del primer prototipo, que inicialmente fue hecho en papel y luego materializado. El cuero vegano lo importamos desde Jalisco, México. Este proyecto se enmarca en un plan de negocios con visión de internacionalización. Como estudiantes de negocios internacionales, es un componente clave. El sistema de encaje del taco inicialmente se planteó con imán, pero buscamos alternativas más seguras. Como es solo un prototipo, empezamos con un modelo y color únicos, pero la idea es expandirlo. ¿Hasta aquí tienes alguna duda?

**Joseph Moarry:** No, en realidad solo quería acotar algo. El material que nos enviaron, tanto por su textura como por su olor, era muy diferente a lo que solemos usar aquí en Ecuador.

Generalmente trabajamos con materiales colombianos por el costo de producción.

Este cuero era notablemente distinto, lo que me llamó mucho la atención.

**Nathalia Castro:** Perfecto. Muchísimas gracias. Ahora sí, empezamos con la ronda de preguntas. Son ocho, orientadas al área de producción, que es tu especialidad.

La primera pregunta: ¿Qué tipo de calzado es más demandado actualmente por mujeres que buscan algo cómodo y elegante?

**Joseph Moarry:** Primero debemos contextualizarnos. Ecuador suele recibir las tendencias de Estados Unidos, pasando primero por Colombia, que es nuestro principal referente en moda de calzado. Los zapatos más utilizados actualmente son los llamados **estiletos**. Se caracterizan por tener la punta pronunciada. Hay distintos tipos: bajos, altos, de punta redonda o cuadrada. Son bastante demandados por su apariencia elegante.

**Nathalia Castro:** Perfecto. Justamente nuestro prototipo también tiene esa punta tipo stiletto. Segunda pregunta: ¿Has trabajado alguna vez con sistemas de ensamble o partes intercambiables en calzado? Excluyendo, por supuesto, nuestro pedido del prototipo.

**Joseph Moarry:** No, directamente no. Pero sí te puedo decir que, tradicionalmente, antes los zapatos de mujer se hacían con suela de madera, y para unir el tacón se usaban clavos. Luego se modernizó el proceso y se empezaron a usar bases de plástico con tornillos. Actualmente no se hacen ensambles intercambiables porque eso aumenta el costo de producción y se busca mantener precios accesibles para el cliente.

**Nathalia Castro:** Entiendo. Entonces es más por temas estructurales y de costos. ¿Y hoy qué tipo de suela se usa?

**Joseph Moarry:** Se usa **PVC**, un tipo de plástico que se trabaja con inyectoras. Se funde el plástico, se coloca en moldes y se obtiene tanto la suela como el taco. Todo es más rápido y barato.

**Nathalia Castro:** Perfecto. Vamos con la tercera pregunta: ¿Qué opinas del cuero vegano de nopal y la suela de corcho como materiales alternativos para reducir el impacto ambiental del calzado?

**Joseph Moarry:** El cuero de cactus me parece una excelente opción. Sería bueno implementarlo a nivel nacional, aunque al ser una planta endémica de México, su importación eleva los costos. Sobre el corcho, me parece una muy buena propuesta, ya que reduce el uso de plásticos que terminan contaminando los mares. Es una idea interesante, aunque habría que evaluar su resistencia en ciertas partes del zapato.

**Nathalia Castro:** Justamente, por eso lo importamos desde México, con el proveedor Desserto. Pero sí, el tema del costo es una barrera que estamos analizando.

Cuarta pregunta: ¿Cuáles crees que serían las mayores dificultades técnicas para fabricar un zapato modular con tacones intercambiables?

**Joseph Moarry:** Principalmente, el costo de capacitación y materiales. En Ecuador no se produce mucho material y capacitar a los zapateros en este tipo de ensambles sería caro. Dicho esto, es una idea novedosa y viable. Recuerdo que hace años hubo zapatos de hombre con suela intercambiable, pero no funcionaron por los materiales. Sin embargo, con buenos materiales y una ejecución adecuada, sí lo veo factible.

**Nathalia Castro:** Perfecto. Quinta pregunta: ¿Qué tan difícil fue trabajar con el cuero de nopal en comparación con otros materiales?

**Joseph Moarry:** Fue más fácil. El cuero de nopal es muy maleable, se adapta bien al molde, no es rígido y facilita la fabricación.

Como artesano, eso representa una ventaja. Y para el consumidor, también es positivo, porque se adapta mejor al pie.

Cuando lo vi, me recordó al cuero que se usa en los interiores de autos, pero una vez que supe que era importado, todo tuvo sentido.

**Nathalia Castro:** Me alegra saber que fue una experiencia positiva.

Sexta pregunta: ¿Qué herramientas o procesos artesanales crees que se podrían adaptar a este diseño?

**Joseph Moarry:** Podríamos considerar el uso de **cuero de montaña** o **cuero serrano**, que se encuentra en la Sierra del país. Es muy resistente, natural, y alarga la vida útil del zapato. Es diferente al cuero colombiano que usamos normalmente. Con procesos artesanales, sin maquinaria, también se puede trabajar bien si el diseño lo permite.

**Nathalia Castro:** Gracias. ¿Crees que la producción por lotes o bajo pedido es más viable para este tipo de producto?

**Joseph Moarry:** Por lotes, sin duda. Para los zapateros es más fácil fabricar varias unidades con la misma talla y cambiar solo el color.

Además, permite reducir la merma y abaratar costos. Las tallas más comunes son 6, 7 y 8. Los colores que más se venden son blanco, negro y rojo.

También se usa mucho el **charol o charolina**, que tiene un acabado brillante y llama la atención del cliente.

**Nathalia Castro:** Anotado. En cuanto al diseño, ¿qué mejoras sugerirías al prototipo?

**Joseph Moarry:** Primero, cambiar el sistema de imán por uno de tipo **riel**, como los que usan los cajones. Al llegar al tope, se ajusta automáticamente, lo que da más seguridad. También recomendaría cambiar la tira de elástico por una hebilla, ya que permite mayor ajuste al pie del usuario. Como zapatero, puedo decir que la hebilla es más adaptable y firme que el elástico.

**Nathalia Castro:** Finalmente, ¿qué expectativas crees que tienen las clientas cuando se les dice que un producto es hecho a mano o artesanal?

**Joseph Moarry:** Algunas personas desconfían, porque lo hecho a mano puede tener imperfecciones, a diferencia de un producto industrial. Es una percepción cultural que debemos cambiar. Sin embargo, muchas personas valoran la posibilidad de personalización y de tener algo hecho a medida. Hay un segmento del mercado que sí aprecia lo artesanal, especialmente si ve el resultado final y nota la calidad.

**Nathalia Castro:** Sí, eso también lo notamos en nuestros grupos focales. Muchas participantes valoraron que el producto sea personalizado y local. Te agradezco muchísimo por tu tiempo y por todas tus respuestas. Nos han servido mucho para seguir mejorando el proyecto. También agradece de nuestra parte a tu esposa por su colaboración.

