



UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CUENCA

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

**UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN**

**CARRERA DE COMERCIO**

**TEMA: ESTRATEGIAS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN  
DE PRODUCTOS TEXTILES EN LA MIPYME DE LA CIUDAD DE  
GUALACEO**

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

**AUTOR: SALINAS PEÑARANDA LUIS FABRICIO**

**DIRECTOR: Mgs. JOHN LÓPEZ CASTILLO**

**CUENCA - ECUADOR**

**2021**

**DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO**



## **UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

### **UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN**

#### **CARRERA DE COMERCIO**

TEMA: ESTRATEGIAS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES EN LA MIPYME DE LA CIUDAD DE GUALACEO.

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN COMERCIO

**AUTOR: SALINAS PEÑARANDA LUIS FABRICIO**

**DIRECTOR: Mgs. JOHN LÓPEZ CASTILLO**

**CUENCA - ECUADOR**

**2021**

**DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO**

**El honorable jurado calificador otorga a este trabajo**

La calificación de: \_\_\_\_\_

Equivalente a: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Presidente del tribunal

Miembro 1

\_\_\_\_\_

Miembro 2

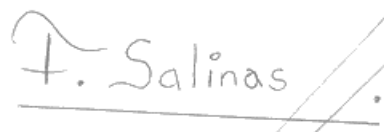
## Declaración De Responsabilidad

Yo, **LUIS FABRICIO SALINAS PEÑARANDA**, declaro bajo juramento que el trabajo denominado **“ESTRATEGIAS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES EN LA MIPYME DE LA CIUDAD DE GUALACEO. CASO: EMPRESA CORTIANDI”**, es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En consecuencia, este trabajo es de mi autoría

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Cuenca, 2021

A handwritten signature in black ink that reads "F. Salinas". The signature is written in a cursive style and is underlined with a single horizontal line. There are two diagonal lines extending from the bottom right of the signature.

---

LUIS FABRICIO SALINAS PEÑARANDA

**Certificación**

Yo, **JOHN LÓPEZ CASTILLO**, certifico que el trabajo titulado **“ESTRATEGIAS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES EN LA MIPYME DE LA CIUDAD DE GUALACEO. CASO: EMPRESA CORTIANDI”** fue desarrollado por **LUIS FABRICIO SALINAS PEÑARANDA**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Debido que es una investigación particular con el propósito de cumplir un requisito previo a la obtención del Título de LICENCIADO(A) EN COMERCIO.

Cuenca, 2021



---

MGS. JOHN LÓPEZ CASTILLO

**Tutor**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

## **Dedicatoria**

El presente trabajo de titulación se lo dedico principalmente a mi hijo querido, por ser el soporte, motor y motivación en este camino de esfuerzos y sacrificios, siendo la razón fundamental para poder llegar a este gran paso en mi vida.

Como un día les prometí, este paso en mi vida les dedico a mis padres por darme la fuerza necesaria, y a la vez por la confianza depositada en mi para no rendirme en este largo camino de superación y a la vez realizarme como persona, por ser mi ejemplo a seguir.

Y a todos quienes has sido una parte importante en este camino.

***Luis Fabricio Salinas Peñaranda***

## **Agradecimiento**

A mis padres por su constante apoyo, por sembrar en mí principios y valores que han sido fundamentales para mi desarrollo y formación personal, y por cada uno de sus constantes sacrificios donde su objetivo primordial ha sido verme progresar.

A mi hijo, el más fuerte agradecimiento por ser mi fortaleza y motor para seguir superando cada dificultad presentada en este largo trayecto educativo.

A la UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA, de una manera especial al Mgs. John López Castillo por brindarme su valiosa colaboración y orientación en acorde a su gran experiencia en la ejecución del presente trabajo, a la vez a todos los docentes que fueron pilares fundamentales y parte importante en este proceso de aprendizaje, por su tiempo, esfuerzo y dedicación.

*Luis Fabricio Salinas Peñaranda*

## Resumen

El presente trabajo de investigación se encuentra direccionado a proponer una serie de estrategias orientadas a mejorar los procesos de comercialización en la MIPYME “Cortiandi”, ubicada en Gualaceo. Para esto se trabajará en un análisis exhaustivo de la situación actual de la empresa, así como un estudio general del mercado y un análisis financiero orientado a cimentar las propuestas que se entregan al final del documento, tomando en cuenta la coyuntura nacional y los últimos cambios económicos generados a raíz de la llegada de la enfermedad COVID-19.

Llevando a cabo lo mencionado, se analizará los antecedentes a la investigación, así como se estudiará las generalidades del modelo de negocio, por lo que es necesario realizar un estudio de mercado, financiero y estratégico. Los mismos permitirán detectar las oportunidades de optimización y mejora para la empresa a través de cada una de las estrategias a proponer mediante las 5 fuerzas Potter, que servirán de beneficio a la empresa en corto y mediano plazo.

***Palabras clave:*** Estrategia, rentabilidad, textiles, comercialización, producción.

## Abstract

This research work is aimed at proposing a series of strategies to improve the marketing processes in the MSME "*Cortiandi*", located in Gualaceo. For this, an exhaustive analysis of the current situation of the company will be performed, as well as a general market study and a financial analysis oriented to cement the proposals that are delivered at the end of the document, taking into account the national situation and the latest economic changes generated as a result of the arrival of the COVID-19 disease.

To conduct the aforementioned, the background of the research will be analyzed, as well as the generalities of the business model will be studied, so it is necessary to conduct a market, financial and strategic study. These will allow us to detect the optimization and improvement opportunities for the company through each of the strategies to be proposed through the 5 Potter forces, which will benefit the company in the short and medium-term.

**KEYWORDS: STRATEGY, PROFITABILITY, TEXTILES, MARKETING, PRODUCTION.**

## Índice General

<b>Declaración De Responsabilidad.....</b>	<b>ii</b>
<b>Certificación .....</b>	<b>ii</b>
<b>Dedicatoria .....</b>	<b>iv</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>vi</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>vii</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>12</b>
<b>Capítulo 1: Antecedentes del problema .....</b>	<b>13</b>
Planteamiento del problema.....	13
Formulación del problema .....	14
Objetivo General .....	15
Objetivos Específicos.....	15
Justificación del problema.....	15
Delimitación y limitaciones .....	17
Datos de la empresa .....	19
<b>Capítulo 2: Generalidades del modelo de negocios .....</b>	<b>21</b>
Conceptos del modelo de negocios .....	21
Los módulos de un modelo de negocios .....	24
Macroentorno del negocio.....	36
Microentorno del negocio .....	39
Cadena de valor.....	42
<b>Capítulo 3: Estudio de mercado.....</b>	<b>44</b>
Tipo de Investigación.....	44
Herramientas de Investigación.....	45
Población y Muestra.....	47
Encuesta y Tabulación de Datos .....	48
Descripción del mercado.....	61
Análisis de Oferta y Demanda .....	64
<b>Capítulo 4: Estudio Financiero .....</b>	<b>68</b>
Inversiones .....	68
Activos Fijos .....	70
Estado de Situación Financiera .....	71
Estado de Costos .....	72

Estado de Resultados.....	73
Estado de Flujo de Efectivo .....	77
Proyección por Mínimos Cuadrados .....	78
Proyección de Ventas .....	79
Cuadro de Depreciaciones.....	80
Tasa de Descuento.....	81
<b>Capítulo 5: Estudio Estratégico .....</b>	<b>82</b>
Análisis PESTEL de la empresa.....	82
5 fuerzas de Porter de la empresa.....	87
Análisis FODA de la empresa .....	90
Análisis CAME de la empresa .....	94
<b>Capítulo 6: Propuesta de Estrategias .....</b>	<b>99</b>
Búsqueda de Nuevos Proveedores .....	99
<b>Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>115</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>116</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>120</b>
<b>Anexo 1. Autorización para el repositorio .....</b>	<b>120</b>
<b>Anexo 2. Cortiandi, cortinas y decoración textil – Sra. Marlene Ruiz – Gerente .....</b>	<b>121</b>
.....	121
<b>Anexo 3. Modelo de encuesta .....</b>	<b>122</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1:</b> Tabulación de datos de Pregunta #1.....	49
<b>Tabla 2:</b> Tabulación de datos de Pregunta #2.....	50
<b>Tabla 3:</b> Tabulación de datos de Pregunta #3.....	51
<b>Tabla 4:</b> Tabulación de datos de Pregunta #4.....	52
<b>Tabla 5:</b> Tabulación de datos de Pregunta #5.....	53
<b>Tabla 6:</b> Tabulación de datos de Pregunta #6.....	54
<b>Tabla 7:</b> Tabulación de datos de Pregunta #7.....	55
<b>Tabla 8:</b> Tabulación de datos de Pregunta #8.....	56
<b>Tabla 9:</b> Tabulación de datos de Pregunta #9.....	57
<b>Tabla 10:</b> Tabulación de datos de Pregunta #10.....	58
<b>Tabla 11:</b> Tabulación de datos de Pregunta #11.....	59
<b>Tabla 12:</b> Tabulación de datos de Pregunta #12.....	60
<b>Tabla 13:</b> Inversiones del proyecto.....	68
<b>Tabla 14:</b> Activos fijos a raíz de las inversiones del proyecto.....	70
<b>Tabla 15:</b> Estado de situación financiera.....	71
<b>Tabla 16:</b> Estado de costos.....	73
<b>Tabla 17:</b> Estado de resultados.....	75
<b>Tabla 18:</b> Estado de flujos de efectivo.....	77
<b>Tabla 19:</b> Proyección por mínimos cuadrados.....	78
<b>Tabla 20:</b> Depreciación de maquinaria.....	80
<b>Tabla 21:</b> Depreciación de equipos de computación.....	80
<b>Tabla 22:</b> Depreciación de muebles y enseres.....	81
<b>Tabla 23:</b> Proveedores actuales y proveedores nuevos.....	101
<b>Tabla 24:</b> Proveedores actuales y proveedores nuevos.....	112

## Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> Plan de negocios como resultado de un modelo de negocios .....	22
<b>Figura 2:</b> Estructura superficial de un modelo de negocio .....	24
<b>Figura 3:</b> Productos de la línea de golosinas.....	28
<b>Figura 4:</b> Fases para la selección de canales .....	29
<b>Figura 5:</b> Preguntas clave para la selección de actividades.....	34
<b>Figura 6:</b> Tipos de asociaciones claves.....	35
<b>Figura 7:</b> Análisis PESTEL como herramienta .....	37
<b>Figura 8:</b> Las 5 fuerzas de Porter .....	41
<b>Figura 9:</b> Tabulación de datos de Pregunta #1.....	49
<b>Figura 10:</b> Tabulación de datos de Pregunta #2.....	50
<b>Figura 11:</b> Tabulación de datos de Pregunta #3.....	51
<b>Figura 12:</b> Tabulación de datos de Pregunta #4.....	52
<b>Figura 13:</b> Tabulación de datos de Pregunta #5.....	53
<b>Figura 14:</b> Tabulación de datos de Pregunta #6.....	54
<b>Figura 15:</b> Tabulación de datos de Pregunta #7.....	55
<b>Figura 16:</b> Tabulación de datos de Pregunta #8.....	56
<b>Figura 17:</b> Tabulación de datos de Pregunta #9.....	57
<b>Figura 18:</b> Tabulación de datos de Pregunta #10.....	58
<b>Figura 19:</b> Tabulación de datos de Pregunta #11.....	59
<b>Figura 20:</b> Tabulación de datos de Pregunta #12.....	60
<b>Figura 21:</b> Exportaciones por bloques económicos 2018 .....	66
<b>Figura 22:</b> Análisis FODA de Cortiandi .....	93
<b>Figura 23:</b> Análisis CAME: Corregir Debilidades .....	95
<b>Figura 24:</b> Análisis CAME: Afrontar Amenazas .....	96
<b>Figura 25:</b> Análisis CAME: Mantener Fortalezas .....	97
<b>Figura 26:</b> Análisis CAME: Explotar Oportunidades .....	98
<b>Figura 27:</b> Banner de Cortiandi.....	106
<b>Figura 28:</b> Comercialización de productos de bioseguridad .....	109
<b>Figura 29:</b> Banner de Cortiandi.....	113
<b>Figura 30:</b> Banner de aceptación de tarjeta.....	114

## **Introducción**

“Cortiandi” es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos textiles para hogares y oficinas tanto públicas como privadas. Esta empresa fue creada el 23 de enero de 1987 y se encuentra localizada en la provincia de Azuay en la ciudad de Gualaceo. Cuenta con su local matriz ubicada en la Av. Jaime Roldós y 3 de noviembre, y cuenta también con una sucursal ubicada en las calles Colón y 3 de noviembre, es decir se ha ubicado en lugares considerados como estratégicos del cantón Gualaceo.

El objetivo principal de la empresa es brindar a sus clientes productos de calidad, a precios competitivos y asequibles para los clientes. Al ser una empresa relativamente “antigua”, no cuenta con el renombre que debería tener sobre otras empresas en el mismo mercado, por lo tanto, al analizar la situación actual de la empresa, se determina que sus ingresos pueden mejorar sustancialmente si se superan ciertas falencias que se han detectado tanto en la producción como en la comercialización de sus productos y servicios.

Con base en esta premisa, el propósito de este trabajo de investigación estará enfocado en establecer estrategias que permitan a la empresa mejorar sus ingresos, relación con los clientes y sobre todo lograr un posicionamiento importante en el nicho de mercado en el que se desarrolla. Para ello será necesario también tomar en cuenta la coyuntura nacional relacionada con la llegada del coronavirus que hoy por hoy engloba a la situación económica y social de “Cortiandi”.

## Capítulo 1: Antecedentes del problema

### Planteamiento del problema

En la actualidad, Gualaceo es uno de los cantones de la provincia del Azuay que percibe mayores ingresos provenientes de actividades turísticas pues, es inevitable que personas extranjeras que visitan la provincia del Azuay no pasen, aunque sea un momento, por dicho cantón. Debido a esta gran acogida turística que ha tenido Gualaceo las actividades comerciales se han agudizado de manera significativa en los últimos años, dinamizando de esta manera la economía local. Se debe mencionar que, dentro de este mercado comercial, es posible encontrar empresas dedicadas a la provisión de alimentos crudos y cocidos, fabricación y comercialización de calzado y cuero en general, y, sobre todo, empresas relacionadas con el sector textil.

Este es el caso de “Cortiandi”, empresa dedicada a la producción y comercialización de productos textiles para hogares y oficinas tanto públicas como privadas. La MiPyME fue creada el 23 de enero del año 1987 y actualmente cuenta con su matriz ubicada en la Av. Jaime Roldós y 3 de noviembre del cantón Gualaceo, lugar estratégico para el comercio en dicho sector.

Para ser una empresa relativamente “antigua”, no cuenta en la actualidad con el renombre que debería tener sobre otras empresas que trabajan hoy por hoy en el mismo nicho de mercado, por tanto, se vuelve necesario realizar un análisis de la situación actual de dicha empresa con un enfoque comercial en el cual se detecten los problemas que puedan estar generando pérdidas de ventas o un decrecimiento del nivel de posicionamiento de marca que actualmente la empresa maneja.

Por lo tanto, con base en la ejecución del presente proyecto de investigación se podrá determinar cómo los ingresos de la organización podrían mejorar al superar las falencias que se puedan detectar en el análisis de la empresa y, al mismo tiempo, se plantearán estrategias que permitan a la organización aprovechar sus fortalezas y encontrar oportunidades que puedan ser explotadas en el mercado y que vayan acorde con los requerimientos de los actuales y potenciales nuevos clientes.

### **Formulación del problema**

De acuerdo con lo ya planteado, el problema puede formularse a través de las siguientes incógnitas:

- ¿Qué estrategias comerciales está manejando actualmente la empresa textil “Cortiandi”?
- ¿Qué deficiencias presenta el modelo comercialización que actualmente maneja la organización?
- ¿Cuáles son las estrategias que se propone llevar a cabo dentro de la empresa para obtener un mayor nivel de rentabilidad?
- ¿Cómo se llevarán a cabo las estrategias propuestas?

Tras la formulación de las 4 incógnitas como base del problema que se pretende solucionar, el presente trabajo de investigación se centrará en dar a conocer las respuestas necesarias a través de una propuesta de estrategias de comercialización que mitiguen las deficiencias que actualmente la empresa pueda tener.

## **Objetivo General**

Proponer estrategias de comercialización de productos textiles para la empresa “Cortiandi” del cantón Gualaceo, con la finalidad de que la empresa se adapta a las cambiantes necesidades de su nicho de mercado.

## **Objetivos Específicos**

- Recopilar toda la información bibliográfica necesaria para una correcta ejecución del proyecto de investigación.
- Analizar la situación interna y externa de la empresa en su nicho de mercado, con el objetivo de detectar posibles falencias en su modelo de negocios.
- Establecer un estudio situacional de la empresa, de forma que, a través de un análisis FODA y un análisis CAME se aprovechen fortalezas y se mitiguen amenazas.
- Proponer las estrategias de comercialización más adecuadas de acuerdo con los análisis realizados.

## **Justificación del problema**

El cantón Gualaceo es, indiscutiblemente, un sector comercial de gran acogida de personas locales y externas, debido a su ubicación geográfica y a los distintos negocios que ahí se pueden encontrar (tal como ya se ha mencionado). Si analizamos el sector comercial del cantón Gualaceo, resulta posible encontrar una gran variedad de segmentos de mercado muy conocidos, en especial el sector textil, el cual resulta ser uno de los negocios con mayor afluencia de gente en este cantón, por lo tanto, se vuelve sin duda en un foco de análisis y oportunidades de mejora para fortalecer las estrategias de comercialización que el mercado actualmente maneja.

Bajo esta premisa, se pretende trabajar con la empresa “Cortiandi”; con base en los bajos niveles de ventas que actualmente mantiene la empresa, resulta necesario establecer el presente proyecto de investigación orientado a una propuesta de estrategias de comercialización que otorguen a la empresa la oportunidad de generar ventas en sectores no antes explotados, y de la misma manera buscar nuevas vías de conexión con el mercado a través de las cuales se pueda lograr un mejor posicionamiento de la marca en el mercado local y, por qué no, hacerlo también a nivel nacional.

Generalmente, los procesos administrativos manejados por las empresas artesanales son ya -en su mayoría- obsoletos, pues están orientados a trabajar con datos históricos y más no con proyecciones de oportunidades en el mercado, por tanto, se vuelve obvio que en algún momento estas empresas llegan a pasar por etapas con falta de estrategias de comercialización nuevas, lo cual genera pérdida de ventas y bajos niveles de rentabilidad. Si en el mejor de los casos, la empresa llegase a mantener su nivel de rentabilidad, será necesario también tomar en cuenta que una gestión de nuevas estrategias de comercialización podría llevar a la organización a generar niveles de ingresos aún mayores, de forma que además de mantener los clientes actuales se puedan detectar oportunidades en el mercado que den cabida a nuevos potenciales clientes, ya sea al por mayor o al por menor.

La falta de un plan de estrategias de comercialización en “Cortiandi” y, en general, en la mayoría de empresas del sector textil, genera un total desconocimiento por parte del mercado demandante sobre su existencia y diversificación, es decir, no existe un diseño adecuado de un plan de negocios y estrategias de comercialización que permita a la empresa posicionarse y volverse reconocida a nivel local y nacional, por tanto, se requiere la intervención de profesionales en la rama que puedan proponer estrategias con mira en

una proyección de las posibles amenazas y oportunidades que la empresa pueda encontrar en el camino.

Por todas las razones plasmadas en este apartado se vuelve necesario trabajar con el presente proyecto de investigación, en el cual se busca contribuir con estrategias nuevas de comercialización con la finalidad de impulsar el desarrollo de la empresa en cuestión y del negocio textil en general, mejorando así el estilo de vida de sus propietarios y empleados, y ofreciendo un adecuado nivel de servicio a sus clientes. Con base en esto se pretende definir si el camino que se está tomando la empresa es o no el adecuado de forma que con estos puntos definidos sea posible proponer las estrategias de comercialización acorde a las necesidades de la empresa y del mercado en general.

En términos teóricos, un estudio de mercado exige el diseño de un instrumento que proyecte resultados que permitan crear conclusiones sobre la factibilidad del uso de dicho instrumento: para este caso, las estrategias a ser propuestas. Por otra parte, a través de un proceso de observación y análisis se deberá mantener la posibilidad de establecer criterios complementarios que soporten la propuesta de estrategias realizada y que permitan a la empresa llegar a nuevas propuestas en caso de que se vuelva necesario en lo posterior. De esta manera se espera generar una contribución importante con el mercado textil del cantón Gualaceo.

### **Delimitación y limitaciones**

El presente proyecto de investigación está enfocado a trabajar bajo el siguiente alcance:

- País: Ecuador
- Provincia: Azuay

- Cantón: Gualaceo
- Empresa: Cortiandi
- Mercado: Producción y comercialización de producto textil
- Problema: Falta de un modelo estratégico de comercialización en la empresa
- Entregable: Propuesta de estrategias para la comercialización de producto textil por la empresa “Cortiandi”

Durante la ejecución del proyecto seguramente se presentarán las siguientes limitaciones:

- Problemas para llevar a cabo reuniones presenciales con las personas responsables de la empresa, quienes serán los encargados de entregar la información necesaria, debido a la emergencia sanitaria que el país atraviesa por el virus Covid-19.
- Rechazo de los responsables de la empresa ante la solicitud de información relevante y necesaria para el análisis situacional y de mercado que se pretende realizar.
- Creación de incertidumbre en los empleados de la empresa pues estos pueden insinuar que el proyecto está siendo llevado a cabo para ejecutar un reemplazo de personal.
- Un nulo estado del arte podría llegar a ser un problema en los análisis situacionales y de mercado pues se tendría que plantear desde cero modelos relacionados con el mercado textil sin ninguna base teórica.
- La extensión de las medidas tomadas por la emergencia sanitaria en el país podría ocasionar un retraso en el cronograma planificado en el diseño de titulación, lo cual impediría terminar el proyecto en el tiempo previsto.

## **Datos de la empresa**

“Cortiandi” es una empresa artesanal perteneciente a la Sra. Marlene Ruiz Ulloa, quien actualmente se desempeña como gerente general. La empresa se encuentra ubicada en el cantón Gualaceo y trabaja bajo un giro de negocio enfocado en la producción, comercialización e incluso instalación de cortinas y persianas para hogares, instituciones públicas y privadas, y productos textiles en general. Entre los productos principales se pueden mencionar alfombras, colchones, edredones, sábanas, cobijas, línea de mantelería y accesorios para cortinas y persianas en general. Para abarcar a todos los productos manejados por la empresa, a continuación, se lista en términos generales las líneas ofertadas al público en general:

- Línea de colchones
- Línea de edredones
- Línea de mantelería en general
- Línea de telas
- Línea de cortinas y accesorios
- Línea de persianas y accesorios
- Línea de alfombras en general
- Línea de forros y accesorios para muebles

Por otra parte, es importante listar también cuáles son las características diferenciadoras de la empresa y, como producto de esto, las ventajas competitivas que tiene en el mercado:

- Productos de alta calidad
- Atención inmediata

- Garantía en la instalación de cortinas y persianas
- Amplia variedad de productos
- Precios ofertados de acuerdo con la demanda del mercado
- Antigüedad en el mercado que genera confianza
- Tiempos de entrega acorde a lo solicitado por los clientes

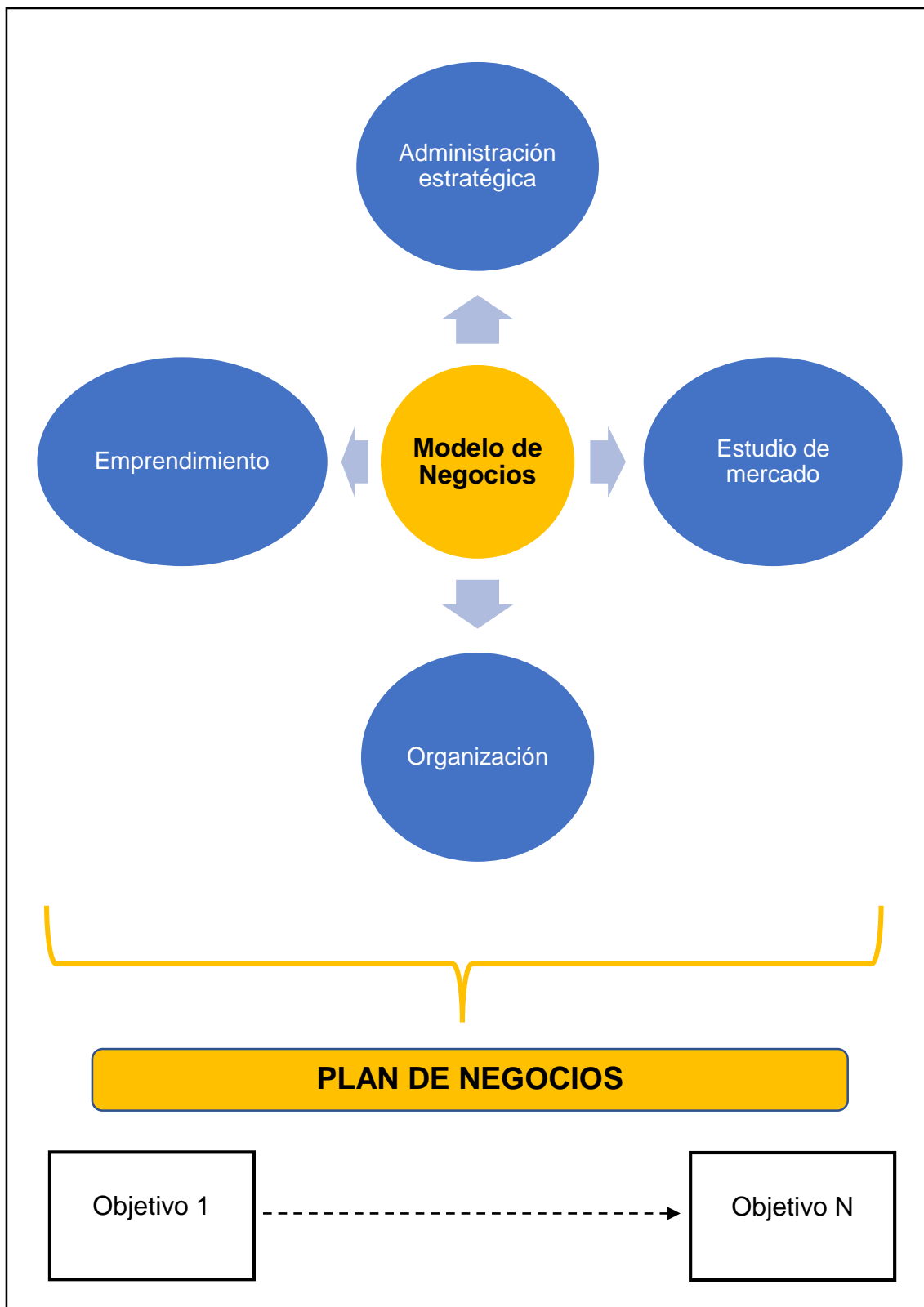
## Capítulo 2: Generalidades del modelo de negocios

### Conceptos del modelo de negocios

Durante los últimos años ha existido una fuerte aceptación de la importancia que tiene el modelo de negocios en toda organización alrededor del mundo, pues es una de las claves para una correcta gestión empresarial. Según (Martínez, 2015), un modelo de negocio se define como una herramienta conceptual que está dotada de un conjunto de elementos que, a través de sus relaciones entre sí, permite expresar de manera correcta cuál es la lógica de negocio que tiene una organización en específico. Un modelo de negocio es básicamente una descripción del valor que puede una empresa ofrecer en el mercado ya sea a uno o varios segmentos de clientes; describiendo al mismo tiempo la arquitectura de la organización para crear, comercializar y entregar ese valor, generando así beneficios económicos.

