



# UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

Diseño de un modelo de negocio para la Asociación de Producción  
Textil Puntadas y Stylo "ASOPROTPUNTY"

Trabajo de titulación previo a  
la obtención del título de  
Ingeniero Comercial

## **Autoras:**

Diana Esther Matute Alvarez

CI: 2350166019

dianaesthermatute@gmail.com

Ashley Melissa Mazapanta Meza

CI: 0302790134

ashley\_mazapanta1997@hotmail.com

## **Tutora:**

Ing. Johanna Catalina Armijos Cordero

CI: 0103569588

**Cuenca - Ecuador**

16-agosto-2021



## RESUMEN:

El modelo de negocio fue desarrollado para la asociación ASOPROTPUNTY, ubicada en la ciudad de Cuenca. La principal actividad económica de la asociación, es la confección de prendas de vestir en general y comenzó sus actividades en enero del 2020. El objetivo principal del modelo de negocio, es mejorar la competitividad de la asociación asumiendo un compromiso medioambiental y ético-social, para lograr incrementar los ingresos de los socios.

Para el desarrollo del modelo de negocio, se empieza realizando un análisis de la situación actual de la industria textil para identificar las oportunidades que ofrece el mercado y sus principales amenazas. De igual manera, se realiza un análisis de la situación actual de la asociación para conocer sus fortalezas y debilidades.

Posteriormente, se desarrolla el modelo de negocio con base en el Modelo Canvas y se complementa con un análisis del entorno, análisis de marketing, diseño de un plan estratégico y operativo, y, un análisis económico y financiero.

Finalmente, se evalúa el impacto del modelo de negocio y se plantean los posibles riesgos que pueden presentarse en la asociación con sus respectivas medidas de mitigación.

**Palabras claves:** ASOPROTPUNTY. Modelo Canvas. Plan Estratégico. Plan de Marketing. Análisis Económico y Financiero y Análisis de Riesgos.



## **ABSTRACT:**

The business model was developed for the ASOPROTPUNTY association, located in the city of Cuenca. The main economic activity of the association is the manufacture of clothing in general, beginning its activities in January 2020. The main objective of the business model is to improve the competitiveness of the association by assuming an environmental and ethical-social commitment, to increase the income of the partners

For the development of the business model, an analysis of the current situation of the textile industry begins to identify the opportunities offered by the market and its main threats. Similarly, an analysis of the current situation of the association is carried out to find out its strengths and weaknesses.

Subsequently, the business model is developed based on the Canvas Model and is complemented with an analysis of the environment, marketing analysis, design of a strategic and operational plan, and an economic and financial analysis.

Finally, the impact of the business model is evaluated and the possible risks that may arise in association with their respective mitigation measures are considered.

**Keywords:** ASOPROTPUNTY. Canvas Model. Strategic Plan. Marketing Plan. Economic and Financial Analysis and Risk Analysis.



## ÍNDICE DEL TRABAJO

CLÁUSULAS DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL .....	13
CLÁUSULAS DE PROPIEDAD INTELECTUAL .....	15
GLOSARIO .....	17
INTRODUCCIÓN .....	19
JUSTIFICACIÓN .....	20
OBJETIVOS.....	21
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	22
1.1 Conceptualización de Modelo de Negocio.....	22
1.1.1 Modelo de Negocio .....	22
1.1.2 Cadena de Valor .....	22
1.1.3 Ventaja Competitiva .....	24
1.1.4 Diseño del Modelo de Negocio.....	25
1.2 Modelo de Negocio con Base en el Modelo Canvas.....	25
1.2.1 Definición .....	25
1.2.2 Componentes del Modelo Canvas .....	26
1.3 Planeación Estratégica.....	28
1.3.1 Fase Filosófica .....	28
1.3.2 Fase Analítica .....	28
1.3.3 Fase Operativa.....	29
1.3.4 Fase de Acción, Desarrollo y Evaluación .....	29
1.4 Análisis del Riesgo .....	29
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL MERCADO TEXTIL.....	32
2.1 Sector Económico a Estudiar .....	32
2.2 Análisis del Sector Textil en el Ecuador y en la Provincia del Azuay .....	33



2.2.1 Sector Textil en el Ecuador .....	33
2.2.1.1 Número de Empresas a Nivel Nacional .....	34
2.2.1.2 Producto Interno Bruto (PIB) .....	35
2.2.1.3 Balanza Comercial .....	37
2.2.2 Sector Textil en la Provincia del Azuay .....	40
2.2.2.1 Número de Empresas del Sector Textil en la Provincia del Azuay .....	40
2.3 Análisis de la Situación Actual de la Asociación .....	42
2.3.1 Definir si es Nuevo Negocio o ya Existente .....	42
2.3.2 Identificación de Oportunidades Iniciales del Negocio .....	43
2.3.2.1 Descripción de la Oportunidad de Negocio .....	43
2.3.2.2 Zonas de Producción o Comercialización .....	44
2.3.2.3 Canales de Comercialización Actuales .....	44
2.3.3 Delimitación de las Oportunidades .....	44
2.3.3.1 Identificación de los Actores .....	44
2.3.3.2 Oferta Actual - Potencial y sus Principales Problemas .....	45
2.3.3.3 Demanda Actual y Tendencia, Principales Intereses del Negocio .....	46
2.4 Construcción de la Línea Base .....	46
2.4.1 Investigación de Mercado .....	46
2.4.1.1 Necesidad de Información .....	46
2.4.1.2 Objetivos y Necesidades de la Investigación .....	47
2.4.1.3 Diseño de la Investigación y Fuente de Datos .....	48
2.4.1.4 Procedimiento de la Recolección de Datos .....	49
2.4.1.5 Muestra de la Investigación .....	50
2.4.1.6 Recopilación de Datos .....	51
2.4.1.7 Procesamiento de Datos .....	52
2.4.1.8 Análisis de Datos .....	52



2.4.1.9 Presentación de los Resultados de la Investigación.....	52
2.5 Cadena de Valor Actual de ASOPROTPUNTY .....	64
2.5.1 Fase de Análisis de Objetivo, Producto y Alcance del Negocio .....	65
2.5.2 Fase Central de Análisis de Entorno Interno y Externo, Actores Involucrados y Relaciones con Actores.....	65
2.5.2.1 Análisis del Entorno Interno .....	65
2.5.2.2 Análisis del Entorno Externo .....	66
2.5.2.3 Matriz de Involucrados .....	68
2.5.3 Fase Final de Puntos Críticos .....	69
CAPITULO III: DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO .....	70
3.1 Plan del Modelo de Negocio.....	70
3.2 Esquema Básico .....	70
3.2.1 Idea del Negocio .....	70
3.2.2 Descripción de la Idea.....	70
3.2.3 Descripción de la Empresa .....	71
3.2.4 Descripción de los Proveedores.....	72
3.2.5 Descripción de Otros Actores.....	72
3.3 Plan de Negocio con base en el Modelo Canvas .....	72
3.3.1 Propuesta de Valor .....	72
3.3.2 Segmento de Mercado .....	73
3.3.3 Canales.....	73
3.3.4 Relaciones con los Clientes .....	73
3.3.5 Fuentes de Ingreso .....	74
3.3.6 Recursos Clave.....	74
3.3.7 Actividades Clave.....	75
3.3.8 Asociaciones Clave.....	75



3.3.9 Estructura de Costos.....	76
3.4 Análisis del Entorno.....	78
3.4.1 Entorno Macro .....	78
3.4.1.1 Inflación Anual .....	78
3.4.1.2 Población Económicamente Activa (PEA).....	79
3.4.1.3 Tasa de Desempleo .....	79
3.4.1.4 Tasas de Interés .....	80
3.4.1.5 Riesgo País .....	81
3.4.1.6 Mercado.....	81
3.4.1.7 Político – Legal .....	82
3.4.1.8 Ambiental.....	82
3.4.2 Entorno Micro.....	83
3.4.2.1 Oferta.....	83
3.4.2.2 Demanda .....	84
3.4.2.3 Otros Actores .....	85
3.5 Análisis de Marketing .....	86
3.5.1 Producto.....	86
3.5.1.1 Nombre de la Empresa .....	87
3.5.1.2 Logotipo .....	87
3.5.1.3 Eslogan.....	87
3.5.1.4 Empaquetado y Etiqueta .....	87
3.5.1.5 Líneas de Productos .....	88
3.5.2 Precio.....	88
3.5.3 Plaza.....	89
3.5.4 Promoción.....	89
3.6 Plan Estratégico .....	90



3.6.1 Misión .....	90
3.6.2 Visión .....	90
3.6.3 Valores.....	90
3.6.4 Objetivos .....	91
3.6.4.1 Objetivo General .....	91
3.6.4.2 Objetivos Específicos.....	91
3.6.4.3 Objetivos Estratégicos .....	91
3.6.5 Análisis FODA.....	91
3.6.5.1 Matriz EFI .....	93
3.6.5.2 Matriz EFE .....	94
3.6.5.3 Matriz FODA Cruzado.....	95
3.6.5.4 Plan Estratégico de Acción .....	95
3.6.5.5 Plan Operativo de Acción.....	96
3.7 Análisis Económico y Financiero .....	96
3.7.1 Inversión .....	96
3.7.2 Demanda Efectiva.....	97
3.7.3 Proyección de Ingresos.....	99
3.7.4 Proyección de Costos y Gastos .....	101
3.7.5 Estados de Resultados .....	101
3.7.6 Estado de Situación Financiera.....	102
3.7.7 Flujo de Caja.....	103
3.7.8 VAN .....	105
3.7.9 TIR y TIRM.....	105
3.7.10 Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI).....	106
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DEL IMPACTO, VIABILIDAD Y RIESGOS DEL MODELO DE NEGOCIO PROPUESTO .....</b>	<b>107</b>



4.1 Análisis de Impacto y Viabilidad del Modelo de Negocio .....	107
4.1.1 Indicadores de Impacto .....	107
4.1.1.1 Económico .....	107
4.1.1.2 Social .....	108
4.1.1.3 Ambiental .....	108
4.1.2 Viabilidad del Modelo de Negocio .....	109
4.1.2.1 Viabilidad Técnica .....	109
4.1.2.2 Viabilidad Operacional .....	109
4.1.2.3 Viabilidad Legal .....	109
4.1.3 Plan de Monitoreo y Evaluación .....	110
4.2 Análisis de Riesgo del Modelo de Negocio .....	113
4.2.1 Análisis de Riesgos .....	113
4.2.2 Medidas de Mitigación .....	115
CAPITULO V: APOORTE ACADÉMICO, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	116
5.1 Aporte Académico .....	116
5.2 Conclusiones .....	116
5.3 Recomendaciones .....	118
BIBLIOGRAFÍA .....	119
ANEXOS .....	123

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 La cadena de valor .....	23
Figura 2 Componentes del Modelo Canvas .....	27
Figura 3 Procesos de la planeación .....	28
Figura 4 Parámetros para elaborar la Matriz de Administración del Riesgo .....	30
Figura 5 Semaforización para la Matriz de Probabilidad e Impacto .....	31



Figura 6 Subsectores del sector secundario.....	32
Figura 7 Evolución del número de empresas constituidas a nivel nacional en el periodo 2015-2019 .....	34
Figura 8 Evolución del número de empresas del sector textil y sus ramas en el periodo 2015 - 2019 .....	35
Figura 9 Evolución del PIB textil, PIB manufacturero y PIB nacional - expresado en %.....	36
Figura 10 Número de empresas del sector textil en la provincia del Azuay .....	40
Figura 11 Empresas textiles establecidas en los cantones de la provincia del Azuay .....	41
Figura 12 Empresas por sector económico .....	52
Figura 13 Número de empleados en las empresas .....	53
Figura 14 Empresas que adquieren uniformes .....	54
Figura 15 Frecuencia de compra de los uniformes .....	54
Figura 16 Monto anual destinado a la compra de uniformes .....	55
Figura 17 Prendas de vestir usadas en el área operativa .....	56
Figura 18 Prendas de vestir usadas en el área administrativa.....	56
Figura 19 Nivel de importancia de las características de los uniformes .....	57
Figura 20 Nivel de importancia de las características del servicio .....	57
Figura 21 Canales de compra preferidos para adquirir los uniformes.....	58
Figura 22 Empresas que prefieren usar catálogos .....	58
Figura 23 Medios de entrega que prefieren las empresas .....	59
Figura 24 Medios de publicidad con mayor influencia en la compra de uniformes...	60
Figura 25 Formas de pago que se utilizan en la compra de uniformes .....	60
Figura 26 Promociones que prefieren las empresas.....	61
Figura 27 Empresas que tienen proveedor fijo .....	61
Figura 28 Empresas que cambiarían o contratarían un nuevo proveedor .....	62
Figura 29 Cadena de valor actual de ASOPROTPUNTY .....	64
Figura 30 Flujograma de procesos internos de ASOPROTPUNTY .....	66
Figura 31 Flujogramas de procesos externos para ASOPROTPUNTY .....	67
Figura 32 Puntos críticos internos y externos de ASOPROTPUNTY .....	69
Figura 33 Estructura organizacional de la asociación ASOPROTPUNTY.....	71



Figura 34 Modelo Canvas .....	77
Figura 35 Inflación anual en el periodo 2015 – 2020 .....	78
Figura 36 Tasa de empleo adecuado/ pleno en el periodo 2015 - 2020 .....	79
Figura 37 Tasa de desempleo en el periodo 2015 - 2020.....	80
Figura 38 Tasa de interés del periodo 2016 - 2020 .....	80
Figura 39 Riesgo país en el periodo marzo - septiembre 2020.....	81
Figura 40 Catálogo de productos .....	86
Figura 41 Logotipo de ASOPROTPUNTY .....	87
Figura 42 Diseño de etiqueta .....	88
Figura 43 Matriz FODA de la asociación ASOPROTPUNTY .....	92
Figura 44 Matriz FODA Cruzado .....	154
Figura 45 Diagrama de procesos del pantalón jean .....	165
Figura 46 Diagrama de procesos de la camiseta.....	166
Figura 47 Diagrama de procesos del buzo .....	167
Figura 48 Diagrama de procesos de la casaca.....	168
Figura 49 Diagrama de procesos de la camisa.....	169
Figura 50 Diagrama de procesos del chaleco .....	170

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Calificación de los riesgos .....	30
Tabla 2 Comparación del PIB textil con el PIB manufacturero y PIB nacional .....	36
Tabla 3 Importaciones y exportaciones nacionales y del sector textil en el periodo 2015 – 2019 .....	38
Tabla 4 Países de procedencia de las importaciones.....	39
Tabla 5 Destino de las exportaciones realizadas por las empresas del sector textil	39
Tabla 6 Ventas del sector textil de la provincia del Azuay.....	42
Tabla 7 Socios de ASOPROTPUNTY .....	43
Tabla 8 Matriz de Involucrados de ASOPROTPUNTY .....	68
Tabla 9 Obtención de los precios de cada tipo de prenda .....	89
Tabla 10 Matriz EFI.....	93
Tabla 11 Matriz EFE.....	94



Tabla 12	Plan de Inversión de ASOPROTPUNTY	97
Tabla 13	Financiamiento del Plan de Inversión	97
Tabla 14	Cálculo de la demanda efectiva	98
Tabla 15	Cálculo de la demanda efectiva en prendas de vestir	99
Tabla 16	Proyección de la tasa de inflación	99
Tabla 17	Capacidad de producción de ASOPROTPUNTY	100
Tabla 18	Proyección de ingresos	100
Tabla 19	Proyección de los costos de fabricación	101
Tabla 20	Proyección de gastos	101
Tabla 21	Estado de Resultados Proyectado	102
Tabla 22	Estado de Situación Financiera Proyectado	103
Tabla 23	Flujo de Caja Proyectado	104
Tabla 24	Tasa de descuento	105
Tabla 25	Plan de Monitoreo y Evaluación para ASOPROTPUNTY	111
Tabla 26	Matriz de Probabilidad e Impacto	114
Tabla 27	Medidas de mitigación	115
Tabla 28	Empresas que tienen proveedores fijos de uniformes	138
Tabla 29	Empresas que cambiarían de proveedores de uniformes	138
Tabla 30	Empresas que contratarían un nuevo de proveedores de uniformes	138
Tabla 31	Valores de p y q	139
Tabla 32	Encuestas designadas a cada sector económico	139
Tabla 33	Ingresos del personal de trabajo	148
Tabla 34	Beneficios sociales del personal de trabajo	148
Tabla 35	Redes sociales más usadas por las empresas	148
Tabla 36	Plan Estratégico de Acción para ASOPROTPUNTY	156
Tabla 37	Plan Operativo de Acción de ASOPROTPUNTY	159
Tabla 38	Plan de Inversión	161
Tabla 39	Financiamiento de la inversión	162
Tabla 40	Amortización de la deuda	163
Tabla 41	Fijación de precios	164
Tabla 42	Proyección de precios	164
Tabla 43	Proyección de ingresos	164



Tabla 44 Proyección de costos de materia prima .....	171
Tabla 45 Proyección costos de mano de obra.....	172
Tabla 46 Proyección costos indirectos de fabricación .....	172
Tabla 47 Proyección de otros costos indirectos.....	173
Tabla 48 Ponderación de costos por producto .....	174
Tabla 49 Proyección costos totales .....	174
Tabla 50 Proyección de costos .....	174
Tabla 51 Proyección de gastos administrativos.....	175
Tabla 52 Proyección de gastos de distribución.....	175
Tabla 53 Proyección de gastos financieros .....	175
Tabla 54 Cálculo de la TIRM .....	176
Tabla 55 Cálculo del PRI.....	176



## CLÁUSULAS DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

### Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

---

Diana Esther Matute Alvarez, en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Diseño de un modelo de negocio para la Asociación de Producción Textil Puntadas y Stylo "ASOPROTPUNTY", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 16 de agosto del 2021

---

Diana Esther Matute Alvarez

C.I: 2350166019



## Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

---

Ashley Melissa Mazapanta Meza, en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Diseño de un modelo de negocio para la Asociación de Producción Textil Puntadas y Stylo "ASOPROTPUNTY"", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 16 de agosto del 2021

Ashley Melissa Mazapanta Meza

C.I: 0302790134



## CLÁUSULAS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

### Cláusula de Propiedad Intelectual

---

Diana Esther Matute Alvarez autora del trabajo de titulación "Diseño de un modelo de negocio para la Asociación de Producción Textil Puntadas y Stylo "ASOPROTPUNTY"", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 16 de agosto del 2021

---

Diana Esther Matute Alvarez

C.I: 2350166019



## Cláusula de Propiedad Intelectual

---

Ashley Melissa Mazapanta Meza autora del trabajo de titulación "Diseño de un modelo de negocio para la Asociación de Producción Textil Puntadas y Stylo "ASOPROTPUNTY"", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 16 de agosto del 2021

---

Ashley Melissa Mazapanta Meza

C.I: 0302790134



## GLOSARIO

AITE	Asociación de Industriales Textiles del Ecuador
ASOPROTPUNTY	Asociación de Producción Textil Puntadas y Stylo
BCE	Banco Central del Ecuador
CIIU	Clasificador Industrial Internacional Uniforme
CMI	Cuadro de Mando Integral
DA	Supervivencia
DO	Adaptativas
EFE	Evaluación de Factor Externo
EFI	Evaluación de Factor Interno
FA	Defensivas
FMI	Fondo Monetario Internacional
FO	Ofensivas
GAD	Gobierno Autónomo Descentralizado
GRS	Generación de Residuos Sólidos
IEPS	Instituto de Economía Popular y Solidaria
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
INEM	Instituto Ecuatoriano de Normalización
LOEPS	Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
PCI	Perfil de Capacidad Interna de la Organización
PEA	Población Económicamente Activa



PIB	Producto Interno Bruto
POA	Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio.
PRI	Periodo de Recuperación de la Inversión
RUC	Registro Único de Contribuyentes
SECOM	Secretaría General de Comunicación
SEPS	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
SRI	Servicio de Rentas Internas
SUIA	Sistema Único de Información Ambiental
TC	Trabajadores Capacitados
TIR	Tasa Interna de Retorno
TIRM	Tasa Interna de Retorno Modificada
VAN	Valor Actual Neto



## INTRODUCCIÓN

El modelo de negocio es una herramienta importante, ya que permite a las empresas establecer estrategias para mejorar su competitividad en el mercado. Es importante que el modelo de negocio genere un valor agregado a los productos y servicios y tenga la capacidad de adaptarse a los cambios, ya que con los grandes avances tecnológicos las necesidades de las personas van cambiando constantemente.