**Joseph Moarry:** Claro, con gusto. ¡Muchos éxitos!

**Nathalia Castro:** Gracias, Joseph. ¡Buena noche!

***Focus Group 1***

**Facilitadoras:** Angiee Rivas

**Apoyo:** Nathalia Castro y Jeniffer Mendieta.

**Fecha:** 7 de julio de 2025

**Duración:** 1 hora

**Modalidad:** Virtual, vía teams

**Video de Respaldo:** [FOCUS GROUP-20250707\\_220035-Gravação de Reunião.mp4](#)

**Participantes:** Allison Villón, Andrea Gómez, Damary Villao, Daniela Alcívar, Melany Morocho, Julexi Zambrano, Valery Vargas, Alejandra Sarabia, Peggy Martínez, Mariela Sañay.

**RIVAS PINILLO ANGIEE SAMANTHA 7:02**

Buenas noches, chicas. Gracias por estar aquí. No sé si nos pueden ayudar prendiendo la Cámara por favor. Ya.

**Andrea Gómez 7:12**

Claro que sí.

**RIVAS PINILLO ANGIEE SAMANTHA 7:14**

Pueden ver la pantalla.

Me confirma, por favor, lo pueden ver la pantalla, sí.

**Andrea Gómez 7:20**

Sí.

**RIVAS PINILLO ANGIEE SAMANTHA 7:26**

Bueno, nosotros somos de negocios internacionales y le traemos a ustedes una propuesta de calzado sostenible. Al principio nosotros les quedamos a dar un contexto de por qué nuestro producto, basándonos en estadísticas.

Nosotros para poder crear este producto nos basamos en una situación real, como es el caso de la industria del calzado, actualmente por ejemplo, en los últimos años la industria del calzado crea más de 24000 millones de pares de zapatos y de esta cantidad, 130000 millones de pares de zapatos son de desechados.

En los vertederos esta cantidad de zapatos que se desechan genera ofrecidos y, aunque en Ecuador no existe un dato específico de cuántas personas desechan zapatos, sí tenemos el dato de cuántas personas viven para por esta industria. Es decir, que en Ecuador esta industria representa al menos el 0,15%.

Y la mayor parte de la producción de calzado emplea una producción no sostenible como es el uso de plástico, el uso de curtido de animal, en el cual ellos los procesos que ellos utilizan, las personas que trabajan esa industria pueden.

Enfrentar pueden llegar a tener enfermedades a la larga cómo es el cáncer, cómo es dermatitis en

países donde existe una mano de obra barata como en Bangladesh, estas personas que son bandas de niños de 10 años presentan estas enfermedades debido a la exposición, por eso nosotros les traemos TUNAY, la cual es un calzado hecho a base de cuero nopal.

Y con un corcho de tacones de corcho porque nosotros elegimos el cuero, nopal se eligió porque si comparamos el cuero, nopal, el cual solo emite 1,39% de dióxido de carbono a comparación del del cuero animal, este emite 27,30% de dióxido de carbono.

Bueno, siendo una acción sumamente más sostenible.

Pero tú no hay, como pueden ver, ese es el logo. Nosotros vamos a traer presentación de la caja.

El empaque va a ser de Kraft y como pueden celebrar en el vídeo, tiene una imagen de este. Es nuestro prototipo actual, donde pueden ver que existe donde se le puede cambiar la altura.

¿Me confirmas si pueden ver el video?

**Daniela Alcívar 10:01**

Sí.

**RIVAS PINILLO ANGIEE SAMANTHA 10:09**

Este es el zapato.

Esta es sin la base y nosotros como primera propuesta, vamos a implementar. Este no es el único diseño que vamos a tener, vamos a tener más diseños, pero hasta mientras este es el prototipo, como pueden ver, la base es así y se le puede implementar otra. Se le puede cambiar de tacón, ese es el plus que tiene el zapato, además que este es cuero de cactus.

Importado desde México tienen la opción de que podamos cambiarle de taco, ya sea para en

diferentes ocasiones donde usar taco por mucho tiempo, suele doler, nosotros por eso extraemos esta alternativa para mayor comodidad. Con esta es otra diferencia de taco de que tenemos.

También tenemos esta altura y la normal que se convierta en un en un flat normal.

¿Como segundo punto, nos gustaría que cada uno de los ayuden, presentándose, decir sus nombres, si trabajan, en qué áreas trabajan?

**CASTRO OBANDO NATHALIA IVETTE 11:18**

Vamos a empezar quizás bueno, acá me sale primero Valery, por favor.

**VARGAS GILBERT VALERY GEOVANNA 11:23**

Hola, buenas noches, mi nombre es Valery Vargas Gilbert. Tengo 23 años y actualmente no estoy laborando.

**Daniela Alcívar 11:39**

¿Hola qué tal? Buenas noches, mi nombre es Daniel Alcívar, tengo 22 años y soy asistente administrativo de una corporación alemana.

**Allison Villón 11:52**

Buenas noches, soy Allison billón. Tengo 21 años y soy pasante de marketing.

**SAÑAY CABRERA MARIELA ROXANA 12:07**

Buenas noches a todos. Mi nombre es Mariela Sañay, tengo 23 años y actualmente laboro en una consolidadora de cargas y soy parte de del departamento operativo.

**DAMARY JULEIXY VILLAO GUTIERREZ 12:28**

Hola, muy buenas noches. ¿Sí, se me oye, ¿verdad? Hola, muy buenas noches, mi nombre es amarilla, actualmente me encuentro laborando en.

Un almacén donde venden accesorios para vehículos en la parte de facturación.

**Julexi Zambrano 12:52**

OK, Buenas noches, mi nombre es Julexi Zambrano y tengo 20 años. Actualmente no estoy laborando.

**Andrea Gómez 13:07**

Buenas noches con todos y mi nombre es Andrea Gómez, tengo 29 años y actualmente pues yo laboro hoy en una farmacia con en lo que es en ventas, servicio al cliente.

**Nelly Alejandra Sarabia Espín 13:27**

Buenas noches. Soy Alejandra Sarabia y tengo 22 años y actualmente soy asistente de exportaciones en una camaronera.

**Peggy Martínez** 13:48

Hola, soy pepe Martínez, bueno, tengo 23 años y bueno, actualmente estoy laborando en una en una agencia de carga como customer service.

**CASTRO OBANDO NATHALIA IVETTE** 14:01

Perfecto, muchísimas gracias a todas. Le doy el paso a mi compañera Jennifer.

**Jeniffer Noemi Mendieta Reyes** 14:07

Hola chicas, bueno bienvenidos y muchísimas gracias por estar aquí. Este espacio justamente busca hacer un diálogo abierto y cercano, donde valoramos muchísimo sus opiniones y sugerencias. Ante la propuesta del producto que les mostramos.

Bueno, las preguntas que les vamos a hacer a continuación constan o bueno están divididas por 3 secciones. Comenzamos con la primera que respecto justamente a recibir opiniones sobre el diseño y la funcionalidad como tal del zapato, me gustaría para esto conocer qué impresión les dio el diseño que les mostramos.

Asimismo, nos pueden colaborar compartiéndonos sus opiniones cada una.

**Allison Villón** 15:15

OK, el prototipo me parece interesante la propuesta que lanzan sobre tener diferentes tipos y

modelos de tacos al momento de como la mencionado de usar tacos en si cansa. Entonces parece un tema muy interesante el poder cambiar el tamaño del tacón a medidas que uno se va cansando.

**Andrea Gómez** 15:45

Me parece bastante interesante esta propuesta que están llevando debido a que, como nosotras, como mujeres, pues siempre estamos tratando de buscar no solo algo elegante, sino también cómodo y más con este tacón que va a ser versátil.