A través de una correcta conceptualización del modelo de negocios se torna factible integrar el posicionamiento de la empresa y su sostenibilidad en un único elemento, generando una visión dinámica y bastante real de las características diferenciadoras y ventajas competitivas que puede tener una empresa (Martínez, 2015). No obstante, la literatura ofrece múltiples connotaciones y definiciones alrededor del concepto de modelos de negocio pues, a pesar de estar presente varios años ya en los temas de gestión empresarial, se ha vuelto popular recién en las últimas dos décadas gracias al involucramiento del famoso e-Business, donde se ha utilizado el término modelo de negocio para referirse formalmente a cómo generar ingresos a través de los negocios en Internet (Joan, 2019).

*Figura 1: Plan de negocios como resultado de un modelo de negocios*



*Elaborado por: Autor*

*Fuente: Osterwalder, 2015)*

Es importante mencionar que un modelo de negocios va obligadamente de la mano de los procesos de administración estratégica, estudios de mercado, organización y emprendimiento, para finalmente generar un plan de negocios como resultado de los análisis y procesos de planificación. Dentro de este plan de negocios se pretende establecer estrategias de producción, marketing, y comercialización (dependiendo de los objetivos) que permitan a la empresa obtener ingresos que vayan de acuerdo con dichos objetivos.

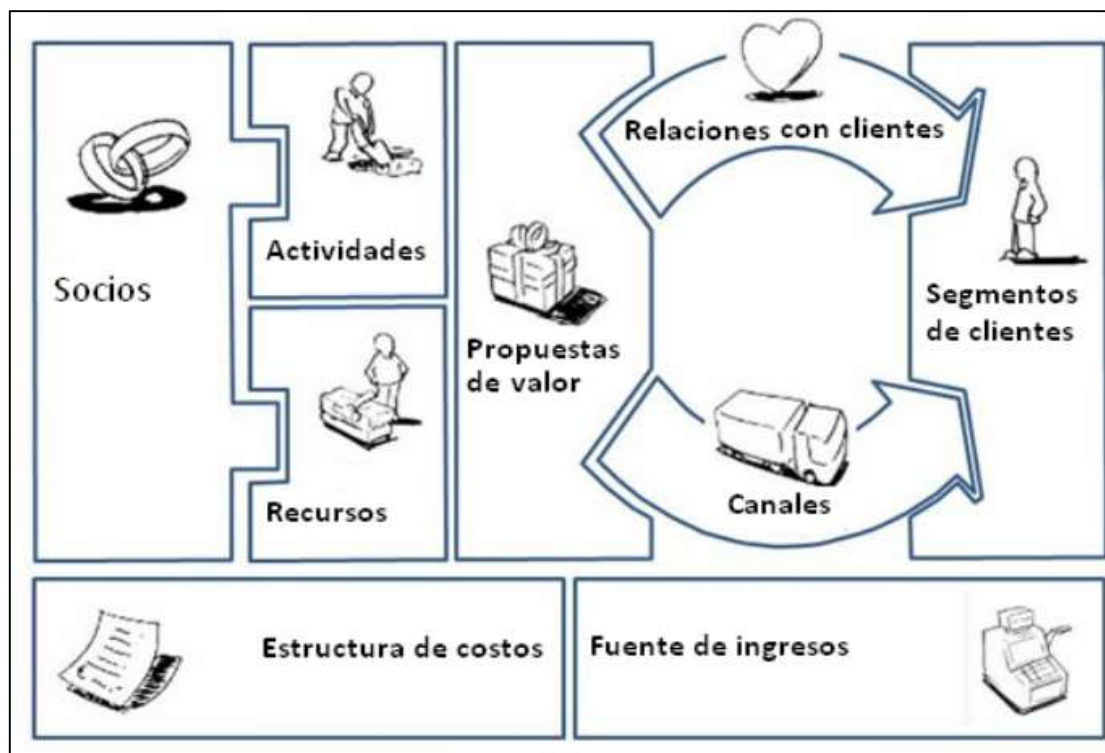
Citando nuevamente a Joan (2019), el modelo de negocios puede definirse de manera mucho más simple como la historia que explica cómo una empresa trabaja, lo cual implica que un buen modelo de negocios debe ser aquel que responda a las siguientes dos preguntas:

- ¿Quién es el cliente y cuál es el valor que se le entrega?
- ¿Cuál es la lógica económica para entregar dicho valor al cliente?

Por lo tanto, un modelo de negocios debe explicar en detalle el contenido y la estructura de las operaciones realizadas en la organización para crear y entregar valor a los clientes en el mercado.

A continuación, por ejemplo, se puede observar de manera general las variables y factores que deben involucrarse en un modelo de negocios con la finalidad de entregar al mercado el valor que el cliente espera y al mismo tiempo recibir el beneficio económico que el empresario espera. En la **Figura 2** se puede notar la importancia de la interrelación que deben tener las propuestas de valor con la relación que genera una empresa con sus clientes, sin perder de vista los canales de comunicación y la rentabilidad que la empresa genera para sus socios:

*Figura 2: Estructura superficial de un modelo de negocio*



*Elaborado por: (Osterwalder, 2015)*

*Fuente: (Osterwalder, 2015)*

## Los módulos de un modelo de negocios

Como ya se ha mencionado, un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor de los clientes en su nicho de mercado.

Para esto, un modelo de negocios, según (Osterwalder y Pigneur, 2015):

### 1. Segmentos de mercado

- Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado

### 2. Propuestas de valor

- Su objetivo es solucionar problemas y satisfacer necesidades

### 3. Canales

- Hacen llegar las propuestas de valor a través de varios canales

### 4. Relaciones con clientes

- Las relaciones se establecen y mantienen independientemente

## 5. Fuentes de ingresos

- Los ingresos se generan cuando se adquieren las propuestas de valor

## 6. Recursos clave

- Activos necesarios para ofrecer propuestas de valor

## 7. Actividades clave

- Operaciones realizadas para ofrecer propuestas de valor

## 8. Asociaciones clave

- Algunas actividades se externalizan y requieren recursos de fuera

## 9. Estructura de costes

- Todos los elementos del modelo conforman la estructura de costes

### **Segmentos de mercado**

En el módulo de segmentación de mercado se deben definir los diferentes grupos de personas o entidades a los que van dirigidos los productos o servicios ofrecidos por la empresa. De acuerdo con Bermeo, Feijoo, y López (2017):

La segmentación de mercado se define como el proceso de dividir el mercado total para un producto en particular o una categoría de productos en segmentos o grupos relativamente homogéneos. Para ser eficaz, la segmentación debe crear grupos donde sus miembros tengan aficiones, gustos, necesidades, deseos o preferencias similares, pero donde los grupos mismos sean diferentes entre sí. De tal manera, el autor refleja que el mercado es un área en la cual se puede intercambiar productos en conjunto a sus vendedores y compradores manteniendo relaciones comerciales; es el lugar donde se lleva a cabo la oferta, demanda, compra y venta de cualquier beneficio. (p. 33)

Los mercados de negocios difieren entre sí de manera importante de acuerdo a las formas y tipos de consumo, pues esto va ligado con los hábitos de cada persona; no obstante, cuando hablamos no de consumo personal, sino al por mayor, los compradores van a orientar el consumo a los hábitos de sus clientes. Los tipos de consumo pueden ser directos como indirectos; directos cuando se refiere a la adquisición de materia prima para la fabricación de otros productos, o indirectos cuando se compran suministros de oficinas, por ejemplo (Ferrell y Hartline, 2017). De acuerdo con esto, se pueden definir cuatro tipos diferentes de negocios a través de una segmentación de mercado:

- **Mercado comercial:** en esta segmentación de mercado se encuentran todos los procesos de compra de materia prima para la fabricación de producto terminado, incluyendo una variedad de empresas industriales, agrícolas, mineras y de construcción en sus procesos de compras.
- **Mercado de reventa:** dentro de esta segmentación de mercado están considerados aquellos negocios mayoristas o minoristas que adquieren producto terminado para volver a ofertarlo en el mercado con un margen de utilidad.
- **Mercado gubernamental:** esta segmentación de mercado incluye todas las operaciones de compra y venta relacionadas con instituciones estatales, federales y gubernamentales en general; normalmente los servicios adquiridos por estas instituciones son ofertados a los ciudadanos en general, por tanto, las necesidades y requerimientos no difieren en gran medida.
- **Mercado institucional:** el mercado institucional está conformado por un diverso grupo de organizaciones no comerciales que se dedican principalmente a adquirir productos, pero para facilitar sus operaciones, como es el caso de iglesias, hospitales, etc.

### **Propuestas de valor**

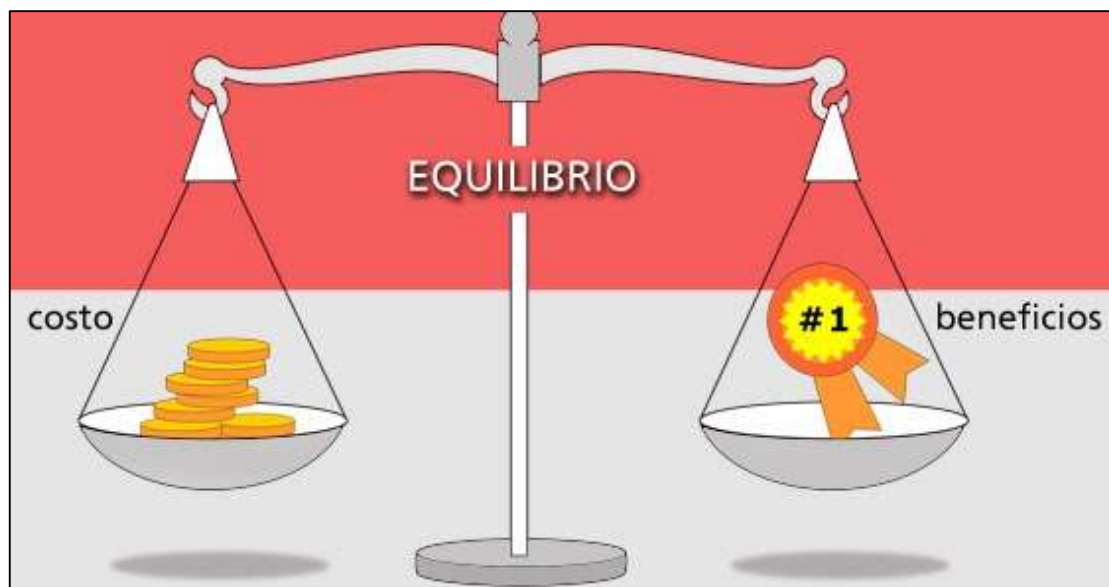
En este módulo podemos encontrar los productos y servicios que crean valor para cualquier tipo de mercado. Según Osterwalder y Pigneur (2015), la propuesta de valor es aquel factor que define si un cliente se decide por una u otra empresa, por lo tanto, deben satisfacer los requerimientos y necesidades del mercado, de forma que el cliente perciba como ventajas el adquirir ese producto o servicio en la empresa.

En este sentido y, considerando la conceptualización de propuesta de valor, resulta importante destacar también el hecho de que “algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional” (Osterwalder y Pigneur, 2015).

Es importante mencionar que, para generar propuestas de valor efectivas se debe tener en cuenta la estética, las ventajas competitivas y la sustentabilidad que debe mostrar un producto o servicio en el mercado, de forma que satisfaga las necesidades de los clientes y de la manera más breve posible (MasterBase eBook, 2015). Por lo tanto, una adecuada propuesta de valor debe ser considerada como una estrategia comunicacional con un enfoque especial en la oferta, de forma que el producto o servicio ofrecido generen una aceptación positiva en la demanda.

Por otra parte, es indispensable que la empresa mantenga un nivel de costo/beneficio que sean agradables para el cliente, pues muchas de las veces por ofrecer un producto o servicio de alta calidad se pierde el control de los costos de producción y comercialización y el precio de venta al público termina siendo tan elevado hasta el punto en el que opaca todos los esfuerzos realizados por entregar una propuesta de valor al mercado.

*Figura 3: Productos de la línea de golosinas*



*Elaborado por: (Clavel, 2016)*

*Fuente: (Clavel, 2016)*

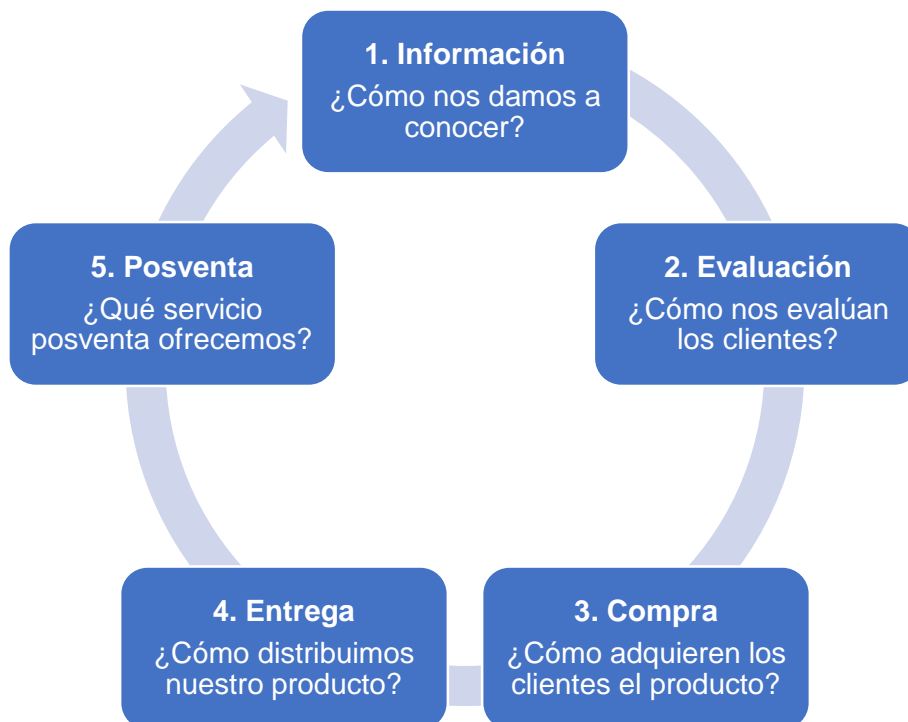
### **Canales**

En este módulo se debe describir la forma en la cual la empresa va a comunicarse con los diferentes segmentos de mercado, de forma que pueda llegar a ellos y ofrecerles una propuesta de valor, pues si no existe un adecuado canal de comunicación de nada va a servir gestionar y administrar propuestas de valor; por tanto, es necesario determinar cuáles serán las vías por las que se ofertarán los diferentes productos o servicios al mercado, siendo estos digitales (como las redes sociales y el marketing digital en general), o físicos en su totalidad. Según Osterwalder y Pigneur (2015):

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes: dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa, ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa, permitir que los clientes compren productos y servicios específicos, proporcionar a los clientes una propuesta de valor y ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

Se debe destacar que el canal que sea escogido para la comercialización del servicio o producto ofrecido por la empresa debe tratar de cubrir las 5 fases que se muestran a continuación:

**Figura 4:** Fases para la selección de canales



*Elaborado por:* Autor

*Fuente:* (Lum, 2017)

### **Relaciones con clientes**

Uno de los aspectos más importantes en cualquier tipo de negocio es la relación comunicativa, por tanto, es recomendable diferenciar los tipos de relación que se debe tener con cada cliente dependiendo del segmento de mercado en el cual se pretende trabajar. De acuerdo con Nantik Lum (2017), es muy valioso conocer cuál es el costo de atraer y fidelizar a un cliente, pues con esto se podrá gestionar de mejor manera el retorno del valor invertido; como un ejemplo, si se trata de una relación fidelizada a través del uso de redes sociales, se podría dividir el costo de utilizar dicho canal de comunicación para los clientes obtenidos a través de esa relación.

Dentro del módulo de relación con clientes se deben analizar cómo manejar los siguientes comportamientos:

- Mantener informados a los clientes / Dejar que ellos pidan información cuando lo deseen.
- Llamar a preguntar cómo estuvo el producto / Dar la libertad de sugerir cuando el cliente lo considere.
- Priorizar un canal online para la comunicación / Priorizar un canal físico para la comunicación.
- Contratar asesores comerciales a través de comisiones por venta / Atraer clientes por eventos generales.
- Establecer relaciones a través de carteles y panfletos / Crear campañas en redes sociales y medios de comunicación.
- Enfocar el negocio en fidelizar clientes / Centrarse en la captación de nuevos clientes.

Se debe recordar que, aunque en muchos de los casos se pueden mantener los dos comportamientos, el modelo de negocios de la empresa debe siempre tener definida una prioridad o preferencia en el tipo de relación que se desea mantener, de forma que sea posible direccionar la mayor cantidad de recursos siempre al tipo de relación que mejores beneficios genere; esto quiere decir que si en una organización se trabaja estableciendo relaciones a través de carteles y panfletos, pero al mismo tiempo se trabaja también con campañas en redes sociales y medios de comunicación, será indispensable definir cuál de las dos estrategias es considerada como la más importante para destinar una mayor cantidad de recursos a esta y obtener así mejores beneficios y retornos de la inversión en el menor tiempo posible.

Como un ejemplo adicional, en sus inicios, las relaciones de los operadores de redes móviles se basaban en estrategias de captación de nuevos clientes, ofreciendo teléfonos celulares gratuitos, por ejemplo; pero cuando el mercado se saturó ellos optaron por cambiar de estrategia de relación, centrándose ahora en fidelizar a sus clientes a través de beneficios adicionales y productos de valor agregado en comparación con la competencia.

### **Fuentes de ingresos**

La mejor forma de conocer las fuentes de ingresos que tiene una empresa es a través de 3 preguntas que dan paso al análisis y reflexión de cómo estas se están gestionando (Nantik Lum, 2017):

- ¿De dónde provienen los ingresos?
- ¿Qué segmento de mercado genera mayores ingresos?
- ¿Qué medios de pago son utilizados?

Con la información que se recopile a través de las preguntas mencionadas se podrá definir de una manera adecuada cómo gestionar y administrar de la mejor manera las fuentes de ingresos de la organización. Las fuentes de ingresos deben ser consideradas como las arterias principales de un modelo de negocios sustentado en los productos de valor adquiridos por sus clientes, por tanto, adicional a las preguntas ya planteadas se debe conocer también ¿por qué valor estaría dispuesto a pagar cada cliente? (Osterwalder, 2015) “Responder exitosamente esta pregunta permite a la empresa generar una o más fuentes de ingreso para cada segmento de mercado” (Osterwalder y Pigneur, 2015). Cada fuente de ingreso puede manejar mecanismos diferentes de recompra y venta, es decir, se podrá trabajar con diferentes estrategias para cada tipo de cliente y producto o servicio ofertado.

## Recursos clave

¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? La respuesta a esta pregunta nos dirá cuáles son los recursos más importantes dentro de nuestra empresa. Es de conocimiento general que los recursos son aquellas variables en las que se apoya una organización con la finalidad de garantizar sus operaciones y, por ende, su propuesta de valor; estos recursos pueden llegar a ser de carácter económico, humano, financiero o material (ExpertEmprende, 2015).

Cada negocio requiere recursos claves, estos le permiten a la empresa crear y ofertar una proposición de valor, alcanzar mercados, mantener relaciones con los segmentos de mercado y generar ingresos. Diferentes tipos de recursos son necesarios dependiendo en el tipo de modelos de negocios. Un fabricante de chips requiere instalaciones que requieren mucho capital, mientras que un diseñador de microchips se enfoca más en los recursos humanos. (Osterwalder y Pigneur, 2015, p. 16)

Bajo esta premisa, se debe mencionar que los recursos claves de una empresa pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos; y al mismo tiempo, estos pueden ser propios o subcontratados.



### **Actividades clave**

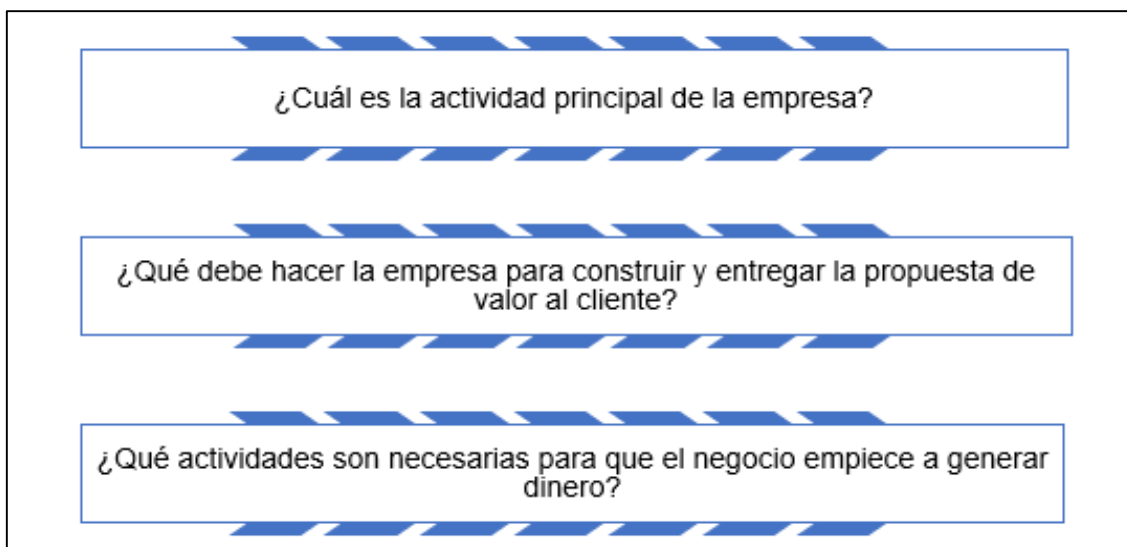
Dentro del modelo de negocios de una empresa, las actividades clave son aquellas operaciones realizadas por las personas que conforman la organización para ofrecer su propuesta de valor al mercado de la manera más adecuada; estas actividades clave están normalmente relacionadas con las operaciones de fabricación, transporte, distribución, mercadotecnia, y otras más que dependerán del giro de negocio y la naturaleza de la empresa (ExpertEmprende, 2015).

Según Osterwalder (2015), las actividades clave dentro de una organización se pueden dividir en 3 categorías principales: (1) actividades relacionadas con la fabricación de un producto, (2) actividades para la implementación de soluciones o servicios y (3) actividades online.

El nivel de importancia que tienen las actividades clave dentro de una empresa es de carácter crítico y, por lo tanto, se deberá definir adecuadamente estas actividades en la organización, de forma que sean gestionadas y administradas de la mejor manera. La definición de las actividades clave de una empresa dependerá directamente de la descripción de negocio, es decir, de a qué se dedica la organización y cuál es la propuesta de valor que se ofrece al mercado.

Las actividades clave deben ser definidas como verbos pues se tratan de las acciones que la empresa realizará para sacar a flote su negocio, es implica que se deberá relacionar siempre de manera directa las respuestas a estas actividades clave con eso justamente, con actividades o acciones que la organización deberá ejecutar o llevar a cabo para conseguir los objetivos que en un inicio hubiesen sido planteados y a los que se planea llegar. A continuación, se muestran 3 preguntas para detectar las actividades clave de la empresa:

*Figura 5: Preguntas clave para la selección de actividades*



*Elaborado por: Autor*

*Fuente: (Clavel, 2016)*

### **Asociaciones clave**

Normalmente existen distintos perfiles de socios que resultan en la generación de asociaciones clave para la organización, a través de las cuales se podrían crear ideas de negocio importantes (ExpertEmprende, 2015). Se podría considerar como socio a un profesional que comparta con la empresa capacidades o conocimientos concretos; o también se podría considerar como socio a un inversor importante encargado de proveer los recursos necesarios para el inicio del negocio. No obstante, cuando el negocio ya está en curso, las diferentes asociaciones deberán acoplarse de acuerdo con las necesidades en marcha de la organización.

Las empresas crean asociaciones o sociedades clave debido a muchas razones, pues hoy en día este tipo de sociedades se están tornando en la piedra angular de un modelo de negocios (Osterwalder y Pigneur, 2015). Las organizaciones normalmente se centran en crear asociaciones claves con la finalidad de optimizar las actividades claves realizadas para ofrecer la propuesta de valor al mercado, buscando siempre optimizar

recursos y reducir los posibles riesgos. Según Osterwalder & Pigneur (2015), existen cuatro tipos diferentes de sociedades o asociaciones claves descritas a continuación:

*Figura 6: Tipos de asociaciones claves*



*Elaborado por: Autor*

*Fuente: (Osterwalder, 2015)*

Por otra parte, para definir qué asociaciones clave puede tener una organización es importante distinguir que existen 3 principales motivaciones para la creación de una sociedad o asociación clave:

- **Optimización y economía de escalas:** una asociación entre organizaciones normalmente se lleva a cabo con la finalidad de optimizar la disponibilidad de recursos y actividades, por tanto, una asociación con otra empresa podría generar una reducción considerable de costos y el uso de recursos en general.
- **Reducción de riesgos:** las asociaciones pueden también reducir el riesgo en la creación o modificación de un modelo de negocios, manejando de mejor manera la incertidumbre. Es muy común que en los últimos años varias empresas hayan

optado por crear alianzas estratégicas con la finalidad de optimizar recursos y reducir el nivel de riesgo, incluso entre empresas competidoras.

- **Adquisición de recursos:** no muchas empresas poseen todos los recursos necesarios para realizar las actividades claves de su modelo de negocios, por tanto, es normal generar alianzas estratégicas entre diferentes organizaciones con la finalidad de adquirir recursos que se puedan compartir.

### **Estructura de costes**

Según Osterwalder y Pigneur (2015), dentro del módulo de estructura de costes se describen los más importantes costos en los que incurre la organización, mientras se opera bajo un modelo de negocios en particular. Todas las actividades claves relacionadas con los procesos de creación y entrega de propuesta de valor en el mercado generan costos para la organización que debería ser compensados con los ingresos recibidos por parte de la demanda.

Normalmente los costos pueden ser calculados de manera sencilla, sin embargo, es importante determinar cuáles de estos costos son realmente necesarios para un correcto funcionamiento del giro de negocio de la empresa, con la finalidad de excluir aquellos costos que no generen ningún beneficio adicional.