El modelo de negocio propuesto para ASOPROTPUNTY, tiene como objetivo mejorar su competitividad dentro del mercado textil. El presente trabajo de titulación consta de 5 capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el Capítulo I, se presenta la fundamentación teórica que respaldará el modelo de negocio, donde se mencionan conceptos como: Modelo Canvas y sus nuevos componentes, cadena de valor, Plan Estratégico y análisis de los riesgos.

En el Capítulo II, se analiza la situación actual de la industria textil y de la asociación. Además, se realiza la construcción de la línea base donde se establecen los parámetros de investigación, levantamiento y análisis de la información.

En el Capítulo III, se desarrolla el diseño del modelo de negocio con base en el Modelo Canvas. Adicionalmente, se realiza un análisis del entorno, análisis de marketing, se desarrolla el plan estratégico y plan operativo, y, por último, se realiza un análisis económico y financiero, con el fin de obtener los principales estados financieros e indicadores que permitan posteriormente determinar su viabilidad.

En el Capítulo IV, se realiza un análisis de impacto y viabilidad del modelo de negocio, considerando parámetros económicos, sociales, medioambientales y legales. Además, se realiza un análisis de riesgos y se plantean posibles medidas de mitigación.

Finalmente, en el Capítulo V, se presenta el aporte académico del modelo de negocio, las conclusiones y recomendaciones que se sugieren a la asociación.



## JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, para que las empresas sean competitivas deben ofrecer servicios y productos de calidad, para lo cual deben contar con herramientas que dirijan sus procesos administrativos, de producción y comerciales. El modelo de negocio, es una de estas herramientas, ya que permite a las empresas plantearse objetivos más reales, generar o rediseñar las ideas de negocios, realizar un manejo adecuado de recursos y desarrollar estrategias exitosas. Además, por la crítica situación económica que enfrenta el país y el mundo debido al COVID-19, es necesario que las empresas rediseñen sus ideas de negocios para afrontar los diferentes problemas que ha originado la pandemia.

El sector textil en la provincia del Azuay, es muy competitivo, ya que según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en el 2019 se registraron un total de 21.425 empresas textiles, por lo que, las empresas de este sector deben ofrecer productos o servicios con valor agregado, para subsistir y no ser absorbidas por la competencia. Por otro lado, formar parte del sector textil implica asumir una responsabilidad social y ambiental, ya que involucra el uso de productos químicos y la generación de residuos, los cuales deben ser tratados adecuadamente para no ocasionar daños a la sociedad y al medio ambiente.

Por las razones antes mencionadas, se propone el desarrollo de un modelo de negocio para la Asociación de Producción Textil Puntadas y Stylo "ASOPROTPUNTY", debido a que no cuenta con esta herramienta. El modelo de negocio está desarrollado con base en el Modelo Canvas, el cual permite abarcar las diferentes áreas que compone un negocio.

Mediante el modelo propuesto, se pretende mejorar la idea de negocio de ASOPROTPUNTY, buscando mejorar sus procesos externos e internos con el fin de crear valor, lograr diferenciación y obtener mayor cobertura en el mercado.



## OBJETIVOS

### Objetivo General

Desarrollar un modelo de negocio para la Asociación de Producción Textil Puntadas y Stylo “ASOPROTPUNTY”, con la finalidad de mejorar su competitividad en la industria textil asumiendo un compromiso medioambiental y social.

### Objetivos Específicos

- Definir los conceptos y la metodología empleada para el desarrollo del modelo de negocio.
- Analizar la situación actual de la industria textil en la ciudad de Cuenca.
- Analizar la situación actual de ASOPROTPUNTY.
- Identificar el comportamiento de consumo del mercado textil mediante una investigación de mercado.
- Diseñar el modelo de negocio con base en el Modelo Canvas.
- Evaluar el impacto y la viabilidad del modelo de negocio propuesto.



## **CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.1 Conceptualización de Modelo de Negocio**

#### **1.1.1 Modelo de Negocio**

El modelo de negocio es una herramienta importante para todas las empresas, ya que les permite definir con claridad qué ofrecer al mercado, cómo lo van a hacer, quiénes van a ser sus clientes, cómo van a vender y cuál va a ser la mejor forma de generar ingresos (Cuevas, 2020). Por lo tanto, el crear un modelo de negocio va a permitir que las organizaciones puedan renovarse y generar nuevas estrategias, ayudándoles a obtener mayor competitividad en el mercado.

A largo del tiempo, la sociedad ha ido evolucionando, se han dado grandes cambios y avances tecnológicos, generando nuevas necesidades en la población y a su vez creando nuevas oportunidades de negocio, por lo que, es importante que las empresas cuenten con modelos de negocios innovadores con la capacidad de adaptarse fácilmente a los cambios.

Para Acosta, Flores y Sandoval (2015) “Los modelos de negocios son herramientas para establecer estrategias empresariales, estos permiten diseñar negocios contemplando todos los aspectos claves para que puedan operar adecuadamente” (p.106).

Según Cuevas (2020) los modelos de negocios que han funcionado adecuadamente y han logrado ser exitosos, son aquellos que han creado valor en los productos y servicios que ofrecen al cliente. Es decir, los modelos deben tener una propuesta de valor clara y concisa con capacidad de marcar diferencia, de establecer lazos fuertes y permanentes con los clientes y lograr su fidelización.

#### **1.1.2 Cadena de Valor**

La cadena de valor es considerada una herramienta que analiza las actividades empresariales, permitiendo determinar sus ventajas competitivas. El término cadena

de valor surge en 1985 a través de Porter, donde introduce este concepto en su libro Ventaja Competitiva, con el objetivo de determinar las actividades decisivas en las organizaciones que logren aumentar su competitividad (Porter, 1985 como se citó en Más y Aguayo, 2016).

En la actualidad, el análisis de la cadena de valor sigue siendo de interés para los directivos de las diferentes empresas y académicos, ya que es una herramienta que permite percibir el comportamiento de las empresas, facilita la toma de decisiones y contribuye a incrementar la competitividad, a través del desarrollo de mejores estrategias (Manzo Martínez, 2015).

Las actividades de la cadena de valor según Porter se constituyen por 9 categorías genéricas, las cuales se presentan a continuación:

### Figura 1

#### La cadena de valor



Fuente: Más y Aguayo, 2016.  
Elaborado por: Autoras.

- Actividades de soporte/apoyo: estas actividades sirven de apoyo para llevar a cabo las actividades primarias.
  - Infraestructura de la empresa: está conformada por aquellas actividades que sirven de apoyo a la cadena completa, entre ellas están: finanzas, administración, contabilidad, etc.



- Dirección de recursos humanos: engloba aquellas actividades relacionadas con la administración del personal de la empresa, con la finalidad de motivarlos y crear un ambiente laboral adecuado.
- Desarrollo tecnológico: comprende las actividades relacionadas directamente con la tecnología y mejoramiento de procesos productivos.
- Adquisición: engloba aquellas actividades relacionadas con la compra de los recursos necesarios para la producción.
- Actividades primarias: son aquellas actividades que generan valor directamente a los clientes.
  - Logística entrante: se encuentran las actividades encargadas de recibir, almacenar y distribuir los insumos requeridos durante el proceso productivo.
  - Operaciones: son aquellas actividades que se encargan de transformar los recursos e insumos en productos terminados.
  - Logística saliente: engloba aquellas actividades encargadas de almacenar y distribuir físicamente los productos a los clientes.
  - Marketing y ventas: se encuentran las actividades asociadas a los medios de promoción y comercialización de los productos terminados.
  - Servicios: abarca aquellas actividades relacionadas a la prestación de servicios de forma complementaria al producto.

### 1.1.3 Ventaja Competitiva

Las empresas deben desarrollar ventajas competitivas fuertes y sostenibles para lograr mantenerse en el mercado y superar a sus competidores, ya que esto determinará su éxito o fracaso (Espinosa, 2017). Según Arellano (2017) la ventaja competitiva es “aquella característica que posee una organización que la distingue de las competidoras, que puede ser difícil de igualar, posible de mantener, superior a la competencia y aplicable a variadas situaciones del mercado” (p.79).

La ventaja competitiva está determinada por varios factores que son claves para satisfacer las necesidades y dar el toque diferenciador al negocio. Según Porter



(2015), los factores que pueden influir en la competitividad son: la capacidad de innovación, tecnología, maquinaria, recursos financieros y capital humano.

#### **1.1.4 Diseño del Modelo de Negocio**

No existe establecido un diseño específico del modelo de negocio, cada modelo es único y abarca diferentes contextos, retos y factores que dependen del tipo de negocio. Para diseñar un modelo de negocio se parte de una estructura interorganizacional, para posteriormente ir generando valor de acuerdo a las necesidades y recursos de la organización. Un modelo de negocio bien estructurado debe responder claramente las siguientes preguntas: ¿cuál es la propuesta de valor a ofrecer? ¿quiénes son los clientes actuales? ¿quiénes son los clientes potenciales? ¿cuánto cuesta poner en marcha el negocio? (Osterwalder y Pigneur, 2009, como se citó en Carvajal, Perdomo y Arias, 2016).

Una de las metodologías que permite desarrollar con facilidad un modelo de negocio es el Modelo Canvas, ya que permite integrar todos los componentes esenciales del negocio y detallar adecuadamente la propuesta de valor, ayudando a obtener mayores beneficios económicos y generando rentabilidad para la empresa (Acosta, Flores y Sandoval, 2015).

### **1.2 Modelo de Negocio con Base en el Modelo Canvas**

#### **1.2.1 Definición**

Según Socconini y Reato (2019):

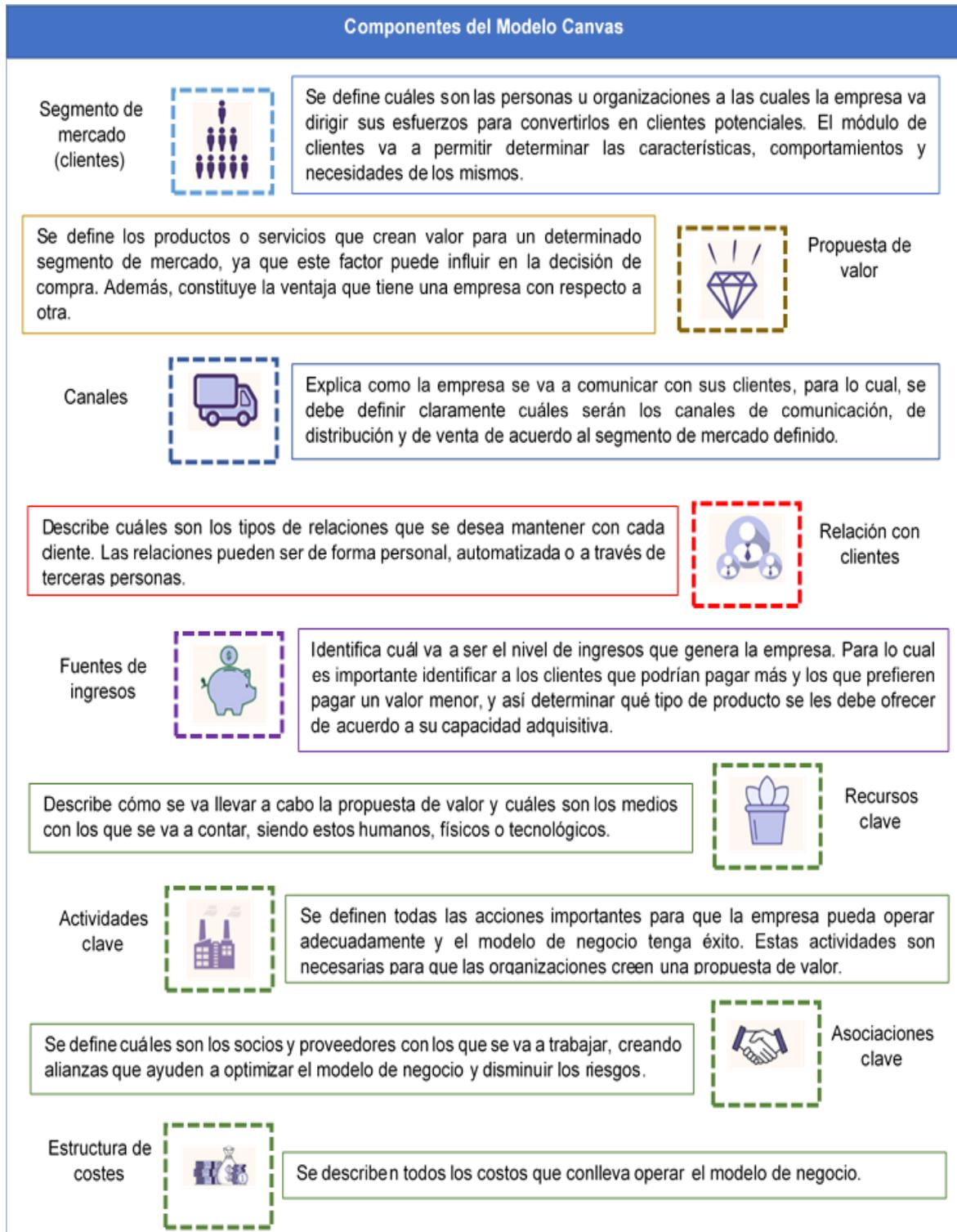
El modelo de negocio Canvas es una herramienta gráfica que se utiliza para describir qué valor se ofrece a los clientes, cómo se crea, la forma en que se trasmite (los canales) y se entrega, el modo en que los clientes entienden el modelo de negocio actual y la manera como ese modelo se convierte en otro para alcanzar los objetivos de la empresa en el futuro (p.75).



El Modelo Canvas plasma a través de un lienzo, la idea de negocio y los diferentes aspectos relacionados con su funcionamiento. Este método se fundamenta principalmente en determinar si una idea de negocio es factible, sustentándola a través de los nueve módulos por los que está construido, generando un valor agregado a la organización (Ferreira, 2015).

### **1.2.2 Componentes del Modelo Canvas**

Según Osterwalder y Pigneur el Modelo Canvas está dividido por 9 módulos, los cuales se presentan a continuación:

**Figura 2***Componentes del Modelo Canvas*

Fuente: Carvajal, Perdomo y Arias, 2016.  
Elaborado por: Autoras.

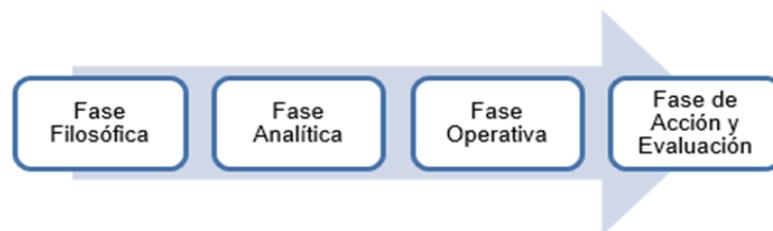


### 1.3 Planeación Estratégica

Según Rodríguez (2018) la planeación estratégica “consiste en determinar la dirección que debe tener una organización para conseguir sus objetivos de mediano y largo plazo” (p.13). Para desarrollar un plan estratégico se debe seguir las siguientes fases:

#### Figura 3

*Proceso de la planeación*



Fuente: Rodríguez,2018.  
Elaborado por: Autoras.

#### 1.3.1 Fase Filosófica

La fase filosófica comprende el diseño de la misión, visión y de los valores corporativos de la organización.

#### 1.3.2 Fase Analítica

En la fase analítica se realiza dos tipos de análisis:

- Análisis del entorno interno: consiste en identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Para realizar este análisis se emplea la Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI) o el Perfil de Capacidad Interna de la Organización (PCI).
- Análisis del entorno externo: consiste en determinar las oportunidades y amenazas que brinda el entorno en donde se desenvuelve la organización. Para realizar este análisis se utiliza la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) o el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM).



### 1.3.3 Fase Operativa

En la fase operativa se desarrollan los objetivos, estrategias y planes de acción que la organización debería implementar, los cuales deben estar formulados con base en sus fortalezas y que, a su vez, contrarresten sus debilidades, permitiendo que se aprovechen las oportunidades del mercado y se controlen las amenazas.

Para el correcto desarrollo de los objetivos y estrategias se hace uso de la Matriz FODA Cruzado, la cual permite establecer cuatro tipos de estrategias: FO (ofensivas), FA (defensivas), DO (adaptativas) y DA (supervivencia) (Nikulin & Becker, 2015).

### 1.3.4 Fase de Acción, Desarrollo y Evaluación

Consiste en implementar los planes de acción y diseñar un sistema o mecanismo que permita dar seguimiento y evaluación de cumplimiento del mismo, para lo cual se podrá hacer uso del Cuadro de Mando Integral (CMI) y de los Indicadores de Impacto.

## 1.4 Análisis del Riesgo

El análisis del riesgo comprende aquellas actividades que tienen por objetivo identificar posibles eventos desfavorables que se pueden presentar en una organización, con el fin de plantearse medidas de mitigación (Brito, 2018).

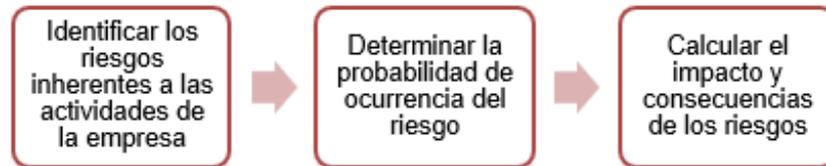
La Matriz de Administración de Riesgos, es una herramienta que proporciona una visión fácil y sencilla de los diferentes riesgos que puede enfrentar una organización (EALDE, 2017). Para la elaboración de esta matriz se debe seguir básicamente la siguiente ecuación:

$$\text{Riesgo} = \text{Probabilidad} * \text{Impacto}$$

Además, el desarrollo de la Matriz de Administración de Riesgos se fundamenta en tres parámetros importantes:

**Figura 4**

*Parámetros para elaborar la Matriz de Administración del Riesgo*



Fuente: EALDE, 2019.  
Elaborado por: Autoras.

A continuación, se presentan los criterios de calificación de los riesgos de acuerdo a la probabilidad de ocurrencia e impacto:

**Tabla 1**

*Calificación de los riesgos*

<b>Impacto del riesgo</b>	
Criterios	Calificación
Muy alto	5
Alto	4
Moderado	3
Bajo	2
Muy bajo	1

<b>Probabilidad de que ocurra el riesgo</b>	
Criterios	Calificación
Muy alto	5
Alto	4
Moderado	3
Bajo	2
Muy bajo	1

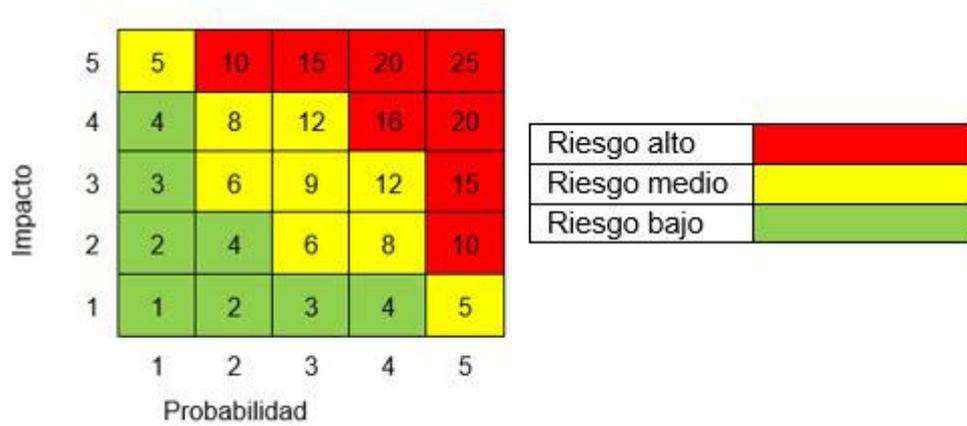
**Nota:** La calificación que se les dará a los riesgos identificados serán a partir de criterios cuantitativos dándoles una calificación del 1 al 5.  
Fuente: EALDE, 2019.  
Elaborado por: Autoras.