Entonces nos va ayudar en distintas maneras de y comodidad, sobre todo en eventos, cuando se tenga o al reuniones familiares, o quizás en algún alguna reunión más formal y el poder, el mismo hecho de irle cambiando el tacón, sobre todo para la.

No, no solo para estar bien, sino también en temas de salud. Me llama mucho la atención YY la verdad, pues siempre conocer un poco más, pues para saber sobre todo el producto YY más que todo la calidad.

**DAMARY JULEIXY VILLOO GUTIERREZ** 17:16

Sí, lo que pasa que tuve un problema aquí con el celular este bueno en mi cuestión, bueno, me parece muy novelero, muy novelero y muy poco común porque creo que es algo que no se ve este.

Que es que lo vendan muy común, pues no, y muy no era porque no, como mujer, como una, como una compañera. Por ahí dijo que busca la comodidad, entonces eso.

**CASTRO OBANDO NATHALIA IVETTE 17:53**

¿OK? Bueno, sí, un poco. El término novelero, la verdad. En Guayaquil. En general, creo que somos bastante noveleros y en este sentido de la moda, también a las mujeres nos llama bastante la atención lo nuevo. ¿Entonces continuemos, Daniela, cuál es tu percepción inicial del del producto?

**Daniela Alcívar 18:12**

OK, parece, me da una impresión de modernidad, es algo muy moderna, se adapta a lo de ahora que es lo eco friendly, y no lo ambiental, amigable con el medio ambiente. Me gusta eso y me gusta también el cambio de los tacones. Nunca había visto un calzado que se puede adaptar a varios niveles de tacones y a distintos.

Es un valor agregado bastante bueno. Creería que lo podemos usar las mujeres para distintos contextos. A veces nos abstenemos. A como que a usar tacones debido a que nos pueden doler los pies por el evento que tenemos que estar mucho tiempo paradas o porque quizás nos movemos de un lado a otro y adaptarlo a diferentes niveles y diferentes formas, ayuda mucho como que.

¿Adaptarte al uso del zapato? Algo que sí tengo, como que duda es sobre la durabilidad del material del del cuero de del Cactus, como que, eso sí, tengo como como una pequeña duda y la durabilidad del taco, si es que no llega a ser muy débil.

Al momento de asentar o de usar esas son como que las dudas que tengo, pero ahí me gusta mucho.

**CASTRO OBANDO NATHALIA IVETTE 19:25**

Sí, bueno, despejando brevemente tus dudas en este caso, pues el cactus como material para el uso de tacones, sería la primera vez que se implementa. Sin embargo, sí ha sido utilizado en otros accesorios como carteras y en botas, pero no en tacones. Así tengo entendido y en cartera se ha comprobado que tiene una durabilidad de hasta 10 años. De hecho, para.

Para bajar nuestro prototipo, este que ven aquí no es realizado con cuero sintético, mandamos a pedir el cuero de cactus y lo hicimos con un artesano que pudo usar el cuero de cactus y las opiniones de él fue que es un material mucho más fácil de trabajar que el cuero sintético.

Entonces hasta en la parte productiva, pues si es.

Sí se puede utilizar. Eso despejando tu duda, creo que podemos continuar con Julexi para que nos dé su opinión respecto a la impresión del diseño que acabamos de proyecto.

Yuli, no sé si.

**Julexi Zambrano 20:30**

bueno, es muy novedoso, ya que, como dijo una de las chicas, que es algo poco común y más que todo el material que se utiliza, al menos yo nunca había escuchado ese de ese material. Entonces más que todo por la comodidad también.

Y eso me parece muy novedoso.

**Melany Morocho 21:06**

Holi, este me parece super interesante el diseño, la verdad, yo en la oficina para el trabajo uso

tacos y me gusta porque esos tacos no son tan grandes, o sea, son como que este son medianos, entonces como que es cómodo caminar aparte, el taco es grueso YY es cómodo, o sea porque si fuera taco bien finito, ahí sí incomoda mucho, o sea, no es cómodo como para pasar, estoy en la oficina y ustedes saben que en la oficina.

A uno este tiene que subir de un piso a otro o ir a diferentes áreas, entonces ya, pues es muy cómodo, me gusta.

**CASTRO OBANDO NATHALIA IVETTE 21:38**

Igual recuerda que la idea principal es poder cambiar los tacones entre varias medidas, incluso poder usarlo en flat y un tacón de 3 in 4 in incluso Punta Fina. El tacón, grueso y demás. O sea, la idea es tener varios modelos, pero bien excelente. ¿Tu comentario? Muchas gracias. Continuamos con Alejandra.

**Nelly Alejandra Sarabia Espín 22:02**

Bueno, pero a mí me gustó mucho lo encuentro muy versátil, como la mayoría de las chicas han mencionado que el tacón solo puede ajustar a la a la medida que uno quiera porque uno se puede cansar, si es que está muy alto y ponerlo como Flash, si es que desea que esté solo planito.

Entonces me gusta mucho ESE plus que le han puesto.

Al producto.

**Peggy Martínez 22:38**

Sí, chicas, realmente la idea de verdad me parece fascinante, más que todo, porque sin duda yo sería un público objetivo de este de este producto, porque yo uso mucho este este tipo de calzado para el trabajo YY realmente bueno como han dicho la mayoría de las chicas, estar a veces todo el día con tacones, la verdad a veces suele ser cansado y poder encontrar como que un calzado que sea, pues.

Es como versátil, este de verdad ayuda mucho. También es también es por tema de salud. ¿Mi pregunta va también es siempre va a ser ese diseño? ¿Así tipo puntiagudo o va a variar o va a haber más diseños?

**CASTRO OBANDO NATHALIA IVETTE 23:22**

Sí, precisamente este, como lo mencionó Angiee es el prototipo inicial, la idea es que haya más modelos y más colores, quizás empezando con una gama básica de colores neutrales y algunos otros diseños siquiera unos 23 diseños adicionales que justamente más adelante podremos.

Igual consultarle su opinión sobre qué diseños puntualmente podríamos agregar.

**Peggy Martínez 23:46**

Sí, esa era mí, pregunta, pero de ahí creo que el empezar así de con ese modelo y el color, con el color, siempre el negro siempre cae para todo. Así que sí, es una buena un buen diseño para empezar.

**CASTRO OBANDO NATHALIA IVETTE 24:02**

Perfecto. Entonces continuamos por favor con Mariela,

Mariela, Ay.

**SAÑAY CABRERA MARIELA ROXANA 24:11**

Bueno, sí, este sí me parece la verdad. Muy chévere. La idea de cambiar el tamaño del Taco este yo personalmente no uso mucho taco porque por el tamaño del taco me duelen mis pies al caminar tanto entonces este si hubiera una opción, así como las que ustedes presentan de ese producto también lo usaría, sólo veo que en la parte de la planta del Taco no sé a simple vista a mí.

Y me parece que está como muy plano. En mi caso, yo tengo como un pie este que le duelen las cosas planas. Entonces, por esa parte no más, pero de ahí me parece muy muy chévere y el color también.

Chévere para comenzar.