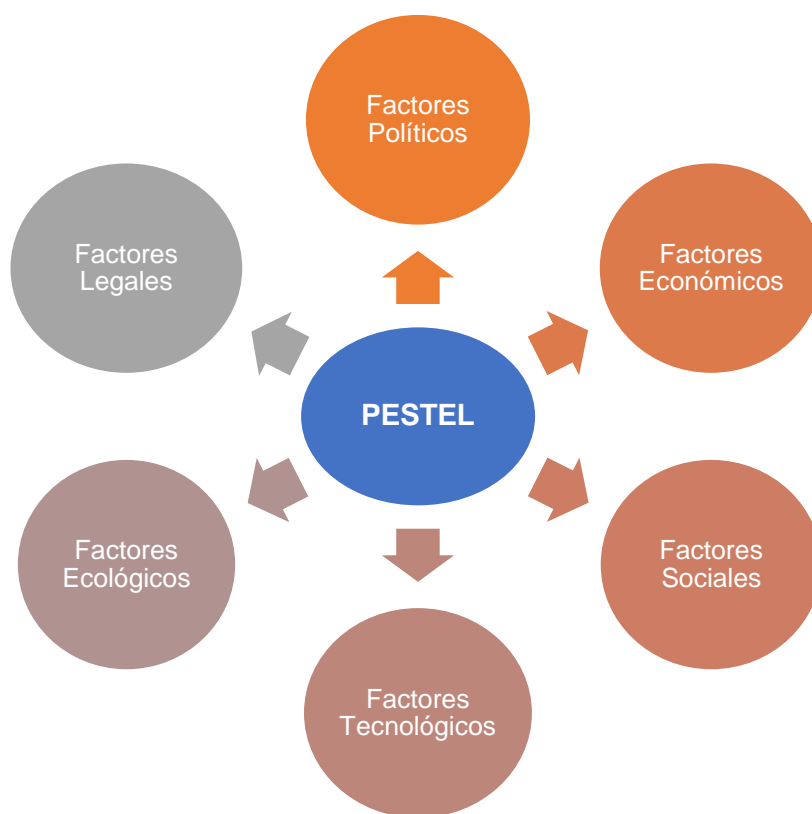
### **Macroentorno del negocio**

Al momento de establecer un modelo de negocios para un nicho específico, es muy importante realizar un proceso analítico de todos los factores que podrían afectar al correcto desempeño de la empresa en el mercado, de forma que se puedan detectar las posibles oportunidades y amenazas con las cuales habrá que trabajar (Sandoval, 2017). El proceso de análisis de factores externos de la empresa se conoce como análisis del macroentorno del negocio. De acuerdo con Millán (2016), para realizar un análisis óptimo

del macroentorno del negocio es recomendable trabajar con una herramienta denominada PESTEL.

El análisis PESTEL es una herramienta utilizada para analizar el macroentorno del negocio a partir de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Es importante mencionar que el macroentorno del negocio, al estar orientado a un análisis externo de la empresa, debe entregar como resultado las oportunidades que pueden ser aprovechadas por la empresa, y las amenazas que se deban mitigar.

*Figura 7: Análisis PESTEL como herramienta*



*Elaborado por: Autor*

*Fuente: (Osterwalder, 2015)*

A continuación, se describen los factores a ser analizados dentro de la herramienta PESTEL:

- **Políticos:** Los factores políticos están relacionados con la estabilidad gubernamental en el país y con las regulaciones relacionadas con el giro del negocio de la empresa, como temas tributarios, aranceles, etc.
- **Económicos:** Dentro de los factores económicos se deben analizar las variables relacionadas con el producto interno bruto (PIB), el índice de precios al consumidor (IPC), la tasa de desempleo, entre otras medidas económicas que afectan al entorno del negocio.
- **Sociales:** Los factores sociales están relacionados con aquellas variables geográficas y culturales que pueden afectar en el desempeño de la empresa.
- **Tecnológicos:** Es importante analizar el efecto que podrían producir en la empresa los factores tecnológicos establecidos en el mercado, relacionados por ejemplo con el gasto público.
- **Ecológicos:** Dentro de los factores ecológicos se deben analizar las variables relacionadas con los efectos que las operaciones de la empresa causan en el medio ambiente, y como estas pueden ser mitigadas; de la misma manera, se debe analizar aquellas variables relacionadas con el medio ambiente que puedan ser aprovechadas como oportunidades en el mercado.
- **Legales:** Se deben analizar los factores referidos a la legislación empresarial en general, tomando en cuenta las regulaciones o restricciones que tengan relación con las operaciones llevadas a cabo por la empresa.

Un análisis PESTEL es de mucha utilidad para comprender el comportamiento que tiene el mercado en el macroentorno de la organización, de forma que se vuelva posible aprovechar todas las oportunidades que se puedan detectar, y al mismo tiempo se puedan mitigar las amenazas dirigidas al giro de negocio de la empresa (Millán, 2016).

Con la identificación y comprensión de los factores PESTEL se debe definir de manera concreta oportunidades y amenazas.

### **Microentorno del negocio**

En contraste con el macroentorno, el análisis del microentorno está enfocado en el estudio de los clientes potenciales, la competencia y los proveedores, con la finalidad de definir las posibles estrategias que ayuden a la empresa a detectar sus fortalezas y debilidades (Millán, 2016). Para un adecuado análisis del microentorno del negocio es recomendable trabajar con la herramienta de gestión de las 5 Fuerzas de Porter.

Comprender el giro de negocio y la influencia de las cinco fuerzas de Porter, sirve a la organización para detectar cuáles son las variables y factores internos que influyen en su desempeño; a partir del análisis del microentorno del negocio se deberán definir cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa, con la finalidad de explotaras y afrontarlas, respectivamente. De acuerdo con Estolano, Berumen, Castillo, y Mendoza (2018), las cinco fuerzas de Porter se describen de la siguiente manera:

La primera fuerza es la amenaza de los nuevos participantes, que generan capacidad y deseo de aumentar la participación de mercado, poniendo presión en los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir, su llegada de otros mercados con capacidades y flujos de efectivo nuevos agitan la competencia. La amenaza de nuevos participantes coloca un tope en el potencial de beneficios de la industria. (p. 73)

La segunda fuerza es el poder de los proveedores, quienes capturan más valor al aumentar los precios, limitando la calidad y los servicios, además de cambiar los costos entre los participantes de la industria. Estos pueden exprimir la rentabilidad de una industria que es incapaz de transmitir el aumento de los costos a sus propios precios. (p. 74)

La tercera fuerza es el poder de los compradores. Los poderosos obtienen más valor a precio más bajo con mejor calidad al poner a los competidores de la industria uno contra otro, con el objetivo de obtener el mayor beneficio de esto disminuyendo el costo. (p. 74)

La cuarta fuerza es la amenaza de los productos sustitutos. Éstos se desempeñan de la misma forma o con funciones similares a los productos existentes en la industria, pero por medios diferentes. Siempre están presentes, pero es muy fácil pasarlos por alto ya que la forma en la que aparecen es inesperada, y limitan los precios y posibilidades de una industria. (p. 75)

La quinta y última fuerza es la rivalidad entre los competidores existentes. Ésta toma diferentes formas, desde la disminución de precios, la introducción de nuevos productos, campañas de publicidad hasta mejoras en el servicio. La alta rivalidad limita la rentabilidad de una industria, lo que depende primero de la intensidad con la que éstos compiten y segundo, sobre las bases en las que la competencia se da. (p. 75)

De acuerdo con Hernández (2017), existen algunos artículos en los cuales se propone completar el modelo de negocios con una sexta fuerza de Porter: el gobierno. Desde ese punto de vista, las empresas deben tener en cuenta también las acciones que realiza el gobierno y que pueden participar en el mercado como potenciales competidores, por ejemplo, la constante competencia existente en los países capitalistas debido a que las universidades privadas luchan contra la educación superior proporcionada por el gobierno.

De todas formas, a continuación, se muestra una Figura resumen de las cinco fuerzas de Porter con las que se debe trabajar en el análisis del microentorno, pues resulta

importante comprender el uso de estas 5 fuerzas y la forma de obtener la información relevante para no confundirla con los aspectos revisados en el análisis del macroentorno:

*Figura 8: Las 5 fuerzas de Porter*



*Elaborado por: (Villacampa, 2018)*

*Fuente: (Villacampa, 2018)*

Como ya se ha mencionado, a partir del análisis del macroentorno y microentorno del negocio se deberán detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, con la finalidad de realizar un análisis FODA y en lo posterior un análisis CAME para corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar oportunidades. Bajo esta premisa se deberán definir cuáles serán las operaciones que se

deban crear, mantener, modificar o eliminar con la finalidad de gestionar un adecuado modelo de negocios para la organización.

### **Cadena de valor**

De la misma manera, una de las herramientas más utilizadas para proponer estrategias dentro de una organización es la cadena de valor. La cadena de valor identifica cuál es el valor para los clientes, es decir, la fuente confiable de la ventaja competitiva (Quintero y Sánchez, 2016). El término “cadena de valor” se refiere a un conjunto de alianzas estratégicas entre varias empresas de negocios independientes dentro de un mismo nicho de mercado (Iglesias, 2018).

El concepto de cadena de valor fue popularizado por Michael Eugene Porter en el año 1986 y se define como una técnica utilizada para obtener ventajas competitivas en el mercado. Se puede decir que, básicamente, la cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a la organización a determinar cuáles son sus fundamentos de ventaja competitiva, a través de una desagregación ordenada de las operaciones y actividades manejadas por la empresa (Garralda, 2018). En consecuencia, con base en el criterio que se utilice para subdividir y ordenar las actividades de la organización, será posible definir los tipos de cadenas de valor.

No es posible decir que exista una cadena de valor que sea superior al resto, pues cada una de las cadenas que se puedan plantear tendrán sus ventajas y desventajas dependiendo del contexto y del giro de negocio de la empresa, por tanto, cada una se aplicará de acuerdo con los objetivos y expectativas de la empresa. Según Nadja y Sievers (2016), “una cadena de valor describe la gama de actividades que se requiere para llevar un producto o servicio desde su concepción, pasado por las fases intermedias de la producción y la entrega hasta los consumidores finales y su disposición final después de su uso”. Bajo esta premisa, podemos decir que la cadena de valor incluye todas las

actividades como el diseño, producción, comercialización y distribución; sin embargo, dependerán de las operaciones de la empresa.

### **Capítulo 3: Estudio de mercado**

Una vez definidos de manera adecuada todos los conceptos teóricos necesarios para llevar a cabo el presente proyecto de investigación, resulta pertinente definir también cuál es la metodología que va a ser llevada a cabo para la propuesta de estrategias a la empresa objeto de estudio. Dentro de este tercer capítulo se definirán cuáles han sido los tipos de investigación utilizados, así como las distintas herramientas con las cuales se ha trabajado y los resultados que estas nos han brindado.

#### **Tipo de Investigación**

El tipo investigación utilizada para llevar a cabo este proyecto ha sido la investigación no experimental, pues el objetivo ha sido encontrar las estrategias que puedan ser utilizadas en el abordaje de la problemática presentada en acápite anteriores, a partir de una nutrición inicial de teoría con la cual sea posible proponer estrategias mucho más tangibles para la empresa que, con argumentos sólidos, puedan generar resultados significativos.

De acuerdo con lo mencionado por Vargas (2018), para comprender la relevancia de los procesos de investigación aplicada dentro del campo del marketing y las estrategias inherentes a este campo, se debe partir de la forma en la que inicialmente se comprende la realidad de la organización con la cual se esté trabajando; a partir de ello se procede a argumentar cuáles son los motivos o las razones por las cuales se vuelve necesario proponer alternativas o soluciones a la problemática para finalmente presentar “las conclusiones sobre la investigación aplicada vista como un proceso investigativo científico, serio y riguroso”, a partir de todos los fundamentos teóricos aplicados.

Bajo esta premisa, es posible deducir que el presente proyecto ha sido llevado a cabo a través de una investigación netamente documental y no experimental pues, en primera instancia, se ha definido cuáles son los problemas que la empresa objeto de

estudio está teniendo y cómo estos están afectando en las estrategias que la misma está aplicando; con este análisis se ha procedido a recopilar la información necesaria a través de procesos de análisis situaciones internos y externos de la empresa, con lo cual, sumado a los fundamentos teóricos investigados, se ha vuelto posible trabajar en una propuesta sólida de estrategias para la organización.

### **Herramientas de Investigación**

Dentro de la metodología aplicada de investigación se ve necesario aplicar algunas herramientas de investigación para la recopilación de datos del mercado y de la empresa misma, con la finalidad de sacar a flote la detección de oportunidades que puedan ser aprovechadas por la organización a través de la ejecución ordenada de las estrategias que se vayan a proponer. En este proyecto se ha trabajado con encuestas y procesos de análisis de contenido como técnicas de investigación para la recopilación de datos.

#### **Encuestas**

Según el portal oficial de la Real Academia de la Lengua, una encuesta es un “conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa de grupos sociales, para averiguar estados de opinión o conocer otras cuestiones que les afectan” (RAE, 2020). Basados en esta conceptualización, es posible decir que una encuesta es básicamente una técnica de investigación basada en un cuestionario de preguntas y enfocada a recopilar la información más relevante relacionada con la problemática de estudio, y está direccionada a obtener información no muy obvia o visible con la cual se pueden realizar análisis correspondientes a los procesos de la empresa, a través de los cuales sea posible obtener resultados importantes que sirvan como un fundamento sólido para la propuesta de alternativas para el problema en cuestión.

En este proyecto la encuesta ha sido direccionada a obtener la información más relevante del segmento de mercado en el cual la empresa “Cortiandi” se encuentra

trabajando, con la finalidad de detectar cuáles son las falencias que los clientes sienten en su servicio o producto, y a través de esto fundamentar las estrategias que se vayan a proponer. Asimismo, las encuestas se han trabajado bajo un enfoque cualitativo, pues resulta necesario obtener la información referente a cómo los clientes perciben la cadena de valor que la empresa ofrece en el mercado y cómo esta podría ser mejorada.

La encuesta realizada consta de 10 preguntas relacionadas con el nivel de servicio, la calidad de producto ofertado y las ventajas competitivas percibidas por el cliente, además de involucrar la emergencia sanitaria que el país en la actualidad está atravesando con la finalidad de que las estrategias que se vayan a proponer vayan de la mano con los cambiantes requerimientos que han surgido a raíz de la pandemia generada con la llegada de la enfermedad COVID-19.

### **Análisis de Contenido**

Por otra parte, en paralelo se ha trabajado también con procesos de análisis de contenido como un instrumento de investigación pues resulta importante indagar sobre los conceptos teóricos relacionados con el desarrollo del proyecto.

Para este caso se ha trabajado con un análisis de todos los contenidos relacionados con el modelo de negocios y los módulos que conforman al mismo, pues con ello será posible asimilar los datos que se vayan a obtener en las encuestas y relacionarlos directamente con estos fundamentos teóricos, de forma que las estrategias que se vayan a proponer estén estrechamente relacionados con las necesidades del mercado, pero que no pierdan su esencia de ser y los objetivos por los cuales, teóricamente, han sido creados.

Para la recopilación de los datos teóricos se ha trabajado en un arduo proceso de investigación en varias fuentes bibliográficas de origen digital y físico, sobre todo una variedad de artículos académicos relacionados con el tema y algunos portales web que

han presentado la información requerida de manera sintetizada y de acuerdo con los objetivos planteados en el presente proyecto.

### **Población y Muestra**

Para delimitar adecuadamente a quiénes va destinada la encuesta desarrollada se ha definido como población  $N$  al número de clientes mensuales que tiene la empresa Cortiandi, mismo que corresponde a 330 personas como un promedio de las personas que han realizado compras en la empresa durante los últimos 6 meses. Con base en esta población  $N$  se ha procedido a trabajar en el cálculo de la muestra para la ejecución de la encuesta, misma que está basada en la fórmula de datos finitos mostrada a continuación:

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

Donde:

- $n$  es el tamaño de la muestra
- $N$  es el tamaño de la población o universo estadístico
- $Z$  corresponde a 1.96 (para una fiabilidad del 95%)
- $p$  es la constante de confiabilidad (se recomienda trabajar con una constante del 5%)
- $q$  equivale a  $1-p$  (correspondería a 95%)
- $d$  es la constante de precisión (se recomienda trabajar con una constante del 5%)

Con base en esta fórmula finita se procede a calcular la muestra a través del uso de los siguientes datos:

- $N = 330$

- $Z = 1.96$
- $p = 5\% = 0,05$
- $q = 0,95$
- $d = 5\% = 0,05$

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

$$n = \frac{(330) \cdot (1.96)^2 \cdot (0.05) \cdot (0.95)}{(0.05)^2 \cdot (330 - 1) + (1.96)^2 \cdot (0.05) \cdot (0.95)}$$

$$n = 59,91 \approx 60$$

Después de haber aplicado la fórmula de datos finitos se puede observar que el tamaño de la muestra deberá ser de 60 personas. Para llevar a cabo la técnica de la encuesta se trabajará con 60 clientes que salgan de Cortiandi después de haber realizado algún tipo de consulta o compra relacionada con el giro del negocio de la empresa.

### **Encuesta y Tabulación de Datos**

Una vez definida cuál será la población y la muestra a ser utilizada en el presente trabajo de investigación, se debe proceder con la ejecución de la encuesta como técnica de investigación para la recopilación de datos. Para esto se ha colocado el modelo de encuesta aplicada en la sección de **Anexos**, a partir de la cual ha sido posible recopilar los datos tabulados y mostrados a continuación:

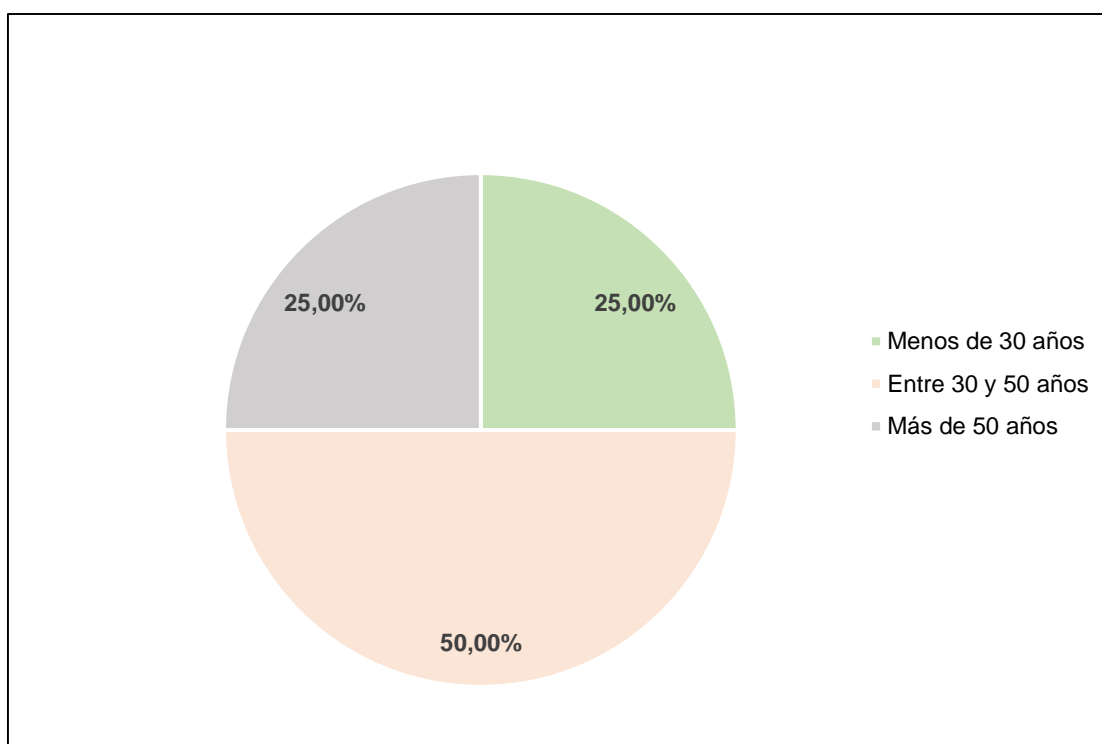
## 1. ¿Cuál es su edad actual?

*Tabla 1: Tabulación de datos de Pregunta #1*

<b>TABULACIÓN DE DATOS</b>		
<b>OPCIONES</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Menos de 30 años	15	25.00%
Entre 30 y 50 años	30	50.00%
Más de 50 años	15	25.00%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

*Elaborado por: Autor*

*Figura 9: Tabulación de datos de Pregunta #1*



*Elaborado por: Autor*

### **Análisis e Interpretación de los resultados obtenidos**

De acuerdo con las respuestas obtenidas en esta pregunta se puede observar que la mayor parte de clientela está concentrada en las edades que fluctúan entre los 30 y 50

años, sin embargo, existe una porción importante relacionada con clientes que tienen menos de 30 años o más de 50 años.

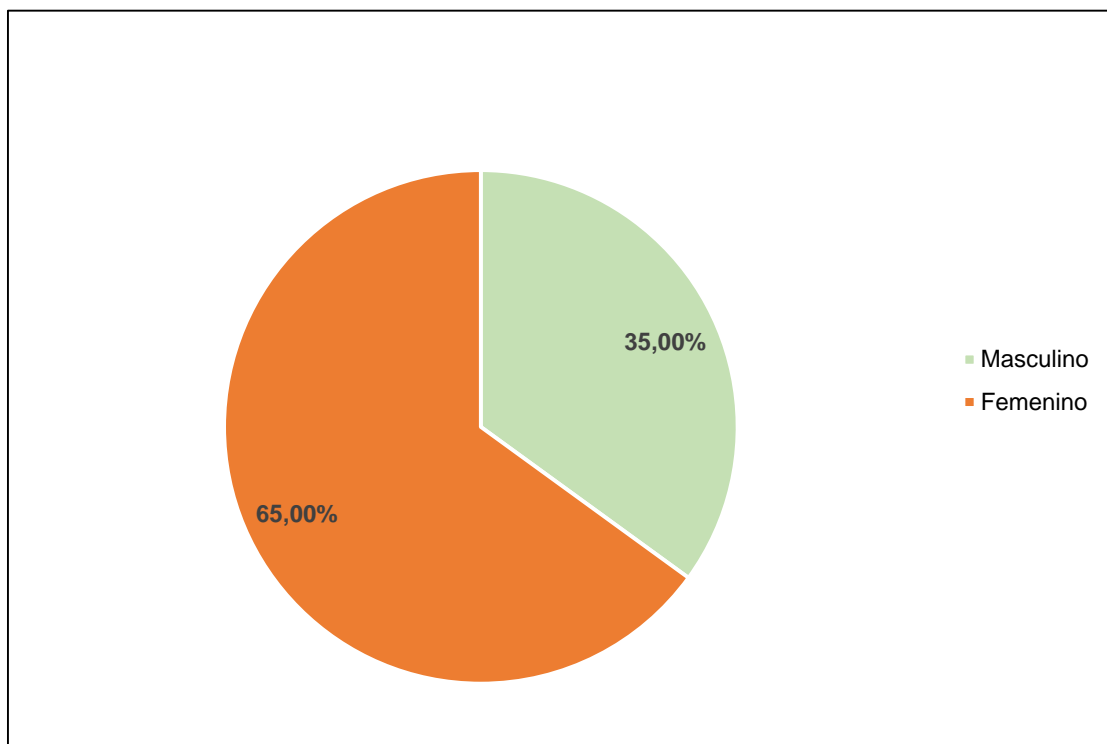
## 2. ¿Cuál es su género?

*Tabla 2: Tabulación de datos de Pregunta #2*

<b>TABULACIÓN DE DATOS</b>		
<b>OPCIONES</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Masculino	21	58.33%
Femenino	39	41.67%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

*Elaborado por: Autor*

*Figura 10: Tabulación de datos de Pregunta #2*



*Elaborado por: Autor*

### Análisis e Interpretación de los resultados obtenidos

De acuerdo con las respuestas obtenidas en esta pregunta se puede observar que la mayor parte de clientela está concentrada en el género femenino, no obstante, existe un importante 35% concentrado también en el género masculino, por tanto, habrá que prestar especial atención a los datos obtenidos en esta pregunta.

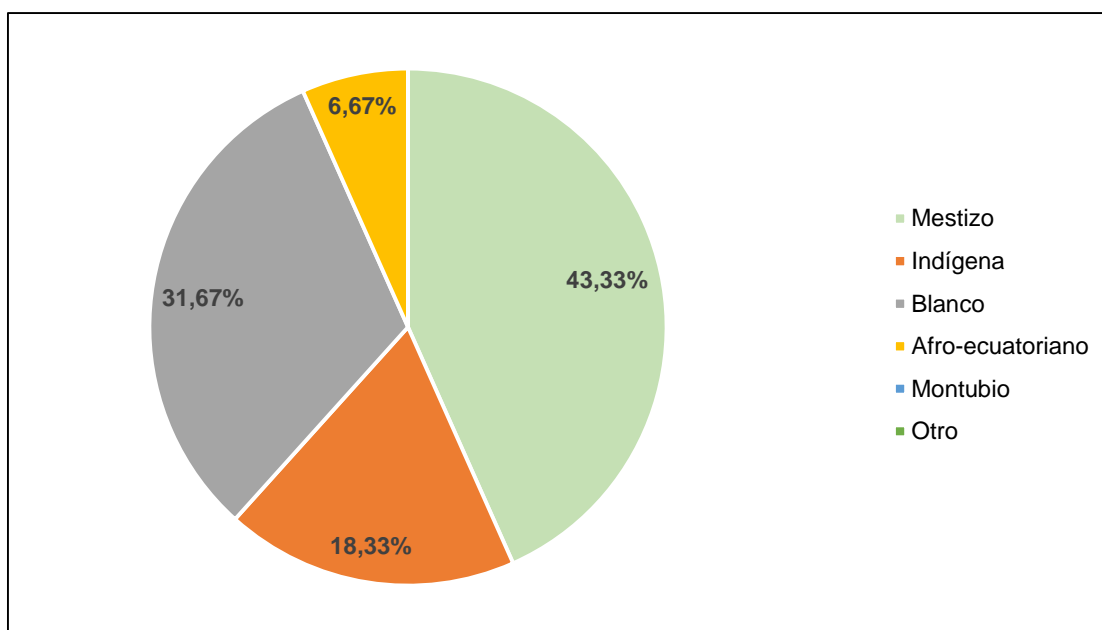
### 3. Usted se define étnicamente como:

*Tabla 3: Tabulación de datos de Pregunta #3*

TABULACIÓN DE DATOS		
OPCIONES	#	%
Mestizo	26	43.33%
Indígena	11	18.33%
Blanco	19	31.67%
Afro-ecuatoriano	4	6.67%
Montubio	0	0.00%
Otro	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

*Elaborado por: Autor*

*Figura 11: Tabulación de datos de Pregunta #3*



*Elaborado por: Autor*

## Análisis e Interpretación de los resultados obtenidos

De acuerdo con las respuestas obtenidas en esta pregunta se puede observar que la mayor parte de clientela está concentrada en el grupo de blancos y mestizos, no obstante, una pequeña parte de los clientes está abarcada también por indígenas y afro-ecuatorianos.

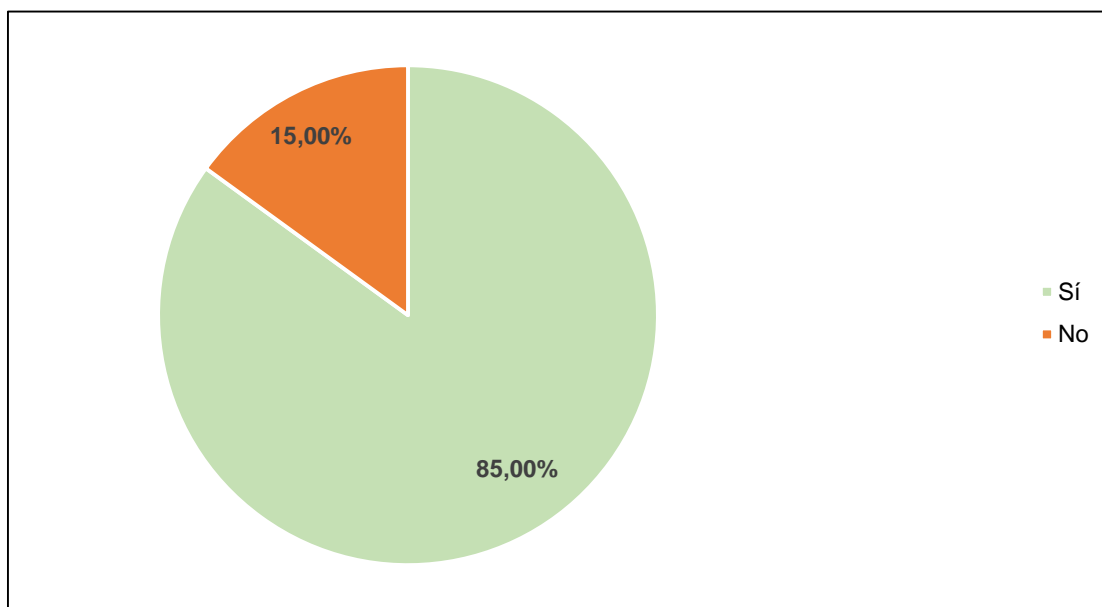
### 4. ¿Usted es cliente frecuente de Cortiandi?