Una vez determinadas las valoraciones de los riesgos se procede a su semaforización, con el objetivo de determinar su magnitud y establecer las posibles medidas de mitigación.

### Figura 5

Semaforización para la Matriz de Probabilidad e Impacto



Fuente: EALDE, 2019.  
Elaborado por: Autoras.



## CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL MERCADO TEXTIL

### 2.1 Sector Económico a Estudiar

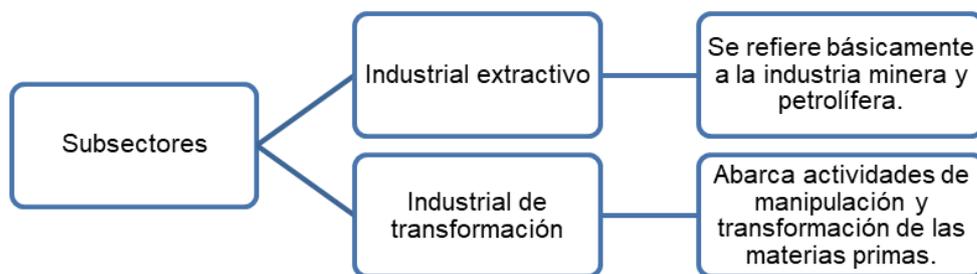
La Asociación de Producción Textil Puntadas y Stylo “ASOPROTPUNTY” tiene como actividad económica la confección de prendas de vestir en general, por lo tanto, se encuentra dentro del sector secundario, o también denominado sector industrial.

El sector secundario engloba actividades de transformación de materias primas a productos elaborados o semielaborados con un valor agregado a través de procesos industriales. Forman parte de este sector los productos como: alimentos procesados, ropa, calzado, electrónicos, entre otros (Revista Gestión, 2019).

El sector secundario es el encargado de brindar apoyo al sector primario y terciario. Además, aporta significativamente a la economía de un país, ya que es una fuente generadora de empleos. Este sector se divide en dos subsectores:

**Figura 6**

*Subsectores del sector secundario*



Fuente: EAE Business School, sf.  
Elaborado por: Autoras

De acuerdo a la división antes mencionada, ASOPROTPUNTY se encuentra ubicada en el subsector industrial de transformación, dado que su actividad económica abarca principalmente la transformación de la materia prima en productos elaborados.



## 2.2 Análisis del Sector Textil en el Ecuador y en la Provincia del Azuay

### 2.2.1 Sector Textil en el Ecuador

La producción textil en el Ecuador tuvo sus inicios en la época colonial, donde se usaba principalmente la lana para la fabricación de los diferentes tejidos. Años más tarde, surgen formalmente las empresas textiles, las cuales se dedicaron a procesar la lana y, en 1950 se empieza a usar por primera vez el algodón como fibra para la confección de ropa, el cual es utilizado hasta el día de hoy. La industria textil emplea actualmente diferentes tipos de fibras para la fabricación de sus productos como: nylon, licra, poliéster, seda, entre otras (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, s.f.).

Con el paso de los años, una gran cantidad de empresas textiles se han establecido en el país. Según la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), la mayor parte de las empresas que conforman la industria se encuentran ubicadas en las provincias de Pichincha, Guayas, Azuay, Tungurahua e Imbabura, las mismas que se han ido especializando en diferentes tipos de productos como: hilados, tejidos, prendas de vestir y textiles para el hogar, productos que están sobresaliendo en la actualidad.

Para definir de mejor manera las empresas existentes en el país, el INEC adoptó el Clasificador Industrial Internacional Uniforme (CIIU), en donde se clasifican a las empresas según sus actividades económicas. Las organizaciones del sector textil se encuentran asignadas con los códigos CIIU 13 y CIIU 14, en el CIIU 13 se localizan las empresas que se dedican a la fabricación de productos textiles y en el CIIU 14 las que fabrican prendas de vestir.

A largo del tiempo, las empresas textiles ecuatorianas han tenido que realizar grandes esfuerzos como: inversiones para la adquisición de maquinarias, programas de capacitación para sus empleados, innovación constante en los productos y ampliación de las plantas de producción; con el fin de potenciar la productividad,



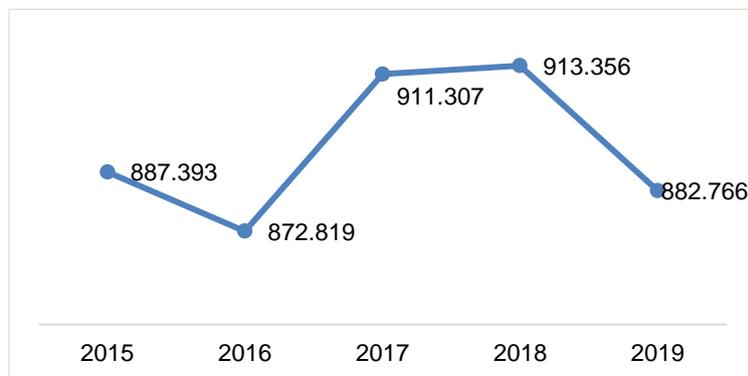
satisfacer las necesidades de los consumidores, generar empleo y obtener mayor competitividad en el mercado nacional e internacional.

### 2.2.1.1 Número de Empresas a Nivel Nacional

En el año 2019, el número de empresas constituidas legalmente sufre un descenso en comparación con el año anterior. La disminución más considerable se dio en el sector de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca con una variación del 13%. Con respecto al sector manufacturero se dio una disminución del 3%, siendo la variación más baja en comparación con los otros sectores. Entonces, se puede inferir que la industria manufacturera genera mayor sostenibilidad y confiabilidad al momento de crear una empresa.

#### Figura 7

*Evolución del número de empresas constituidas a nivel nacional en el periodo 2015-2019*



Fuente: INEC, 2020.  
Elaborado por: Autoras.

En el año 2019, el 8% de las empresas constituidas pertenecen al sector manufacturero, con un total de 74.265 empresas. Dentro de este sector, la industria que más sobresale, es la textil, ya que representa el 25% del total de las empresas manufactureras.

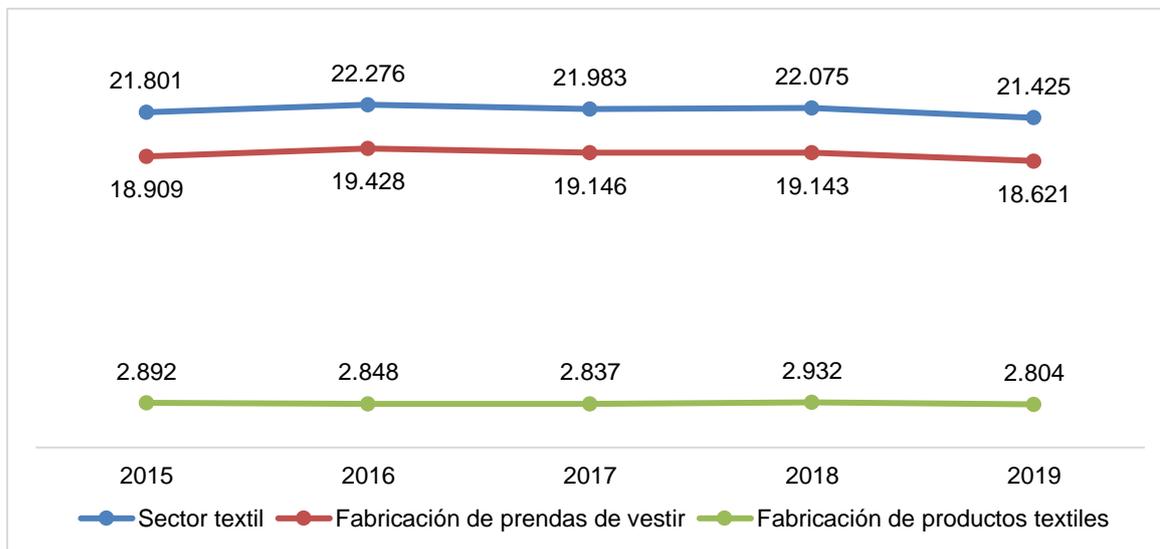
Según la información estadística presentada por el INEC en el año 2019, se ha registrado un total de 21.425 empresas que pertenecen a la industria textil, de las cuales el 13% pertenecen a la fabricación de productos textiles y el 87% a la



elaboración de prendas de vestir. En este año se registra una disminución del 3% de empresas que conforman la industria, ya que en el 2018 existía un registro de 22.075 empresas.

### Figura 8

*Evolución del número de empresas del sector textil y sus ramas en el periodo 2015 - 2019*



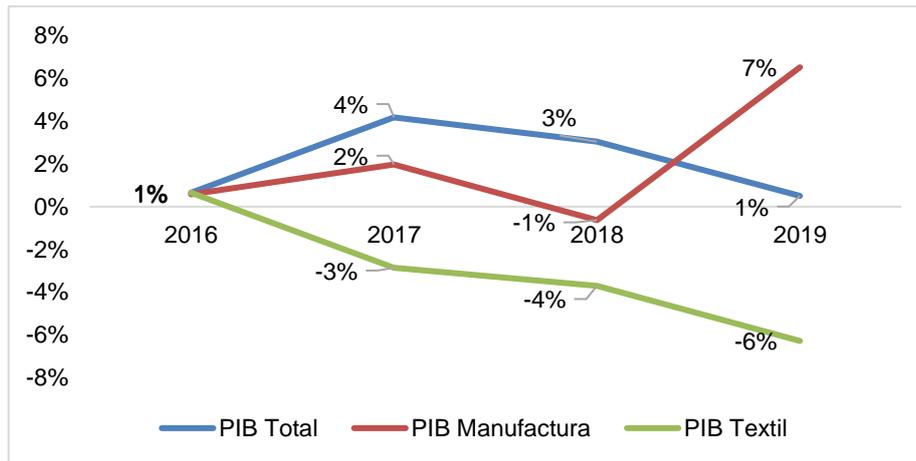
Fuente: INEC, 2020.  
Elaborado por: Autoras.

#### 2.2.1.2 Producto Interno Bruto (PIB)

En el periodo 2015-2019, el PIB del sector textil ha variado en promedio un -2.9%, la variación más alta se registra en el año 2016, en donde el PIB pasó de \$ 974.206 en el 2015 a \$980.598 en el 2016. Por otra parte, la variación más baja fue en el año 2019, donde el PIB pasó de \$919.251 en el 2018 a \$ 864.920 en el 2019, debido a que las exportaciones en este año disminuyeron.

**Figura 9**

*Evolución del PIB textil, PIB manufacturero y PIB nacional - expresado en %*



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE), 2020.  
Elaborado por: Autoras

El PIB del sector textil tiene una participación promedio de 0.91% en el PIB nacional y un 6.77% en el PIB manufacturero. La participación más significativa que tuvo la industria textil en el PIB nacional y en el PIB manufacturero, fue en los años 2015 y 2016. A continuación, se presentan las participaciones que ha tenido el PIB del sector textil en la industria manufacturera y en el PIB nacional:

**Tabla 2**

*Comparación del PIB textil con el PIB manufacturero y PIB nacional*

Año	PIB Nacional	PIB Manufactura	PIB Textil	Part. PIB Textil / PIB Nacional	Part. PIB Manuf. / PIB Nacional	Part. PIB Textil/PIB Manufacturero
2015	99.290.000	13.513.000	974.206	0,98%	13,61%	7,21%
2016	99.937.000	13.592.000	980.598	0,98%	13,60%	7,21%
2017	104.295.000	13.866.000	953.321	0,91%	13,29%	6,88%
2018	107.562.008	13.779.000	919.251	0,85%	12,81%	6,67%
2019	108.108.009	14.740.500	864.920	0,80%	13,63%	5,87%
Promedio				0,91%	13,39%	6,77%

Fuente: BCE, 2020.  
Elaborado por: Autoras.



### **2.2.1.3 Balanza Comercial**

#### **2.2.1.3.1 Importaciones del Sector Textil**

Las importaciones del sector textil han tenido constantes cambios durante el periodo 2015-2019. En el año 2016, se registra la disminución más significativa, siendo del 31%, esto debido a las medidas que tomó el gobierno como: salvaguardias, vigencias de cupos e incremento de aranceles, con la finalidad de restringir la entrada de productos del exterior y evitar que exista mayor competencia en el mercado nacional. Por otra parte, en el año 2017 se registra un incremento del 29% en las importaciones, con respecto al año anterior.

Así mismo, las importaciones del sector textil tienen una participación promedio del 3,33% en las importaciones nacionales, las cuales han tenido cambios constantes a lo largo del periodo analizado. Para el año 2019, las importaciones nacionales y las del sector textil disminuyeron, pese a esto las importaciones de este sector tienen una participación alta con respecto a los años anteriores.

#### **2.2.1.3.2 Exportaciones del Sector Textil**

Las exportaciones del sector textil han ido disminuyendo simultáneamente en el periodo 2015-2019, la reducción más significativa se da en el año 2017 con una variación del 14%, esto debido a que la población dejó de consumir los productos nacionales y empezaron a adquirir productos extranjeros, ya que tenían precios más cómodos. Para el año 2019, el sector textil logró reactivar sus actividades económicas y consiguió aumentar sus exportaciones en un 5.14%, con respecto al año anterior.

Las exportaciones del sector textil tienen una participación promedio de 0,54% en las exportaciones nacionales, las cuales no han tenido grandes variaciones de año a año. Para el año 2019, las exportaciones nacionales como las del sector textil tuvieron un incremento, debido a que aumentó la oferta comercial mediante la mejora de la calidad de los productos, generación de valor agregado y el apoyo del Estado.

**Tabla 3***Importaciones y exportaciones nacionales y del sector textil en el periodo 2015 - 2019*

Años	Importaciones			Exportaciones		
	Nacionales	Textil	Participación	Nacionales	Textil	Participación
2015	21.387.292	736.689	3,44%	18.330.652	118.101	0,64%
2016	16.188.693	507.872	3,14%	16.797.666	110.383	0,66%
2017	19.845.270	655.941	3,31%	19.092.352	94.723	0,50%
2018	23.019.654	755.439	3,28%	21.627.978	98.639	0,46%
2019	20.277.092	705.051	3,48%	22.329.379	103.710	0,46%

**Nota:** Los valores se encuentran expresados en miles de dólares.

Fuente: TRADE MAP, 2019.

Elaborado por: Autoras.

Después de analizar las exportaciones e importaciones del sector textil, se concluyó que la balanza comercial del sector es deficitaria en el periodo analizado, ya que las exportaciones han sido menores que las importaciones en todos los años. Además, se debe tener en cuenta que en algunos de los años analizados las importaciones han sido 6 veces mayores que las exportaciones, por lo tanto, se puede inferir que existe la posibilidad de expandir la producción nacional siempre y cuando exista apoyo para el sector.

### 2.2.1.3.3 Importación y Exportación de Productos Textiles del Ecuador

En el año 2019, el Ecuador importó productos textiles principalmente de China, Colombia, y EEUU. Las importaciones se dan principalmente en estos países, debido a que tienen mayor especialización en la fabricación de productos textiles, por lo tanto, ofrecen estos productos a costos más bajos.

A continuación, se presenta el listado de los principales países de los cuales el Ecuador importó productos textiles:

**Tabla 4***Países de procedencia de las importaciones*

Vestuario y otras confecciones de textiles			
Países	Participación (%)	Países	Participación (%)
China	48,90%	Hong Kong	2,10%
Colombia	12,70%	Brasil	0,70%
EEUU	12,00%	Chile	0,50%
España	9,90%	India	0,50%
Panamá	6,60%	Otras	3,10%
Perú	3,10%		

Fuente: BCE, 2019.  
Elaborado por: Autoras.

Por otra parte, los principales países que acaparan las exportaciones de las prendas de vestir del Ecuador son EEUU, Perú y Países Bajos, concentrándose en estos tres países el 73.5% del total de las exportaciones textiles. Además, el país exporta otros productos manufactureros textiles, en los cuales tienen mayor participación Colombia, Brasil y Perú.

A continuación, se presenta la tabla con los países a los cuales las empresas del sector textil ecuatoriano exportan sus productos:

**Tabla 5***Destino de las exportaciones realizadas por las empresas del sector textil*

Prendas de vestir de fibras textiles	Participación (%)	Otras manufacturas textiles	Participación (%)
EEUU	57.4%	Colombia	42.5%
Perú	12.4%	Brasil	12.2%
Países Bajos	3.7%	Perú	11.9%
Alemania	3.6%	Argentina	8.2%
Colombia	3.6%	Chile	6%
Chile	3.6%	China	3.3%
Bolivia	3%	México	3.1%
Guatemala	1.7%	EEUU	2.6%
Paraguay	1.7%	Hong Kong	1.7%
España	1.5%	Venezuela	1.7%
Otros	7.8%	Otras	6.7%

Fuente: BCE, 2019.  
Elaborado por: Autoras.



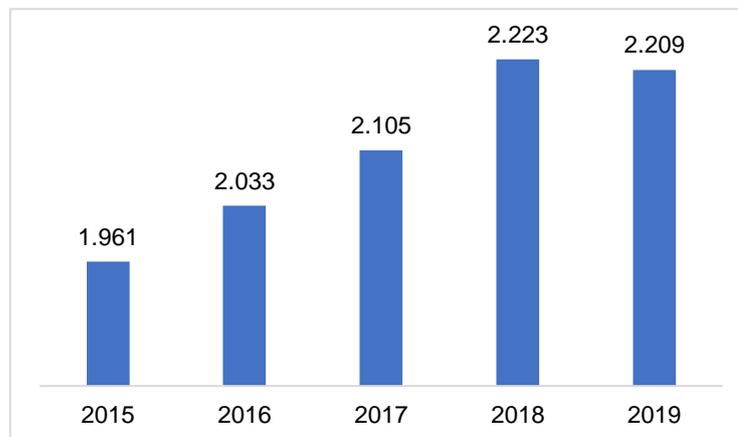
## 2.2.2 Sector Textil en la Provincia del Azuay

### 2.2.2.1 Número de Empresas del Sector Textil en la Provincia del Azuay

En la provincia del Azuay, se encuentra el 10% de las empresas textiles constituidas a nivel nacional ocupando el tercer lugar luego de Pichincha y Guayas, que abarcan el 27% y 15%, respectivamente. A lo largo del periodo 2015-2019, se han dado variaciones en el número de empresas del sector textil, el incremento más significativo fue del 6% en el 2018, con respecto al año anterior. Sin embargo, en el año 2019 se da una disminución del 1%, ya que algunas empresas cerraron sus actividades debido al estancamiento en ventas que sufrió el sector, la situación económica del país y el contrabando.

#### Figura 10

Número de empresas del sector textil en la provincia del Azuay

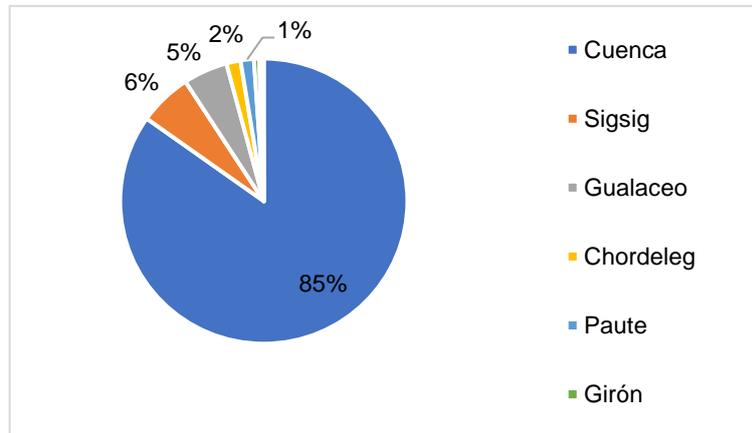


Fuente: INEC, 2020.  
Elaborado por: Autoras.