**CASTRO OBANDO NATHALIA IVETTE 25:14**

OK, sí, igual la plantisuela normal de cualquier tacón a de momento, o sea igual tiene la curvatura del pie. Claro que a veces con uno tiene ciertas ciertas dificultades. ¿En mi caso, mi pie es un poco plano, entonces obviamente, al usar tacones sí me genera mayor dolor, pero me lo dices? En el caso de que existiera un tacón que, bueno, me lo pongo un ratito porque no estaba estar formal para un.

Un evento, pero a la final ya luego no quiero estar con él con todo el día, pues ahí sí lo usaría,

mucho más frecuente, la verdad entonces. Bueno, y finalmente, Valery, por favor. ¿Nos ayudas con tu opinión respecto a esta pregunta?

**VARGAS GILBERT VALERY GEOVANNA 25:52**

Sí, Claro, primero me parece súper buena la idea, en especial por el material, el cual está hecho el zapato, que es de cuero, de cactus, el cual me parece súper interesante y, pero tengo una pequeña duda acerca de si no se va a desgastar el cambiar los diferentes tipos de tacones.

**CASTRO OBANDO NATHALIA IVETTE 26:15**

¿En dónde te refieres? El desgaste.

**VARGAS GILBERT VALERY GEOVANNA 26:18**

En aparte supongo que debe tener una Unión entre donde se pone el zapato y el tacón. A eso me refiero justo en esa Unión. Si no se va a desgastar o no se va a bañar en algún momento. ¿O qué tipos de cuidado? Uno debe tener igual.

**CASTRO OBANDO NATHALIA IVETTE 26:30**

Sí, sí. Precisamente el sistema del ancaje aún está en proceso, porque para este prototipo usamos un imán como pueden ver se brota en el prototipo el imán no. Entonces, obviamente para un prototipo ya un producto mínimo viable tiene que ser otro tipo de sistema que lo ideal sería que evite este desgaste, porque Claro, como tú ves aquí está incluso hasta forrado entonces,

obviamente, esto puede notar que se puede gastar en algún momento, pero la idea es mantener un sistema que sea un poco más duradero ya y más resistente.

¿Entonces, bueno, si no hay más objeciones, yo creo que podemos continuar con la siguiente pregunta, por favor, Jennifer?

**Jeniffer Noemi Mendieta Reyes 27:15**

Sí, justamente hablando de los tacones. Para ustedes fue fácil. No es fácil entender cómo se usan los tacones intercambiables al momento de ajustar al zapato.

**CASTRO OBANDO NATHALIA IVETTE 27:31**

Yo creo que aquí podemos pasar un poco más rápido la pregunta e incluso hacer en Grupos, porque justamente bueno, en este caso adicional a la a la pregunta que les dijo Jennifer antes sí me gustaría preguntarles brevemente qué cambiaría con ustedes o mejorarían de nuestro diseño inicial por ahí, yo ya sé que algunas mencionaron color, diseños, pero igual sí podrían, como que. ¿Repetir puntualmente que mejoraría empezando con Allison?

**Allison Villón 28:02**

Bueno, la primera pregunta, creo que es el anclaje este. Creo que el sistema sería un poco diferente, como clips algo así por el hecho de que, como tiene imán, no sería tan conveniente en el momento que se despega en ese momento el prototipo actual que tienen se despegaría muy rápido, muy fácil el taco.

Y yo le cambiaría el diseño, no sé, tal vez otro tipo como de modelo de taco para el taco finito.

¿O la punta?

**Andrea Gómez 29:00**

Respondiendo a su pregunta, pues en el diseño, pues como anteriormente ya lo había mencionado entonces este es un prototipo a lo que en futuro se va a tener más ideas, ¿no? O se la idea es expandirse en todo sentido, es lo que le entiendo.

Entonces, por ejemplo, para empezar, pues el diseño sí está bien, pero si fuese bueno que sean unos diseños más variados, obviamente en todo lo que estamos ahora, nosotros como mujeres, si tendemos AA ser un poquito más minuciosas y observativas en todo, en nuestra vestimenta, sobre todo en lo personal, pues a mí el zapato sí me gusta que sea un poco más puntiagudo y también los colores, pues me gusta que sean colores pasteles. Siento que me siento un poco más segura y, sobre todo.

Me caracteriza sobre todo de mí, entonces, pero para empezar yo lo veo bastante bien. ¿Y también escuchándole, cómo ustedes van? Quieren irse expandiendo me parece bastante comfortable eso.

**CASTRO OBANDO NATHALIA IVETTE 30:26**

¿Perfecto, Andrea bueno, entonces igual recuerden que pueden mencionar modelos, colores que más ustedes usan como para igual nosotros, tener mayor idea por favor Damary qué opinas tú que le cambiarías? Que agregaría.

**DAMARY JULEIXY VILLOO GUTIERREZ 30:43**

Bueno, en mi caso, pues a mí por lo usual no me gustan los zapatos, así como que están punteados primero porque mis deditos son largos, entonces, como que un poco incómodo para mí la eso sería la parte del de la horma, pues del del Taco.

Y pues por mi parte yo creo que bueno, hay como hoy no dice gustos y gustos y sabores y colores, cada uno a su manera. Pues no, pero en mi caso no sería mi estilo, pero sí van a ver, o sea, más diseños. Obviamente con este tipo de.

De que se pueda cambiar el taco, bueno sería, sería espectacular.

**CASTRO OBANDO NATHALIA IVETTE 31:25**

De sistema.

¿OK? ¿Prefieres quizás un modelo más abierto, más amplio para tu, para tu orden?

**DAMARY JULEIXY VILLOO GUTIERREZ 31:32**

Claro, o sea, si, por ejemplo, por usar se debe utilizar taquitos, así que se vean los deditos. Ajá.

**CASTRO OBANDO NATHALIA IVETTE 31:40**

Abierto, OK, Daniela, por favor. Tu opinión Daniela.

**DAMARY JULEIXY VILLAO GUTIERREZ 31:41**

Claro.

**Daniela Alcivar 31:47**

A mí me gusta mucho puntiagudos, pero pasa algo con mi pie, mi piel es demasiado finito.

Entonces, cuando los zapatos son así no totalmente cerrados, sino como tiene ahí solo la piolita y atrás queda abierta por lo general a mí se me sabe salir el pie entonces a mí como tengo el pie finito, siempre uso.

Completamente cerrado entonces era como que un diseño chévere si lo llegaban. AA hacer así, no todo el zapato punta el huevo, pero cerrado. Y también el tema del color, me encanta, el negro me encanta el negro, pero creería que como el producto es, está inclinado también. AA esto de la ecología y todo poderlo dejar en el color natural del del cuero, que sería como la verde oliva como tipo verdecito.

**CASTRO OBANDO NATHALIA IVETTE 32:14**

El clásico.

**Daniela Alcivar 32:29**

Creo que también sería espectacular ese color, la terracota también es superlindo ajá, que

caracteriza y represente AA sus zapatos como como ecológico, como amigable con el elemento, son colores muy chéveres.

**CASTRO OBANDO NATHALIA IVETTE 32:33**

Un poco más característico.

**Daniela Alcivar 32:44**

Si.

**CASTRO OBANDO NATHALIA IVETTE 32:44**

¿OK, perfecto, Julexi zambrano, por favor, ¿qué le mejorarías tú al diseño, ¿qué cambiarías o qué mejorarías?