*Tabla 4: Tabulación de datos de Pregunta #4*

TABULACIÓN DE DATOS		
OPCIONES	#	%
Sí	51	85.00%
No	9	15.00%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

*Elaborado por: Autor*

*Figura 12: Tabulación de datos de Pregunta #4*



*Elaborado por: Autor*

## Análisis e Interpretación de los resultados obtenidos

Basados en las respuestas entregadas por las personas encuestadas podemos notar como un 85% de estas prefieren se consideran clientes frecuentes de Cortiandi. Con esto resulta factible deducir que será importante trabajar en estrategias agresivas para mantener este buen porcentaje de clientes recurrentes, sin embargo, se deberá analizar también la forma para convertir al 15% restante en consumidores frecuentes de la empresa.

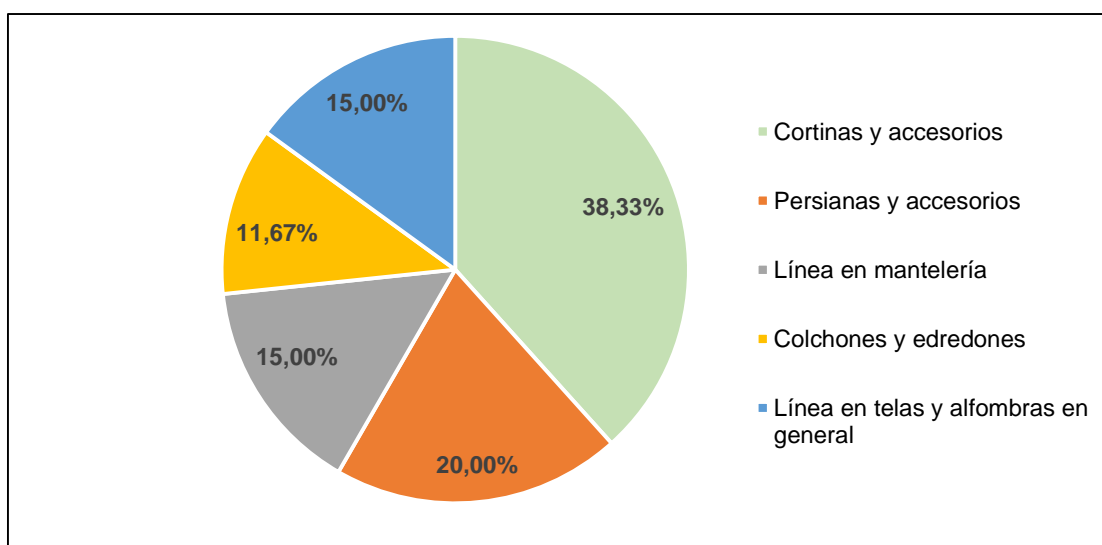
### 5. ¿Qué tipo de productos consume más en Cortiandi?:

*Tabla 5: Tabulación de datos de Pregunta #5*

TABULACIÓN DE DATOS		
OPCIONES	#	%
Cortinas y accesorios	23	38.33%
Persianas y accesorios	12	20.00%
Línea en mantelería	9	15.00%
Colchones y edredones	7	11.67%
Línea en telas y alfombras en general	9	15.00%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

*Elaborado por: Autor*

*Figura 13: Tabulación de datos de Pregunta #5*



### Análisis e Interpretación de los resultados obtenidos

Sin duda las cortinas y accesorios siguen siendo el producto estrella de la empresa, no obstante, resulta importante tomar en cuenta los productos complementarios que también están siendo demandados por los clientes pues, podría surgir de ahí una gran oportunidad de expansión para la empresa, satisfaciendo de esta manera a más clientes.

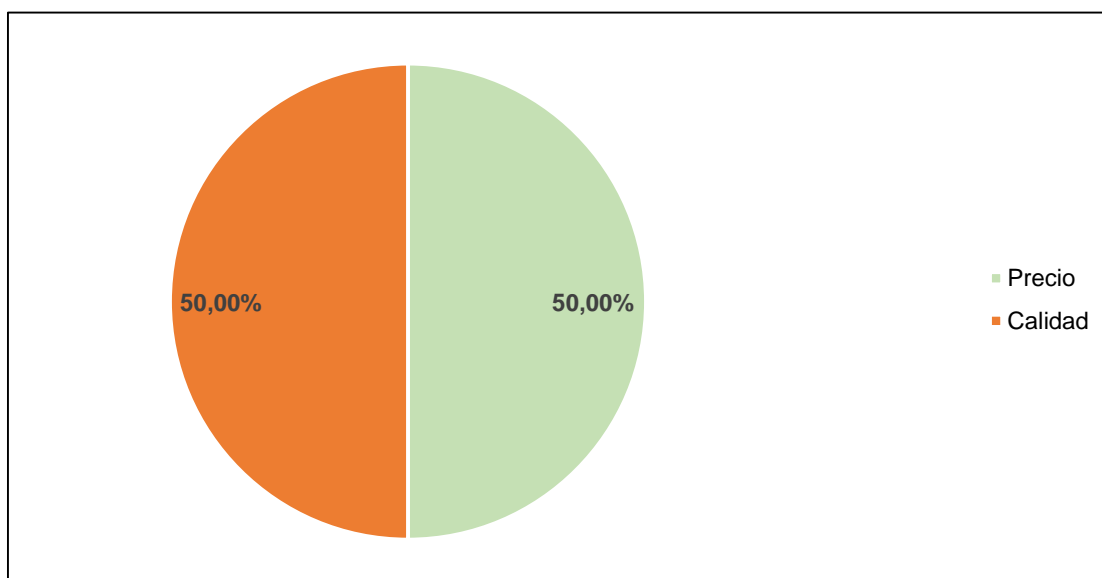
**6. ¿Al momento de adquirir los productos, la característica más importante para usted es?**

*Tabla 6: Tabulación de datos de Pregunta #6*

TABULACIÓN DE DATOS		
OPCIONES	#	%
Precio	30	50.00%
Calidad	30	50.00%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

*Elaborado por: Autor*

*Figura 14: Tabulación de datos de Pregunta #6*



*Elaborado por: Autor*

## Análisis e Interpretación de los resultados obtenidos

De manera unánime, ha existido un 50% de preferencia tanto para precio como para calidad. Esto nos da una luz de que el cliente ya no se fija únicamente en el precio ofertado por la empresa (como lo pudo ser en algún momento de la historia), sino que le resulta importante también la calidad del producto, por tanto, Cortiandi deberá establecer estrategias de mercadotecnia que saquen el mayor provecho a la buena calidad que caracteriza a la empresa.

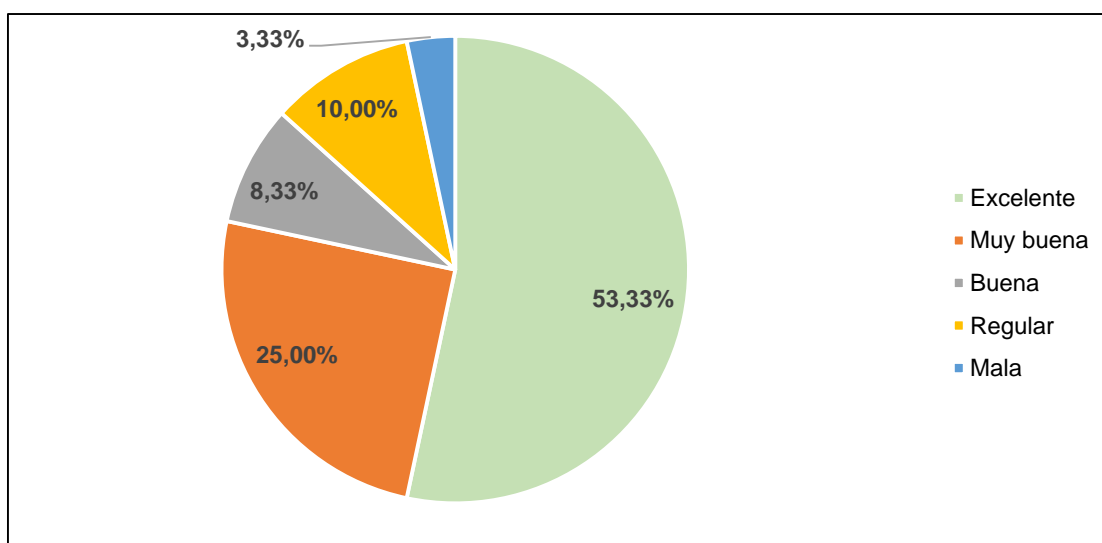
### 7. ¿La atención brindada por el personal de Cortiandi usted la calificaría cómo?:

*Tabla 7: Tabulación de datos de Pregunta #7*

TABULACIÓN DE DATOS		
OPCIONES	#	%
Excelente	32	53.33%
Muy buena	15	25.00%
Buena	5	8.33%
Regular	6	10.00%
Mala	2	3.33%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

*Elaborado por: Autor*

*Figura 15: Tabulación de datos de Pregunta #7*



### Análisis e Interpretación de los resultados obtenidos

Tan solo un 22% aproximadamente ha manifestado que el trato brindado por los empleados de la empresa no ha sido muy bueno o excelente. Esto realmente deja una buena percepción pues la gran mayoría ha dicho que el trato brindado por los empleados ha sido el adecuado, no obstante, dentro de las políticas de la empresa siempre se deberá tomar en cuenta el trato al cliente como una prioridad.

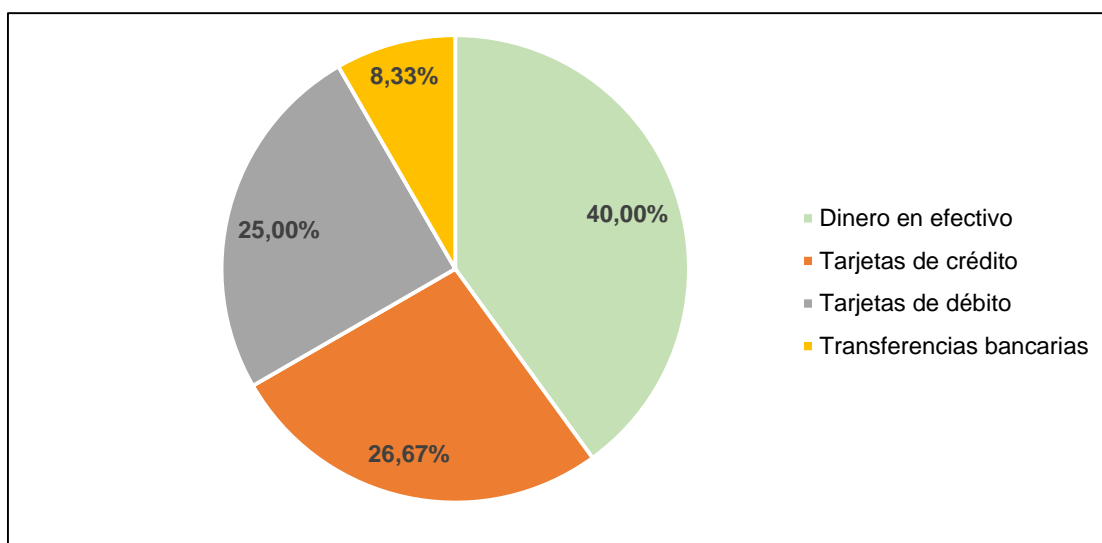
### 8. ¿Qué medios de pago prefiere utilizar al momento de comprar?:

Tabla 8: Tabulación de datos de Pregunta #8

TABULACIÓN DE DATOS		
OPCIONES	#	%
Dinero en efectivo	24	40.00%
Tarjetas de crédito	16	26.67%
Tarjetas de débito	15	25.00%
Transferencias bancarias	5	8.33%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: Autor

Figura 16: Tabulación de datos de Pregunta #8



Elaborado por: Autor

## Análisis e Interpretación de los resultados obtenidos

A pesar de que el dinero en efectivo sigue siendo la mejor opción de pago para la mayoría, existe un 60% de los encuestados que ha dividido sus opiniones entre el uso de tarjetas o transferencias bancarias. Debido a esto resulta recomendable que la empresa implemente los cobros vía tarjetas de débito o crédito, con lo cual la comodidad y satisfacción percibida por el cliente podría llegar a ser incluso mayor de lo que ya lo es en la actualidad.

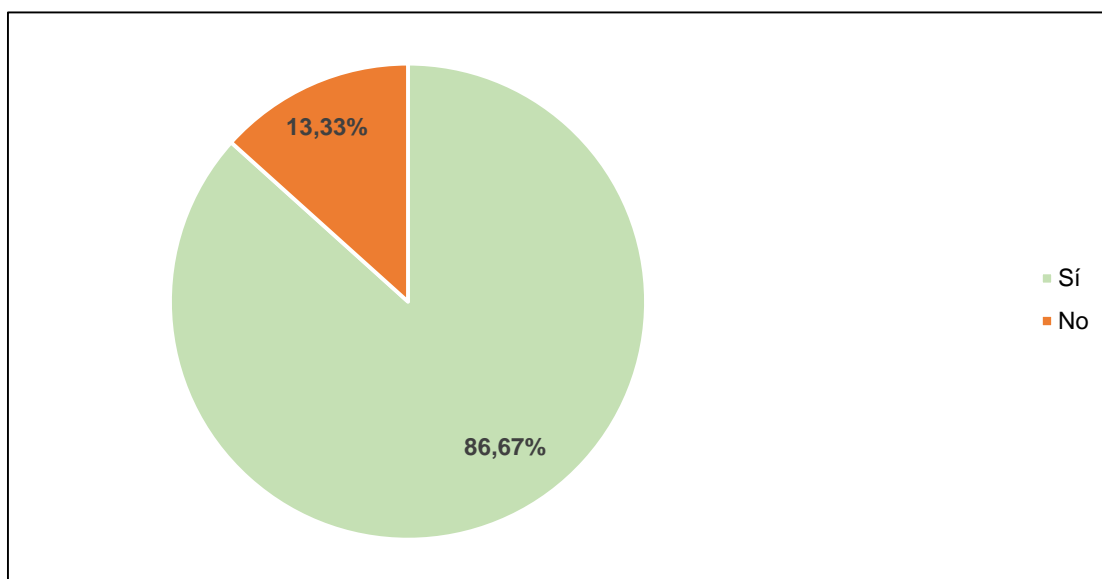
### 9. ¿Recomendaría a sus amigos o familiares utilizar los productos y servicios que ofrece la empresa Cortiandi?

*Tabla 9: Tabulación de datos de Pregunta #9*

TABULACIÓN DE DATOS		
OPCIONES	#	%
Sí	52	86.67%
No	8	13.33%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

*Elaborado por: Autor*

*Figura 17: Tabulación de datos de Pregunta #9*



### Análisis e Interpretación de los resultados obtenidos

Un contundente 87% ha manifestado que estaría de acuerdo en recomendar la empresa a sus amigos y familiares, sin embargo, se deberá analizar a profundidad cuál fue el motivo para que el 13% restante haya dicho que no recomendaría a Cortiandi. Esto se podrá ver mucho más a detalle en el siguiente acápite relacionado con los análisis internos y externos de la empresa.

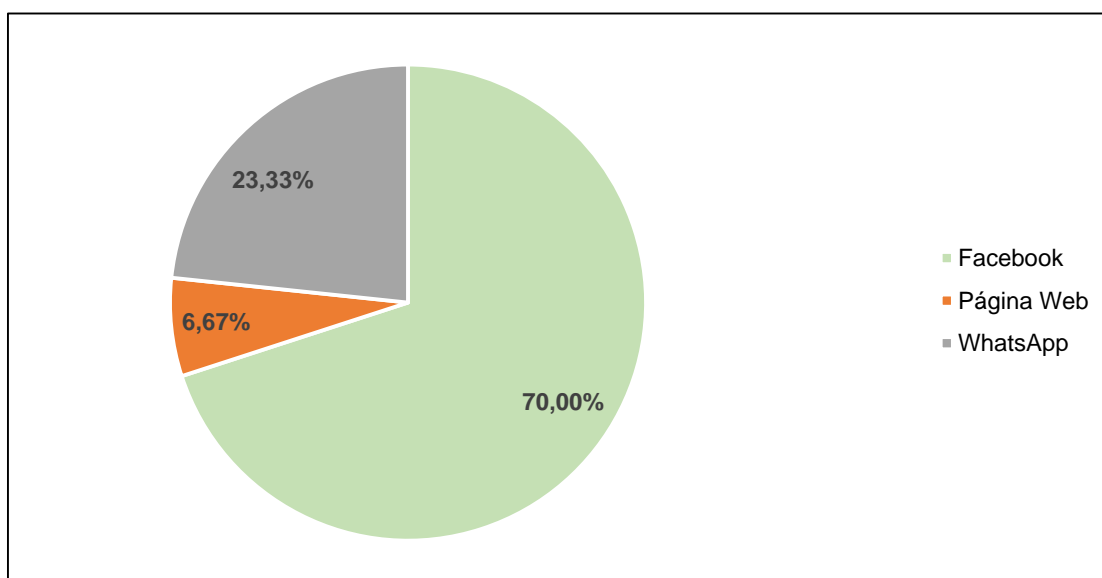
### 10. ¿En qué medio recomendaría, que la empresa “Cortiandi” difunda sus productos, servicios e información?

Tabla 10: Tabulación de datos de Pregunta #10

TABULACIÓN DE DATOS		
OPCIONES	#	%
Facebook	42	70.00%
Página Web	4	6.67%
WhatsApp	14	23.33%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: Autor

Figura 18: Tabulación de datos de Pregunta #10



## Análisis e Interpretación de los resultados obtenidos

El 70% de personas encuestadas ha recomendado que la empresa difunda sus servicios a través de la plataforma Facebook, por tanto, será de vital importancia trabajar en estrategias relacionadas con la creación y mantenimiento de esta página, de forma que a través de ella sea posible llegar a los clientes actuales y a aquellos que aún sienten escepticismo por comprar en Cortiandi.

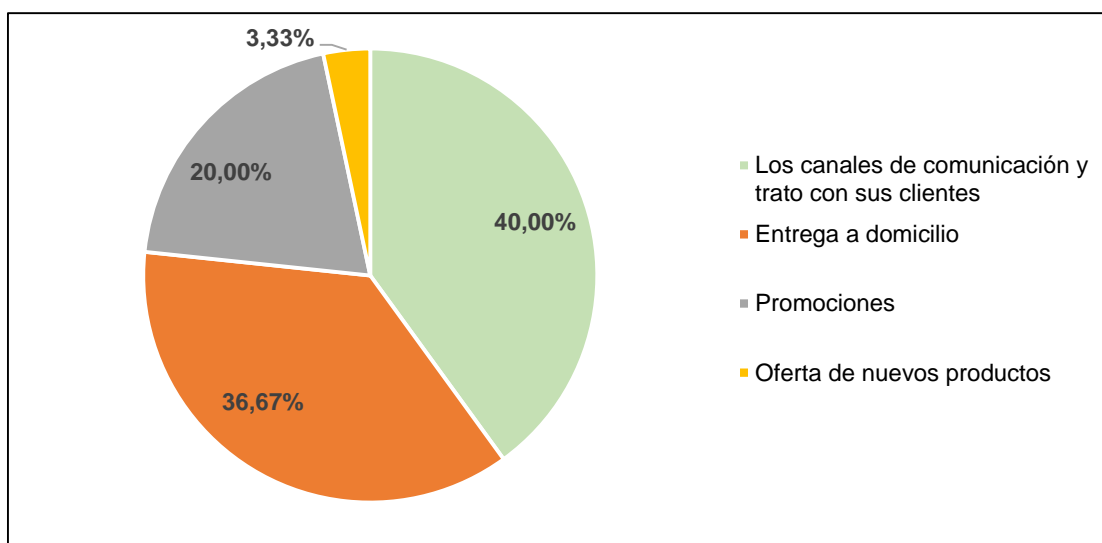
### 11. ¿Qué recomendaría usted, para mejorar en la empresa Cortiandi?:

Tabla 11: Tabulación de datos de Pregunta #11

TABULACIÓN DE DATOS		
OPCIONES	#	%
Los canales de comunicación y trato con sus clientes	24	40.00%
Entrega a domicilio	22	36.67%
Promociones	12	20.00%
Oferta de nuevos productos	2	3.33%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: Autor

Figura 19: Tabulación de datos de Pregunta #11



Elaborado por: Autor

## Análisis e Interpretación de los resultados obtenidos

Se puede notar que la mayoría de las personas encuestadas han dividido sus respuestas básicamente en 2 grupos: canales de comunicación y entrega a domicilio. Lo aquí plasmado implica que urgentemente Cortiandi debe empezar a trabajar en estrategias que brinden un valor agregado de entregas a domicilio, además de un sentimiento de bienestar y confianza al cliente, a través de estas 2 opciones que los mismos consumidores han dado, pues son ellos quienes saben lo que necesitan.

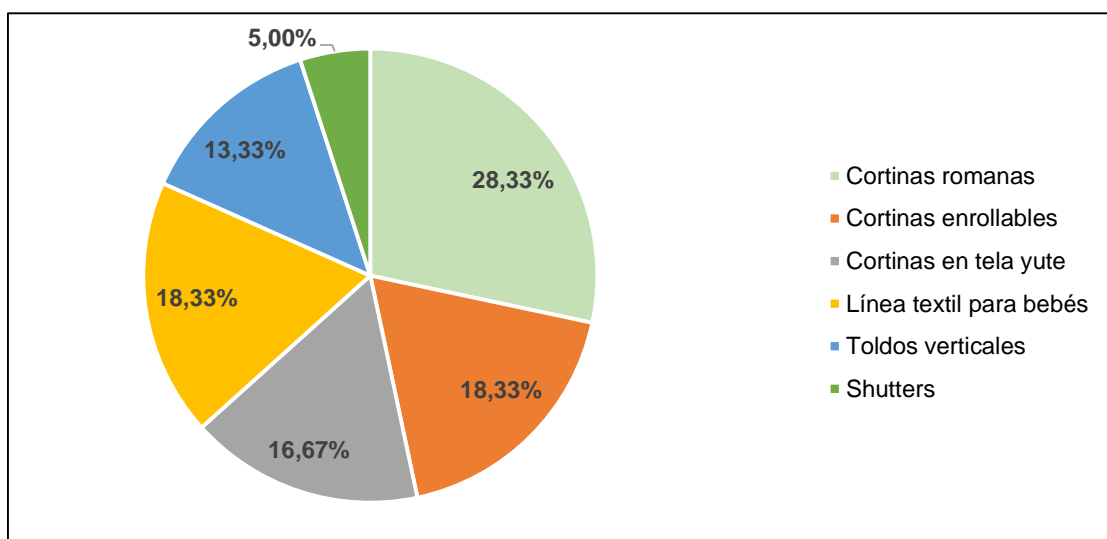
### 12. De la siguiente lista, elija 3 productos que debería Cortiandi ofertar:

*Tabla 12: Tabulación de datos de Pregunta #12*

TABULACIÓN DE DATOS		
OPCIONES	#	%
Cortinas romanas	17	28.33%
Cortinas enrollables	11	18.33%
Cortinas en tela yute	10	16.67%
Línea textil para bebés	11	18.33%
Toldos verticales	8	13.33%
Shutters	3	5.00%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

*Elaborado por: Autor*

*Figura 20: Tabulación de datos de Pregunta #12*



## **Análisis e Interpretación de los resultados obtenidos**

Finalmente, se requiere urgentemente analizar la inserción de nuevos productos en la oferta que hoy por hoy tiene Cortiandi, pues se ha visto cómo existen personas que se han enfocado, sobre todo, en el ingreso de cortinas romanas como un nuevo producto que debería ser ofertado por Cortiandi.

### **Descripción del mercado**

De acuerdo con las respuestas obtenidas a raíz de las encuestas realizadas, es posible realizar la siguiente descripción del mercado:

- Desde la percepción del cliente, la calidad del producto resulta ser muy buena, por tanto, no habrá que realizar ninguna propuesta de cambio por ahora, en vista de que la percepción de los consumidores resulta la adecuada y esperada.
- La ubicación de la empresa en el cantón Gualaceo resulta ser la adecuada, pues de acuerdo con la información recopilada, el nicho de mercado textil está ubicado justamente en ese cantón, y adicional a esto, según los datos tabulados en las encuestas, los actuales clientes de Cortiandi buscan sus diferentes productos textiles siempre en la misma ciudad. Con esto se deduce que la ubicación de la empresa es la adecuada.
- Las expectativas del mercado en términos de precios resultan estar por debajo de los precios ofertados por Cortiandi, pues debido a la naturaleza y el giro del negocio, el Cantón Gualaceo resulta ser un lugar de un alto nivel de competencia en el mercado textil, lo cual indudablemente va a repercutir en la percepción del precio que tiene el cliente sobre el producto ofertado por la empresa.

- En estrategias de marketing relacionadas con el uso de redes sociales para la promoción y comercialización del producto ofertado por la empresa, es notorio que en el mercado es nula la comunicación con los clientes, pues el manejo de estas diversas plataformas digitales aún no ha llegado a la empresa Cortiandi. Por el comportamiento natural del mercado es importante hacer énfasis en este punto pues, la competencia existente en el mercado está siempre a la vanguardia de las nuevas estrategias de mercadotecnia que surgen día con día, por lo cual resulta un suicidio para la empresa no acoplarse a estos nuevos modelos de comunicación, tal como se ha percibido en los datos tabulados en las encuestas.
- Por otra parte, se puede palpar la falta de estrategias de distribución relacionadas con las entregas del producto en el domicilio de los clientes, lo cual podría ser aprovechado por la empresa como una ventaja competitiva, pues este servicio aún no está siendo ofertado por muchas empresas en el mismo nicho de mercado. Para llevar a cabo estrategias relacionadas con este punto resulta importante analizar de manera adecuada cuáles serían los costos agregados de distribución, de forma que este costo adicional se vea compensado favorablemente con una mayor acogida de clientes a raíz de la ventaja competitiva o valor agregado que se pretende mostrar al mercado, pues esta estrategia aún no ha sido explotada por empresas de similar naturaleza que se encuentren dentro de la misma segmentación del mercado y delimitación geográfica.
- Una de las variables o factores presentes en una empresa y que repercuten directamente en la percepción que tienen los clientes sobre esta es el trato al cliente. De acuerdo con las encuestas realizadas ha sido posible notar cómo esta buena práctica de manejar un trato de calidad y con calidez al cliente está siendo muy bien llevado por la empresa, pues el mercado ha reaccionado positivamente

ante este factor; no obstante, resulta pertinente trabajar en las estrategias más adecuadas pero siempre con la mira en el nivel de servicio como una política prioritaria, de forma que no se deje de lado la atención de calidad por centrarse en otros aspectos a mejorar, sino que se mantenga mientras los demás puntos van mejorando gradualmente.