El mayor número de empresas textiles en el Azuay, se registran en el cantón Cuenca, acaparando el 85% del total de las empresas. El 12% son empresas dedicadas a la fabricación de productos textiles y el 88% a la elaboración de prendas de vestir.

**Figura 11**

*Empresas textiles establecidas en los cantones de la provincia del Azuay*



Fuente: INEC,2020.

Elaborado por: Autoras

### 2.2.2.2 Ventas del Sector Textil de la Provincia del Azuay

En la provincia del Azuay, el 80% de las ventas del sector textil pertenecen a las empresas dedicadas a la fabricación de productos textiles con un total de \$424.251,29, y el 20% a las empresas dedicadas a la elaboración de prendas de vestir con un total de \$108.702,81.

En el Azuay, las ventas del sector textil se encuentran liderados por los cantones Cuenca y Gualaceo con el 77% y 13%, respectivamente. Así mismo, las ventas generadas por las empresas dedicadas únicamente a la fabricación de prendas de vestir se encuentran en Cuenca, Gualaceo, Sigsig y Chordeleg con el 53%, 31%, 11% y 5%, respectivamente.

**Tabla 6***Ventas del sector textil de la provincia del Azuay*

Cantones	Fabricación de productos textiles.	Fabricación de prendas de vestir.	Total
Cuenca	\$ 351.055,62	\$ 57.340,33	\$ 408.395,95
Gualaceo	\$ 36.414,67	\$ 33.875,05	\$ 70.289,72
Sígsig	\$ -	\$ 11.929,86	\$ 11.929,86
Chordeleg	\$ -	\$ 5.557,57	\$ 5.557,57
Sevilla de Oro	\$ 36.781,00	\$ -	\$ 36.781,00
Total	\$ 424.251,29	\$ 108.702,81	\$ 532.954,10

**Nota:** Las ventas obtenidas corresponden al año 2019.

Fuente: INEC, 2020.

Elaborado por: Autoras.

## 2.3 Análisis de la Situación Actual de la Asociación

### 2.3.1 Definir si es Nuevo Negocio o ya Existente

ASOPROTPUNTY es una asociación de la economía popular y solidaria que fue constituida en enero del 2020, bajo la Resolución N° SEPS-ROEPS-2020-909845, con el objeto social principal “confección de prendas de vestir en general” (Ver Anexo 1).

Los socios fundadores de ASOPROTPUNTY son:

**Tabla 7***Socios de ASOPROPTPUNTY*

Nº	Apellidos y Nombres	Nº Identificación
1	Cali María Virginia	0102334786
2	Calle Castro José María	0300589173
3	Chiqui LLangari Zoila Margarita	0102794161
4	Collaguazo Quizhpi Myriam del Rocío	0102979069
5	Guamán Pacheco Aida Yolanda	0104104328
6	León Ayllón Ana Isabel	0103178125
7	Pugo Suculanda Elsa Beatriz	0104340856
8	Sánchez Astudillo Carmen Mérida	0102790862
9	Tenesaca Villacis Froilán Rodrigo	0100329788
10	Vega Largo Nelly Maribel	0103936365
11	Villa Albarracín María Eugenia	0103974861
12	Villa Albarracín Sonia Imelda	0103468047

Fuente: Acta de constitución de ASOPROTPUNTY, 2020.

Elaborado por: Autoras.

**2.3.2 Identificación de Oportunidades Iniciales del Negocio****2.3.2.1 Descripción de la Oportunidad de Negocio**

En la provincia del Azuay, el mayor número de empresas textiles están establecidas en el cantón Cuenca, debido al gran desarrollo industrial y comercial que tiene la ciudad, convirtiéndola en un mercado adecuado para el negocio de las prendas de vestir.

De forma general, las empresas textiles se desarrollan en un mercado de emociones y de experiencias, donde las prendas de vestir dejaron de ser simplemente un artículo más para convertirse en parte de la identidad de las personas y de las empresas. Por lo tanto, las empresas textiles no dejarán de ser lugares concurridos, debido a que su actividad comercial abarca productos que son útiles y necesarios, lo importante es ofrecer algo innovador y diferente a la competencia.



ASOPROTPUNTY tiene una oportunidad de negocio en la ciudad de Cuenca, ya que comercializa productos que son considerados de consumo masivo, además de que son implementos necesarios para las actividades productivas de otras empresas. La asociación debe enfocarse en mejorar los procesos de administración, fabricación y comercialización, para ofrecer productos innovadores y de calidad.

### **2.3.2.2 Zonas de Producción o Comercialización**

ASOPROTPUNTY se dedica a la producción y comercialización de las prendas en la ciudad de Cuenca. Los procesos de fabricación se realizan de forma dividida en cada uno de los talleres de los socios.

Adicionalmente, la asociación cuenta con una oficina que facilita las actividades de comercialización, misma que está ubicada en la parroquia Sucre: en las calles Alfonso Moreno Mora y Federico Proaño.

### **2.3.2.3 Canales de Comercialización Actuales**

ASOPROTPUNTY realiza la comercialización de sus productos a través del canal directo, es decir la asociación se encarga de la fabricación y comercialización de las prendas de vestir sin ningún tipo de intermediario.

## **2.3.3 Delimitación de las Oportunidades**

### **2.3.3.1 Identificación de los Actores**

Los actores que intervienen en el proceso de producción y comercialización de las prendas de vestir que ofrece ASOPROTPUNTY son de dos tipos:

- Actores directos: siendo los proveedores de materia prima, equipo de trabajo y clientes.
- Actores indirectos: son las instituciones públicas de apoyo a las asociaciones, como lo es la Institución de Economía Popular y Solidaria (IEPS).



### 2.3.3.2 Oferta Actual - Potencial y sus Principales Problemas

Los principales productos que ofrece ASOPROTPUNTY son los siguientes:

- Ropa ejecutiva
- Overol tela jean
- Chaquetas
- Mandiles
- Pantalón Jean
- Camisas Jean
- Entre otros.

Los principales problemas que tiene la asociación al momento de ofertar las prendas de vestir son:

- No tiene definido claramente el segmento de mercado al cual va dirigido sus productos.
- No cuenta con un plan estratégico y un plan de marketing que dirija sus actividades.
- No cuenta con una planta de producción, el trabajo se realiza de forma dividida en cada uno de los talleres de los socios.
- El nivel de competencia en el mercado textil en la ciudad de Cuenca es alto, ya que existe una gran cantidad de empresas con características similares.
- No cuenta con un canal adecuado de promoción y publicidad para sus productos.
- La pandemia originada por el COVID-19 provocó que no logre posicionarse aún en el mercado, debido a que sus actividades productivas fueron paralizadas. Actualmente, busca reactivarse con nuevas estrategias.



### **2.3.3.3 Demanda Actual y Tendencia, Principales Intereses del Negocio**

ASOPROTPUNTY no cuenta con una demanda fija de sus prendas de vestir, el único contrato que ha obtenido fue con la Prefectura del Azuay, realizando un maquilado de bolsas.

El interés que tiene ASOPROTPUNTY es lograr posicionar su marca en el mercado textil, que los clientes la reconozcan por ofertar productos de calidad y por el compromiso que asume con el medio ambiente. Para lo cual está dispuesta a aplicar estrategias adecuadas y necesarias para abarcar nuevos clientes.

Adicionalmente, se le sugiere a la asociación que se enfoque principalmente en la fabricación de uniformes de trabajo para las empresas privadas pequeñas, medianas y grandes de los sectores manufacturero, comercial y de servicios de la ciudad de Cuenca, ya que se considera a este segmento de mercado el más adecuado para este tipo de negocio.

## **2.4 Construcción de la Línea Base**

### **2.4.1 Investigación de Mercado**

#### **2.4.1.1 Necesidad de Información**

Para el desarrollo del modelo de negocio, es importante contar con información actualizada y factible. Esta información, permitirá conocer el comportamiento del mercado textil e identificar a los posibles clientes de la asociación, sus necesidades y expectativas al momento de comprar uniformes de trabajo. Además, la investigación nos permitirá conocer la situación actual de la asociación, identificando sus principales fortalezas y debilidades.

Una vez obtenida la información antes mencionada, será más fácil el desarrollo de las estrategias que ASOPROTPUNTY debe implementar para mejorar el nivel de competitividad en el mercado textil, y, generar mayores ingresos para los socios, considerando las necesidades y expectativas de los clientes.



## **2.4.1.2 Objetivos y Necesidades de la Investigación**

### **2.4.1.2.1 Objetivos de la Encuesta**

#### **Objetivo General**

Determinar el comportamiento del consumo de uniformes de trabajo para comprender gustos, preferencias y necesidades de las empresas privadas del sector manufacturero, comercial y de servicios del cantón Cuenca, provincia del Azuay.

#### **Objetivos Específicos**

- Definir los factores que influyen en la decisión de compra de uniformes de trabajo.
- Identificar los canales de preferencia que tienen las empresas para la compra de los uniformes de trabajo.
- Determinar las estrategias de marketing adecuadas para mejorar el posicionamiento de mercado de ASOPROTPUNTY.
- Definir posibles clientes para ASOPROTPUNTY.

### **2.4.1.2.2 Objetivos de la Entrevista y Taller de Conversación**

#### **Objetivo General**

Conocer la situación actual de ASOPROTPUNTY para identificar sus principales problemas.

#### **Objetivos Específicos**

- Identificar las fortalezas y debilidades de la asociación.
- Conocer la estructura de las actividades que se desarrollan dentro de la asociación.
- Describir las expectativas que tienen los socios de ASOPROTPUNTY.
- Conocer el ambiente laboral de la asociación.



### **2.4.1.2.3 Necesidades de la Investigación**

- Determinar el comportamiento de consumo que tienen las empresas con respecto a los uniformes de trabajo.
- Conocer los canales de compra más utilizados.
- Identificar los medios de publicidad que tienen mayor influencia.
- Conocer las prendas más demandadas por las empresas.
- Identificar las principales fortalezas y debilidades de la asociación.
- Conocer las expectativas de los socios.
- Conocer el ambiente laboral.

### **2.4.1.3 Diseño de la Investigación y Fuente de Datos**

#### **2.4.1.3.1 Enfoque de la Investigación**

La investigación es de enfoque mixto, debido a que los datos se obtendrán de forma combinada, haciendo uso de estudios cuantitativos y cualitativos. Las actividades a desarrollar son talleres de conversación con los socios para conocer las fortalezas y debilidades de la asociación, y aplicar encuestas al mercado objetivo con el fin de conocer los gustos y preferencias de los clientes.

#### **2.4.1.3.2 Tipo de Investigación**

La investigación es de tipo exploratoria y descriptiva. La investigación exploratoria permitirá conocer e indagar la situación de la asociación en el mercado textil, para poder determinar estrategias adecuadas que le permita ser más competitiva. Por otra parte, el estudio descriptivo permitirá describir y comprender de mejor manera la situación actual de la asociación.

#### **2.4.1.3.3 Tipos de Fuentes de Datos**

##### **Fuentes Primarias**

El levantamiento de la información directa se obtendrá a través de entrevistas y talleres de conversación con los socios de la organización y mediante la aplicación



de encuestas a las empresas privadas pequeñas, medianas y grandes de los sectores manufacturero, comercial y servicios de la ciudad de Cuenca.

### **Fuentes Secundarias**

Páginas web del INEC, Servicio de Rentas Internas (SRI) y del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal de Cuenca, para poder determinar correctamente el tamaño de la muestra para la investigación de mercado.

Estudio de casos de modelos de negocios aplicados a empresas de carácter similar, para tener mayor conocimiento y mejor comprensión de los diferentes escenarios y modos de operación.

#### **2.4.1.4 Procedimiento de la Recolección de Datos**

##### **Encuestas**

Para el levantamiento de las encuestas se consideran los siguientes aspectos:

- Se realizará una encuesta piloto, con el fin de lograr identificar que el cuestionario se encuentre bien desarrollado, caso contrario realizar las debidas correcciones (Ver Anexo 2).
- Una vez realizados los cambios respectivos, se procederá a aplicar la encuesta final para obtener la información necesaria para el desarrollo del modelo de negocio. El cuestionario estará conformado por 18 preguntas (Ver Anexo 3), las cuales se distribuyen de la siguiente manera:
  - 6 preguntas de tipo dicotómicas.
  - 11 preguntas de tipo opción múltiple.
  - 1 pregunta de tipo abierta.

##### **Entrevistas y Taller de Conversación**

Para la aplicación de la entrevista y del taller de conversación se considerarán los siguientes aspectos:



- Se planteará las preguntas que formarán parte de la entrevista y del taller de conversación.
- Las preguntas estarán relacionados a temas como:
  - Actividad económica.
  - Expectativas del negocio.
  - Recursos económicos, físicos, humanos y tecnológicos.
  - Elección de proveedores.
  - Ambiente laboral.
  - Nivel de capacitación de los socios.
  - Herramientas de planeación.
  - Problemas principales del negocio.

#### 2.4.1.5 Muestra de la Investigación

##### 2.4.1.5.1 Población y Muestra para la Investigación

#### Encuesta

Para establecer el tamaño de la muestra se consideró una población finita, formada por las empresas privadas del cantón Cuenca, provincia del Azuay pertenecientes a los sectores manufacturero, comercial y de servicios, representando un total de 3.397 empresas; información obtenida de la base de datos del Directorio de Empresas y Establecimientos 2019 del INEC.

Para el cálculo de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

Donde:

NC	95%	Nivel de confianza
P	0,96	Probabilidad de éxito
Q	0,04	Probabilidad de fracaso



Z	1,96	Valor z
E	7%	Margen de error
N	3.397	Población

Los valores de p y q fueron calculados a través de las preguntas 17 y 18 de las 24 encuestas pilotos que fueron realizadas, el cálculo detallado se encuentra en el Anexo 4.

$$n = \frac{3.397 * 1,96^2 * 0,96 * 0,04}{0,07^2 * (93.399 - 1) + 1,96^2 * 0,96 * 0,04} = 58,01 = 58 \text{ empresas}$$

Considerando un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5% y una probabilidad de éxito del 0,96, se obtiene que el tamaño de la muestra para el estudio de mercado es de 58 empresas. De las cuales, se determinó mediante ponderación el número de empresas a encuestar por cada sector, dando como resultado 7 empresas del sector manufacturero, 28 empresas del sector comercial y 23 empresas del sector de servicios (Ver Anexo 5).

Para el desarrollo de la investigación de mercado se empleará el muestreo probabilístico por conglomerados, debido a que los elementos de la muestra serán seleccionados al azar, por agrupaciones.

## Entrevista y Taller de Conversación

La entrevista está dirigida únicamente al representante legal de ASOPROTPUNTY y el taller de conversación a los 12 socios que conforman la asociación, por lo tanto, se considera a toda la población y no es necesario el cálculo de una muestra.

### 2.4.1.6 Recopilación de Datos

Para recopilar los datos se hizo uso de un cuestionario que fue aplicado de forma directa en las instalaciones de las empresas. Además, se realizó de forma online mediante la plataforma zoom, una entrevista y un taller de conversación.



#### 2.4.1.7 Procesamiento de Datos

Para realizar la codificación y el procesamiento de los datos obtenidos de las encuestas, se utilizó Microsoft Excel, y, para la transcripción de la información obtenida de la entrevista y del taller de conversación, se utilizó Microsoft Word.

#### 2.4.1.8 Análisis de Datos

Para el análisis de los diferentes datos obtenidos de las encuestas, se utiliza la estadística descriptiva, la cual permite proporcionar en resumen los datos obtenidos mediante el uso de gráficos.

#### 2.4.1.9 Presentación de los Resultados de la Investigación

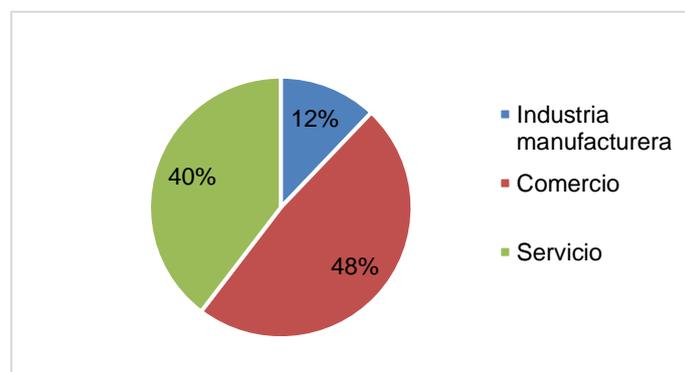
Los resultados obtenidos de las encuestas se presentan mediante gráficos. Mientras que, la información obtenida de la entrevista y del taller de conversación, se describen únicamente los aspectos más relevantes.

##### 2.4.1.9.1 Encuesta

Pregunta 1. ¿A qué sector económico pertenece la empresa?

**Figura 12**

*Empresas por sector económico*



Fuente: Encuesta.  
Elaborado por: Autoras.

Como se puede observar en la Figura 12, el 12% de las empresas encuestadas pertenecen a la industria manufacturera, el 48% al sector comercial y el 40% a

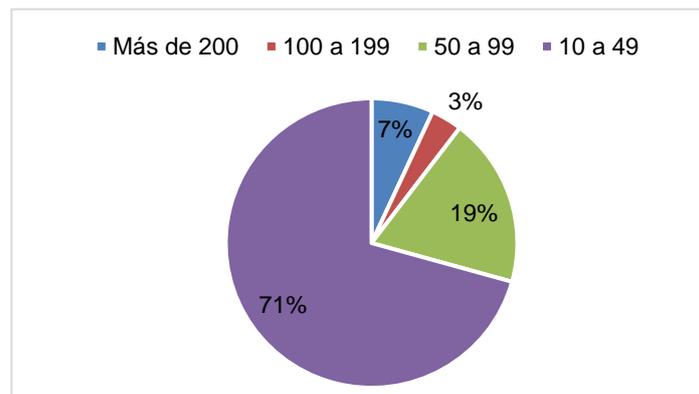


empresas de servicios. El porcentaje de las empresas de cada sector, es el resultado de la ponderación que se dio entre el total de empresas requeridas para la muestra y el número de empresas existentes en cada sector.

Pregunta 2. ¿Cuántos trabajadores/empleados tiene la empresa?

**Figura 13**

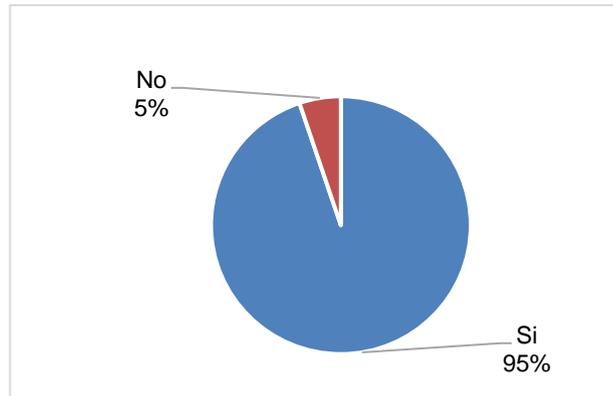
*Número de empleados en las empresas*



Fuente: Encuesta.  
Elaborado por: Autoras.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se determina que los posibles clientes para la asociación son en su mayoría las pequeñas empresas, ya que estas tienen mayor presencia en el mercado de la ciudad, representando el 71% de las empresas encuestadas.