**Julexi Zambrano 32:53**

En lo personal a mí me gustan los zapatos. Punto 2 entonces, que sean que tengan un poquito de más puntos, sean más larguitos el taco fino y colores neutros, me gusta bastante el color beige.

**CASTRO OBANDO NATHALIA IVETTE 33:08**

¿OK, lo tenemos en cuenta, entonces, si ya materializamos la idea de negocio, luego tenemos a Melanie Morocho, ¿qué mejorarías tú del diseño o qué le cambiarías?

**Melany Morocho** 33:22

A ver de diseño los colores como ya lo mencionaron colores neutros, o sea como que basiquísimos que son, qué sé yo, el camel cremita, negro, rojo esos colores le cambiaría, pero de ahí el diseño. Me gusta bastante y en vez de la tira que sea con ese ganchito donde... ese que tienen los huequitos YY metes, eso, ajá. Con hebilla para, por ejemplo, si yo tengo tal vez el pie un poquito más, más grande, como que modularlo, no sé cómo sería la palabra, pero.

**CASTRO OBANDO NATHALIA IVETTE** 33:45

Con la hebilla.

Claro, como en el caso de también que dice que también se le puede salir el pie por lo fino que es, sí totalmente, de acuerdo.

**Melany Morocho** 34:03

Exactamente sí, eso de ahí.

**CASTRO OBANDO NATHALIA IVETTE** 34:07

¿OK? ¿Entonces continuamos con Alejandra?

**Nelly Alejandra Sarabia Espín** 34:14

Bueno, por mi parte, a mí sí me gustan los zapatos juntos, así que yo estaría feliz con este modelo

y lo que le agregaría es que no sé si al usarlo solo como flats el Este va a ser como que muy bajito y va a doler para el mucho caminar, entonces sería agregarle como que otro.

Nivel que sea un poquito así chiquito.

Para que no quede como que muy pegado al piso.

**CASTRO OBANDO NATHALIA IVETTE 34:42**

Ah OK, sí un taco más pequeñito. Sí, creo que es de pulgada y media ya listo. ¿Peggy, qué mejorarías o qué? ¿Cambiarías del diseño presentado?

**Nelly Alejandra Sarabia Espín 34:46**

Sí, ajá.

Sí, algo así.

**Peggy Martínez 34:56**

Sí, bueno, justamente también comparto la opinión de mí de la chica, que habló justamente a mí también me gustan mucho los zapatos, que son así, puntiagudos. Justamente tengo un diseño igual al que ustedes están mostrando, que también es abierto por atrás, pero creo yo que también podrían dar esa versión del zapato cerrado completo.

Este, pero sí estoy de acuerdo en esa era mi pregunta. Una vez que ya le saques, tal vez la plataforma del Tacón, el zapato, va a quedar sumamente ya bajo Claro. Tal vez no sé si vaya a ser incómodo el caminar y creo yo que sí estoy de acuerdo, que tal vez ponerle una pequeña horma.

**CASTRO OBANDO NATHALIA IVETTE 35:43**

También.

**Peggy Martínez 35:45**

Tan plano ya y de ahí creo que sí, que deberían variar los colores, colores, pasteles. El negro también está súper bien, pero si pasteles, colores, pasteles y eso.

**CASTRO OBANDO NATHALIA IVETTE 36:00**

Perfecto, gracias, Peggy. Mariela. ¿Qué opinas tú acerca del diseño, qué mejorarías o qué cambiarías?

**SAÑAY CABRERA MARIELA ROXANA 36:08**

Bueno, mi me gustan los diseños, más si son para trabajos cerrados y si es para salir hacia la calle, ahí sí me gusta. Abierto por los colores.

Optaría, no más por colores así neutrales, crema y blanco, eso.

**CASTRO OBANDO NATHALIA IVETTE 36:35**

OK blanco, crema. ¡Listo! son colores que igual sí hemos considerado para las otras versiones.

¿Valery finalmente, para concluir con la sección del diseño como tal, me ayudas por favor, con qué cambiarías tú?

**VARGAS GILBERT VALERY GEOVANNA 36:50**

OK, este yo personalmente no uso tacones tan puntiagudos por los mismos de que es una compañía que tiene los dedos un poco largos. Entonces a mí me hacen doler y yo me gustaría que fuera un poco más cuadrados y que quizá en un futuro si tengo una versión ya abierta, que como dijo Mariela, es verdad que también para salir. Me gusta más utilizar tacones abiertos que tacones cerrados.

**CASTRO OBANDO NATHALIA IVETTE 37:15**

OK, Claro, para salir es otra cosa, pero en temas de oficina o trabajo muchas veces, pues la etiqueta dice que tienen que ser cerrados, dice la etiqueta. Pues bueno, actualmente pues tiene un poquito más de libertad sobre ese tema, pero Claro, si para salir es tacones abiertos en su mayoría bien, entonces yo creo que en la.

Aparte de diseño, ya estaríamos. Podríamos avanzar. Angie por favor si puedes avanzar la diapositiva al tema del sistema de cambio y OK, en esa de ahí bien voy a hacer estas 2 preguntas unidas, pero las voy a proyectar aquí para que puedan igual verlas y que no se vaya a perder la idea de ninguna de las 2:00 entonces vamos a empezar nuevamente con la ronda de preguntas de Allison, las 2 preguntas sería, es fácil entender cómo se usan estos componentes y ven dificultades en el mar o desarmar el zapato? Alison Allison, por favor.

**Allison Villón 38:18**

¿OK? El prototipo que muestran creo que es con imán, entonces como que nos no es tan difícil

atenderlo, pero si van a cambiar como el enganche allá de los sacos, supongo que tendría que traer un manual de instrucciones o algo así para que y sea un enganche en que no se dificulte tanto. ¿Entonces eso?

**CASTRO OBANDO NATHALIA IVETTE 38:41**

¿OK? Básicamente, por ahora está fácil, pero luego habría que ver, según el nuevo sistema.

¿Por favor, Andrea, ¿Qué opina usted respecto a estas 2 preguntas que se están proyectando?

¿Cree usted que es fácil entender cómo se usa actualmente el taco y si ve dificultades o no en armar o ajustar el zapato?

**Andrea Gómez 39:01**

Bueno, en base a estas preguntas, este primero, pues se obviamente se debe tener el calzado, pues para poder digamos hacer como un ensayo, error y poder saber cómo si es de ajustar o cómo poner, también poder caminar YY saber cómo me siento yo al momento de caminar, porque por el mismo hecho de.

Que es un tacón cómo es, sería de ajustable intercambiable. Eso entonces, también va a haber cómo un poco del miedo de si camino se me irá saliendo, etcétera, etcétera. Entonces creo que ese.

**Andrea Gómez 39:45**

Más que un punto negativo, sería como que esa es la mayoría de las personas o sobre todas las mujeres, necesitamos como que ver y ahí sí para poder sacar un criterio, pero yo me imagino que.

**CASTRO OBANDO NATHALIA IVETTE 40:00**

Claro, igual tendría que haber como un tema de educación, quizás por redes sociales o en la página web en donde se explique cuál sería el sistema de para el cambio. Muchísimas gracias, Andrés. Continuamos por favor con Damary Villao. ¿Qué opinas tú referente a estas 2 preguntas que se están proyectando?