- Como uno de los valores agregados que la empresa podría ofrecer, en el mercado se detectó la oportunidad de ofrecer el servicio de entrega a domicilio, pero sin ningún tipo de valor monetario adicional, es decir, el mercado espera que la entrega en el domicilio del cliente sea entregada como un plus al producto ofertado que, ya en la actualidad, está siendo muy bien percibido en términos de calidad. Debido a esto la empresa deberá considerar seriamente en incluir esta opción.
- Otro punto analizado con base en la recopilación de datos del mercado es el relacionado con los servicios que la empresa debería mejorar. Estos puntos a mejorar están relacionados directamente con las estrategias de comunicación, de precio y producto, pues la empresa debería enfocarse netamente en lanzar al mercado ofertas y demás comunicados de manera precisa, llegando a todos aquellos potenciales clientes que, en la actualidad, por la deficiencia de estos procesos, seguramente están acudiendo a empresas diferentes. De la misma manera, las estrategias de precio deberían ir de la mano con las expectativas de pago que tiene el mercado en la actualidad.
- El mercado ha demostrado la facilidad que tendría para adquirir productos si lograra encontrar todos los productos de línea textil en un mismo lugar, no obstante, debido a la complejidad de los procesos que se deben aplicar para llevar a cabo este tipo de modelos, la empresa deberá centrarse en un solo producto original, incluso para plantearlo dentro de un período de prueba y observar los

resultados en un corto plazo, de forma que con argumentos sólidos se puedan llevar a cabo las estrategias después de un proceso de toma de decisiones sólido y muy bien fundamentado con base en los datos recopilados.

- Indiscutiblemente, dentro del estudio de mercado no podría quedar fuera la pandemia generada por el coronavirus, mismo que ha traído consigo la enfermedad denominada COVID-19, y que hoy en día está afectando tanto en los aspectos sociales como económicos a todos los mercados en general, donde no podía quedar fuera el mercado de los productos textiles. En primera instancia, se debe resaltar la importancia de manejar medidas de prevención y cuidado frente a los contagios que este virus podría generar, sin embargo, ese no es el objeto de estudio del presente proyecto; debido a esto la empresa deberá centrarse en los impactos económicos que han azotado a toda la población y que, por ende, desencadenan en una crisis económica que la empresa deberá saber sobrellevar en las estrategias que se vayan a proponer.

### **Análisis de Oferta y Demanda**

Para realizar un análisis adecuado de la oferta y demanda en el mercado al cual la empresa Cortiandi pertenece, resulta pertinente sacar a flote el hecho de que la llegada del coronavirus y, consigo, la enfermedad COVID-19, ha traído consigo impactos económicos sin precedentes, no solo en el mercado de líneas textiles, sino en todos los negocios y microempresas en general.

De acuerdo con el portal oficial del diario “El Comercio”, las ventas dentro del sector textil han caído significativamente en los últimos días, afirmando que “el sector textil es uno de los más afectados por la cuarentena para frenar la propagación del COVID-19 en Ecuador. En enero de 2020 las ventas de la actividad en el país cayeron un

10% con relación al mismo mes de 2019” (Díaz, 2020). Con base en lo mencionado por el autor, se deduce automáticamente que la demanda ha tenido ya una caída del 10% con respecto al año 2019, y seguramente el escenario no llegará a ser muy alentador, pues las medidas de confinamiento y cuarentena siguen causando estragos realmente graves en la economía del país.

En términos de exportaciones por bloques económico, si nos ubicamos unos dos años hacia atrás, en el año 2018, de acuerdo con lo expuesto por el sitio oficial de Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (2020) en sus bases de datos históricas, en ese año se generó un total de cerca de 99 millones de dólares por las exportaciones de la línea textil hacia países del exterior, generando un posicionamiento mayoritario en los países de la comunidad andina. Con los cambios socio económicos generados últimamente en el país, la situación de demanda no espera ser para nada alentadora y está lejos de alcanzar números como los que se manejaban en el año 2018, por ejemplo.

De acuerdo con una noticia publicada por el diario digital Primicias (2019), “2019 fue un año de cifras negativas para el sector textil y de confecciones en Ecuador. Producción, exportaciones, ventas, consumo, generación de empleo y hasta las importaciones -de materias primas y maquinaria- cayeron en comparación con 2018”.

Figura 21: Exportaciones por bloques económicos 2018



Fuente: (AITE, 2020)

Por otra parte, dentro de los aspectos relacionados de la oferta es importante mencionar también el hecho que, según un estudio realizado por Ordóñez (2019) “99% de las empresas textiles del Ecuador se ubicaron en el estrato de la micro o pequeña empresa” (p. 52). Con esta conceptualización resulta factible decir que las empresas de fabricación de hilados, tejidos y textiles en general poco a poco se han ido asentando en el país a través de varias pequeñas y medianas empresas en varias provincias del Ecuador.

Bajo esta premisa, la oferta de la industria textil a lo largo de todo el país ha incrementado significativamente en los últimos años, llegando a presentar varias opciones para la demanda del mercado lo cual, en algún momento resultaba, pues el punto de equilibrio relacionado con este giro de negocio se encontraba sobre las expectativas de varios actores del mercado. No obstante, con los abruptos cambios en la economía que recientemente han impactado a todo el país, la oferta de la industria textil para nada resulta a la par de la demanda que el mercado presenta, y mucho más aún con los cambios de prioridades de los distintos clientes de esta segmentación del mercado, pues actualmente debido a la crisis, toda la población en general ha tenido que redireccionar de manera adecuada sus egresos. Lo lamentable es que,

Entre 2015 y 2017 las ventas en el sector textil de Ecuador cayeron en 28,4%, afectadas por la desaceleración de la economía del país. En 2018 las empresas, grandes y pequeñas, empezaron a reflotar y con esto se preveía unas buenas expectativas para la llegada del año 2019, lastimosamente, en el año 2020 nuevamente el negocio textil ha caído en picada. Los altos costos de producción son una constante en las actividades económicas del país. En el caso de las textileras, el análisis determinó que se redujeron. (El Telégrafo, 2019)

## Capítulo 4: Estudio Financiero

Después de haber realizado el correspondiente estudio de mercado, resulta factible proceder a trabajar en un estudio financiero que dé a conocer las posibilidades financieras de la empresa, así como su estado de resultados y posibles inversiones que se podrían realizar.

### Inversiones

Hoy por hoy, debido a las latentes necesidades del mercado y los cambios inherentes a la presente coyuntura debida a la llegada del coronavirus, resulta difícil trabajar en una propuesta de inversiones, pues la demanda se ha visto reducida significativamente, por lo tanto, no sería coherente en un momento de tanta incertidumbre. No obstante, se puede analizar algunas inversiones que podría realizar la empresa, de forma que con esto Cortiandi cuente con una base sólida de cuáles serían los costos en los cuáles debería incurrir.

*Tabla 13: Inversiones del proyecto*

<b>INVERSIONES DEL PROYECTO</b>		
<b>RUBROS</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>1. INVERSIONES FIJAS</b>		
<b>1.1. ACTIVOS FIJOS</b>		
Edificios (Remodelaciones)	22 000,00	
Vehículos	12 000,00	
Maquinaria y equipo	3 000,00	
Muebles de oficina	1 300,00	
Equipos informáticos	300,00	
Enseres de oficina	100,00	
<b>Total de Inversiones Fijas</b>		<b>38 700,00</b>
Capital de trabajo	2 000,00	<b>2 000,00</b>
<b>TOTAL</b>		<b>40 700,00</b>

*Elaborado por: Autor*

Con base en lo plasmado en la **Tabla 13**, se debe puntualizar que las inversiones serían requeridas para el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- **Edificios (Remodelaciones):** Se requeriría un aproximado de USD \$22 000 para la remodelación de la actual matriz perteneciente a la empresa, así como para la implementación de un espacio adicional requerido para la puesta en marcha del proceso de fabricación de cortinas romanas pues, según los datos recopilados, es una de las necesidades latentes de la demanda actual que tiene la organización. Es importante destacar que el valor de USD \$22 000 variaría dependiendo del financiamiento que se obtenga.
- **Vehículos:** Se requeriría un aproximado de USD \$12 000 como una inversión para la compra de un vehículo para la empresa. Este vehículo sería utilizado en la implementación de las entregas a domicilio para los clientes con un costo simbólico que no represente una incomodidad para el consumidor, pero que sirva para recuperar la inversión en el mediano plazo. La inversión en un vehículo sin duda será recuperada también con la expansión y adquisición de nuevos clientes que se pretendería obtener con la implementación de este valor agregado.
- **Maquinaria y equipo:** Se requeriría un aproximado de USD \$ 3 000 para la adquisición de repuestos complementarios para la producción de cortinas romanas pues, actualmente la empresa cuenta con la infraestructura y maquinaria necesaria, sin embargo, se debería complementar algunos puntos adicionales para la puesta en marcha de este nuevo producto.
- **Muebles de oficina:** Se requeriría un aproximado de USD \$1 300 para la adquisición de nuevos muebles de oficina en caso de que la expansión y crecimiento se empiece a cristalizar.

- **Equipos informáticos y enceres de oficina:** De la mano con el punto anterior, se requeriría un aproximado de USD \$400 para el crecimiento planificado y la inclusión de nuevas modalidades de pago a través del uso de tarjetas de crédito y débito.
- **Capital de trabajo:** Finalmente, se ha considerado una inversión aproximada de USD \$2 000 para la implementación de todos los cambios planificados.

### Activos Fijos

Como ya se ha mencionado, para el desempeño de las actividades económicas de la empresa que vayan de acuerdo con las necesidades del mercado se podría proponer la inversión en los activos fijos listados en la **Tabla 14:**

*Tabla 14: Activos fijos a raíz de las inversiones del proyecto*

<b>ACTIVOS FIJOS</b>		
<b>RUBROS</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>TOTAL</b>
Edificios (Remodelaciones)	22 000,00	
Vehículos	12 000,00	
Maquinaria y equipo	3 000,00	
Muebles de oficina	1 300,00	
Equipos informáticos	300,00	
Enseres de oficina	100,00	
<b>TOTAL</b>		<b>38 700,00</b>

*Elaborado por: Autor*

Como ya se ha dicho, el panorama actual es bastante incierto, por tanto, las inversiones deberían ser realizadas de manera paulatina y conforme el mercado se vaya estabilizando de mejor manera, de forma que así no se pierdan oportunidades con los potenciales clientes, pero que tampoco la adquisición de activos fijos se convierta en una amenaza para la empresa.

## Estado de Situación Financiera

Una vez que se han definido las eventuales inversiones a las que podría acceder la empresa, resulta importante generar el estado de situación financiera con el cual la empresa ha cerrado el año 2020. En este punto se debe destacar que hoy por hoy Cortiandi no maneja una Contabilidad totalmente fiable, por lo tanto, se ha generado el estado mostrado a continuación con la finalidad de detectar falencias que puedan ser mejoradas en la organización.

*Tabla 15: Estado de situación financiera*

<b>CORTIANDI</b>			
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>			
<b>DEL 31 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020</b>			
<b>EN USD (\$)</b>			
<b>ACTIVO</b>			
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
EFFECTIVO O EQUIVALENTES A EFFECTIVO	\$	2,780.00	
<b>ACTIVOS FINANCIEROS</b>			
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES CORRIENTES			
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES			
CORRIENTES			
NO RELACIONADAS LOCALES	\$	4,481.30	
(-) DET. ACUM. VALOR DE CUENTAS INCOBRABLES	\$	-791.80	
<b>INVENTARIOS</b>			
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	\$	2,113.10	
INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO	\$	706.00	
INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	\$	1,086.20	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$</b>		<b>10,374.80</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>			
EDIFICIOS Y OTROS INMUEBLES	\$	70,427.80	
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$	14,502.80	
MUEBLES Y ENCERES	\$	2,083.45	
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$	2,077.90	
VEHÍCULOS	\$	19,734.80	
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$</b>		<b>108,826.75</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>			<b>\$ 119,201.55</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES</b>			
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES CORRIENTES			
NO RELACIONADAS LOCALES	\$	10,260.33	
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS - CORRIENTES			
LOCALES NO RELACIONADAS	\$	7,566.48	
<b>POR BENEFICIOS A EMPLEADOS</b>			
OBLIGACIONES CON EL IESS	\$	5,189.05	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$</b>		<b>23,015.86</b>

<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>			
<b>OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS - NO CORRIENTES</b>			
NO RELACIONADAS LOCALES		\$ 15,558.69	
	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>\$ 15,558.69</b>
	<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>\$ 38,574.55</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO		\$ 80,627.00	
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>\$ 80,627.00</b>
	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>\$ 119,201.55</b>

*Elaborado por: Autor*

Es posible observar que, actualmente, la empresa cuenta con un total de USD \$ 119 201 en activos fijos. Esto implica un patrimonio importante, por tanto, se deduce que la base económica de la empresa para invertir resulta bastante confiable.

### **Estado de Costos**

Visto ya el estado de situación financiera al cierre del año 2020, resulta imprescindible generar también el estado de costos de la empresa. Los costos que son mostrados a continuación parten del análisis de costos facilitado por la empresa Cortiandi, misma que ha partido de la contabilidad de costos registrada en la mayorización de la empresa. Es importante destacar que estos estados de costos están basados en el registro de los asientos contables de las ventas de Cortiandi, pero con el registro de venta al costo. En este sentido se debe destacar que se ha tenido que trabajar en una reorganización de los kárdex manejados por la empresa, pues han existido algunos datos que no cuadraban con el resto de estados financieros.

Sin embargo, después de haber realizado los ajustes necesarios, se ha podido general el respectivo estado de costos detallados a continuación:

Tabla 16: Estado de costos

<b>CORTIANDI</b>			
<b>ESTADO DE COSTOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y VENDIDOS</b>			
			<b>COSTO REGISTRADO</b>
	INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	550.00	
(+)	COMPRAS LOCALES MATERIA PRIMA	3,500.00	
=	<b>MATERIA PRIMA DISPONIBLE</b>	<b>4,050.00</b>	
(-)	INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	2,113.10	
=	<b>MATERIA PRIMA UTILIZADA</b>	<b>6,163.10</b>	
+	MANO DE OBRA INVERTIDA	960.00	
+	OTROS COSTOS DE FABRICACIÓN	430.00	
=	<b>COSTO DE PRODUCCION</b>	<b>7,553.10</b>	
+	INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	406.20	
=	<b>COSTO DE PRODUCTOS EN PROCESO</b>	<b>7,959.30</b>	
(-)	INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	706.00	
=	<b>COSTO DE PRODUCTO TERMINADO</b>	<b>8,665.30</b>	
+	INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTO TERMINADO	-	
=	<b>COSTO DE PRODUCTOS DISPONIBLES PARA LA VENTA</b>	<b>8,665.30</b>	
(-)	INVENTARIO FINAL DE PRODUCTO TERMINADO	1,086.20	
=	<b>COSTO DE PRODUCTO VENDIDO</b>	<b>9,751.50</b>	<b>9,751.50</b>

*Elaborado por: Autor*

En el estado de costos generado se puede observar que el costo de producto vendido asciende a USD \$ 9 751, por tanto, será recomendable también con la empresa analizar cuáles deberán ser las estrategias para reducir los costos de producción que hoy por hoy tienen, de forma que con esto sea posible llegar a ser más competitivos en el mercado, generando incluso una mejor rentabilidad.

### **Estado de Resultados**

El Estado de Pérdidas y Ganancias (conocido también como estado de resultados) ha sido calculado al cierre del año 2020. En este periodo se observa una utilidad que asciende a USD \$5 928; es decir, una utilidad relativamente baja a los ojos de los propietarios de Cortiandi. Para mejorar este estado de resultados para el año 2021 se deberá trabajar en algunas estrategias que se citarán en los siguientes capítulos del trabajo de investigación que, dicho sea de paso, estarán también relacionadas con la obtención de

datos generadas a partir de la aplicación de la encuesta como una técnica de recolección de datos.

Con base en lo mencionado, se debe adicionar también que para generar el estado de resultados de Cortiandi al cierre del periodo 2020 se ha tenido que estimar algunos rubros pues, debido al deficiente manejo de la contabilidad de la empresa, no existe un correcto registro de las cuentas que deberían ser registradas con cada transacción. Dicho esto, a continuación se muestra el estado de resultados de la empresa al 31 de diciembre del 2020:

Tabla 17: Estado de resultados

<b>CORTIANDI</b>			
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020</b>			
<b>EN USD (\$)</b>			
<b>INGRESOS</b>			
<b>INGRESOS OPERACIONES</b>			
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS			
VENTAS LOCALES DE BIENES	\$	33,890.00	
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>			\$ 33,890.00
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>			
INGRESOS FINANCIEROS			
INTERESES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS			
NO RELACIONADAS LOCALES	\$	41.30	
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>			\$ 41.30
<b>TOTAL INGRESOS</b>			\$ 33,931.30
<b>COSTOS</b>			
COSTO DE VENTAS			
INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	\$	550.00	
COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	\$	3,500.00	
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	\$	-2,113.10	
INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	\$	406.20	
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	\$	-706.00	
INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	\$	-	
(-) INVENTARIO FIANL DE PRODUCTOS TERMINADOS	\$	-1,086.20	
BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS Y HONORARIOS			
SUELDOS Y SALARIOS MATERIA GRAVADA IESS	\$	2,800.00	
BENEFICIOS SOCIALES	\$	293.50	
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL	\$	604.80	
DEPRECIACIONES			
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$	9,817.00	
OTROS			
SUMINISTROS, HERRAMIENTAS, MATERIALES Y REPUESTOS	\$	916.73	
<b>TOTAL COSTOS</b>			\$ 14,982.93
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>			\$ 18,948.37

<b>GASTOS</b>			
GASTOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS Y HONORARIOS			
SUELDOS Y SALARIOS MATERIA GRAVADA IESS	\$	1,920.00	
BENEFICIOS SOCIALES	\$	400.00	
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL	\$	414.72	
OTROS GASTOS			
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	\$	2,160.00	
TRANSPORTE	\$	480.50	
CONSUMO DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$	120.00	
SUMINISTROS, HERRAMIENTAS, MATERIALES Y REPUESTOS	\$	491.03	
GASTOS FINANCIEROS Y OTROS NO OPERACIONALES			
GASTOS FINANCIEROS			
COSTOS DE TRANSACCIÓN (COMISIONES BANCARIAS, HONORARIOS, TASAS MÁS)			
NO RELACIONADAS LOCAL	\$	2,603.00	
INTERESES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS			
NO RELACIONADAS LOCAL	\$	4,430.55	
<b>TOTAL GASTOS</b>			<b>\$ 13,019.80</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>			<b>\$ 28,002.73</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>			<b>\$ 5,928.57</b>

*Elaborado por: Autor*

## Estado de Flujo de Efectivo

Tabla 18: Estado de flujos de efectivo

CORTIANDI ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020 EN USD (\$)			
			<b>SALDOS BALANCE</b>
<b>INCREMENTO NETO EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO (DISMINUCIÓN)</b>			<b>\$ 867.00</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>			<b>\$ 1,480.00</b>
CLASES DE COBROS POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		\$ 4,540.00	
COBROS PROCEDENTES DE LAS VENTAS DE BIENES Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS	\$ 4,540.00		
CLASES DE PAGOS POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		\$ -3,060.00	
PAGOS A PROVEEDORES POR EL SUMINISTRO DE BIENES Y SERVICIOS	\$ -1,340.00		
PAGOS A Y POR CUENTA DE LOS EMPLEADOS	\$ -1,720.00		
<b>FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>			<b>\$ -2,457.00</b>
ADQUISICIONES DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ -2,457.00		
<b>FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTE DE ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>			<b>\$ 1,844.00</b>
FINANCIACIÓN POR PRÉSTAMOS A LARGO PLAZO	\$ 4,294.00		
PAGOS DE PRÉSTAMOS	\$ -2,450.00		
<b>INCREMENTO NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO (DISMINUCIÓN)</b>			<b>\$ 867.00</b>
<b>EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL PRINCIPIO DEL PERIODO</b>			<b>\$ 2,780.00</b>
<b>EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO</b>			<b>\$ 3,647.00</b>
<b>CONCILIACIÓN</b>			
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTO A LA RENTA			\$ 5,928.57
CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS			\$ -4,448.57
DISMINUCIÓN EN CUENTAS POR COBRAR CLIENTES (INCREMENTO)	\$ 1,541.00		
DISMINUCIÓN EN OTRAS CUENTAS POR COBRAR (INCREMENTO)	\$ 888.00		
DISMINUCIÓN EN INVENTARIOS (INCREMENTO)	\$ 582.43		
INCREMENTO EN CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES (DISMINUCIÓN)	\$ -4,602.00		
INCREMENTO EN BENEFICIOS EMPLEADOS (DISMINUCIÓN)	\$ -2,858.00		
<b>FLUJOS DE EFECTIVO NETOS PROCEDENTES DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>			<b>\$ 1,480.00</b>

Elaborado por: Autor

Finalmente, en el estado de flujo de efectivo al cierre del año 2020 se puede observar los siguientes rubros:

- **Flujos de efectivo procedentes de actividades de operación:** USD \$ 1 480.00
- **Flujos de efectivo procedentes de actividades de inversión:** USD \$ - 2 457.00
- **Flujos de efectivo procedentes de actividades de financiación:** USD \$ 1 844.00
- **Efectivo y equivalentes al efectivo al final del periodo:** USD \$ 3 647.00
- **Flujos de efectivo netos procedentes de actividades de operación:** USD \$ 1 480.00

## Proyección por Mínimos Cuadrados

Para proyectar de manera adecuada los ingresos que tendrá la empresa hasta el año 2023, se procederá a realizar un análisis y proyección por mínimos cuadrados. Esta proyección puede ser denotada a través de una ecuación lineal:

$$y = a + bx$$

Para llevar a cabo esta proyección se tomarán los ingresos de la empresa que han sido registrados durante los años 2017, 2018 y 2019, sin embargo no se tomará en cuenta el año 2020 pues debido a la llegada de la pandemia, este año es considerado como un dato atípico para la proyección. A continuación, la proyección correspondiente:

*Tabla 19: Proyección por mínimos cuadrados*

Año	$x$	$y$	$x^2$	$y^2$	$x \cdot y$
2017	1	\$ 28,234	1	\$ 797,158,756	28,234
2018	2	\$ 31,004	4	\$ 961,248,016	62,008
2019	3	\$ 37,899	9	\$ 1,436,334,201	113,697
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>\$ 97,137</b>	<b>14</b>	<b>\$ 3,194,740,973</b>	<b>203,939</b>

*Elaborado por: Autor*

$$b = \frac{n \cdot \sum xy - \sum x \sum y}{n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{(3) \cdot (203939) - (6)(97137)}{(3) \cdot (14) - (6)^2}$$

$$b = 4832.5$$

$$a = \frac{\sum y - b \cdot \sum x}{n}$$

$$a = \frac{97137 - (4832.5) \cdot (6)}{3}$$

$$a = 22714$$

$$y = a + bx$$

$$y = 22714 + 4832.5x$$

Con la ecuación lineal de proyección por mínimos cuadrados, es posible proyectar los ingresos que tendrá la empresa durante los siguientes 3 años, es decir, año 2021, 2022 y 2023:

$$y = 22714 + 4832.5(5)$$

$$2021 \rightarrow y = \text{USD } \$46876.5$$

$$y = 22714 + 4832.5(6)$$

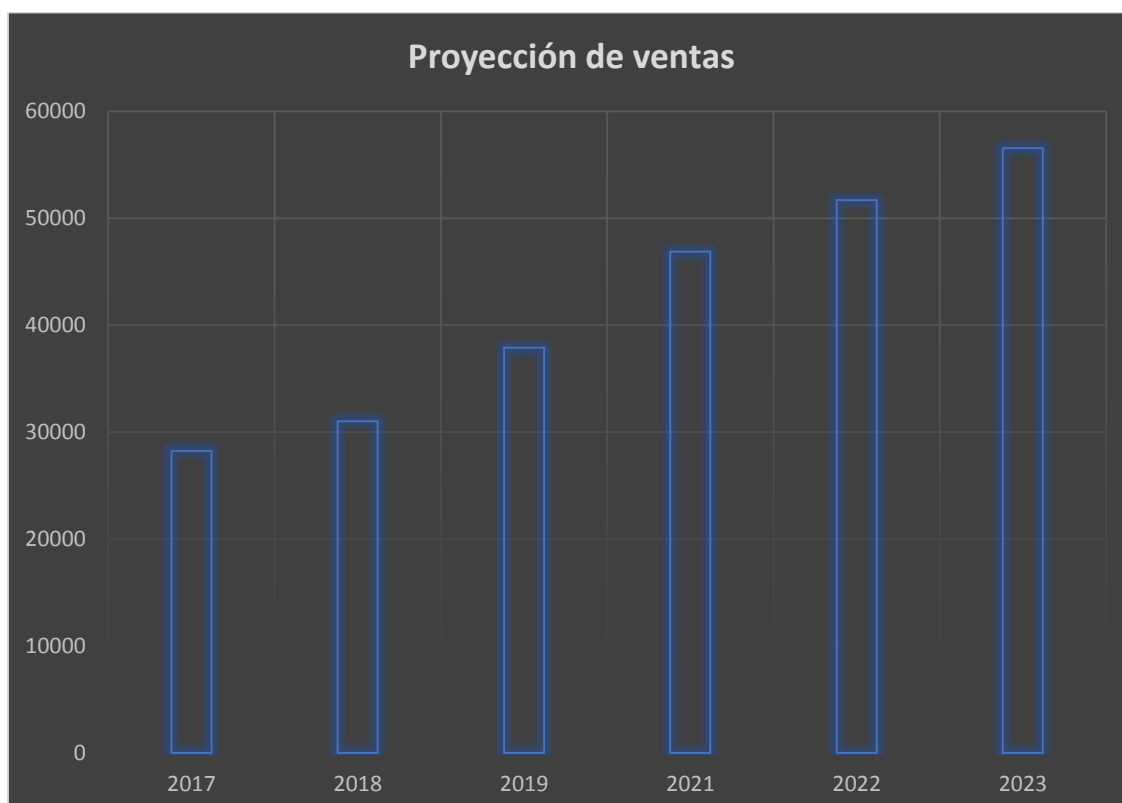
$$2022 \rightarrow y = \text{USD } \$51709$$

$$y = 22714 + 4832.5(7)$$

$$2023 \rightarrow y = \text{USD } \$56541.5$$

### Proyección de Ventas

Finalmente, con la proyección por mínimos cuadrados se puede dar a conocer la proyección de ventas que tendrá la empresa en los siguientes años, tomando en cuenta que las ventas del año 2020 no se han considerado debido a que resulta ser un dato atípico en estos tipos de análisis por la coyuntura propia que ha generado la llegada del coronavirus en este año. Agregar número de Figura y fuente



## Cuadro de Depreciaciones

A continuación, se da a conocer el cálculo de depreciación de la empresa Cortiandi calculado sobre la maquinaria adquirida, equipos de computación y muebles y enseres:

*Tabla 20: Depreciación de maquinaria*

<b>CÁLCULO DE DEPRECIACIÓN</b>			
<b>Maquinaria</b>			
<b>CÓDIGO</b>	1	<b>VIDA ÚTIL (AÑOS)</b>	10
<b>COSTO HIS.</b>	\$ 42,000.00	<b>VALOR RESIDUAL</b>	\$ -
<b>DEPRECIACION ANUAL</b>		4,200.00	
<b>DEPRECIACION MENSUAL</b>		350.00	
<b>DEPRECIACION DIARIA</b>		11.67	
<b>AÑO</b>	<b>DEPRECIACIÓN ANUAL</b>	<b>DEPRECIACIÓN ACUMULADA</b>	<b>VALOR EN LIBROS</b>
0			\$ 42,000.00
1	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 37,800.00
2	\$ 4,200.00	\$ 8,400.00	\$ 33,600.00
3	\$ 4,200.00	\$ 12,600.00	\$ 29,400.00
4	\$ 4,200.00	\$ 16,800.00	\$ 25,200.00
5	\$ 4,200.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00
6	\$ 4,200.00	\$ 25,200.00	\$ 16,800.00
7	\$ 4,200.00	\$ 29,400.00	\$ 12,600.00
8	\$ 4,200.00	\$ 33,600.00	\$ 8,400.00
9	\$ 4,200.00	\$ 37,800.00	\$ 4,200.00
10	\$ 4,200.00	\$ 42,000.00	\$ -

*Elaborado por: Autor*

*Tabla 21: Depreciación de equipos de computación*

<b>CÁLCULO DE DEPRECIACIÓN</b>			
<b>Equipos de computación</b>			
<b>CÓDIGO</b>	2	<b>VIDA ÚTIL (AÑOS)</b>	3
<b>COSTO HIS.</b>	\$ 3,500.00	<b>VALOR RESIDUAL</b>	\$ -
<b>DEPRECIACION ANUAL</b>		1,166.67	
<b>DEPRECIACION MENSUAL</b>		97.22	
<b>DEPRECIACION DIARIA</b>		3.24	
<b>AÑO</b>	<b>DEPRECIACIÓN ANUAL</b>	<b>DEPRECIACIÓN ACUMULADA</b>	<b>VALOR EN LIBROS</b>
0			\$ 3,500.00
1	\$ 1,166.67	\$ 1,166.67	\$ 2,333.33
2	\$ 1,166.67	\$ 2,333.33	\$ 1,166.67
3	\$ 1,166.67	\$ 3,500.00	\$ -

*Elaborado por: Autor*

Tabla 22: Depreciación de muebles y enseres

<b>CÁLCULO DE DEPRECIACIÓN</b>			
<b>Muebles y enseres</b>			
<b>CÓDIGO</b>		<b>3 VIDA ÚTIL (AÑOS)</b>	<b>3</b>
<b>COSTO HIS.</b>	\$ 6,000.00	<b>VALOR RESIDUAL</b>	\$ -
<b>DEPRECIACION ANUAL</b>		2,000.00	
<b>DEPRECIACION MENSUAL</b>		166.67	
<b>DEPRECIACION DIARIA</b>		5.56	
<b>AÑO</b>	<b>DEPRECIACIÓN ANUAL</b>	<b>DEPRECIACIÓN ACUMULADA</b>	<b>VALOR EN LIBROS</b>
0			\$ 6,000.00
1	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 4,000.00
2	\$ 2,000.00	\$ 4,000.00	\$ 2,000.00
3	\$ 2,000.00	\$ 6,000.00	\$ -

*Elaborado por: Autor*

### **Tasa de Descuento**

Para el cálculo de los indicadores de rentabilidad TIR/VAN, es necesario calcular en primer lugar cuál es la tasa de descuento. La tasa de descuento se obtiene al sumar el indicador de riesgo país (que actualmente está en 15.13%), la tasa de inflación anual (correspondiente a -0.93%) y la tasa del Banco Central del Ecuador (8.81%). Realizando esta suma se obtiene una tasa de descuento del 23.01%.