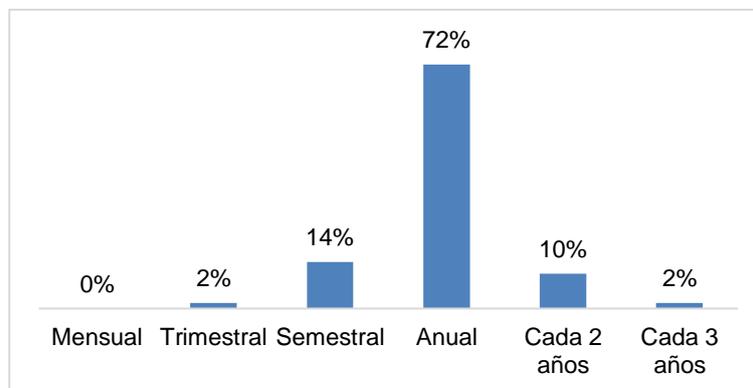
Pregunta 3. ¿La empresa adquiere uniformes para los trabajadores/empleados?

**Figura 14***Empresas que adquieren uniformes*

Fuente: Encuesta.  
Elaborado por: Autoras.

El 95% de las empresas encuestadas adquieren uniformes para los trabajadores y empleados, mientras que el 5% no adquieren uniformes, pero estarían dispuestos a comprarlos siempre y cuando los proveedores cumplan con sus expectativas.

Pregunta 4. ¿Con qué frecuencia adquiere/adquiriría uniformes para los trabajadores/empleados?

**Figura 15***Frecuencia de compra de los uniformes*

Fuente: Encuesta.  
Elaborado por: Autoras.

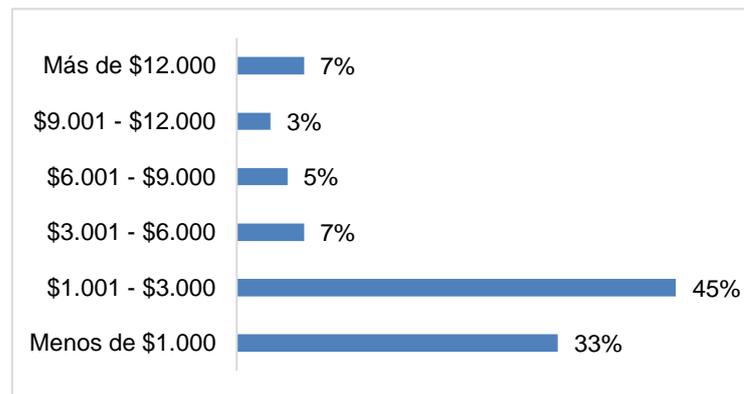


La mayor parte de las empresas realizan la compra de uniformes para sus trabajadores de forma anual, siendo el 72%. Por lo tanto, ASOPROTPUNTY debe implementar estrategias que le permitan captar la mayor parte de estos pedidos.

Pregunta 5. ¿Cuál es el monto que la empresa destina/destinaría anualmente en la compra de uniformes?

**Figura 16**

*Monto anual destinado a la compra de uniformes*



Fuente: Encuesta.  
Elaborado por: Autoras.

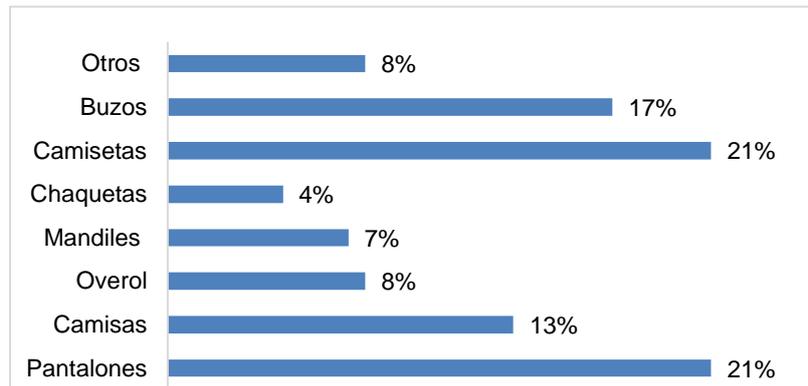
El monto que las empresas destinan a la compra de uniformes para los trabajadores y empleados, depende de la calidad de las prendas y del número de empleados de su nómina. Según los resultados obtenidos de la encuesta, el 45% de las empresas destinan entre \$1.001 a \$3.000 dólares y el 33% destinan menos de \$1.000, siendo los montos más representativos. Estos resultados permitirán determinar los precios que las empresas estarían dispuestas a pagar por los uniformes y a los que podría ofrecer ASOPROTPUNTY.

Pregunta 6. ¿Qué tipo de prendas de vestir forman parte del uniforme de los trabajadores/ empleados de la empresa?



**Figura 17**

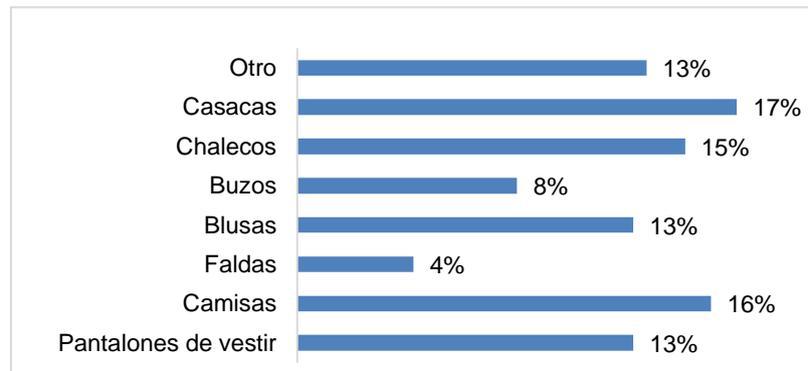
*Prendas de vestir usadas en el área operativa*



Fuente: Encuesta.  
Elaborado por: Autoras.

**Figura 18**

*Prendas de vestir usadas en el área administrativa*



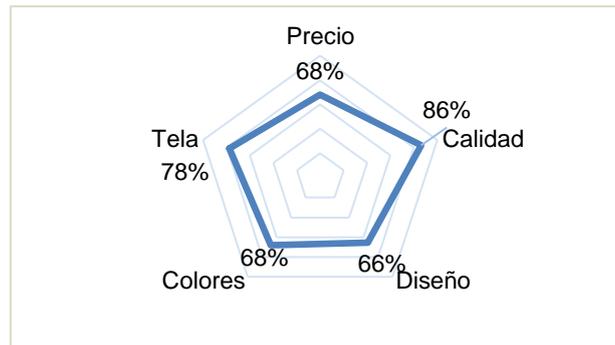
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autoras.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se determina que las prendas más usadas por las empresas en el área operativa son: pantalones, camisetas, buzos y camisas. Mientras que en el área administrativa, las prendas más usadas son: casacas, camisas, chalecos y pantalones de vestir. Con esta información, se sugiere a la asociación especializarse en la elaboración de este tipo de prendas, debido a que son las más demandas por el mercado.

Pregunta 7. Evalúe el nivel de importancia que la empresa da a las siguientes características del producto (uniformes).

**Figura 19**

*Nivel de importancia de las características de los uniformes*



Fuente: Encuesta.

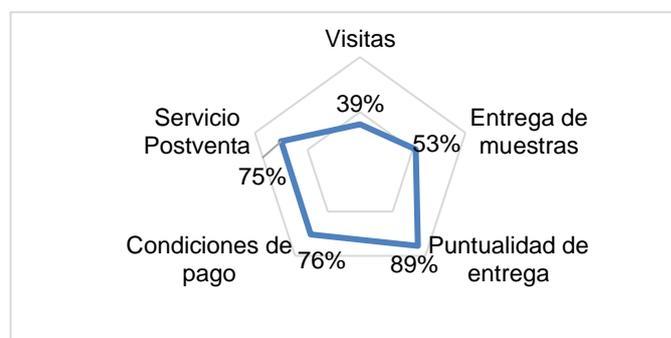
Elaborado por: Autoras.

Las características más importantes que toman en cuenta las empresas al momento de comprar uniformes son la calidad y la tela utilizada en su fabricación. De esta manera, se puede determinar que las empresas consideran más importante la calidad antes que el precio, siendo un factor que ASOPROTPUNTY debe considerar para lograr satisfacer a los clientes.

Pregunta 8. Evalúe el nivel de importancia que la empresa da a las siguientes características en cuanto a la calidad del servicio.

**Figura 20**

*Nivel de importancia de las características del servicio*



Fuente: Encuesta.

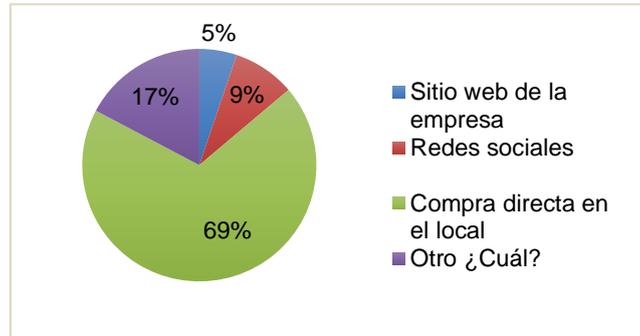
Elaborado por: Autoras.

Las empresas consideran que la puntualidad de entrega, las condiciones de pago y el servicio postventa, son las características más importantes que deben tomar en cuenta los proveedores de uniformes al momento de ofrecer sus servicios.

Pregunta 9. ¿Cuáles son los canales de compra que la empresa emplea/emplearía para adquirir los uniformes para sus trabajadores/empleados?

### Figura 21

*Canales de compra preferidos para adquirir los uniformes*



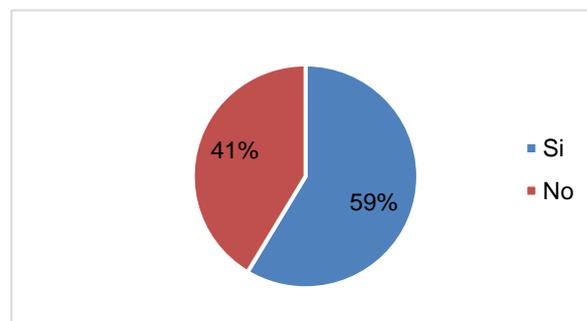
Fuente: Encuesta.  
Elaborado por: Autoras.

La mayor parte de las empresas adquieren los uniformes directamente en los locales o asociaciones textiles, debido a que existe una mayor confiabilidad al momento de la compra. Otras de las formas de compra más usadas por las empresas son las subastas y concursos.

Pregunta 10. ¿Le interesaría hacer uso de catálogos para la compra de uniformes para los trabajadores/empleados?

### Figura 22

*Empresas que prefieren usar catálogos*



Fuente: Encuesta.  
Elaborado por: Autoras.

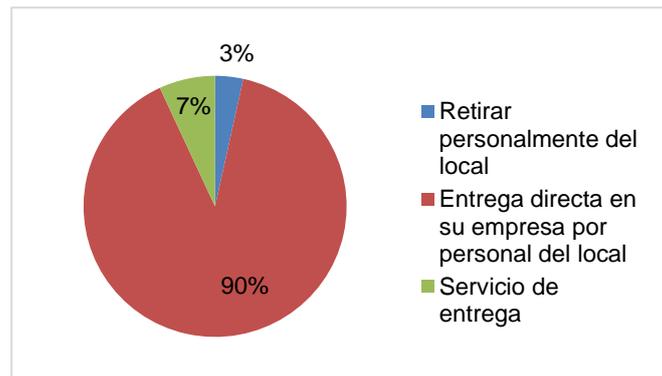


El 59% de las empresas les interesa hacer uso de catálogos para la compra de uniformes, ya que esto les permite tener diferentes opciones de modelos facilitando su elección, mientras que el 41% de las empresas ya tienen predeterminado el modelo, por lo tanto no les interesa hacer uso de catálogos.

Pregunta 11. ¿Cuál es el medio de entrega que prefiere/preferiría para recibir el pedido de uniformes?

### Figura 23

*Medios de entrega que prefieren las empresas*



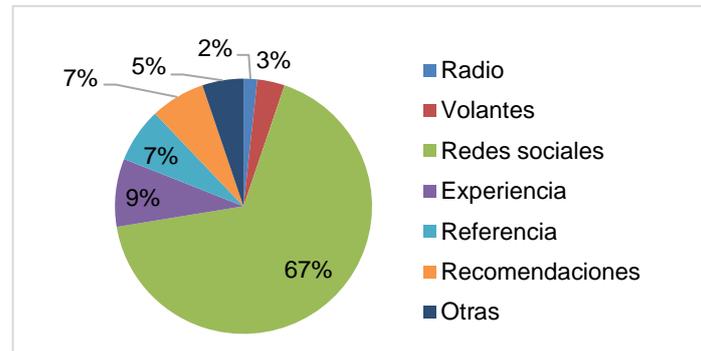
Fuente: Encuesta.  
Elaborado por: Autoras.

La mayor parte de las empresas prefieren que sus pedidos sean entregados en sus instalaciones por personal del local textil, para que de esta manera se pueda revisar que lo entregado este de acuerdo a lo solicitado o caso contrario se realicen las correcciones necesarias.

Pregunta 12. ¿Cuál es el medio de publicidad que tiene mayor influencia al momento de realizar la compra de uniformes para los trabajadores/empleados.

**Figura 24**

*Medios de publicidad con mayor influencia en la compra de uniformes*



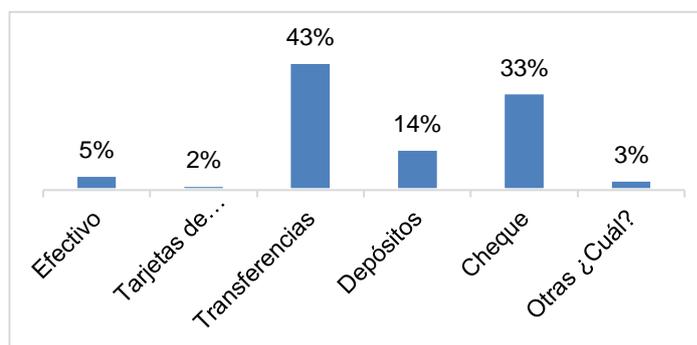
Fuente: Encuesta.  
Elaborado por: Autoras.

De acuerdo a los datos obtenidos, el medio de publicidad que prefieren en su mayoría las empresas son las redes sociales, teniendo una acogida del 67%. Entre las más mencionadas fueron el Instagram y el Facebook.

Pregunta 13. ¿Cuál es la forma de pago que usted prefiere/preferiría utilizar?

**Figura 25**

*Formas de pago que se utilizan en la compra de uniformes*



Fuente: Encuesta.  
Elaborado por: Autoras.

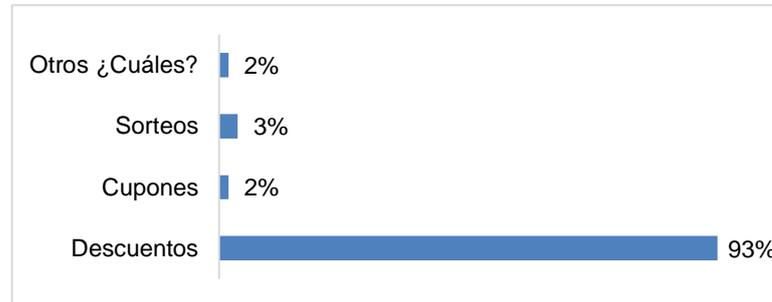
Los medios de pago más utilizados por las empresas en la compra de uniformes son las transferencias, cheques y depósitos.



Pregunta 14. ¿Qué tipo de promociones prefiere/preferiría recibir por la compra de los uniformes?

**Figura 26**

*Promociones que prefieren las empresas*



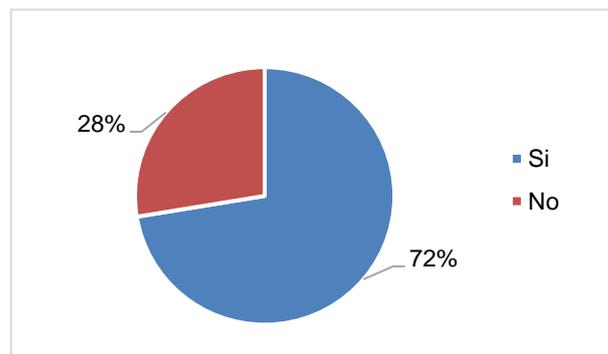
Fuente: Encuesta.  
Elaborado por: Autoras.

Al momento de comprar uniformes para los empleados, el 93% de las empresas les gustaría recibir como promoción, los descuentos.

Pregunta 15. ¿Cuenta actualmente la empresa con un proveedor fijo para el suministro de uniformes para los trabajadores/empleados?

**Figura 27**

*Empresas que tienen proveedor fijo*



Fuente: Encuesta.  
Elaborado por: Autoras.

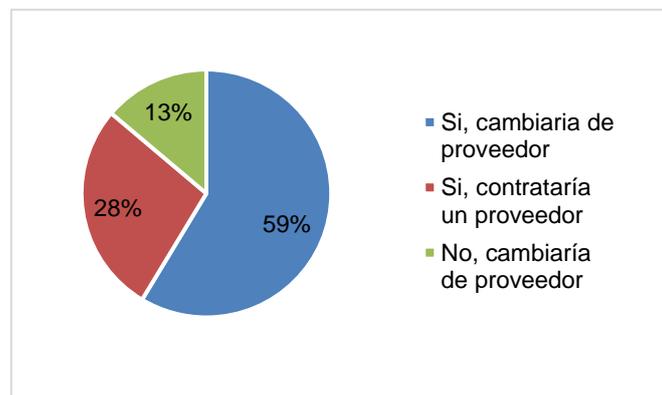
El 72% de las empresas han mencionado que cuentan con un proveedor fijo, de las cuales el 14% han tenido problemas como la impuntualidad en la entrega e

inconformidad en las tallas. Por lo tanto, son aspectos que ASOPROTPUNTY debe evitar para lograr captar y satisfacer a este segmento de clientes.

Pregunta 17 y 18. ¿Estaría dispuesto a contratar o cambiar de proveedor, por otro que cumpla con todas las necesidades y expectativas de la empresa?

### Figura 28

*Empresas que cambiarían o contratarían un nuevo proveedor*



Fuente: Encuesta.  
Elaborado por: Autoras.

Del total de empresas que cuentan con un proveedor fijo, el 59% estarían dispuestas a cambiarlo siempre y cuando les ofrezcan un mejor servicio, mientras que el 13% no estarían dispuestos a contratar un nuevo proveedor. Por otra parte, el 28% de las empresas que no cuentan con un proveedor establecido desean contratar un nuevo proveedor, que les garantice precios asequibles, productos de calidad y puntualidad de entrega.

#### 2.4.1.9.2 Entrevista

La entrevista fue realizada por medio de la plataforma zoom, el día 25 de febrero del 2021, a la representante legal de la asociación, la Sra. Carmen Sánchez (Ver Anexo 7). Los puntos más relevantes obtenidos de la entrevista son:

- La actividad económica principal de la asociación, es la confección de prendas de vestir abarcando la elaboración de jeans, ropa ejecutiva, ropa deportiva y ropa de trabajo, los cuales son ofertados a las empresas públicas y privadas.



- La idea de formar la asociación surge de la necesidad de obtener mayores ingresos y apoyarse entre artesanos dedicados a la misma actividad.
- No se han cumplido las expectativas iniciales de los socios, debido al incumplimiento de convenios por parte de organismos públicos y por la pandemia que está atravesando el país.
- La asociación cuenta con profesionales capacitados y con experiencia en diferentes ramas de la costura.
- El financiamiento de la asociación ha sido generado únicamente por medio del aporte de los socios.
- Los socios realizan las actividades de producción de forma dividida, en cada uno de sus talleres.
- La asociación únicamente ha generado un contrato de trabajo desde su constitución.
- La asociación no cuenta con las herramientas estratégicas necesarias para el desarrollo del negocio.
- Existe falta de motivación y de compromiso de los socios.