**DAMARY JULEIXY VILLAO GUTIERREZ 40:22**

Por mi lado, no, no, no se dificulta el entender cómo se usa, pero quizás para personas un poco más mayores, como si se llega a hacer como que esto al público, pues no, la venta, sería un poco complicado, entonces tendría que haber como que un manual de instrucciones y todas esas cosas, pues no igual por mi lado tampoco, no se me dificultaría armarlo por qué.

Sería, creo que viéndolo y como lo explique, lo entendería.

**Daniela Alcivar 41:07**

El uso del imán que ustedes tienen me parece un sistema fácil, realmente fácil y rápido, y no que no requiere de esfuerzo. Yo creería que, si ese sistema lo buscara la manera de cómo reforzarlo más, y hacerlo seguro, creo que funcionaría perfecto porque se ahorraría full. El tema de usar alguna herramienta para ajustar el tacón o.

¿O no sé cómo que armar dificultaría un poquito más, si es que se llega a dar otro tipo de sistema, entonces creo que el plan de este del zapato es, es ese no el usar un sistema que sea fácil y rápido, lo que sí podría hacer como idea creería yo hacer como que una guía visible en la parte de vuelta con?

No sé cómo cuando uno recorta un papel y tú haces la guía para ir recortando, así mismo sería como una guía de cómo ubicarlo el taco para que no te quede chueco o poderlo ajustar debidamente y así no se te pueda mover, pero a mí me parece fácil y genial la idea.

**Julexi Zambrano** 42:17

Bueno, el entenderlo es fácil. Me parece una idea fácil de cómo poner el tacón y bueno, en cuanto a las dificultades para armarlo, pues no. Hasta el momento no, no le veo dificultades para eso.

De pronto, con el sistema que lleguen a cambiar, sea diferente, obviamente, pero por el momento está fácil.

**Melany Morocho** 42:51

Me parece fácil de usar. Igual ustedes han indicado como se usa, pero sí como recomendación que obviamente cuando uno vaya a comprar el zapato aquí zapato como que expliquen este cómo cambiar las, cómo cambiar de tacón y, como dijo la compañera, también este que haya como que. Como que tal vez es un una marquita o algo como para ubicar bien el zapato YY que no ubicar mal el taco, o sea que no esté chueco, que esté todo rectito.

**CASTRO OBANDO NATHALIA IVETTE 43:19**

Sí, entiendo, hay algunos remedios que te indican como con una flechita para dónde tienes que girar para abrirlo. Algo así. ¿Entonces? Sí, sí entiendo por dónde va su idea y me parece perfecto. Sí comparto esa opinión.

**Melany Morocho 43:33**

Ajá, pero que sea así como que pequeñita, que no se note mucho, ajá.

**CASTRO OBANDO NATHALIA IVETTE 43:37**

no dañar el diseño correcto. Bueno, continuemos por favor ir con Alejandra.

**Nelly Alejandra Sarabia Espín 43:48**

Este sí lo veo fácil de usar y de entender hasta ahora, como lo han presentado con el imán en caso, como dicen las chicas, de que los vayan a cambiar, se vea con clip OO, no sé de otra forma. Sí debería ser.

Y lo importante que tenga como un instructivo algo chiquitito, de que todos podamos entender como armarlo y utilizar.

**Peggy Martínez 44:24**

Sí, o sea, es super entendible. ¿De qué está compuesto el zapato y cuál es el objetivo de este con

respecto al armario? Ajustar el zapato en lo personal. A mis está clarísimo, pero si comparto igual que todas las demás compañeras, es que sí debería haber una guía. No sé videos explicativos. De cómo obviamente, usar cada tipo de tacón. Cómo ajustarlo él. El tema del imán y todo eso creo yo que sí ayudaría mucho, tal vez como para para otras generaciones, tal vez.

**CASTRO OBANDO NATHALIA IVETTE 45:06**

Totalmente de acuerdo, baby, muchísimas gracias. Bueno falta Mariela y después Valery.

**SAÑAY CABRERA MARIELA ROXANA 45:19**

Bueno, este me parece fácil la idea de ajustar el zapato solo si van a cambiar la forma de cómo cambiar el zapato, porque indicaron que principalmente ahorita es un imán, pero después van a cambiar la forma, si van a cambiar la forma, que no dañe el diseño obviamente que sea estético, obviamente eso y nada más.

**VARGAS GILBERT VALERY GEOVANNA 45:55**

Lo veo fácil de usar, creo que lo único con lo que estoy de acuerdo con los demás es quizás poner en cada cajita de cada par de zapatos que son unas pequeñas instrucciones como las que vienen en los Huevitos Kínder para armar los juguetes, quizás como con ciertos pasos de haz esto, esto, o sea algo corto y que sea más fácil quizás de entender, porque no todas las personas van a obtener el tiempo de.

Estar ahí esperando a que te expliquen, no, pero sería una buena idea.

**CASTRO OBANDO NATHALIA IVETTE 46:42**

Yo creo que seguiría la parte de los materiales, no sé si puedas proyectar Angie esa justamente esa. Podemos retomar. Jennifer, por favor.

**Jeniffer Noemi Mendieta Reyes 47:00**

¿Bueno, continuando con las preguntas entonces respecto a la percepción que tienen sobre los materiales, les resulta interesante o confiable este tipo de materiales que estamos usando?

Conocían antes, justamente el material de cuero de nopal.

**CASTRO OBANDO NATHALIA IVETTE 47:21**

El corcho en la suela.

Vamos a empezar con Allison nuevamente respondiendo la pregunta 5 y bueno, pueden responder por partes la 5, la 6 y la 7, o sea, si les resulta interesante, si los conocían antes y si pagarían un poco más por un zapato que utilice estos materiales.

**Allison Villón 47:45**

¿OK? Respondiendo a la primera pregunta, sí, me parece confiable y me parece interesante que lo estén utilizando. El cuero de nopal en zapatos siento que es una medida innovadora. Antes si conocía el material en carteras, tengo algunas carteras de ese material, entonces lo he visto, es muy duradero para las carteras que tengo entonces.

Por eso se me resulta confiable, y yo sí pagaría un poco más por lo que es un calzado sostenible e innovador en el mercado.

**Andrea Gómez** 48:29

Bueno, realmente respondiendo a la pregunta 5, es muy interesante conocer nuevos productos y sobre todo mente, no solo cómo está diseñado, sino de dónde viene. Pues eso también nos crea seguridad YY el conocer qué es lo que vamos a adquirir porque lo vamos a utilizar obviamente. El pagar, pues también, como se dice, si ya voy conociendo el producto, ya sé cómo es no sólo en su mano de obra, sino toda todo, es ese, toda esa cadena que tiene.

Sí se sí le pagaría porque es mejor tener un producto duradero antes que, como saben decir lo barato sale caro, pues entonces preferible y el saber que van a hacer unos tacones intercambiables pues serían como tener varios tacones. Entonces es.

Los que todo se puede invertir porque es para uno mismo.

**DAMARY JULEIXY VILLAO GUTIERREZ** 49:46

¿OK? Sí, me resulta interesante el tipo de material, realmente lo desconozco. O quizás pude haberlo conocido, pero no por el nombre, porque siempre hay ese tipo de cuero fino grueso.