Es importante señalar que las estrategias que se van a proponer para la empresa, con base en el estudio financiero realizado, no estarán compuestas de compra ni adquisición de nueva maquinaria o de algún tipo de activo fijo de costos altos, pues por situación que pasa la empresa y el país en general, lo más recomendable es que Cortiandi sea cauto al momento de realizar inversiones.

Dicho esto, no es posible calcular tasas de retorno ni indicadores de rentabilidad pues el proyecto como tal se enfocará en estrategias netamente comerciales y de mercadotecnia que permitan a la organización ganar una porción importante de clientela sin ninguna inversión adicional en maquinaria.

## Capítulo 5: Estudio Estratégico

### Análisis PESTEL de la empresa

Con base en la información recopilada se ha procedido a realizar el estudio estratégico de la empresa, empezando por el macro entorno del negocio, para lo cual se ha trabajado con la herramienta del análisis de PESTEL.

#### Factores Políticos

- La forma de gobernar del actual mandatario del país no es la mejor o la más óptima, dejando mucho que desear en varios de sectores económicos del país, donde el sector textil no es la excepción. Debido a esto la empresa debe estar preparada para posibles cambios en las regulaciones políticas del país relacionado, ya sea con aspectos tributarios o arancelarios, por ejemplo.
- La inestabilidad política del país, en los últimos años no ha mejorado, esto sumado a la falta de reformas estructurales, afecta el crecimiento del sector económico, notándose una clara falta de orden, teniendo repercusiones en el devenir de los negocios, repercute en el clima de inversión del país en general.
- Es importante destacar la incertidumbre política en el país debido a los casos de corrupción tan sonados en los últimos meses, por tanto, se requiere estar alerta ante posibles nuevas regulaciones en el mercado textil que podría afectar en los costos fijos y variables de la empresa.
- La reciente eliminación del subsidio en el combustible también genera una etapa de incertidumbre pues, con la caída del precio del petróleo obviamente el valor del combustible ha bajado, sin embargo, cuando la situación se normalice nuevamente el combustible puede llegar a alcanzar precios muy altos, lo cual indudablemente afectaría en los procesos logísticos relacionados con la cadena de suministro en general. Debido a esto será necesario analizar de manera adecuada

cuáles son los costos logísticos y la relación costo/beneficio que se tiene actualmente con la finalidad de que, cuando sea necesario, se puedan realizar los cambios adecuados con base en datos sólidos que permitan tomar la mejor decisión.

- Los múltiples cambios en la legislación tributaria también se vuelve un factor político importante a considerar, teniendo por ejemplo: Distribución de Dividendos y retenciones, Cambios en deducciones Generales de Impuesto a la Renta.
- Las modificaciones que está teniendo la legislación laboral hoy en día resultan también un tema importante a considerar, pues con la llegada de la emergencia sanitaria se han presentado cambios importantes en las leyes relacionadas con los términos laborales entre empleadores y empleados. Indudablemente este factor debe ser considerado en las estrategias que la empresa vaya a aplicar.

### **Factores Económicos**

- Impacto económico generado por la pandemia por COVID-19 afectando directamente a la producción, creando trastornos en la cadena de suministro y en el mercado, por su impacto financiero en las empresas.
- La crisis mundial que se está atravesando hoy en día indudablemente ha obligado a todas las empresas no solo las del sector textil a tomar decisiones inmediatas que permitan a las empresas acoplarse a los graves impactos económicos generados debido a la emergencia sanitaria global.
- La creciente tasa de desempleo generará cambios en las prioridades de la población, lo cual repercutirá en aquellos sectores que no son estrictamente necesarios para el desarrollo de la sociedad, como el sector textil.

- Las repercusiones que se vienen por el aumento en la deuda externa del país también impactarán indudablemente en la economía del país durante los siguientes años, lo cual seguramente desencadenará en una inflación sin precedentes, por lo cual la empresa y, de hecho, la industria textil en general deberá estar preparada.

### **Factores Sociales**

- La cuarentena generada a raíz de la llegada del coronavirus es uno de los aspectos sociales más importantes a considerar, pues con esto ya se ve el tan conocido proceso de vitrinar, y con ello se pierde un número considerable de ventas en el mercado textil.
- Un punto a favor es la creación de cada vez más y más páginas web, páginas en redes sociales o blogs en los cuales se muestran fotos de cortinas, persianas y otros productos similares con los que, quien los mira, automáticamente percibe la necesidad de ir en búsqueda de uno de estos productos para su hogar.
- En contraposición con el factor social mencionado en el punto anterior, las prioridades de los ecuatorianos actualmente se ven sujetas netamente a cubrir las necesidades familiares básicas, por lo cual, la adquisición de cortinas o productos textiles para el hogar quedan rezagados.
- El distanciamiento social es un aspecto importante también que debe ser considerado pues las personas hoy en día están evitando al máximo acudir a cualquier lugar “innecesario”.

### **Factores Tecnológicos**

- Según Bravo & Cuzme (2017) “la industria ecuatoriana, en lo particular la textil, emplea en su mayoría maquinaria de baja tecnología, es así que gran parte de las exportaciones textiles ecuatorianas son representadas por esta categoría, lo que ha

implicado una pérdida de mercado a pesar del dinamismo de la demanda mundial” (p. 168).

- La inminente llegada de la robótica a diversas plantas en general, y dentro de la industria textil también, es un factor importante pues, con esto, de aprovecharse estas novedades tecnológicas, se podría crear una ventaja claramente competitiva en el mercado, pero de no hacerlo, la repercusión podría ser significativamente negativa.
- La innovación tecnológica en el ámbito de la logística hoy en día está generando oportunidades importantes de optimización de procesos.
- Existe en la actualidad un creciente desarrollo de las tecnologías de la información, más conocidas como TICs, lo cual favorece en gran medida la difusión de información para generar posicionamiento de marca y generar así un mayor crecimiento a través de canales adecuados de comunicación.
- De la mano con el punto anterior, el auge que han tenido las redes sociales en los últimos años indudablemente es uno de los factores tecnológicos más importantes a considerar pues con el uso de las mismas se están percibiendo un sinnúmero de campañas y estrategias de mercadotecnia que surgen un efecto inminente en las ventas de las distintas líneas de negocio.
- Por último, pero no menos importante, las compras en línea ha sido el modelo que ha llegado para quedarse, e incluso, reemplazar a los modelos anteriores de compra y venta.

### **Factores Ecológicos**

- Los niveles de conciencia social por los impactos ambientales que hoy en día el planeta está sufriendo, ha alcanzado picos importantes en comparación con años anteriores.

- El cuidado ambiental se ha vuelto una de las prioridades para algunas unidades gubernamentales, lo cual implica que sea cual sea la estrategia que se vaya a aplicar, se deberá tomar en cuenta que esta no influya de manera negativa en el desarrollo de los ecosistemas o la naturaleza en general.
- El reciclaje debe ser tomado de manera imperativa como una de las políticas más importantes a desarrollarse dentro de la empresa, en los procesos de producción y de distribución hacia el cliente, pues con esto se puede generar también percepciones muy buenas en consumidores, entes reguladores y todo el mercado en general.

### **Factores Legales**

- Se debe tomar en cuenta las últimas reformas laborales generadas con la creación de la reciente “Ley Orgánica de apoyo humanitaria”, pues existirán varios cambios significativos en el país relacionado con los costos de servicios básicos, seguridad social, fijación de precios, entre otros.
- Dicha ley contiene reformas laborales tomadas por el presidente Lenin Moreno en consecuencia a la crisis del COVID-19.
- Dicha norma trae aspectos de acuerdos laborales como de pensiones educativas, también sobre tarifas de servicios básicos, como algunos acuerdos entre acreedores y deudores.
- Se puede mencionar algunos aspectos relevantes de la “Ley Orgánica de apoyo humanitaria”:
  - Reducción de jornada laboral y acuerdos
  - Nuevos Emprendimientos
  - Despidos por fuerza mayor
  - Cobertura en el sector de la salud

- Creación de prórroga en el pago de deudas
- Pensiones Educativas
- Creación de acuerdos de pago para empresas, negocios y personas.

### 5 fuerzas de Porter de la empresa

Después de haber trabajado en el estudio del macroentorno del negocio, se procede ahora a mostrar el estudio del microentorno, mismo que se basa en el análisis de las 5 fuerzas de Porter. Agregar número de Figura y colocar fuente



#### Primera fuerza: Nuevos competidores

En los últimos años ha sido posible notar la llegada de nuevos participantes al mercado textil de Gualaceo, lo cual ha significado obviamente una reducción significativa en la demanda que normalmente Cortiandi mantenía. Asimismo, con la llegada de la emergencia sanitaria debida al coronavirus durante el año 2020 se ha presentado una cantidad significativa de personas que han empezado a emprender en diferentes negocios relacionados con el mercado textil.

Debido a esta gran amenaza de nuevos competidores, se vuelve imperativo que la empresa empiece a ofrecer un valor agregado a sus clientes a través de un análisis adecuado de las necesidades del mercado y, con esto, los productos que debería empezar a comercializar y cómo debería hacerlo en realidad.

Adicional a esto, es importante mencionar que en el estudio de mercado realizado ha sido posible notar que existe la necesidad de los clientes porque la empresa pueda implementar nuevas líneas de productos a su producción, pues en la actualidad la competencia muestra esa capacidad.

### **Segunda fuerza: Proveedores**

En cuanto a esta segunda fuerza de Porter, ha sido posible notar que los proveedores no ofrecen realmente ningún tipo de valor agregado a la empresa, pues los precios ofertados no son en realidad los más competitivos y el servicio indiscutiblemente podría mejorar. Asimismo, no existe un poder de negociación notable por parte de la empresa pues se ha podido notar que, al estar el mercado con alta demanda de empresas pertenecientes al negocio textil, las posibilidades de los proveedores para ofrecer su producto se vuelven grandes, lo cual indudablemente vulnera las capacidades de la empresa Cortiandi para negociar con ellos.

Además, es posible notar que la saturación del mercado de empresas textiles ha permitido a los proveedores presentar un costo alto por la materia prima que la empresa adquiere, dada la alta demanda que tienen los proveedores, estos tienen la capacidad de elevar sus precios. No obstante, se debe tomar en cuenta que, como una posible estrategia, se podría proponer a las empresas del sector textil formar un grupo económico que les permita hacer frente a los costos elevados de materia prima que ofrecen los diferentes proveedores dado que, si las empresas textiles pudieran unir fuerzas para hacer frente a

los proveedores, seguramente se podría conseguir una flexibilización mayor por parte de ellos en cuanto al servicio y a los costos.

### **Tercera fuerza: Compradores**

En cuanto a los compradores que presenta el mercado textil de Cortiandi, es posible dar a conocer que varios de ellos han sido fidelizados ya como clientes en la empresa, no obstante, existe una cantidad significativa de compradores de la empresa que buscan aún el valor agregado de la empresa pues, debido a los altos niveles de oferta dentro del sector textil que existe en el mercado, cada empresa de la competencia trata de ser mejor que la otra, lo cual de manera indiscutible eleva las expectativas de los compradores. Debido a esto resulta importante, en primera instancia, buscar un mayor número de compradores no solo en el mercado local, sino también en el mercado nacional a través de estrategias de comercialización que vayan de la mano con las cambiantes necesidades de cada uno de ellos. De esta manera, en segundo lugar, será posible ofrecer un valor agregado al mercado que pueda ser percibido por los compradores como realmente una ventaja competitiva frente a las empresas de la competencia. Estas estrategias podrían estar relacionadas con la oferta de otros productos distintos a los ofrecidos en la actualidad o la oferta de una entrega a domicilio sin ningún costo adicional.

### **Cuarta fuerza: Productos sustitutos**

Para el caso de la empresa Cortiandi no existe realmente un problema con base en productos sustitutos pues, al ser las cortinas y persianas su producto estrella, estas difícilmente pueden ser sustituidas por productos de similares características, es decir, no habría algún producto que pudiese llegar al mercado a absorber la demanda que actualmente tiene Cortiandi con sus principales productos.

### **Quinta fuerza: Rivalidad entre competidores**

Con base en lo ya mencionado, debido a los altos niveles de oferta que existe dentro del mercado textil del cantón Gualaceo, ha sido posible notar cómo las diversas empresas de la competencia han empezado a aplicar estrategias relacionadas a atraer más clientes, la introducción de nuevos productos, campañas agresivas de publicidad, mejoras en el servicio y una cantidad de valores agregados que se ofertan al cliente. Bajo esta premisa, resulta pertinente manifestar el hecho de que estos niveles altos de competencia y rivalidad están en la actualidad limitando la rentabilidad de la empresa.

Con base en esto resulta importante decir que Cortiandi requiere empezar a establecer mejoras en sus estrategias, como a su vez en los procesos de producción y comercialización, teniendo en cuenta la importancia de generar cambios y dirigirlo siempre hacia a mejorar, generando uno de nuestros bienes intelectuales más valiosos.

### **Análisis FODA de la empresa**

Con base en el estudio del macro entorno y micro entorno de la empresa ha sido posible recopilar todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización para, con esto, proceder a desarrollar el análisis FODA.

#### **Fortalezas**

- Varios años en el mercado y vasta experiencia.
- Atención al cliente de primer nivel.
- Formación constante del personal de trabajo.
- Recursos financieros adecuados con las necesidades actuales.
- Producto ofertado con altos estándares de calidad.
- Garantía posventa para el cliente.
- Condición de empresa artesanal.
- Cantidad actual muy significativa de clientes fidelizados.

- No existen productos sustitutos de importancia.
- Dos locales comerciales para atención al público ubicados en sitios estratégicos.

### **Oportunidades**

- Zona comercial de alta afluencia de consumidores.
- Crecimiento del sector textil y de confecciones.
- Reformas laborales y medidas tomadas para mejorar la economía
- Innovación y renovación de maquinaria presente en el mercado a corto plazo.
- Gran impacto de las redes sociales en hábitos y preferencias de clientes.
- Optimización logística digital en inminente crecimiento.
- Fuerte crecimiento de los niveles de compras en línea.

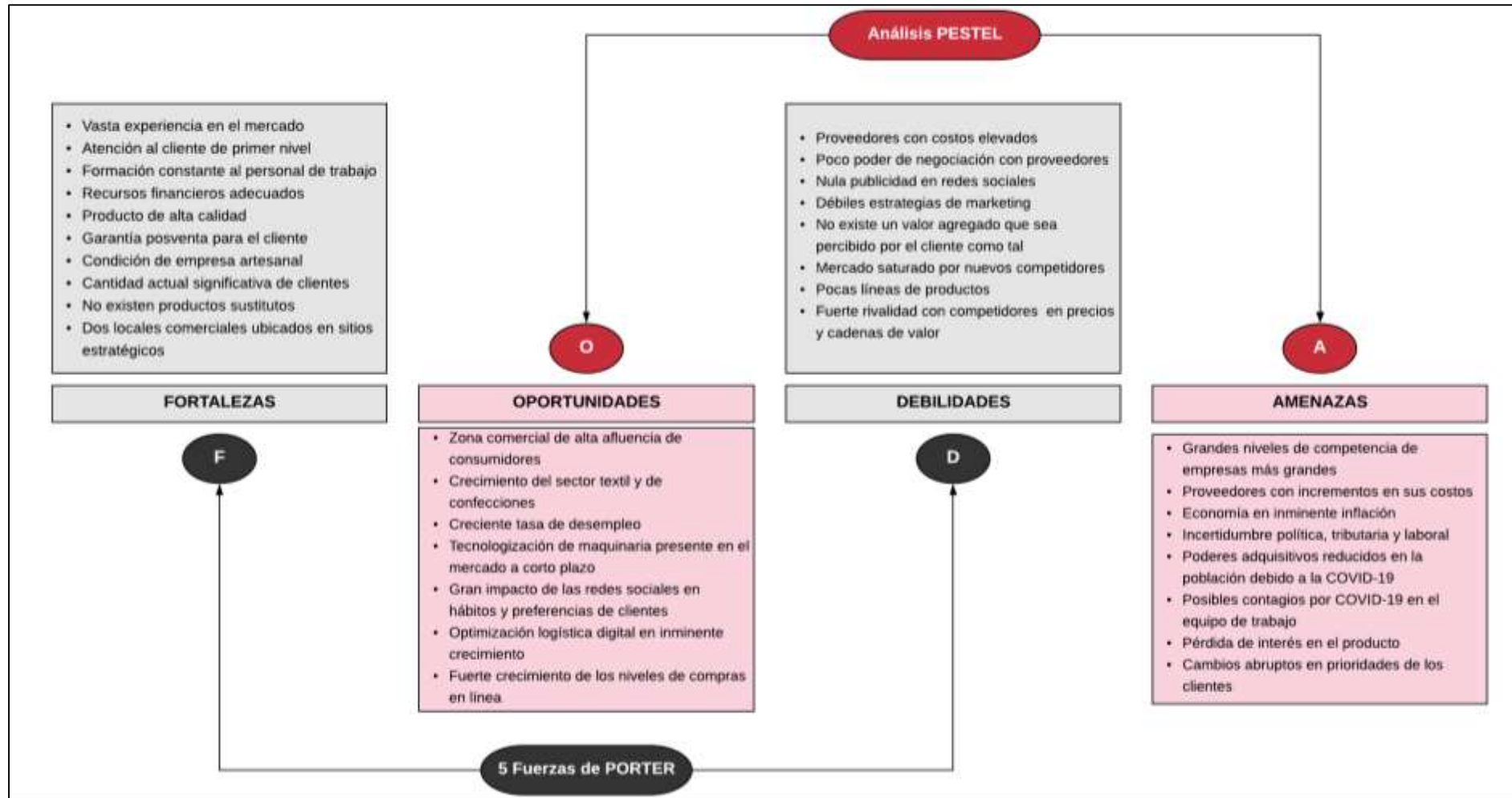
### **Debilidades**

- Proveedores con costos elevados y sin oferta de valor adicional para la empresa.
- Poco o nulo poder de negociación con los proveedores.
- Poca o nula publicidad en redes sociales.
- Escasas y débiles estrategias de mercadotecnia.
- No existe un valor agregado que sea percibido por el cliente como tal.
- Pocas líneas de producto.
- Fuerte rivalidad con competidores en términos de precios y cadena de valor (ejemplo: herramientas necesarias para estar a la par de la competencia)

## **Amenazas**

- Grandes niveles de competencia de empresas mucho más grandes (por ejemplo, el caso de la empresa Gerardo Ortiz en la ciudad de Cuenca).
- Proveedores de materia prima con incrementos en sus costos.
- Economía en inminente inflación e inestabilidad.
- Incertidumbre política.
- Incertidumbre en aspectos de legislación tributaria y laboral.
- Inestabilidad económica debido a la emergencia sanitaria por COVID-19.
- Poderes adquisitivos reducidos en la población debido a la emergencia sanitaria.
- Posibles contagios por COVID-19 en el equipo de trabajo.
- Pérdida de interés en el producto por parte de los clientes.
- Cambios abruptos en las prioridades económicas de los clientes.

Figura 22: Análisis FODA de Cortiandi



Elaborado por: Autor

Como ya se ha mencionado, el análisis FODA ha sido desarrollado con base en los aspectos descritos en el análisis PESTEL correspondiente al macro entorno de la empresa, y el análisis de las 5 fuerzas de PORTER, correspondiente al micro entorno de la empresa.

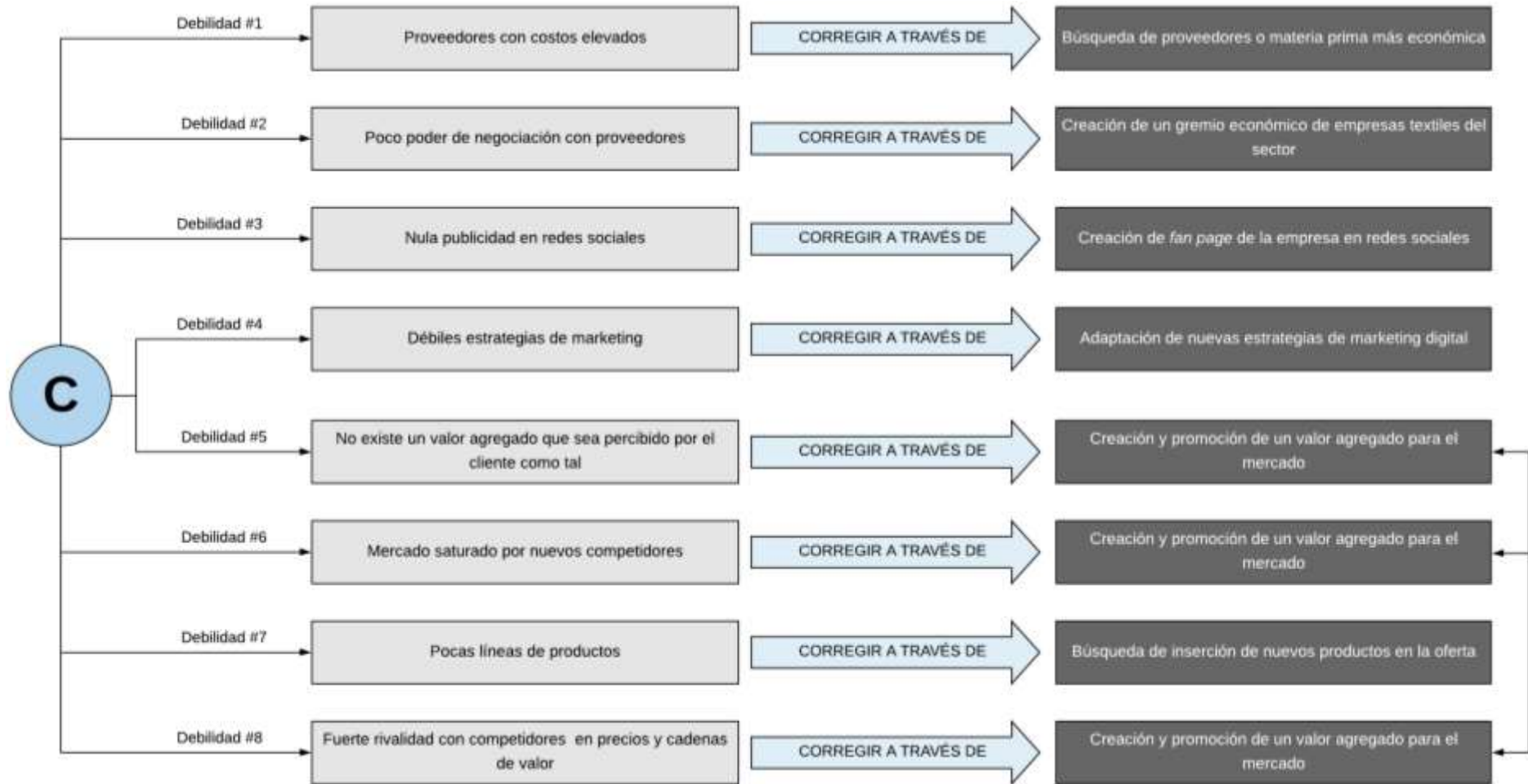
### **Análisis CAME de la empresa**

Una vez que ha sido llevado a cabo el análisis FODA de la empresa, resulta importante dar a conocer el análisis CAME de la misma. Como ya se ha mencionado en el marco teórico, el análisis CAME debe ser realizado con base en los aspectos obtenidos en el análisis FODA donde, cada sigla de CAME corresponde con alguna de las siguientes acciones:

- C → Corregir Debilidades
- A → Afrontar Amenazas
- M → Mantener Fortalezas
- E → Explotar Oportunidades