#### **2.4.1.9.3 Taller de Conversación**

El taller de conversación con los socios de ASOPROTPUNTY, fue realizado por medio de la plataforma zoom, el día 25 de febrero (Ver Anexo 9). A continuación, se presenta de forma general las opiniones dadas por los socios:

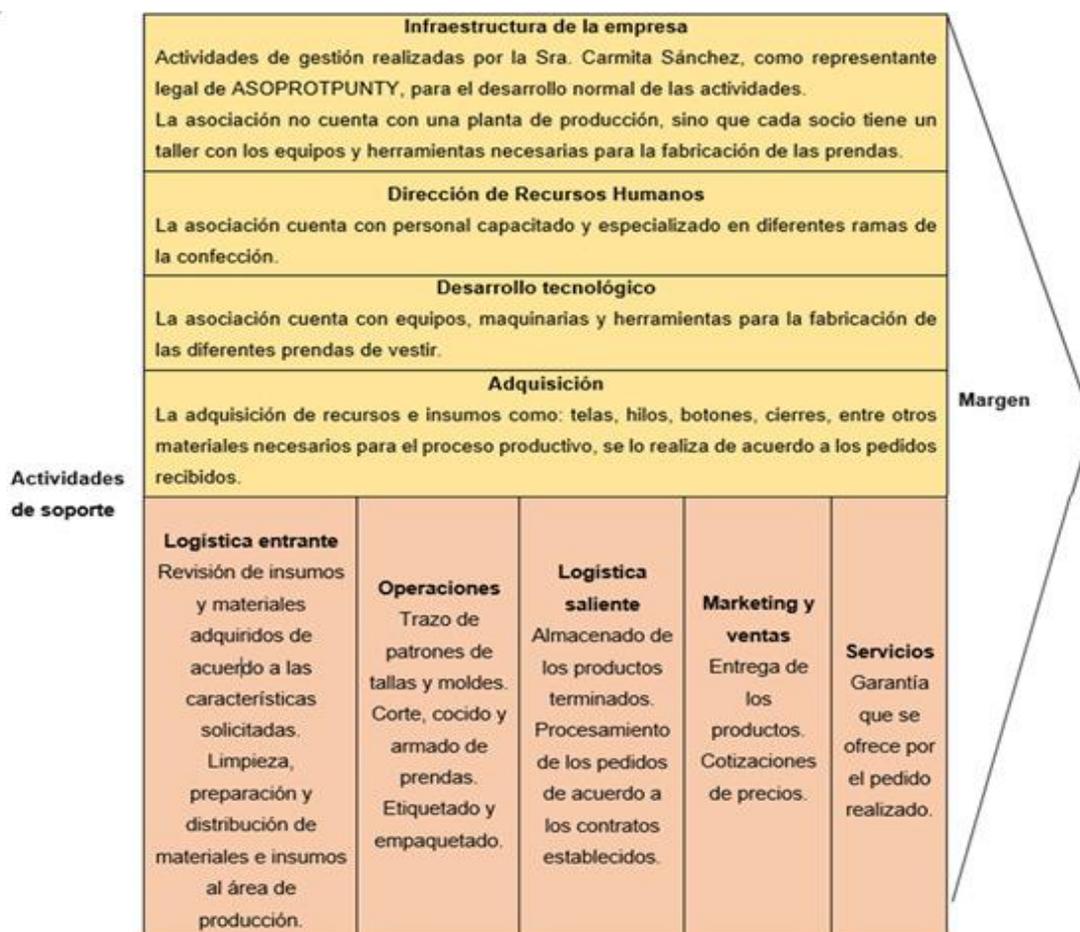
- La asociación fue creada con la idea de generar oportunidades de trabajo y por la aceptación que tenían en años anteriores, ya que hay mejores oportunidades de trabajo como asociación que de forma individual.
- El principal factor que desmotiva a los socios, es la corrupción generada en el sector público, al momento de entregar los contratos.
- Los socios esperan ser reconocidos en el mercado textil y expandir su segmento de mercado, ya que hasta ahora solo han pensado en trabajar con empresas del sector público.
- Cada socio cuenta con sus propios equipos y herramientas, pero en cuestión de asociación no se han manejado como un solo cuerpo de trabajo.

- El punto fuerte que tiene la asociación es la mano obra, debido a que es calificada y con experiencia en diferentes ramas de la costura.
- La principal falencia que tiene la asociación, es la falta de compromiso y motivación de los socios al momento de llevar a cabo las actividades que se han planteado.
- Los socios consideran que el sector textil ofrece un sin número de ofertas de trabajo, pero son las grandes empresas las que acaparan la mayor cantidad de contratos, debido a que pueden disminuir sus precios sin afectar la calidad del producto.

## 2.5 Cadena de Valor Actual de ASOPROTPUNTY

**Figura 29**

*Cadena de valor actual de ASOPROTPUNTY*



Fuente: Investigación de campo.  
Elaborado por: Autoras



## **2.5.1 Fase de Análisis de Objetivo, Producto y Alcance del Negocio**

Con el desarrollo del modelo de negocio para ASOPROTPUNTY, se busca detectar cuáles son los principales problemas que está enfrentando la asociación y mejorar los procesos actuales, para de esta manera generar valor en los uniformes de trabajo que comercializa en la ciudad de Cuenca. Además, se buscará plantear estrategias para que la asociación cumpla con sus objetivos y mejore su nivel de competitividad.

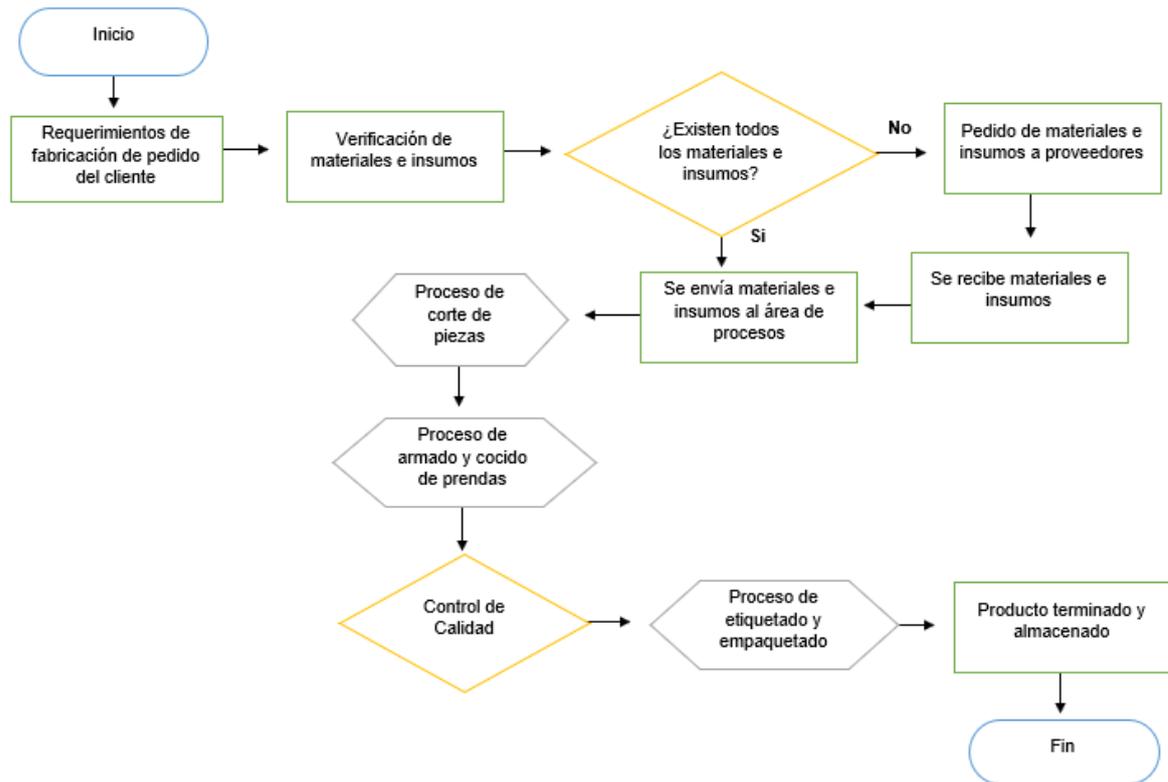
## **2.5.2 Fase Central de Análisis de Entorno Interno y Externo, Actores Involucrados y Relaciones con Actores**

### **2.5.2.1 Análisis del Entorno Interno**

ASOPROTPUNTY tiene un año de operaciones desde su constitución, su actividad principal es la confección de diferentes prendas de vestir, enfocándose primordialmente en la elaboración de uniformes de trabajo. La fabricación de las prendas se realiza únicamente bajo pedido, para de esta manera poder abastecerse de los recursos e insumos necesarios.

Los socios de ASOPROTPUNTY son los encargados de elaborar las prendas de vestir, los mismos que han venido trabajando desde sus talleres, en donde cuentan con los equipos, maquinarias y herramientas necesarias para el proceso productivo de cada prenda.

A continuación, se muestra el flujograma de actividades del entorno interno que lleva a cabo la asociación:

**Figura 30***Flujograma de procesos internos de ASOPROTPUNTY*

Fuente: Investigación de campo.  
Elaborado por: Autoras

### 2.5.2.2 Análisis del Entorno Externo

El objetivo principal que tiene la asociación ASOPROTPUNTY, es ofrecer el mejor servicio de confección de prendas de vestir, para lograr que sus clientes se encuentren satisfechos y obtengan productos de calidad.

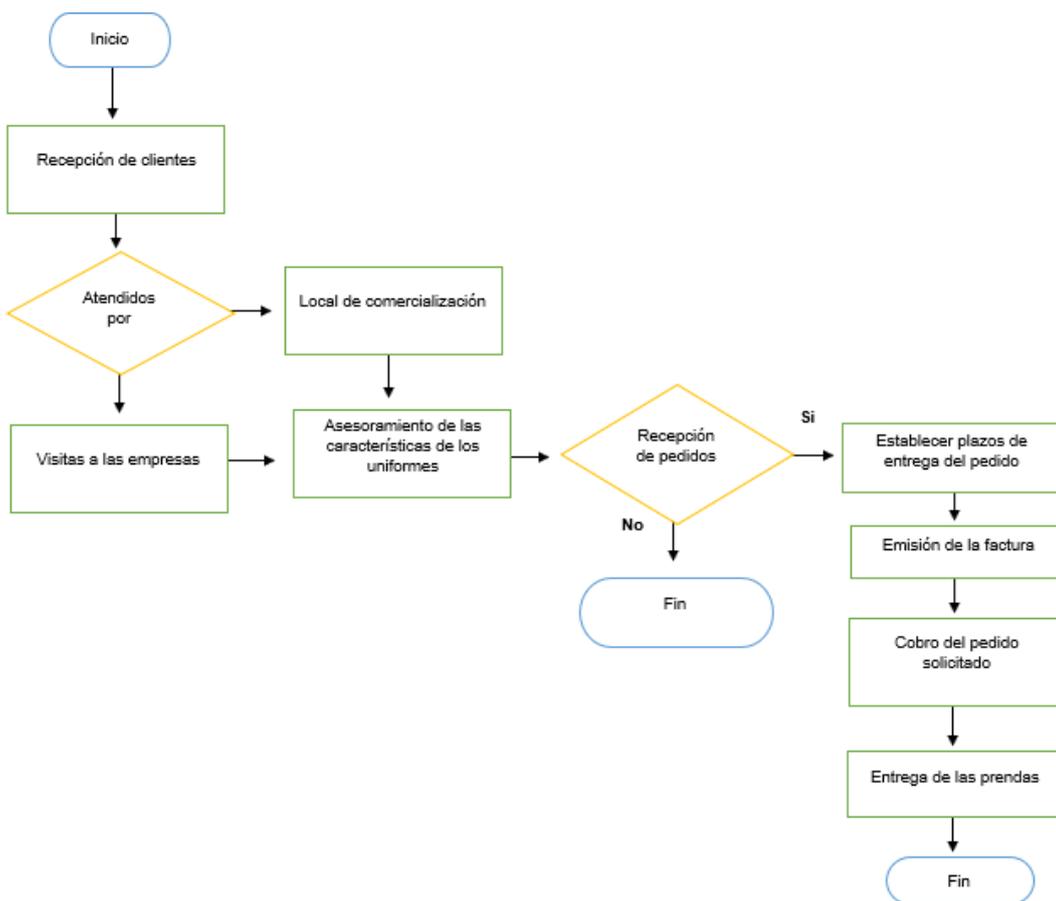
La asociación no tiene establecidas estrategias de comercialización para sus productos, por lo tanto, se le sugiere realizar visitas a las empresas, donde se promocionen los uniformes de trabajo que ofrece, brindando la posibilidad de que los clientes realicen sus pedidos en ese momento o a su vez se acerquen al local principal de la asociación.

Una vez que la empresa contratante tenga decidido los tipos y características principales de los uniformes a fabricar, será receptado el pedido por las personas encargadas, donde se establecerá el plazo de entrega del pedido y la emisión de la factura.

A continuación, se presenta el flujograma de procesos del entorno externo:

**Figura 31**

*Flujogramas de procesos externos para ASOPROTPUNTY*



Fuente: Investigación de campo.  
Elaborado por: Autoras



### 2.5.2.3 Matriz de Involucrados

A continuación, se presenta la Tabla 8 donde se describen los principales grupos de involucrados:

**Tabla 8**

*Matriz de Involucrados de ASOPROTPUNTY*

<b>Grupos de involucrados</b>	<b>Intereses</b>	<b>Problemas percibidos</b>	<b>Recursos y mandatos</b>
Socios	Mayor nivel de ingresos. Ampliación de mercado. Crecimiento de la asociación. Innovación en sus productos. Reconocimiento de la empresa.	Falta de coordinación en las actividades. Falta de motivación para desarrollar ideas. Escasez de conocimientos gerenciales.	Equipos, maquinarias y herramientas de confección. Experiencia en corte y confección. Producción y comercialización de productos de calidad.
Proveedores	Incrementar las ventas de los materiales e insumos. Obtener clientes con buenas condiciones de pago. Clientes con altos niveles de venta. Incrementar las utilidades.	Ninguno	Controlar los niveles de precios. Entregar a tiempo los pedidos. Garantizar la calidad de los productos.
Clientes	Adquirir prendas de vestir de buena calidad a precios cómodos. Recibir atención de calidad. Entrega a tiempo del pedido.	Falta de promoción y publicidad de la asociación.	Recursos financieros.
Instituciones de apoyo a las asociaciones	Asesoramiento técnico y administrativo a las asociaciones.	Falta de recursos para brindar su apoyo a las empresas.	Talento humano capacitado. Políticas públicas y normativas

Fuente: Investigación de campo.

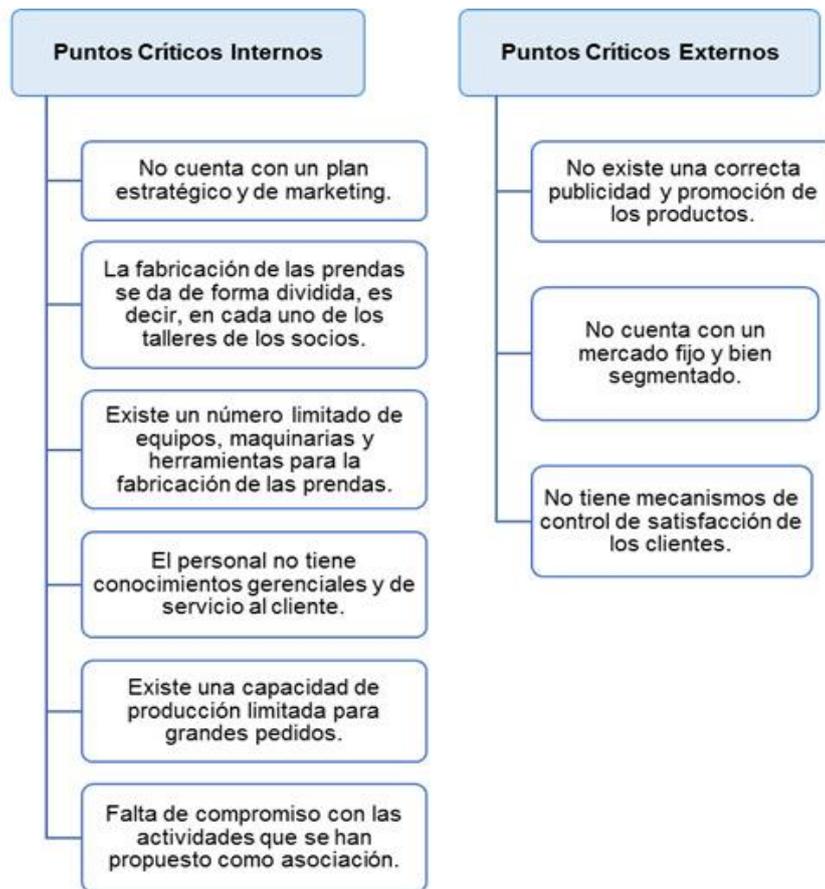
Elaborado por: Autoras.

### 2.5.3 Fase Final de Puntos Críticos

Después de realizar un análisis de los procesos internos y externos de ASOPROTPUNTY, se identificó los puntos críticos que afectan el rendimiento y desarrollo de la organización. A continuación, se detalla cada uno de ellos:

**Figura 32**

*Puntos críticos internos y externos de ASOPROTPUNTY*



Fuente: Investigación de campo.  
Elaborado por: Autoras

Una vez identificados los puntos críticos que impiden que la asociación pueda desarrollar sus actividades con regularidad y obtenga ventaja competitiva en el mercado, se debe proceder a plantear estrategias que ayuden a fortalecer dichas actividades. El desarrollo de las estrategias que puede implementar ASOPROTPUNTY, para lograr generar valor en sus productos se diseñarán en el siguiente capítulo.



## **CAPITULO III: DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO**

### **3.1 Plan del Modelo de Negocio**

En el presente capítulo, se desarrolla un modelo de negocio factible para la asociación textil ASOPROTPUNTY, que le permitirá aprovechar al máximo sus recursos y ofrecer productos de calidad. Además, se realiza un análisis del entorno interno y externo de la asociación, análisis de marketing, se desarrolla un plan estratégico y operativo, y, por último, se realiza un análisis económico y financiero con el fin de determinar la viabilidad del modelo de negocio.

Para el desarrollo del modelo de negocio se utiliza el Modelo Canvas, el cual busca abarcar todos los aspectos esenciales de un negocio, desde los clientes hasta los socios y costos que involucran su generación, con el objetivo de identificar la mejor forma de crear, entregar y capturar valor.

### **3.2 Esquema Básico**

#### **3.2.1 Idea del Negocio**

La idea del modelo de negocio para la asociación textil ASOPROTPUNTY, surge de la necesidad de los socios de no contar con una guía que defina la forma de cómo debe funcionar una asociación, ya que consideran no tener los conocimientos suficientes para su administración. Por lo tanto, se pretende desarrollar un modelo que permita optimizar los recursos y aprovechar las oportunidades existentes en el mercado, con el objetivo de generar mayores ingresos y dinamizar la economía de la ciudad.

#### **3.2.2 Descripción de la Idea**

El modelo de negocio para ASOPROTPUNTY busca mejorar los procesos administrativos y de producción de la asociación, debido a que actualmente los socios no cuentan con esta herramienta, por lo que, las actividades se han venido realizando de forma empírica, por intuición y experiencia propia. Por lo tanto, se busca con este



modelo que la asociación conozca de forma clara las áreas que comprenden un negocio como lo son: clientes, proveedores, infraestructura y la viabilidad económica y financiera; permitiéndole tomar decisiones estratégicas adecuadas para lograr posicionarse y ser reconocida en el mercado textil, como la mejor empresa de confección de uniformes de trabajo de la ciudad de Cuenca.