Cuando uno va este a comprar algún tipo de zapato, pues no.

Y obviamente, dependiendo de la calidad del zapato que uno ve, obviamente sí pagaría un poco más y peor aún este perdón, mejor aún si uno ve ese tipo, ese tipo, ese tipo de taco novedoso que es intercambiable, pues no.

**Daniela Alcivar 50:32**

Yo nunca había escuchado el material, pero me dio curiosidad y me puse a investigar un poco y me parece que es bastante resistente. Entonces, si se llega a usar YY hay marcas que han llegado a ser muy reconocidas debido a la durabilidad que tienen con este material, yo sí pagaría un. Un calzado que tenga este material porque tiene una buena, una, una buena resistencia y aparte que también es muy positivo con la mental. A mí me encanta de hacer partícipe de marcas que ayudan al medio ambiente, entonces eso sería un plus que yo sí pagaría por este calzado sostenible.

**Julexi Zambrano 51:21**

Bueno, sí, sí. Me parece muy interesante la idea que crearon confiable también, por lo que mencionó la compañía anterior, que es un material resistente. No había escuchado de este material antes. Y bueno sí si es así, de resistente y todo pagaría más por un tipo de calzado así.

**Melany Morocho 51:53**

Sí, realmente me parece confiable. O sea, la verdad nunca había escuchado de que podías podían hacer cuero del del cactus, pero me parece super novedosa. La idea, aparte, el plus, que es el cambiar los tacones, o sea, de verdad sí lo compraría y sí pagaría un precio más alto por esos tacos porque aparte es más sostenible, o sea, no le hace daño al medio ambiente, entonces sí, sí, me gusta la idea bastante.

**Nelly Alejandra Sarabia Espín 52:32**

Sí, este me resulta bastante interesante, la verdad que personalmente no conocía este material, pero como han mencionado que es bastante, que es bastante resistente y dura, entonces sí invertiría en este tipo de calzado y sí lo compraría porque lo usaría bastante.

**Peggy Martínez 53:03**

Sí, este yo tampoco había escuchado sobre el material. Así mismo me estaba poniendo AA investigar y la verdad es que, como han dicho todas las chicas, o sea el material es súper bueno, sumamente resistente, sostenible es libre de químicos tóxicos. Entonces realmente yo en lo personal sí pagaría un poco más.

Por 1 \* 1, este por un por productos que contengan este tipo de material, que como han dicho es sostenible. Bueno para el ambiente y la verdad es que es un buen inicio para que ustedes se puedan expandir a crear otros productos con este material.

**SAÑAY CABRERA MARIELA ROXANA 53:48**

¿Este bueno yo no había escuchado ese material, la verdad, primera vez, como escucho, han usado ese material en Bolsas? La verdad, no, no he comprado así. Bolsas ese material, pero sí me parece confiable y yo pagaría así un poco más por él.

Por el que se puede cambiar el taco eso.

**RIVAS PINILLO ANGIEE SAMANTHA 54:17**

¿Sí, es que justamente acá en Ecuador no existe, o sea, aún no hay marcas que utilizan el cuero nopal, este es mayor de la mente, se utiliza en México, por eso decimos importar de allá y por último Valery, si nos puedes ayudar con tu opinión?

**VARGAS GILBERT VALERY GEOVANNA 54:33**

Sí, Claro, este sí me parece súper interesante porque como han dicho mis compañeras, nunca había escuchado acerca de este material o aquí en Ecuador. Como decía Angie, que se ha usado en más que todo en tacones o en carteras. Tan no lo conocía antes. Lo conocí. ¿Ahorita que ustedes estaban comentando acerca sobre su durabilidad, lo cual también me parece excelente y esa sería una de las razones para por la cual sí pagaría por un producto de ustedes muy aparte de que también sea un producto que sea amigable con el medio ambiente, no?

**CASTRO OBANDO NATHALIA IVETTE 55:13**

Gracias podemos continuar con la siguiente diapositiva, no sé si Angiee pueda avanzar. Estas serían las últimas cuatro preguntas, como pueden ver, tienen que identificar en qué situaciones usarían este tipo de calzado, si les parece útil poder cambiar el taco según el evento. ¿Qué tan útil, quizás les parece? Dónde preferirían comprarlo en tiendas físicas online, en ferias, en dónde les gustaría poder encontrar el producto. ¿Y qué precio? ¿Ustedes creen que les parecería justo eso ya es personal, ¿no? ¿Es que es que la mayoría paga tanto, ¿no? ¿Personalmente cuánto estarían dispuestas ustedes en pagar por este taco? Vamos a suponer que como la imagen lo

muestra, vienen en total 3 pares de tanto ya el que es más alto, el más bajito y el fin. Ya supongamos que esos son el Pack inicial de con el que vamos a venir el Tacón, entonces por favor, vamos nuevamente a empezar con Alison para que nos pueda ayudar, respondiendo cada una de las 4:00 preguntas que están proyectadas.

**Allison Villón** 56:21

Porque yo la yo usaría podría ser en diarios o en fiestas o en eventos, porque en sí, como tienen diferentes tipos de tacones, se pueden adaptar en diferentes situaciones. ¿Entonces, como también se usaría, se usaría también el diario? Sí, es muy útil. Sería muy útil que se pueda cambiar el taco en según el evento, o sea, si para la situación necesitamos un taco alto y luego ya de cansar el taco, pero para no perder la formalidad queremos bajar el zapato. ¿Sería muy útil cambiar el taco según para dicho evento, yo personalmente la compraría vía online, y si suponemos que son? Un par de 3 tacones, yo sí debería justo 150 por ahí.

**Andrea Gómez** 57:21

¿Bueno, contestando a las preguntas, en qué momento lo utilizaría? ¿Pues al calzado sería en los eventos cuando uno se tiene formales familiares como es un tacón que se puede ser intercambiable entonces?

Eso es una opción bastante buena porque pues podríamos utilizar de en un en situaciones diferentes. Claro que me parecería útil, obviamente, según el evento, ya que se puede hacer el intercambio de este tacón, entonces podría yo ajustarme a lo que yo vaya a yo a participar,

entonces me parece muy bueno, yo de la parte personal preferiría comprarlo en tiendas físicas, al menos en al conocer el producto, el ver el producto, pues eso ya. En una próxima para cambiar de diseño. O quizás ya, ya me yo, ya estoy acoplada, gustosa entonces, ahí sí ya recurriría la parte online, porque yo ya conozco el producto. Yo ya sé lo que voy a comprar porque digamos una desventaja en la parte online es que a veces no.

Yo, al menos en la de mi parte personal, me cuesta conseguir un zapato de taco, porque como yo, tengo el empeine ancho sí o la talla es el empeine ancho, entonces yo digo, este tacón es tal talla, pero resulta que quiero otro diseño y ya no es la misma talla, entonces no me atrevería, pero en la física sí.

**CASTRO OBANDO NATHALIA IVETTE 59:16**

¿Y qué precio le pondría?

**Andrea Gómez 59:19**

El precio que me parecería justo, pues ante todas las características que nos han dado y sabiendo todo lo que con los 3 tacones que tenemos yo hasta unos 60 USD, yo sí pagaría por viendo todo, también obviamente.

**CASTRO OBANDO NATHALIA IVETTE 59:40**

OK, perfecto. Continuamos, por favor, con Damary.