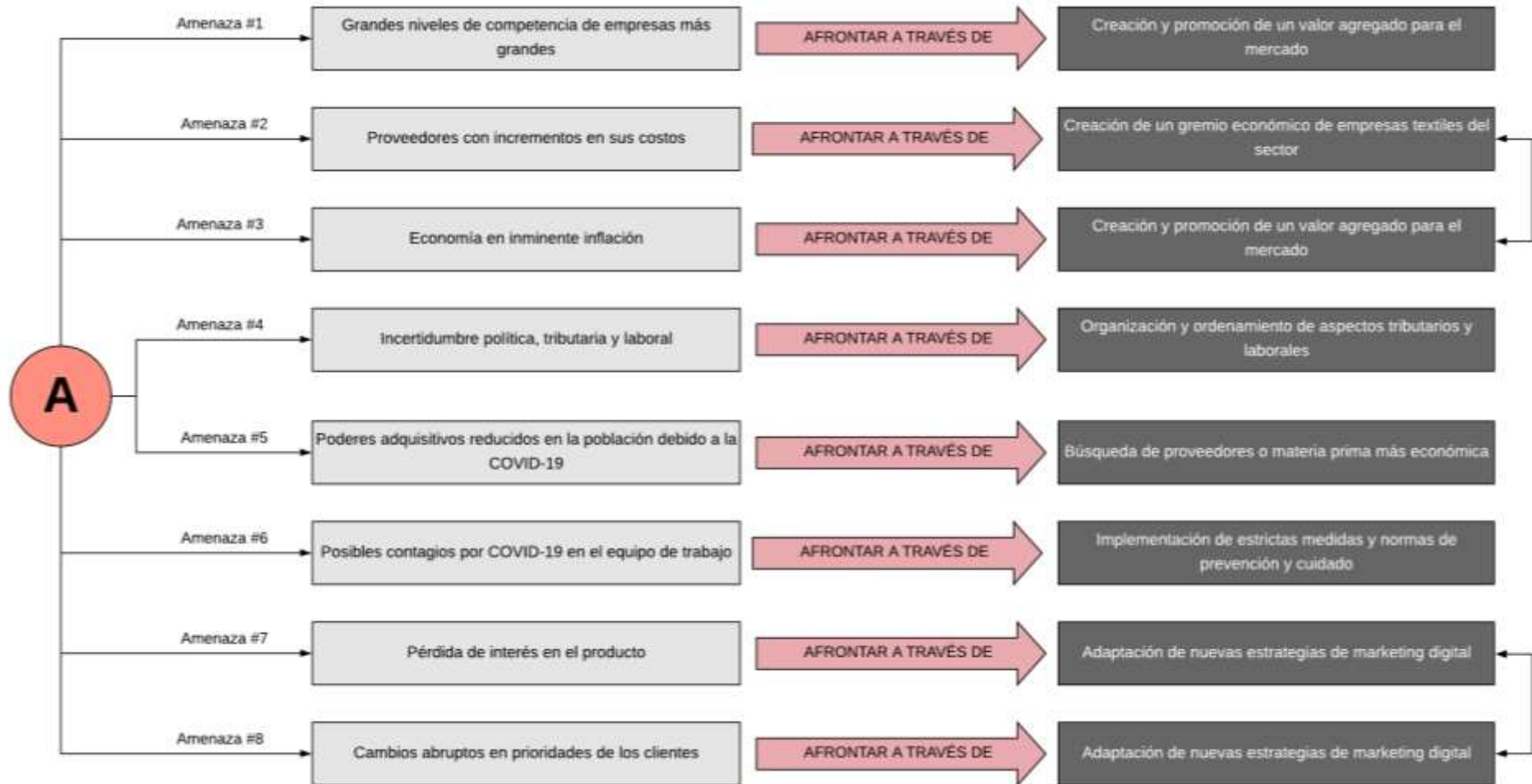
Desarrollar un análisis FODA no tiene sentido ni valor si posterior a esto no es realizado el respectivo análisis CAME. De acuerdo con Bernal (2018), “el nombre del Análisis CAME viene de las iniciales “Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar” (en inglés Correct, Adapt, Maintain, Explore). Este análisis puede ser interpretado como una ampliación del Análisis FODA”. Bajo esta premisa, se establecerá una acción para cada aspecto obtenido en el análisis FODA. Para llevar a cabo de manera adecuada el análisis CAME, ha sido necesario definir en primera instancia los aspectos más importantes e impactantes que actualmente la empresa está percibiendo, ya sea de manera positiva o negativa, para con esto dar a conocer las acciones y estrategias que se debe tomar para mejorar dichos aspectos, generando relevancia en aquellos que la gerencia de Cortiandi considere más importantes.

**Figura 23: Análisis CAME: Corregir Debilidades**



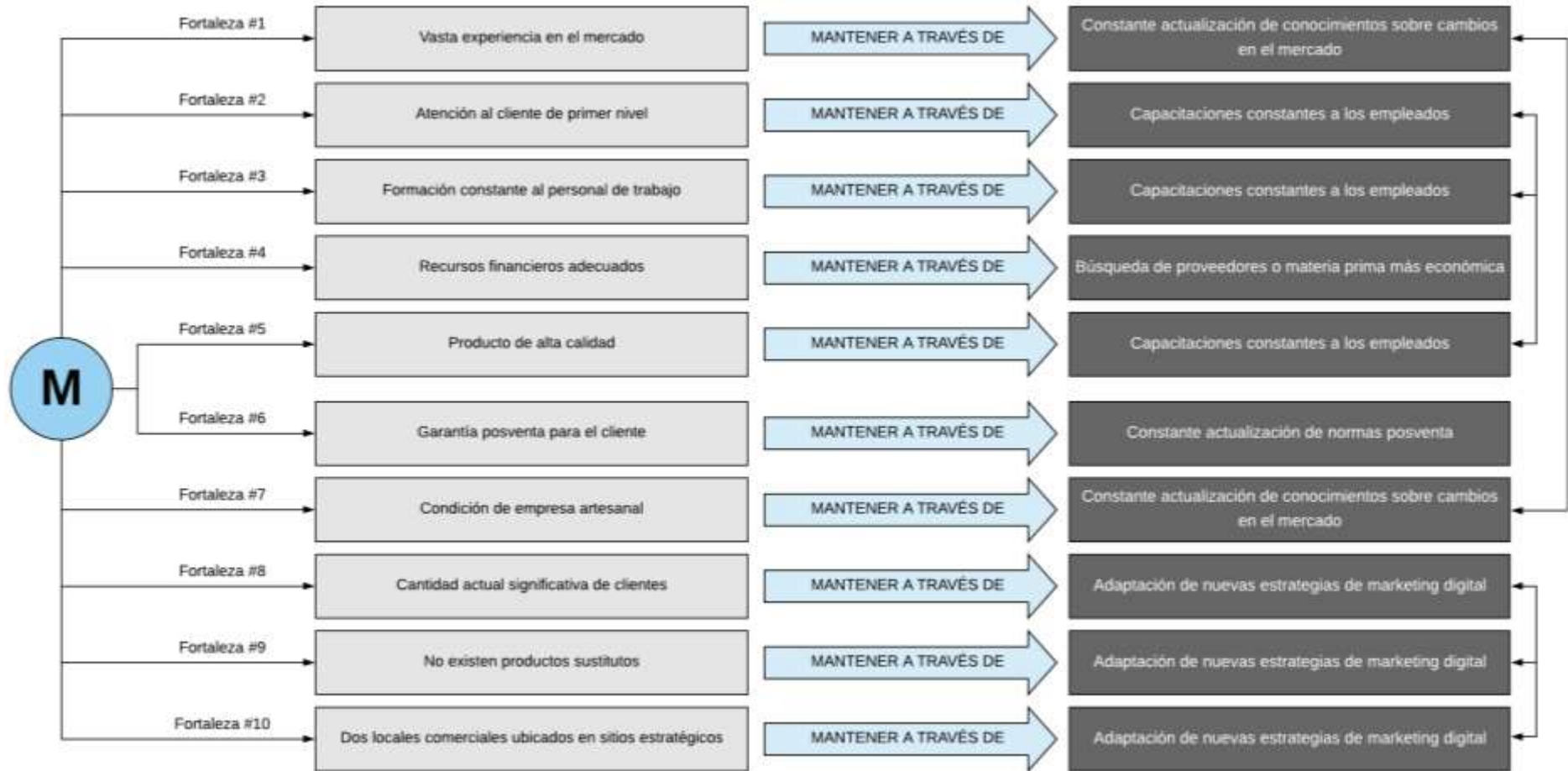
*Elaborado por: Autor*

Figura 24: Análisis CAME: Afrontar Amenazas



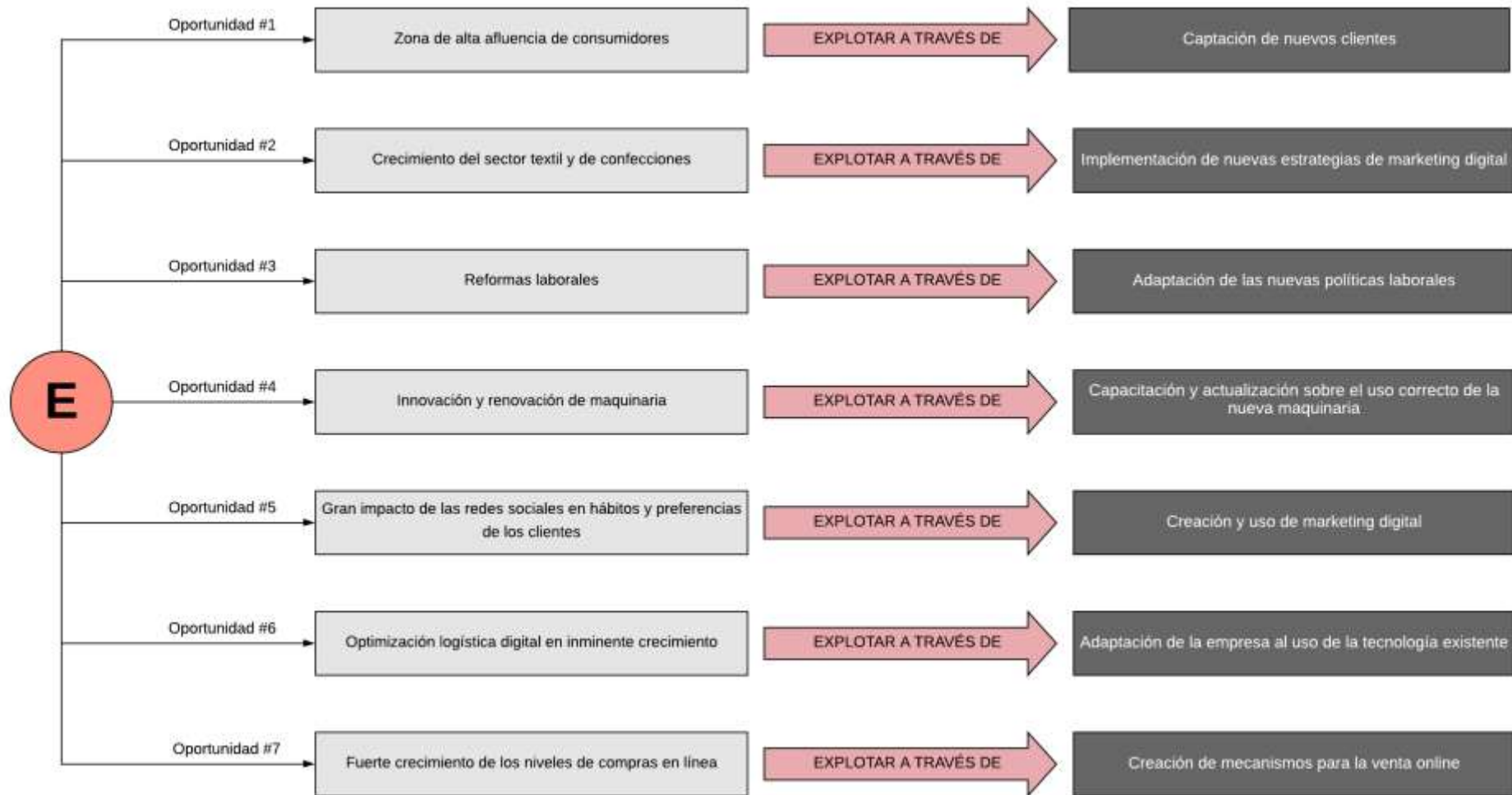
Elaborado por: Autor

Figura 25: Análisis CAME: Mantener Fortalezas



Elaborado por: Autor

*Figura 26: Análisis CAME: Explotar Oportunidades*



*Elaborado por: Autor*

## Capítulo 6: Propuesta de Estrategias

Después de haber desarrollado el análisis FODA y análisis CAME de la empresa, con base en el análisis del macroentorno y microentorno de la organización, a continuación, se listan las 8 estrategias más importantes que se proponen para mejorar los procesos que la empresa maneja:

1. Búsqueda de nuevos proveedores
2. Asociarse a un gremio de artesanos
3. Adaptación de estrategias de marketing digital
4. Creación de un valor agregado
5. Inserción de nuevos productos
6. Implementación de medidas de prevención
7. Capacitaciones constantes a los empleados
8. Adaptación de cobros con tarjeta
9. Procedimiento para participar en portal de compras públicas

### **Búsqueda de Nuevos Proveedores**

#### **Proveedores con los que cuenta “Cortiandi”:**

##### ***Gerardo Ortiz e Hijos Cia. Ltda***

Cortinas baño, edredones, cobertores, alfombras, colchones, tubos de aluminio, soportes y accesorios para cortina, tubos para baño, rodapiés en diferentes tipos, etc

##### ***Brito Arichávala Christian David (Quito)***

Telas Organza, Jackar Brocado, Tafeta, Lino velos, visillos para cortinas, forros de muebles entre otros.

##### ***Insmet Cia Ltda.***

Toallas hogar premiun en diferentes medidas, plumón para edredones, plumón para relleno de almohadas.

***Productos Predilectos Prodos Cia Ltda.***

Sábanas de 3, 2, 1 plazas en diferentes colores y calidades, Cobertores de colchón, Fundas de colchones, Toldos en diferentes medidas y colores.

***Comercial Saavedra***

Colchones Continental, Imperial entre otras marcas y medidas, Esponjas sencillas en diferentes medidas (plazas), colchones para cunas, ajuares y protectores para cuna.

***GaroTextile.Vm - Emresa Textil (Quito)***

Telas Jacquard Roma, Jacquard Gardenia, Jacquard Llano, Minimat

***Almacenes Lira Cia. Ltda***

Tela Terciopelo Llano, Visillo Llano, Tela tapiz viganza para forros de mueble y cojines, telas visillos, Tela tapiz Eimy, tela bramante llano, tela organza.

***Status Hogar:***

Cobijas, edredones, cobijas dobles acochadas, cobertores en diferentes medidas y colores.

“Cortiandi” aplicando esta estrategia ha buscado nuevos proveedores en productos y materia prima, tramitando los documentos necesarios para comprar al por mayor conociendo las licitaciones y ofertas del mercado ha seleccionado algunas empresas con las que está trabajando con el código de mayoristas para comprar con costos bajos y poder competir en el mercado.

Dentro los proveedores nuevos se pueden mencionar los siguientes:

***CICLA Cia Ltda:***

Colchones goodflex prensado, Colchones Novo Anatómico en diferentes medidas.

***Modatex (Distribuidor de tejidos nacionales e importados):***

Tela bramante Saturno, bramante jugueteón en diferentes colores, telas para cocina fruta, milo, parm, tela minimat apliques, velo suizo.

***G y V Accesorios (para cortina):***

Tubos dorado y bronce de 6.40 metros en diferentes dimensiones, soportes, terminales, plafones, argollas en diferentes medidas, persianas zebras, celdas, rodillos en toda medida y diferentes colores.

***Costuras Internacionales Cia. Ltda:***

Cortinas para baño en poliéster, protectores para muebles, toldos en diferentes medidas, fundas de almohadas, cobertores, alfombras en diferentes medidas, sabanas en diferentes plazas.

*Tabla 23: Proveedores actuales y proveedores nuevos*

<b>PROVEEDORES ACTUALES</b>		
<b>NOMBRE</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>CIUDAD</b>
<b><i>Gerardo Ortiz e Hijos Cia. Ltda</i></b>	Cortinas, edredones, cobertores, alfombras, colchones, tubos de aluminio, soportes y accesorios para cortina, tubos para baño, rodapiés en diferentes tipos, etc	CUENCA
<b><i>Brito Arichávala Christian David</i></b>	Telas Organza, Jackar Brocado, Tafeta, Lino velos, visillos para cortinas, forros de muebles entre otros.	QUITO
<b><i>Insmet Cia Ltda.</i></b>	Toallas hogar <i>premiun</i> en diferentes medidas, plumón para edredones, plumón para relleno de almohadas.	CUENCA
<b><i>Productos Predilectos Prodos Cia Ltda.</i></b>	Sabanas de 3, 2, 1 plazas en diferentes colores y calidades, Cobertores de colchón, Fundas de colchones, Toldos en diferentes medidas y colores.	CUENCA
<b><i>Comercial Saavedra</i></b>	Colchones Continental, Imperial entre otras marcas y medidas, Esponjas sencillas en diferentes medidas (plazas), colchones para cunas, ajuares y protectores para cuna	CUENCA

<i>GaroTextile.Vm - Empresa Textil</i>	Telas Jacquard Roma, Jacquard Gardenia, Jacquard Llano, Minimat	QUITO
<i>Almacenes Lira Cia. Ltda</i>	Tela Terciopelo Llano, Visillo Llano, Tela tapiz viganza para forros de mueble y cojines, telas visillos, Tela tapiz Eimy, tela bramante llano, tela organza.	CUENCA
<i>Status Hogar</i>	Cobijas, edredones, cobijas dobles acochadas, cobertores en diferentes medidas y colores.	CUENCA
<b>PROVEEDORES NUEVOS</b>		
<i>CICLA Cia Ltda</i>	Colchones goodflex prensado, Colchones Novo Anatómico en diferentes medidas.	CUENCA
<i>Modatex (Distribuidor de tejidos nacionales e importados)</i>	Tela bramante Saturno, bramante jugueteón en diferentes colores, telas para cocina fruta, milo, parm, tela minimat apliques, velo suizo	CUENCA
<i>G y V Accesorios (para cortina)</i>	Tubos dorado y bronce de 6.40 metros en diferentes dimensiones, soportes, terminales, plafones, argollas en diferentes medidas, persianas zebras, celdas, rodillos en toda medida y diferentes colores	CUENCA
<i>Costuras Internacionales Cia. Ltda</i>	Cortinas para baño en poliéster, protectores para muebles, toldos en diferentes medidas, fundas de almohadas, cobertores <i>luxury</i> , alfombras en diferentes medidas, sábanas en diferentes plazas.	CUENCA

*Elaborado por: Autor*

### **Asociarse a un Gremio de Artesanos**

Debido a que existe la latente amenaza de que los actuales proveedores de productos y servicios aumenten sus costos, surge la idea de asociarse a un gremio económico de empresas textiles del sector. Asimismo, de acuerdo con el análisis FODA realizado, es importante destacar que una de las debilidades importantes de la empresa es la falta de poder de negociación con los proveedores. Para mitigar estos problemas resulta importante que Cortiandi pueda comunicarse con empresas de similar giro de negocio en el mismo sector geográfico, así como en otros lugares aledaños.

Con la asociación a un gremio económico de empresas textiles del sector, sin duda será posible repotenciar el posicionamiento que actualmente tiene Cortiandi frente a las

ofertas de los proveedores pues, al mover cada empresa volúmenes bajos separados, se ven expuestas ante costos altos de los proveedores en el mercado.

La asociación a un gremio económico facilitará no solo a Cortiandi, sino al resto de empresas que pertenezcan al gremio, en los procesos de búsqueda de costos bajos pues, al asegurar al proveedor un volumen mayor de consumo de productos o servicios, este sin duda ofertará costos mucho más al alcance de las expectativas de la empresa.

Siendo el caso para Cortiandi formar parte de la Federación Provincial de Artesanos Profesionales del Azuay.

### **Adaptación de Estrategias de Marketing Digital**

Con la llegada de la emergencia sanitaria, el uso del marketing digital ha sido una de las soluciones más viables para que diferentes empresas puedan seguir ofertando y comercializando sus productos en el mercado. Debido a la gran acogida que hoy en día tiene el marketing digital, Cortiandi deberá sin duda adaptarse también a estos cambios.

Dentro del marketing digital existe una gran variedad de opciones para ofertar productos y comercializarlos de manera masiva, no obstante, los medios digitales que mayor acogida han tenido en estos últimos años han sido las redes sociales. Dentro de estas redes sociales, las más populares hoy en día son, sin duda, Facebook e Instagram. Es por esto que se recomienda a Cortiandi trabajar en la creación de una fan page en Facebook e Instagram donde se pueda dar a conocer la información más relevante de la empresa, así como la oferta de los diferentes productos que hoy en día Cortiandi se encuentra comercializando. Dentro de las redes sociales se puede trabajar con los siguientes servicios:

- Catálogos digitales de todos los productos ofrecidos por la empresa a los clientes.

- Catálogos digitales para realizar pedidos directamente a través de las redes sociales.
- Atención personalizada a través de la red social en cuestión o con un direccionamiento vía WhatsApp.
- Publicidad a bajo costo para dar a conocer promociones o inserción de nuevos productos a los clientes.
- Alcance mayor de clientes.
- Muestra de imágenes y videos del uso de los productos estrella de la empresa-
- Segmentación de clientes por edad, sexo, lugar de residencia, gustos, intereses, etc.
- Servicio, información y venta en línea para una mayor comodidad al cliente.

Dentro de los servicios más importantes ya mencionados, es importante destacar la relevancia de los servicios de publicidad que hoy en día ofrecen las redes sociales. Facebook, por ejemplo, ofrece paquetes publicitarios que van desde los USD \$ 2,00, gracias a los cuales se vuelve posible posicionar la marca a través de imágenes y video publicitarios que permitan a la empresa llegar a muchos más clientes no solo del sector, sino de varios lugares aledaños.

Adicional a lo mencionado, es importante destacar también que al momento de crear la fan page resulta recomendable colocar el nombre de la empresa seguido por una breve descripción del producto y servicio que se oferta al mercado, de forma que cuando un potencial cliente opte por buscar estos productos en Facebook, pueda ser direccionado automáticamente a la empresa. Para este caso se recomienda utilizar el nombre “Cortiandi – Cortinas y Textiles”. Ha medida que se realizó el trabajo investigativo se ha propuesto la creación de la página oficial de Facebook para Cortiandi, dicha estrategia se ha implementado y su página de oficial es: Almacén Cortiandi

(<https://www.facebook.com/CortiAndi-103452841514701>), a su vez también se ha implementado el WhatsApp institucional de Cortiandi con el número oficial 0987547055 de la empresa.

Siguiendo las iniciativas y sugerencias del presente trabajo actualmente se está buscando la recopilación de información, así como también imágenes, videos, fan arts, de productos y promociones que oferta “Cortiandi” para la creación de su página web oficial.

Dentro de las propuestas, también se implementó como parte del marketing clásico optar con la colocación de un banner publicitario con medidas de 2 metros de ancho por 3 metros de alto, Estado ubicado en un sitio estratégico siendo este en la vía Gualaceo – Cuenca, Azogues sector Bullcay El Carmen, contando con la información de la empresa.

Dicho banner tiene el costo de \$ 300,00 el cual fue realizado por la empresa de publicidad “Grafica” de la ciudad de Gualaceo.

Figura 27: Banner de Cortiandi



*Elaborado por: Autor*

### **Creación de un Valor Agregado**

En vista de los niveles altos de competencia que existen en el mercado, la estrategia relacionada con la creación de un valor agregado para ser entregado a los clientes resulta muy importante. A través de esta estrategia se pretende corregir las siguientes debilidades que actualmente posee la empresa:

- Mercado saturado por nuevos competidores.

- Fuerte rivalidad con competidores en precios y cadenas de valor.
- No existe un valor agregado que sea percibido por el cliente como tal.

De la misma manera, a través de esta estrategia será posible afrontar las amenazas que se listan a continuación:

- Grandes niveles de competencia de empresas más grandes.
- Economía en inminente inflación.

La llegada de la emergencia sanitaria ha sido tomada como una oportunidad por algunas empresas, y con esto Cortiandi no debería ser la excepción. En vista de los cambios en las necesidades del mercado, la empresa debe imperativamente empezar a ofrecer un valor agregado al cliente. Este valor agregado no solo debe limitarse únicamente a un buen nivel de servicio al cliente, sino que debe ser sentido por el consumidor como algo que diferencie a la empresa de su competencia. Este valor agregado podría ser alguno o todos los listados a continuación:

- Ofrecer garantía en los productos ofrecidos es muy importante para los consumidores, Por lo que Cortiandi trabaja en ofrecer garantía en todos sus productos con la idea de que la mejor manera de generar confianza es con una garantía audaz.
- Entrega a domicilio sin ningún tipo de recargo adicional por ello. Las distancias o lugares en los cuales se haga la entrega sin recargo dependerán de los montos de comprar realizados por los clientes: a mayor compra mayor flexibilidad en la entrega sin recargo.
- Digitalización del producto para que el cliente pueda observar su uso en una plataforma tecnológica antes de adquirirlo.
- Se ha comenzado a fabricar bolsas como también fundas reutilizables y estas a su vez son biodegradables fabricadas con materiales como cambrel en diferentes

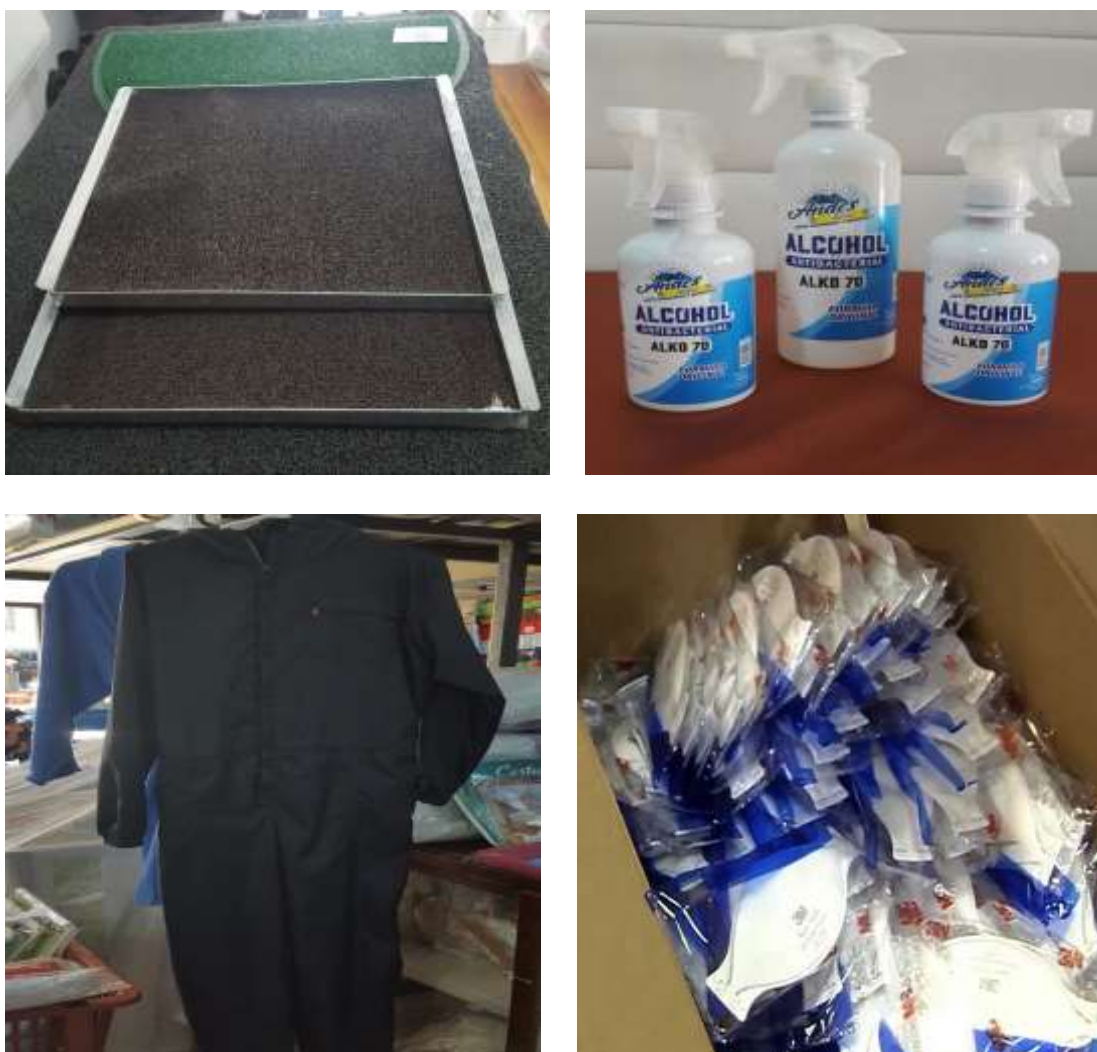
colores y también en Yute, en diferentes medidas y diseños con el logo de la empresa, dirección de locales y sus números de contacto, que se entregaran sin costo adicional a todos nuestros clientes después de cada venta.