### 3.2.3 Descripción de la Empresa

ASOPROTPUNTY es una asociación textil que inició sus actividades en el año 2019, está ubicada en cantón Cuenca, provincia del Azuay. La asociación tendrá como principal actividad la confección de uniformes de trabajo, dirigidos especialmente a las empresas privadas del sector manufacturero, comercial y de servicios del cantón.

La estructura organizativa de la asociación registrada en la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria (SEPS) está formada por: presidente, secretario, administrador y la junta de vigilancia.

Adicionalmente, se recomienda a la asociación crear dos nuevos departamentos, el Departamento de Producción y el Departamento de Ventas, con el objetivo de obtener mayor eficiencia en los procesos que involucran la fabricación de los uniformes. Cabe mencionar, que ASOPROTPUNTY no tiene establecido un organigrama, por lo tanto, se le sugiere el siguiente, tomando en consideración los departamentos existentes y los recomendados.

### Figura 33

*Estructura organizacional de la asociación ASOPROTPUNTY*



Fuente: SEPS, 2020.  
Elaborado por: Autoras.



Una vez agregados los nuevos departamentos, la nómina de ASOPROTPUNTY queda conformada por 17 personas, la cual se encuentra detallada en el Anexo 11.

### **3.2.4 Descripción de los Proveedores**

Los proveedores son parte importante para el funcionamiento apropiado de la asociación, por lo que es esencial contar con una gran diversidad de proveedores de materia prima e insumos requeridos para la fabricación de las prendas de vestir, así mismo, es fundamental que se encuentren disponibles en el mercado local. Los posibles proveedores para la asociación son: Almacenes Lira, Mi Almacén, Salamea, Austrotex, Maquiced, entre otras, en donde se pueden encontrar telas e insumos de todo tipo necesarios para la confección de los diferentes tipos de uniformes.

### **3.2.5 Descripción de Otros Actores**

Existen diferentes actores que son importantes para el desempeño de la asociación, los mismos que ya fueron mencionados en la Matriz de Involucrados (Ver Tabla 8), quienes se encargan de brindar apoyo a las asociaciones, facilitando asesoramiento técnico y administrativo para el fortalecimiento de la misma.

## **3.3 Plan de Negocio con base en el Modelo Canvas**

### **3.3.1 Propuesta de Valor**

ASOPROTPUNTY se dedicará a fabricar especialmente ropa de trabajo de tipo industrial, formal y ejecutivo que destacará por su calidad, variedad de diseño y comodidad. Los uniformes de trabajo estarán confeccionados con tela de calidad y adecuada para las diferentes actividades que realizan los trabajadores de las empresas. Además, la asociación ofrecerá la oportunidad de que los clientes definan el modelo del uniforme más adecuado según sus necesidades, ofreciéndoles el debido asesoramiento.



### **3.3.2 Segmento de Mercado**

ASOPROTPUNTY estará especializada en la fabricación de uniformes de trabajo dirigidos especialmente a las empresas privadas pequeñas, medianas y grandes de la ciudad de Cuenca que pertenezcan a los sectores comercial, manufacturero y de servicios.

Adicionalmente, se considerará importante que la asociación establezca estrategias de ampliación de mercado, con el fin de obtener mayores niveles de ingresos.

### **3.3.3 Canales**

La investigación de mercado realizada muestra que el medio de publicidad que mayor influencia tiene en la compra de uniformes de trabajo, son las redes sociales (Ver Figura 24), por lo tanto, se propone implementar el uso de Facebook e Instagram para promocionar y dar a conocer las características y variedades de los uniformes, ya que son las redes sociales más utilizadas por las empresas (Ver Anexo 12). Adicionalmente, la asociación cuenta con una oficina que le permite la relación directa con los clientes, debido a que es un factor importante que las empresas consideran al momento de realizar su compra.

Por otra parte, se propone que la asociación adquiera un vehículo y destine personal para realizar las entregas de los pedidos en las instalaciones de las empresas, debido a que la mayor parte de las empresas prefieren recibir sus pedidos a través de la entrega directa por personal del local textil, para asegurar la entrega correcta y evitar inconformidades (Ver Figura 23).

### **3.3.4 Relaciones con los Clientes**

Actualmente, ASOPROTPUNTY aplica la relación directa con sus clientes, pero se considera insuficiente, ya que únicamente la asociación espera que los clientes lleguen hasta sus instalaciones. Por lo tanto, se establecerán nuevos mecanismos para fortalecer las relaciones con los clientes como: visitas a las instalaciones de las



empresas para conocer mejor a los clientes e identificar sus necesidades y requerimientos, hacer uso de las redes sociales para promocionar las prendas y solucionar inquietudes e implementar la creación colectiva, es decir se tomará en cuenta las opiniones y/o sugerencias de los clientes para fortalecer las relaciones comerciales; con el objetivo de conocer sus necesidades, satisfacerlas y lograr su fidelización.

Por otra parte, se tomará en cuenta el índice de satisfacción de los clientes para poder establecer estrategias de mejora en el servicio y lograr establecer relaciones cordiales con los clientes, el desarrollo de este índice se lo realizará en el Capítulo 4.

### **3.3.5 Fuentes de Ingreso**

La fuente de ingreso principal de ASOPROTPUNTY será originado por la venta de los uniformes de trabajo. Adicionalmente, la asociación conforme vaya creciendo irá expandiendo su oferta de productos, para incursionar en nuevos mercados y obtener mayores ingresos. Los cobros por las ventas realizadas serán por medio de transferencias, cheques y depósitos; ya que son los medios de pago más utilizados por las empresas (Ver Figura 25).

### **3.3.6 Recursos Clave**

Los recursos clave para que ASOPROTPUNTY pueda realizar una correcta fabricación, comercialización y distribución de los uniformes de trabajo que elaborará son:

- Recursos Físicos
  - Planta de producción.
  - Maquinaria, equipos y herramientas.
  - Materia prima.
  - Insumos.
- Recursos Económicos
  - Aporte económico de los socios.
  - Préstamo bancario.



- Recursos Intelectuales
  - Marca comercial.
- Recursos Humanos
  - Presidente, secretario y administrador.
  - Personal que participe en el proceso productivo, en este caso serán los socios.
  - Personal de ventas.

### **3.3.7 Actividades Clave**

Las actividades clave que realizará ASOPROTPUNTY son:

- Actividades de producción: recepción y verificación de materia prima e insumos, corte de piezas, armado y cocido de prendas, control de calidad, etiquetado, empaquetado y almacenamiento.
- Actividades de comercialización y distribución: venta directa en el local, entrega de pedidos en las instalaciones de las empresas y servicio postventa.
- Actividades de marketing y publicidad: publicar semanalmente en las redes sociales las diferentes prendas que ofrecerá y visitar a las empresas para presentar y promocionar los uniformes.
- Actividades de gestión administrativa y estratégica: generar acciones de motivación al personal, brindar capacitaciones en temas técnicos, administrativos y de servicio al cliente, considerar las sugerencias de los clientes y dar pronta solución a los reclamos.

### **3.3.8 Asociaciones Clave**

Las asociaciones clave que ASOPROTPUNTY necesitará para desarrollarse plenamente y lograr sus objetivos son:

- Empresas proveedoras de materiales e insumos esenciales para el proceso de producción como: Almacenes Lira, Mi Almacén, Salamea, Austrotex, Maquiced, entre otras.
- Agencias de publicidad, promoción y marketing.



- Entidades que brinden asesoramiento y apoyo a los emprendimientos.

### **3.3.9 Estructura de Costos**

Los costos en los que incurrirá ASOPROTPUNTY para realizar su actividad económica están distribuidos de la siguiente manera:

- Materia prima: telas y forros.
- Mano de Obra: personal de producción y de ventas.
- Costos Indirectos:
  - Materia prima indirecta: hilos, botones, elástico, cierres, etiquetas, estampados y remaches.
  - Otros costos indirectos: agua, energía eléctrica, arriendo, transporte y depreciaciones.



Figura 34

Modelo Canvas



Fuente: Investigación de Campo.  
Elaborado por: Autoras.



### 3.4 Análisis del Entorno

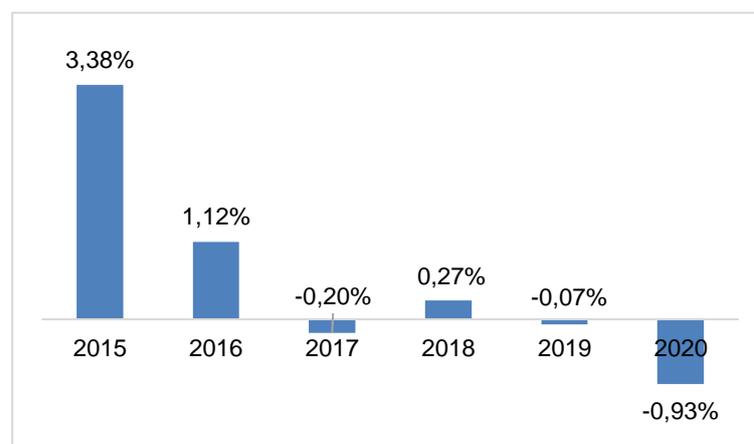
#### 3.4.1 Entorno Macro

##### 3.4.1.1 Inflación Anual

La inflación indica el incremento generalizado y sostenido de los precios. La inflación en el país en los últimos 6 años ha tenido constantes variaciones, la tasa más alta se registra en el año 2015 siendo de 3,38%, para los siguientes años se reduce notablemente hasta llegar a -0,93% en el año 2020, esta reducción se da por el confinamiento que tuvo el país para evitar la propagación de la pandemia de COVID - 19, paralizando todas las actividades económicas y provocando la caída de los precios de 8 de los 12 sectores que forman parte de la canasta básica con la que se calcula el IPC. Según el INEC en su boletín técnico N°12-2020-IPC, los sectores que más afectaron para que este resultado sea negativo son: transporte con -0,2651%, educación con -0.2079%, prendas de vestir y calzado -0.1927%. Por otra parte, los sectores que incrementaron sus costos son: salud con 0.0671%, comunicaciones 0,0312%, bebidas alcohólicas y tabaco 0,0031%, alojamiento, agua, electricidad y gas 0.0016% (INEC, 2021).

#### Figura 35

*Inflación anual en el periodo 2015 – 2020*



Fuente: INEC, diciembre 2020.  
Elaborado por: Autoras.

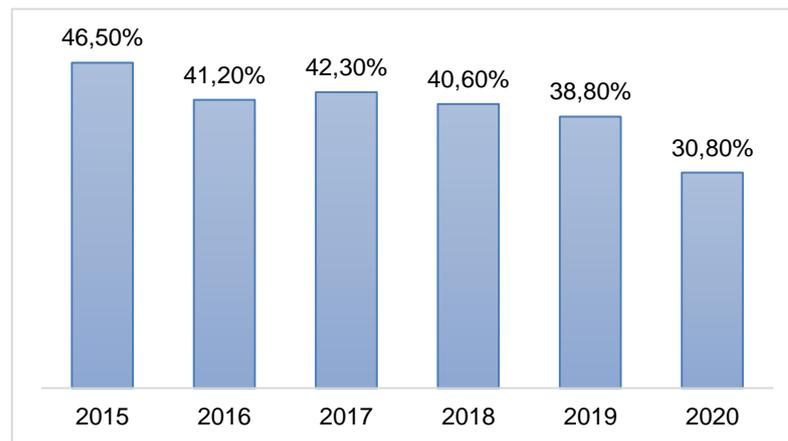


### 3.4.1.2 Población Económicamente Activa (PEA)

La tasa de empleo adecuado/ pleno ha tenido una disminución continua durante el periodo analizado, la tasa más baja se da en el año 2020 siendo del 30,8%, esto se dio debido a la pandemia, ya que provocó que las empresas realicen grandes cantidades de despidos, reduzcan el salario y las horas de trabajo (Cabezas, 2020).

**Figura 36**

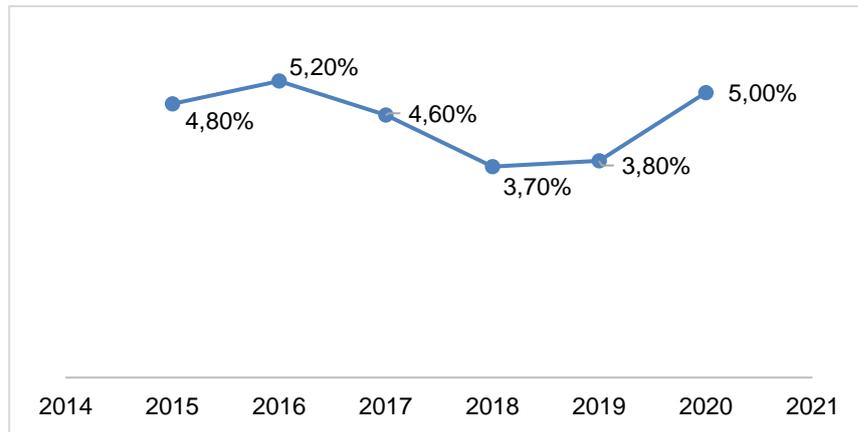
*Tasa de empleo adecuado/ pleno en el periodo 2015 - 2020*



Fuente: INEC, diciembre 2020.  
Elaborado por: Autoras.

### 3.4.1.3 Tasa de Desempleo

La tasa de desempleo ha ido variando constantemente en el periodo analizado, la tasa más elevada se registró en el 2016 siendo de 5,20%, según el INEC esto se origina por el incremento de la tasa de participación laboral. Otro de los datos importantes se da en el año 2018, donde se ubica la tasa de desempleo más baja llegando a 3,7%, según la Secretaría General de Comunicación (SECOM) esto fue el resultado de las políticas de inserción laboral a personas con discapacidad, jóvenes sin experiencia y apoyo financiero a nuevos emprendimientos.

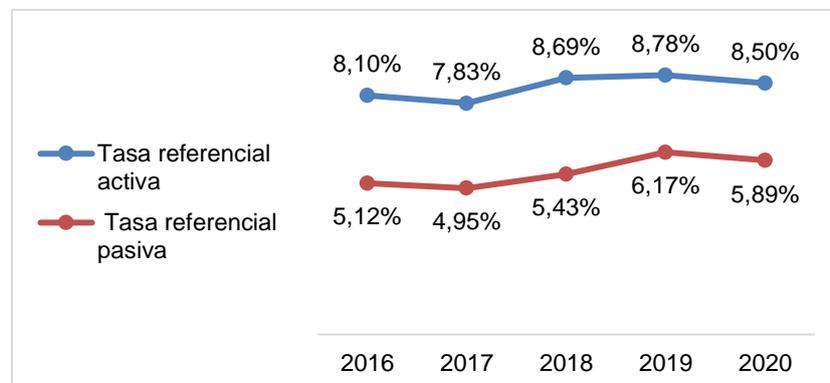
**Figura 37***Tasa de desempleo en el periodo 2015 - 2020*

Fuente: INEC, diciembre 2020.

Elaborado por: Autoras.

### 3.4.1.4 Tasas de Interés

La tasa de interés activa es aquella que se establece al momento de solicitar un crédito en una institución financiera, la cual en el último año ha tenido una reducción del 0,28% en comparación con el año anterior, esto se dio con el propósito de reactivar la economía. Por otra parte, la tasa de interés pasiva es aquella que la banca paga por los depósitos realizados, esta ha tenido de igual manera una reducción del 2019 al 2020 pasando de 6,17% a 5,89% (Banco Central del Ecuador, 2020).

**Figura 38***Tasa de interés del periodo 2016 - 2020*

Fuente: BCE, 2020.

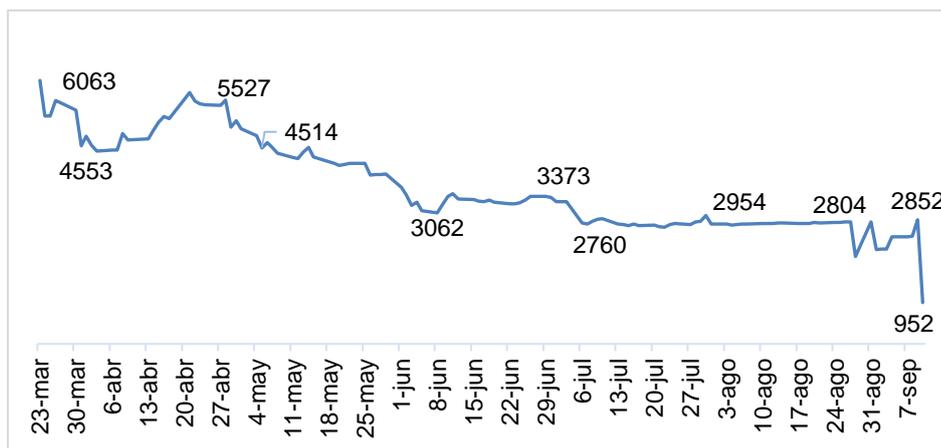
Elaborado por: Autoras.

### 3.4.1.5 Riesgo País

El indicador riesgo país muestra la probabilidad de incumplimiento que tiene un país frente a las obligaciones financieras que contrae. A continuación, se muestra el riesgo país que ha obtenido el Ecuador desde el 23 de marzo al 10 de septiembre del 2020.

#### Figura 39

*Riesgo país en el periodo marzo - septiembre 2020*



Fuente: BCE, 2020.

Elaborado por: Autoras.

El riesgo país del Ecuador para septiembre del 2020 ha disminuido notablemente en comparación con marzo del mismo año, pasando de 6.063 a 952 puntos, esta reducción se da por el incremento del nivel de confianza que tienen los mercados internacionales en el país, según Julio José Prado, Presidente de la Asociación de Bancos Privados “el indicador ha estado cayendo por cuatro elementos positivos: la renegociación de la deuda, el acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI), la dolarización y los indicadores de una banca estable y líquida” (El Comercio, 2020).

### 3.4.1.6 Mercado

En la provincia del Azuay se encuentra el 10% de las empresas textiles constituidas a nivel nacional. El número de empresas del sector textil ha tenido un



notable incremento en el periodo 2015-2019, el aumento más notorio fue en el año 2018 siendo del 6% con respecto al año anterior. Sin embargo, en el año 2019 se presenta una disminución del 1%, ya que algunas empresas cerraron sus actividades por el estancamiento en ventas que sufrió el sector en este año. En cuanto a las ventas, el 80% pertenecen a las empresas dedicadas a la fabricación de productos textiles y el 20% a las empresas dedicadas a la elaboración de prendas de vestir.

### **3.4.1.7 Político – Legal**

El marco político y legal que rige a la asociación es la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), con la última modificación el 23 de octubre del 2018.

La LOEPS (2018) menciona que:

Se entiende por economía popular y solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital. (Art.1)

Además, en esta ley se menciona que:

El Estado diseñará políticas de fomento tendientes a promover la producción de bienes y servicios y conductas sociales y económicas responsables de las personas y organizaciones amparadas por esta Ley y podrá otorgar tratamientos diferenciados, en calidad de incentivos, a favor de las actividades productivas, los que serán otorgados en función de sectores, ubicación geográfica u otros parámetros, de acuerdo a lo que establezca el Reglamento. (LOEPS, 2018, Art.138)

### **3.4.1.8 Ambiental**

La industria textil es considerada como una de las más contaminantes del medio ambiente, debido al alto consumo de agua y energía eléctrica, el uso de reactivos químicos y la generación de residuos sólidos. Tomando en cuenta estos



impactos, el Ministerio del Ambiente ha creado la plataforma Sistema Único de Información Ambiental (SUIA), con el objetivo de integrar en un solo lugar toda la información ambiental y gestionar adecuadamente los trámites de control, registro y preservación del medio ambiente (Ministerio del Ambiente y Agua, s.f.).

La mayor parte de la contaminación del agua es provocada por las empresas textiles, esto se genera debido a que el proceso de fabricación de las prendas involucra el uso de productos químicos como los tintes, ácidos, entre otros. Del 20 al 30% de estos productos son eliminados en el lavado y vertidos en los ríos sin ser debidamente tratados. Además, los cultivos de los productos de los que se obtienen las diferentes fibras para la elaboración de la ropa requieren el uso de fertilizantes, fungicidas e insecticidas, ayudando a que los niveles de contaminación aumenten (Zapata, 2016).