**DAMARY JULEIXY VILLOO GUTIERREZ 59:47**

¿Bueno, en qué situación usaría este calzado? ¿Bueno, por lo general yo creo que sería más apropiado para para oficina y qué si me parece útil poder cambiar el taco? ¿Según el evento? Sí, porque a veces hay eventos que son muy recatados que podemos utilizar. Taquito un poquito más alto.

¿Aún veces más bajo y toda esa cuestión dónde prefería comprarlo? ¿En una tienda física, porque ahí uno mismo, ver el zapato si le queda bien, si no le queda bien, si no le queda, si queda grande o pequeño y uno puede buscar este de acuerdo a sus pies? Pues también, porque a veces uno dice una talla y según la horma.

¿Este queda muy apretado O a veces hasta muy grande, pues no y qué precio me parecía justo, creo que así mismo como el que dijo la compañera 60 USD estaría, digo, como dice que viene un Pack de 3, ¿verdad?

Ya entonces este sí me parecería justo. Este 60 USD ya quizás más adelante que se innove más y salgan más cosas. Creería que depende de cómo le iría, pues irían subiendo el precio.

**CASTRO OBANDO NATHALIA IVETTE 1:00:51**

Sí.

¿OK? Como precio de apertura para llamar al público, dice 60 OK.

**Daniela Alcivar 1:01:15**

La situación es que yo usaría este calzado sería para uso diario y para eventos, siento que es ideal

para eventos, me parece útil para poder cambiar el taco según el evento. Sí, totalmente, yo soy de las que muchas veces han llevado sandalias para cambiarme los zapatos en los eventos porque no aguanto el dolor de pies.

Entonces creería que es 10 días porque ya lo que cambiaría es el tacón, y así se ajusta mi a mi preferencia YY me sentiría más cómoda al inicio en tienda física, creería porque valdría probarse el zapato, conocer el material, o sea.

Llegar AA explorar un poco más el tema, el del material, más que todo creería que sí sería en tienda física. ¿Qué precio? Me parece justo como tiene los 3 tacones y el cuero es un cuero importado, creería que tiene un valor de sus 80 85 USD.

Video el material que es importado creería que eso le da un valor más elevado.

**Julexi Zambrano** 1:02:27

¿OK, yo utilizaría este tipo de calzados, ya sea para entrevistas de trabajo para oficina, si me parece útil cambiarlo? Pues sí. Porque suponiendo que haya un evento que sea de horas y obviamente.

Se cansan, entonces cambiaría el taco, preferiría comprarlo en tienda física, siempre tienda física y el precio que me aparecería justo fue después. Sería el de 65 USD.

**Melany Morocho** 1:03:14

Sí. A ver este usaría los tacones para la oficina, incluso de los 3 niveles que hay de del taquito los podría usar para oficina, por ejemplo. Si un día quiero ir más cómoda con zapatos Bajos y me pongo el taquito bajo. O sea, lo uso como unos flat y si un día quiero un poquito más formal y de

ahí cambiarme para un evento, puedo ir con los con el taquito más grande también lo puedo usar, qué sé yo para reuniones sociales, eventos y yo sinceramente lo compraría en tienda física porque sí me gustaría probarme el zapato, ver cómo me queda, si me va a quedar bien este.

Aparte, el tema de probar que no esté dañado la cosita, para cambiar en con cada taquito y también la calidad para la calidad del cuero. Porque yo nunca he visto productos con eso, pero sí me parece interesante el precio que yo pagaría. Serían de entre 70 80 USD. Me parece justo porque aparte es un buen material, según lo que las chicas han comentado del zapato este y ya creo que básicamente eso sería todo.

**Nelly Alejandra Sarabia Espín** 1:04:36

¿Bueno, en qué situaciones? Yo los haría bastante para la oficina este porque puede usarse el taco más alto y hacer para una reunión mucho más formal y luego no evento mucho más mal a comparación de que del taquito mucho más bajito que se puede ser con de uso más diario.

¿Dónde preferiría comprarlo? Pues en tienda física siempre. ¿Y qué precio? Me parecería el más justo de 75-80, sí.

**Peggy Martínez** 1:05:18

¿Sí, bueno, con respecto a qué situaciones usaría el calzado? Pues sí lo usaría bastante en el tema de la oficina, trabajo para eventos, salidas, fiestas. ¿Le parece útil el poder cambiar el taco?

¿Según el evento? Creo yo que es el objetivo del del producto del zapato, en mi caso bueno, yo como uso bastante taco todo el día es como que si el poder cambia.

Enviar sacar el taco y quedar como que el zapato plano flat, es lo bueno. ¿Este y dónde preferiría

comprarlo en tiendas físicas? Considero que el tema de ropa, zapatos es algo que tienes que probar para para ver cómo te sientes. Cómo te luce.

¿Y verte cómo te queda y qué precio pagaría por el producto? Considero yo que es un producto que sí pagaría entre 60-70 USD.

**SAÑAY CABRERA MARIELA ROXANA 1:06:24**

¿OK, este en qué situación nos usaría este calzado? Lo usaría mayormente en el trabajo, ya que después de una jornada laboral me gustaría como que tener las sandalias nada más caminar con las sandalias.

Me parece que es super útil también para cualquier evento, pero yo mayormente lo utilizaría en el trabajo, de ahí este. Me gustaría comprarlo en una tienda física para ver cómo me queda el taco, si me gusta, si es suave.

Por ese motivo me gustaría a mí probarlo en tienda física que online y sobre el precio, yo creo que estaría dispuesta a pagar entre 50 y 60 USD.

**VARGAS GILBERT VALERY GEOVANNA 1:07:24**

¿OK, este en qué sesión sería este taco? Lo usaría más que todo en momentos como de oficina, aunque no trabajo actualmente, pero como tiene el sistema de intercambiar el tema, quizás lo podría usar hasta para salir en ciertas ocasiones, y yo lo preferiría comprar en tiendas físicas por lo mismo de mis deditos.

¿Y creo que sería un poco más conveniente, así me lo pruebo, si no me queda un poco apretado, si me si me queda bien YYY por la talla y qué precio? Me parece que es justo entre unos 60 a 70 USD.

**RIVAS PINILLO ANGIEE SAMANTHA 1:08:04**

Listo, chicas. Gracias por sus comentarios. Eso sería todo por favor, por en el Grupo. Les pasé un enlace de forms. Si nos pueden ayudar nos pueden ayudar ayudando de eso por favor para recolectar todos los feedback que nos han dado y muchas gracias por su participación. La verdad les agradecemos a tu gran corazón que nos hayan podido ayudar con este trabajo.

**CASTRO OBANDO NATHALIA IVETTE 1:08:22**

Sí, todavía a la hora, muchísimas gracias, chicas. ¿El forms, sí, no, no se los estamos pidiendo para hoy, pero sí mañana en lo que va de la mañana pueden ayudarnos llenando el formulario? Igual ya tenemos como vas esta reunión en la que vamos a transcribir lo que ustedes nos han dicho para poder usarlo en nuestro proyecto.

**CASTRO OBANDO NATHALIA IVETTE 1:08:44**

Muchísimas gracias. Pasen buena noche, gracias.

**RIVAS PINILLO ANGIEE SAMANTHA 1:08:47**

Chao chicas, gracias.