### **Inserción de Nuevos Productos**

Debido la situación de emergencia que se está pasando, como recomendaciones se propuso implementar a Cortiandi a la par con los proveedores existentes, como con los nuevos trabajar en la comercialización al por mayor y menor de productos de desinfección, limpieza, prevención y protección tales como:

- Desinfectantes alcohol antiséptico, jabón líquido desinfectante, Gel de manos a base de alcohol al 70%
- Termómetro clínico digital infrarrojo o laser para toma de temperatura
- Mascarillas
- Trajes antisépticos
- Alfombras de desinfección

*Figura 28: Comercialización de productos de bioseguridad*



*Elaborado por: Autor*

### **Implementación de Medidas de Prevención**

Los posibles contagios por COVID-19 en el equipo de trabajo se han vuelto una amenaza latente, por lo cual resulta imprescindible que la empresa implemente estrictas normas y medidas de prevención y cuidado contra posibles contagios por coronavirus.

Para esto se recomienda lo siguiente:

- Utilizar el teletrabajo como una herramienta aceptada para todas aquellas personas de la empresa que puedan realizar su trabajo desde casa, evitan así una innecesaria exposición y reduciendo de esta manera el número de personas reunidas en el

lugar de trabajo. Para llevar a cabo adecuadamente el teletrabajo se recomienda utilizar herramientas tecnológicas como Microsoft Teams, Skype o Zoom.

- Controlar la temperatura y los síntomas de contagio a cada uno de los empleados de la empresa al momento de que estos ingresen a laborar, y llevar un registro de los mismos con la finalidad de dar un seguimiento adecuado de los controles diarios. Ante la más mínima sospecha se deberá enviar al empleado inmediatamente al respectivo centro de salud y se deberá también generar un cerco epidemiológico dentro y fuera de la organización.
- La colocación de un pediluvio en la entrada a la empresa será de vital importancia para desinfectar el calzado de los empleados y los clientes; de esta manera se mitigará las probabilidades de contagio al interior de las instalaciones.
- El distanciamiento social dentro de la empresa será obligatorio, tanto para el personal administrativo como para el personal de producción, y se deberá un riguroso control para que esta medida sea acatada a cabalidad por el personal.
- Se recomienda priorizar el uso de gel antibacterial dentro de la empresa colocando dispensadores en varios lugares estratégicos de la misma.
- Finalmente, pero no menos importante, la empresa deberá proveer de mascarillas a todos sus empleados para mitigar las probabilidades de contagio por COVID-19.

### **Capacitaciones Constantes a los Empleados**

En este sentido se propone a la empresa trabajar en la implementación de planes de capacitación que vayan de la mano con las necesidades de los empleados. Se sugiere un plan de capacitación enfocada al desarrollo de inteligencia emocional y al trabajo bajo presión, así como otro curso relacionado con el manejo del estrés. Con estos cursos y

capacitaciones seguramente se podrá obtener todo el potencial de los empleados quienes a su vez cuidarán de los clientes de Cortiandi.

En primera instancia, se propone realizar una capacitación que vaya acorde al análisis que se pretende realizar, en este caso uno de los temas principales que hoy en día deben ser tratados con mayor importancia es la inteligencia emocional, debido a la situación actual en la que nos encontramos es necesario que los empleados estén al 100% capacitados al momento de tratar con un cliente. Para realizar esta capacitación se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

Tabla 24: Proveedores actuales y proveedores nuevos

<b>PLAN DE CAPACITACIÓN CORTIANDI</b>				
<b>“Inteligencia Emocional”</b>				
<b>TEMA</b>	<b>TIEMPO DE DURACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>MATERIALES</b>
Psicología de las emociones	1 hora	Por definir	Actividad de inducción Estudio de personal y trabajos individuales	Material de capacitación: Presentación power point de Psicología de las emociones laborales Videos motivacionales: Química de las emociones psicológicas
Inteligencia emocional	1 hora	Por definir	Estudio Personal	Presentación Power Point sobre la importancia de desarrollar la inteligencia emocional como una habilidad laboral
Factores internos y externos emocionales	1 hora	Por definir	Detectar a travez de actividades psicológicas: Depresión, Insomnio, Apatía, Nerviosismo, Fragilidad excesiva, ansiedad, etc.	Esferográficos Copias Test inteligencia emocional
Inteligencia Intrapersonal	1 hora	Por definir	Regulación emocional en uno mismo Autoevaluación de las emociones propias	Esferográficos Copias Test inteligencia emocional
Inteligencia Interpersonal	1 hora	Por definir	Valoración o apreciación de las emociones de los otros Regulación emocional en otros	Esferográficos Copias Test inteligencia emocional

*Elaborado por: Autor*

### **Adaptación de Cobros con Tarjetas de crédito y débito**

A medida en la que se avanzó el trabajo investigativo, mediante el uso de una herramienta importante que son los resultados de las encuestas se propuso la adaptación de cobros con tarjeta de crédito y débito, donde Cortiandi acepto esta iniciativa de implementar esta estrategia mediante la adquisición del dispositivo de cobro en la empresa Datafast de la ciudad de Cuenca.

Para esta adaptación de cobros Cortiandi solicito la afiliación, espero el procesamiento de la solicitud, una vez procesada y aprobada adquirió un dispositivo electrónico de pagos. Cortiandi se encuentra ya trabajando con este nuevo servicio, brindando mayor facilidad de pago y crédito a sus clientes.

*Figura 29: Banner de Cortiandi*



*Elaborado por: Autor*

*Figura 30: Banner de aceptación de tarjeta*



*Elaborado por: Autor*

### **Procedimiento para participar en portal de compras públicas**

Para que Cortiandi pueda participar en procesos de compras públicas, es necesario en primer lugar que la empresa obtenga el Registro Único de Proveedores (RUP). Para esto deberá dirigirse a la página oficial del portal de compras públicas: <https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/preguntas-frecuentes-4/>, donde se muestra a detalle los pasos a seguir.

Una vez que la empresa haya podido obtener su RUP y haya generado todos los datos necesarios para poder participar en los procesos habilitados por el portal de compras públicas, podrá ofertar sus productos para venderlos a las diferentes instituciones públicas donde se recomienda ofertar precios que se encuentren de acuerdo con las demás ofertas, de modo que cuando esté por cerrarse una compra, Cortiandi pueda sugerir un precio más competitivo y con esto empezar a generar ventas para las diferentes entidades gubernamentales que son parte de este portal de compras públicas.

Es importante destacar que para que una empresa pueda participar en estos procesos de compras públicas, se requiere que la empresa tenga dos años de experiencia legal, requisito con el cual sí cumple en la actualidad Cortiandi, por lo tanto, podrá participar sin inconveniente.

## Conclusiones y Recomendaciones

Después de haber desarrollado el presente trabajo de investigación, resulta pertinente dar a conocer las siguientes conclusiones:

- La llegada del coronavirus sin duda ha generado un decremento económico significativo en toda la sociedad y, sobre todo, en las microempresas como Cortiandi. Debido a esto se recomienda a la empresa trabajar con el estudio de mercado, financiero y establecer un modelo de negocios basado en las estrategias propuestas en el presente documento.
- El marketing digital hoy en día es una de las herramientas más fuertes en cuanto a los procesos de captación de clientes, por lo tanto, finalmente es necesario que Cortiandi empiece a trabajar con estrategias arduas de marketing digital, de forma que a través de estas puedan llegar cada vez a más clientes posicionándose así de manera importante en el mercado local y nacional.
- Las empresas artesanales tienen la opción de asociarse a gremios económicos que les permita conseguir un poder económico y de negociación mucho mayor, por lo tanto, se recomienda a Cortiandi asociarse a un gremio de artesanos con la finalidad de mejorar sus condiciones en el mercado.
- El coronavirus ha obligado a varias microempresas a adaptarse a las nuevas modalidades de compra y venta en el mercado. Por lo cual la empresa debe adaptarse a las nuevas estrategias de comercialización con la finalidad de presentar un valor agregado para sus clientes.

## Referencias

- AITE. (2020). *Exportaciones por bloques económicos*. Obtenido de <https://www.aite.com.ec/estadisticas/2018/EXPORT%202018%20BLOQUES%20ECON.pdf>
- Bermeo, J., Feijoo, I., & López, M. (2017). *Concepto de segmentación de mercado*. En J. Bermeo, I. Feijoo, & M. López, *Marketing aplicado en el sector empresarial* (pág. 33). Machala, Ecuador: Editorial UTMACH.
- Bernal, J. (2018). *Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar): ¿Qué es y cómo usarlo?* Obtenido de PDCA Home: <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>
- Bravo, J., & Cuzme, K. (2017). *Análisis sectorial de la industria textil ecuatoriana y diseño de un modelo de planeación estratégica para la empresa Modatex S.A.* Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4831/1/UPS-GT000421.pdf>
- Clavel, M. (2016). *Relación costo-beneficio*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/ofimaticamct/relacion-costo--beneficio>
- Coba, G. (2019). *Producción de textiles está estancada, las ventas cayeron 19,68%*. Obtenido de Diario Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/textiles-ventas-produccion-ecuador-economia/>
- Díaz, J. (2020). *Las ventas del sector textil ecuatoriano cayeron el 70%*. El Comercio.
- El Telégrafo. (2019). *Empresas textiles reflotan luego de dos años de crisis*. Diario Telégrafo, pág. 4.
- Estolano, D., Berumen, M., Castillo, I., & Mendoza, J. (2018). *El escenario de competencia de la Industria Gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter*. El Periplo Sustentable, 73-75.

- ExpertEmprende. (2015). *Sección 4: ¿Cómo conseguir ingresos?* En ExpertEmprende, Guía Didáctica. Modelo Canvas (pág. 70).
- ExpertEmprende. (2015). *Sesión 5: Pero ¿va a costar mucho dinero?* En ExpertEmprende, Guía Didáctica. Modelo Canvas (pág. 81).
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. (2017). *Comportamiento de compra en los mercados de negocios*. En O. C. Ferrell, & M. Hartline, Estrategia de Marketing (Quinta ed., págs. 162-163). Monterrey, México: Cengage Learning.
- Garralda, J. (2018). *La cadena de valor*. Obtenido de <https://mbaramiromamani.files.wordpress.com/2018/12/lectura-cadena-de-valor.pdf>
- Hernández, J. (2017). Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter. Obtenido de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/54488638/MODELO\\_DE\\_COMPETITIVIDAD\\_DE\\_LAS\\_CINCO\\_FUERZAS\\_DE\\_PORTER\\_-\\_8.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/54488638/MODELO_DE_COMPETITIVIDAD_DE_LAS_CINCO_FUERZAS_DE_PORTER_-_8.pdf)
- Iglesias, D. (2018). *Cadenas de valor como estrategia*. Obtenido de <https://www.eumed.net/ce/dhi-cadenas.pdf>
- Joan, R. (2019). *Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica*. Universia Business Review, 14.
- Martínez, E. (2015). *El modelo de negocio como base del éxito empresarial*. Obtenido de [http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3662/3537\\_EL%20MODELO%20DE%20NEGOCIO%20COMO%20BASE%20DEL%20EXITO%20EMPRESARIAL-UNA%20REVISION%20TEORICA%20.pdf](http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3662/3537_EL%20MODELO%20DE%20NEGOCIO%20COMO%20BASE%20DEL%20EXITO%20EMPRESARIAL-UNA%20REVISION%20TEORICA%20.pdf)
- MasterBase eBook. (2015). *Cómo crear una propuesta de valor efectiva*. Obtenido de [http://cdea.masterbase.com/hs-fs/hub/37780/file-2608173490-pdf/PropuestadeValorV\\_CCS-1.pdf](http://cdea.masterbase.com/hs-fs/hub/37780/file-2608173490-pdf/PropuestadeValorV_CCS-1.pdf)

- Millán, S. (2016). *Plan de negocio para la creación y puesta en marcha de una plataforma tecnológica que ofrece servicios online para la búsqueda de empleo: "Worksite"*. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/65118/TRABAJO%20FINAL%20DE%20CARRERA%20SOFIA%20MILL%C3%81N%20CALABUIG%202016.pdf?sequence=1>
- Nadja, N., & Sievers, M. (2016). *Guía general para el desarrollo de cadenas de valor*. Obtenido de *Cómo crear empleo y mejores condiciones de trabajo en sectores objetivos*: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_541432.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_541432.pdf)
- Nantik Lum. (2017). *Mi modelo de negocio: Canvas y plan de empresa*. Programa Avanza, 8.
- Ordóñez, M. (2019). *La coyuntura actual del sector textil ecuatoriano*. *Revista Gestión*, 52.
- Osterwalder, A. (2015). *Business Model Canvas*. Obtenido de <http://materialmercadeo.blogspot.com/2015/02/lienzo-del-modelos-de-negocio.html>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2016). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. *Revista TeloS*, 377-389.
- RAE. (2020). *Encuesta*. Obtenido de Real Academia de la Lengua: <https://dle.rae.es/encuesta>
- Sandoval, R. (2017). *Importación Productos Equinos: VetFarm Ecuador*. Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/2185/1/106073.pdf>

Vargas, Z. (2018). *La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf>

Villacampa, Ó. (30 de Noviembre de 2018). *¿Qué son las 5 fuerzas de Porter?* Obtenido de <https://www.ondho.com/que-son-las-5-fuerzas-de-porter/>

## Anexos

### Anexo 1. Autorización para el repositorio

#### PERMISO DEL AUTOR DE TESIS PARA SUBIR AL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

**SALINAS PEÑARANDA LUIS FABRICIO** portador(a) de la cédula de ciudadanía N° **0104968474**. En calidad de autor/a y titular de los derechos patrimoniales del trabajo de titulación **“ESTRATEGIAS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES EN LA MIPYME DE LA CIUDAD DE GUALACEO”** de conformidad a lo establecido en el artículo 114 Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, reconozco a favor de la Universidad Católica de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos y no comerciales. Autorizo además a la Universidad Católica de Cuenca, para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Institucional de conformidad a lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, **15 de abril de 2021**

A handwritten signature in blue ink that reads "F. Salinas". The signature is written over a horizontal line and is followed by two diagonal slashes.

**SALINAS PEÑARANDA LUIS FABRICIO**

**C.I. 0104968474**

---

**Anexo 2. Cortiandi, cortinas y decoración textil – Sra. Marlene Ruiz – Gerente**



### Anexo 3. Modelo de encuesta



#### Encuesta a los clientes de "Cortiandi" para conocer percepción de los productos y servicios entregados



Estimado cliente, el objetivo de la presente encuesta es conocer la percepción sobre la empresa, sus productos, servicios y demás aspectos que permitan mejorar la atención. Gracias por su colaboración.

##### Instrucciones:

- ✓ Lea pausadamente y con atención antes de contestar cada pregunta.
- ✓ Marque con un "X" según crea conveniente su respuesta.
- ✓ Evite tachones.

##### 1. ¿Cuál es su edad actual?

✓  AÑOS

##### 2. ¿Cuál es su género?

- ✓ Masculino
- ✓ Femenino
- ✓ Otros
- ✓ Prefiero no decir

##### 3. Usted se define étnicamente como:

- ✓ Mestizo
- ✓ Indígena
- ✓ Blanco
- ✓ Afro-Ecuatoriano
- ✓ Montubio
- ✓ Otro

[www.ucacue.edu.ec](http://www.ucacue.edu.ec)

Cuenca: Av. de las Américas y Tarma ☎ 262 262 711, 262 262 712, 262 262 713 **Azuay:** Campus Universitario "Luis Combarros O'Grady" (frente al Terminal Terrestre) ☎ 262 262 2241 - 262 262 444, 262 262 2242, 262 262 2243 **Cañari:** Calle Antonio Noya Clavijo ☎ 262 262 2646, 262 262 2647 **San Pablo de la Troncal:** C/da. Universidad km. 7.5 Quimsaca Estre y Promesa Sur ☎ 262 262 2232 **Napo:** Av. Cap. José Wlhamarín ☎ 262 262 2643, 262 262 2644

4. ¿Usted es cliente frecuente de Cortiandi?

- ✓ Si
- ✓ No

5. ¿Qué tipo de productos consume más en Cortiandi?

- ✓ Cortinas y accesorios
- ✓ Persianas y accesorios
- ✓ Línea en mantelería
- ✓ Colchones y edredones
- ✓ Línea en telas y alfombras en general

6. ¿Al momento de adquirir los productos, la característica más importante para usted es?

- ✓ Precio
- ✓ Calidad

7. ¿La atención brindada por el personal de Cortiandi usted la calificaría cómo?

- ✓ Excelente
- ✓ Muy buena
- ✓ Buena
- ✓ Regular
- ✓ Mala

8. ¿Qué medios de pago prefiere utilizar al momento de comprar?

- ✓ Dinero en efectivo
- ✓ Tarjetas de crédito
- ✓ Tarjetas de débito
- ✓ Transferencias Bancarias

[www.ucacue.edu.ec](http://www.ucacue.edu.ec)

**Cuenca:** Av. de las Américas y Toral. ☎ 033 2263 444, 2263 265, 2263 587 ☎ 033 2263 511, 2263 512, 2263 513, 2263 514, 2263 515, 2263 516, 2263 517, 2263 518, 2263 519, 2263 520, 2263 521, 2263 522, 2263 523, 2263 524, 2263 525, 2263 526, 2263 527, 2263 528, 2263 529, 2263 530, 2263 531, 2263 532, 2263 533, 2263 534, 2263 535, 2263 536, 2263 537, 2263 538, 2263 539, 2263 540, 2263 541, 2263 542, 2263 543, 2263 544, 2263 545, 2263 546, 2263 547, 2263 548, 2263 549, 2263 550, 2263 551, 2263 552, 2263 553, 2263 554, 2263 555, 2263 556, 2263 557, 2263 558, 2263 559, 2263 560, 2263 561, 2263 562, 2263 563, 2263 564, 2263 565, 2263 566, 2263 567, 2263 568, 2263 569, 2263 570, 2263 571, 2263 572, 2263 573, 2263 574, 2263 575, 2263 576, 2263 577, 2263 578, 2263 579, 2263 580, 2263 581, 2263 582, 2263 583, 2263 584, 2263 585, 2263 586, 2263 587, 2263 588, 2263 589, 2263 590, 2263 591, 2263 592, 2263 593, 2263 594, 2263 595, 2263 596, 2263 597, 2263 598, 2263 599, 2263 600, 2263 601, 2263 602, 2263 603, 2263 604, 2263 605, 2263 606, 2263 607, 2263 608, 2263 609, 2263 610, 2263 611, 2263 612, 2263 613, 2263 614, 2263 615, 2263 616, 2263 617, 2263 618, 2263 619, 2263 620, 2263 621, 2263 622, 2263 623, 2263 624, 2263 625, 2263 626, 2263 627, 2263 628, 2263 629, 2263 630, 2263 631, 2263 632, 2263 633, 2263 634, 2263 635, 2263 636, 2263 637, 2263 638, 2263 639, 2263 640, 2263 641, 2263 642, 2263 643, 2263 644, 2263 645, 2263 646, 2263 647, 2263 648, 2263 649, 2263 650, 2263 651, 2263 652, 2263 653, 2263 654, 2263 655, 2263 656, 2263 657, 2263 658, 2263 659, 2263 660, 2263 661, 2263 662, 2263 663, 2263 664, 2263 665, 2263 666, 2263 667, 2263 668, 2263 669, 2263 670, 2263 671, 2263 672, 2263 673, 2263 674, 2263 675, 2263 676, 2263 677, 2263 678, 2263 679, 2263 680, 2263 681, 2263 682, 2263 683, 2263 684, 2263 685, 2263 686, 2263 687, 2263 688, 2263 689, 2263 690, 2263 691, 2263 692, 2263 693, 2263 694, 2263 695, 2263 696, 2263 697, 2263 698, 2263 699, 2263 700, 2263 701, 2263 702, 2263 703, 2263 704, 2263 705, 2263 706, 2263 707, 2263 708, 2263 709, 2263 710, 2263 711, 2263 712, 2263 713, 2263 714, 2263 715, 2263 716, 2263 717, 2263 718, 2263 719, 2263 720, 2263 721, 2263 722, 2263 723, 2263 724, 2263 725, 2263 726, 2263 727, 2263 728, 2263 729, 2263 730, 2263 731, 2263 732, 2263 733, 2263 734, 2263 735, 2263 736, 2263 737, 2263 738, 2263 739, 2263 740, 2263 741, 2263 742, 2263 743, 2263 744, 2263 745, 2263 746, 2263 747, 2263 748, 2263 749, 2263 750, 2263 751, 2263 752, 2263 753, 2263 754, 2263 755, 2263 756, 2263 757, 2263 758, 2263 759, 2263 760, 2263 761, 2263 762, 2263 763, 2263 764, 2263 765, 2263 766, 2263 767, 2263 768, 2263 769, 2263 770, 2263 771, 2263 772, 2263 773, 2263 774, 2263 775, 2263 776, 2263 777, 2263 778, 2263 779, 2263 780, 2263 781, 2263 782, 2263 783, 2263 784, 2263 785, 2263 786, 2263 787, 2263 788, 2263 789, 2263 790, 2263 791, 2263 792, 2263 793, 2263 794, 2263 795, 2263 796, 2263 797, 2263 798, 2263 799, 2263 800, 2263 801, 2263 802, 2263 803, 2263 804, 2263 805, 2263 806, 2263 807, 2263 808, 2263 809, 2263 810, 2263 811, 2263 812, 2263 813, 2263 814, 2263 815, 2263 816, 2263 817, 2263 818, 2263 819, 2263 820, 2263 821, 2263 822, 2263 823, 2263 824, 2263 825, 2263 826, 2263 827, 2263 828, 2263 829, 2263 830, 2263 831, 2263 832, 2263 833, 2263 834, 2263 835, 2263 836, 2263 837, 2263 838, 2263 839, 2263 840, 2263 841, 2263 842, 2263 843, 2263 844, 2263 845, 2263 846, 2263 847, 2263 848, 2263 849, 2263 850, 2263 851, 2263 852, 2263 853, 2263 854, 2263 855, 2263 856, 2263 857, 2263 858, 2263 859, 2263 860, 2263 861, 2263 862, 2263 863, 2263 864, 2263 865, 2263 866, 2263 867, 2263 868, 2263 869, 2263 870, 2263 871, 2263 872, 2263 873, 2263 874, 2263 875, 2263 876, 2263 877, 2263 878, 2263 879, 2263 880, 2263 881, 2263 882, 2263 883, 2263 884, 2263 885, 2263 886, 2263 887, 2263 888, 2263 889, 2263 890, 2263 891, 2263 892, 2263 893, 2263 894, 2263 895, 2263 896, 2263 897, 2263 898, 2263 899, 2263 900, 2263 901, 2263 902, 2263 903, 2263 904, 2263 905, 2263 906, 2263 907, 2263 908, 2263 909, 2263 910, 2263 911, 2263 912, 2263 913, 2263 914, 2263 915, 2263 916, 2263 917, 2263 918, 2263 919, 2263 920, 2263 921, 2263 922, 2263 923, 2263 924, 2263 925, 2263 926, 2263 927, 2263 928, 2263 929, 2263 930, 2263 931, 2263 932, 2263 933, 2263 934, 2263 935, 2263 936, 2263 937, 2263 938, 2263 939, 2263 940, 2263 941, 2263 942, 2263 943, 2263 944, 2263 945, 2263 946, 2263 947, 2263 948, 2263 949, 2263 950, 2263 951, 2263 952, 2263 953, 2263 954, 2263 955, 2263 956, 2263 957, 2263 958, 2263 959, 2263 960, 2263 961, 2263 962, 2263 963, 2263 964, 2263 965, 2263 966, 2263 967, 2263 968, 2263 969, 2263 970, 2263 971, 2263 972, 2263 973, 2263 974, 2263 975, 2263 976, 2263 977, 2263 978, 2263 979, 2263 980, 2263 981, 2263 982, 2263 983, 2263 984, 2263 985, 2263 986, 2263 987, 2263 988, 2263 989, 2263 990, 2263 991, 2263 992, 2263 993, 2263 994, 2263 995, 2263 996, 2263 997, 2263 998, 2263 999, 2263 1000

9. ¿Recomendaría a sus amigos o familiares utilizar los productos y servicios que ofrece la empresa Cortiandí?

- ✓ Si
- ✓ No

10. ¿En qué medio recomendaría, que la empresa "Cortiandí" difunda sus productos, servicios e información?

- ✓ Facebook
- ✓ Página Web
- ✓ Whatsapp empresarial

11. ¿Qué recomendaría usted, para mejorar en la empresa Cortiandí?

- ✓ Los canales de comunicación y trato con sus clientes
- ✓ Entrega a domicilio
- ✓ Promociones
- ✓ Oferta de nuevos productos

12. ¿De la siguiente lista, elija 3 productos que debería Cortiandí ofertar?

- ✓ Cortinas romanas
- ✓ Cortinas enrollables
- ✓ Cortinas en tela yute
- ✓ Línea textil para bebés
- ✓ Toldos verticales
- ✓ Shutters (Persianas en paneles móviles horizontales)

¡GRACIAS POR SU AYUDA!

[www.ucacue.edu.ec](http://www.ucacue.edu.ec)

**Cuenca:** Av. de las Américas y Targui ☎ 2620701, 262485, 2620907 **Azuay:** Campus Universitario "Juan Carrión O'Grady", Frente al Terminal Terrestre ☎ 2622171, 2291, 418, 2243-444, 2245, 2242, 2241, 097 **Cajón:** Calle Antonio Arca Couyo ☎ 072235346, 07223537 **San Pablo de la Troncal:** C.B.A. Universitaria km. 13 Quinceava Esq. y Pinarosa Sur ☎ 2426237 **Morona:** Av. Cap. José Velasco S/N ☎ 2706040, 2706050