Por otra parte, las empresas de la industria textil requieren un consumo alto de energía eléctrica, generando así la emisión de gases, mayor utilización de combustible y provocando mayor extracción y refinación de recursos no renovables, como es el petróleo.

### **3.4.2 Entorno Micro**

#### **3.4.2.1 Oferta**

Analizar la competencia; es un aspecto fundamental que debe considerar todo negocio para evitar cometer errores que otros ya lo hicieron. La competencia hace referencia al conjunto de empresas que coinciden dentro del mercado, ofreciendo productos similares.

Para poder conocer a los competidores, se tienen que identificar a todas aquellas empresas que están operando en nuestro mismo sector o que, a su vez, comercialicen productos similares. De acuerdo a las interacciones comerciales, las principales empresas competidoras de ASOPROTPUNTY en la ciudad de Cuenca son:



- Implements Security, está ubicada en la avenida Gil Ramírez Dávalos, fue fundada hace más de ocho años. Ofrece uniformes de todo tipo a la zona Austral del Ecuador, bajo el cumplimiento de normativas internacionales y estándares de calidad.
- Facotex Uniformes, se encuentra en la avenida Pumapungo. Elabora uniformes para empresas, ropa industrial y ropa publicitaria; contando con personal capacitado, atención personalizada y precios adecuados. Tiene más de 48 años de experiencia en el mercado.
- Asociación de Producción Textil Seguridad Industrial y Ropa “ASOSEINRO”, está ubicada en la avenida de los Cerezos. Dedicada a la fabricación de productos de cualquier tipo de material textil y se encuentra operando en el mercado desde el año 2016.
- Confecciones Chávez, está situada en la calle Galápagos y Guayas. Dedicada a la elaboración de ropa de trabajo, casual y formal. Ofrece productos de calidad y cuenta con personal capacitado.
- Jegab Uniformes, está ubicada en las calles Miguel Díaz y Julio Matovelle. Se dedica a la confección de uniformes marcando estándares de calidad y moda, con un personal que trabaja con ética profesional y honorabilidad.

### **3.4.2.2 Demanda**

Para analizar la demanda que tendrá ASOPROTPUNTY, se determinaron los siguientes niveles de mercado:

#### **3.4.2.2.1 Mercado Total**

El mercado total está constituido por las empresas situadas en el cantón Cuenca, con la necesidad de adquirir uniformes de trabajo. Por lo tanto, el mercado total son las 46.288 empresas existentes en la ciudad de Cuenca, según las estadísticas del INEC.

#### **3.4.2.2.2 Mercado Potencial**



El mercado potencial para ASOPROTPUNTY son las 3.397 empresas privadas pequeñas, medianas y grandes de los sectores comercial, manufacturero y de servicios del cantón Cuenca.

#### **3.4.2.2.3 Mercado Disponible**

El mercado disponible está conformado por las 3.397 empresas pertenecientes a los sectores antes mencionados, ya que según los datos obtenidos de la encuesta piloto, el 100% de las empresas compran o estarían dispuestas a comprar uniformes de trabajo (Ver Anexo 5).

#### **3.4.2.2.4 Mercado Objetivo**

El mercado objetivo de ASOPROTPUNTY está conformado por las 2.961 empresas privadas de los sectores comercial, manufacturero y de servicios del cantón Cuenca, que compren o estén dispuestos a comprar uniformes para sus trabajadores y que deseen cambiar o contratar un nuevo proveedor, información obtenida de la encuesta piloto (Ver Anexo 5).

#### **3.4.2.3 Otros Actores**

Entre otros actores que pueden llegar a afectar con sus acciones de manera positiva o negativa a la asociación son:

- Gobierno: el Estado regula las actividades que realiza la asociación, con las diferentes leyes y normas que establece.
- Sociedad: las personas están pendientes del impacto ambiental que llegue a tener la asociación en la ciudad, las oportunidades de empleo que genera y el impacto social que cause.
- Instituciones que apoyan el emprendimiento: son instituciones públicas que apoyan a emprendimientos, con capacitaciones para el adecuado manejo administrativo de las asociaciones.

### 3.5 Análisis de Marketing

#### 3.5.1 Producto

ASOPROTPUNTY estará enfocada directamente en la fabricación de uniformes de trabajo para empresas del sector comercial, manufacturero y servicios. Las prendas de vestir que ofertará la asociación son muy importantes para que las empresas puedan llevar a cabo las actividades industriales y comerciales, ya que son cómodas, ergonómicas y ofrecen protección. Entre las principales prendas de vestir que ofrecerá están:

**Figura 40**

*Catálogo de productos*



Fuente: Investigación de Campo.  
Elaborado por: Autoras.



### 3.5.1.1 Nombre de la Empresa

El nombre que se le asigne a una empresa es una elección muy importante, ya que representará su identidad y será el primer contacto con los clientes, por lo tanto, el nombre asignado por los socios para la asociación es “ASOPROTPUNTY”, que se deriva de Asociación de Producción Textil Puntadas y Stylo, haciendo enfoque a la actividad económica que realiza.

### 3.5.1.2 Logotipo

El logotipo que representa a la asociación es el siguiente:

#### Figura 41

*Logotipo de ASOPROTPUNTY*



Fuente: Investigación de Campo.  
Elaborado por: Autoras.

### 3.5.1.3 Eslogan

La asociación no tiene establecido un eslogan que la identifique, razón por la cual se ha propuesto el siguiente:

“Fabricamos textiles, confeccionamos calidad”

### 3.5.1.4 Empaquetado y Etiqueta

ASOPROTPUNTY hará uso del empaquetado plástico individual de las prendas para su almacenamiento y posterior entrega.

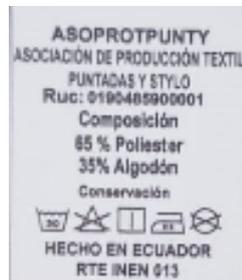
Con respecto a la etiqueta de las prendas, estas irán insertadas en la parte interna de cada prenda y contendrán información con respecto a: nombre de la



empresa, RUC, composición de la prenda y su conservación. A continuación, se presenta el diseño de la etiqueta:

## Figura 42

### *Diseño de etiqueta*



Fuente: Investigación de Campo.  
Elaborado por: Autoras

### 3.5.1.5 Líneas de Productos

ASOPROTPUNTY se concentrará principalmente en la fabricación de uniformes de trabajo de tipo industrial, formal y ejecutivo, sin descartar la posibilidad de fabricar otras prendas de vestir y de su posterior ampliación de línea de productos.

### 3.5.2 Precio

ASOPROTPUNTY realizará la fijación de los precios de venta con base en los costos que involucra la fabricación de cada tipo de prenda, más el 20% de beneficio que se obtendrá por la misma, permitiéndole recuperar la inversión realizada y generar utilidades.

**Tabla 9***Obtención de los precios de cada tipo de prenda*

	Pantalones	Camisetas	Buzos	Casacas	Camisas	Chalecos
Materia Prima	\$40.695,65	\$40.484,57	\$68.850,00	\$15.360,00	\$15.300,00	\$21.168,00
Mano de Obra	\$9.619,20	\$9.619,20	\$9.619,20	\$3.206,40	\$3.206,40	\$3.206,40
CIF	\$38.117,88	\$67.396,20	\$53.031,67	\$8.269,24	\$13.104,82	\$11.347,85
Costo total de producción	\$88.432,73	\$117.499,97	\$131.500,87	\$26.835,64	\$31.611,22	\$35.722,25
Margen de utilidad	\$106.119,27	\$140.999,96	\$157.801,05	\$32.202,76	\$37.933,46	\$42.866,70
Unidades producidas	5.009	12.343	10.800	1.280	2.400	1.920
<b>PVP unitario</b>	<b>\$21,19</b>	<b>\$11,42</b>	<b>\$14,61</b>	<b>\$25,16</b>	<b>\$15,81</b>	<b>\$22,33</b>

**Nota:** Los precios obtenidos para cada tipo de prenda son calculados con base en los costos de fabricación anuales, más el 20% de margen de utilidad.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Autoras

### 3.5.3 Plaza

ASOPROTPUNTY debe mantener y buscar fortalecer su segmento de mercado, para lo cual hará uso únicamente de los canales de distribución directa.

De acuerdo a la investigación de mercado realizado, se evidenció que las empresas prefieren recibir sus pedidos en sus instalaciones sin la intervención de servicios de entrega, por lo tanto, la asociación designará personal para que se encargue de las entregas de los pedidos a los clientes.

### 3.5.4 Promoción

Para darse a conocer de mejor manera ASOPROTPUNTY aplicará las siguientes estrategias de promoción:

- Creación de una cuenta en Facebook e Instagram, ya que son las redes sociales más utilizadas por las empresas de Cuenca. Se plantea realizar publicaciones diarias de los modelos y características de las uniformes. Adicionalmente, estas redes ayudarán a la captación de nuevos clientes y fortalecer las relaciones comerciales (Ver Anexo 13).



- Desarrollo de un catálogo físico y virtual, donde se promocionen las características de los uniformes, los cuales serán entregados en las instalaciones de las empresas, para llegar a una mayor parte del mercado (Ver Anexo 14).
- Promociones en la compra, una de las más preferidas por las empresas es el descuento (Ver Figura 26). Por lo que, se le sugiere a la asociación realizar descuentos de acuerdo al volumen del pedido.

### **3.6 Plan Estratégico**

#### **3.6.1 Misión**

Somos una asociación dedicada al diseño, confección y comercialización de uniformes de trabajo para las empresas del cantón Cuenca, brindándoles comodidad, calidad y precios competitivos. Contamos con un equipo de trabajo calificado y comprometido con el servicio que brindamos, con las herramientas y maquinarias adecuadas y una gestión administrativa eficiente; garantizando rentabilidad a los socios.

#### **3.6.2 Visión**

Ser reconocidos a nivel nacional como la mejor opción al momento de realizar la compra de uniformes de trabajo.

#### **3.6.3 Valores**

Los valores corporativos que dirigen a la asociación son:

- Trabajo en equipo: trabajamos en equipo de manera comprometida, para conseguir resultados más efectivos.
- Responsabilidad: las obligaciones y decisiones contraídas por cada uno de los socios son cumplidas oportunamente.
- Respeto: mantenemos una convivencia pacífica, armónica y confortable entre socios y socios – clientes, para el mejor desenvolvimiento de la asociación.



- Compromiso: cumplimos con profesionalismo los deberes y obligaciones, haciendo propios los objetivos institucionales.
- Honestidad: realizamos los procesos con rectitud y honestidad, buscando siempre ofrecer productos de calidad.
- Transparencia: informamos a los socios sobre las actividades que se realizan dentro de la organización, de manera clara y concisa.

### **3.6.4 Objetivos**

#### **3.6.4.1 Objetivo General**

Ofrecer uniformes de trabajo de calidad y de acuerdo con las exigencias y necesidades de las empresas.

#### **3.6.4.2 Objetivos Específicos**

- Posicionar la marca de ASOPROTPUNTY en el mercado local.
- Brindar un servicio eficaz, contando con un personal capacitado que pueda asesorar y dar solución a los problemas.
- Realizar publicidad efectiva en medios de comunicación virtuales para captar nuevos clientes.
- Contribuir con el desarrollo económico de la ciudad de Cuenca.

#### **3.6.4.3 Objetivos Estratégicos**

- Aumentar la competitividad de la asociación para incrementar los ingresos de los socios.
- Mejorar el servicio brindado a los clientes.
- Aumentar la productividad de la asociación.
- Fortalecer la gestión del talento humano.

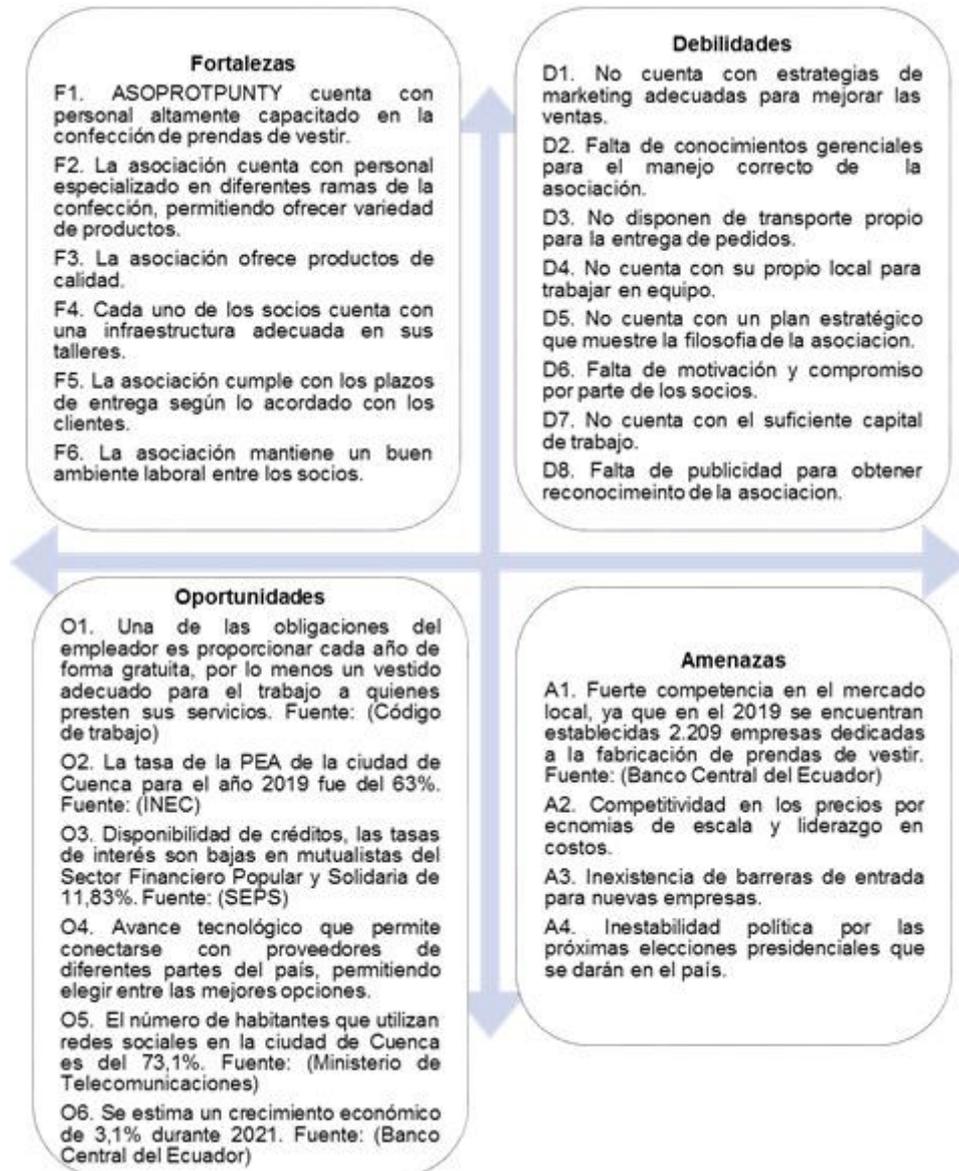
### **3.6.5 Análisis FODA**

El análisis FODA permite identificar los factores internos y externos que tiene ASOPROTPUNTY, con el objetivo de conocer la situación actual y establecer

estrategias para su mejora. La información para la elaboración del FODA, se obtuvo mediante las entrevistas aplicadas a los socios y por los estudios realizados con anterioridad, en relación a los aspectos económicos que inciden en la producción.

**Figura 43**

*Matriz FODA de la asociación ASOPROTPUNTY*



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Autoras.



### 3.6.5.1 Matriz EFI

En la siguiente tabla se presentan las fortalezas y debilidades más importantes de la asociación.

**Tabla 10**

*Matriz EFI*

Factores Internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
<b>Fortalezas</b>			
F1. ASOPROTPUNTY cuenta con personal altamente capacitado en la confección de prendas de vestir.	0,12	4	0,48
F2. La asociación cuenta con personal especializado en diferentes ramas de la confección, permitiendo ofrecer una gran variedad de productos.	0,1	4	0,40
F3. La asociación ofrece productos de alta calidad.	0,1	4	0,40
F4. Cada uno de los socios cuenta con una infraestructura adecuada en sus talleres.	0,05	3	0,15
F5. La asociación cumple con los plazos de entrega según lo acordado con los clientes.	0,08	4	0,32
F6. La asociación mantiene un buen ambiente laboral entre los socios.	0,04	4	0,16
<b>Debilidades</b>			
D1. No cuenta con estrategias de marketing adecuadas para mejorar las ventas.	0,10	1	0,10
D2. Falta de conocimientos gerenciales para el manejo correcto de la asociación.	0,09	1	0,09
D3. No disponen de transporte propio para la entrega de pedidos.	0,03	2	0,06
D4. La asociación no cuenta con su propio local para trabajar en equipo.	0,04	2	0,08
D5. No cuenta con un plan estratégico que muestre la filosofía de la asociación.	0,07	1	0,07
D6. Falta de motivación y compromiso por parte de los socios.	0,08	2	0,16
D7. No cuenta con el suficiente capital de trabajo.	0,05	1	0,05
D8. Falta de publicidad para obtener reconocimiento de la asociación.	0,05	1	0,05
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,57</b>

**Nota:** A los factores internos se les asigna un peso relativo desde 0,0 (menos relevante) a 1,0 (más relevante) y la calificación está dada 1 (debilidad mayor), 2 (debilidad menor), 3 (fortaleza menor) y 4 (fortaleza mayor).

Elaborado por: Autoras.



Interpretación: El resultado total ponderado de la Matriz EFI es de 2,57, esto señala que la asociación ASOPROTPUNTY cuenta con una posición interna relativamente sólida, debido a que se ubica apenas arriba del promedio 2,5, existiendo la posibilidad de mejorar sus operaciones, estrategias y procedimientos dentro de la asociación.

### 3.6.5.2 Matriz EFE

En la siguiente tabla se evalúan las oportunidades y amenazas más significativas de la asociación, determinando las relaciones que existen entre ellas.

**Tabla 11**

*Matriz EFE*

Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
<b>Oportunidades</b>			
O1. Una de las obligaciones del empleador es proporcionar cada año de forma gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios. Fuente: (Código de trabajo)	0,13	4	0,52
O2 La tasa de la PEA de la ciudad de Cuenca para el año 2019 fue del 63%. Fuente: (INEC)	0,09	4	0,36
O3. Disponibilidad de créditos, las tasas de interés son bajas en mutualistas del Sector Financiero Popular y Solidaria de 11,83%. Fuente: (SEPS)	0,12	4	0,48
O4. Avance tecnológico que permite conectarse con proveedores de diferentes partes del país, permitiendo elegir entre las mejores opciones.	0,07	3	0,21
O5. El número de habitantes que utilizan redes sociales en la ciudad de Cuenca es del 73,1%. Fuente: (Ministerio de Telecomunicaciones)	0,07	3	0,21
O6. Se estima un crecimiento económico de 3,1% durante 2021. Fuente: (Banco Central del Ecuador)	0,08	4	0,32



---

<b>Factores Externos Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación Ponderada</b>
<b>Amenazas</b>			
A1. Fuerte competencia en el mercado local, ya que en el 2019 se encuentran establecidas 2.209 empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir. Fuente: (Banco Central del Ecuador)	0,15	1	0,15
A2. Competitividad en los precios debido a economías de escala y liderazgo de costos.	0,12	1	0,12
A3. Inexistencia de barreras de entrada para nuevas empresas.	0,09	2	0,18
A4. Inestabilidad política por las próximas elecciones que se darán el país	0,08	1	0,08
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,31</b>
<b>Nota:</b> A los factores externos se les asigna un peso relativo desde 0,0 (menos relevante) a 1,0 (más relevante) y la calificación está dada 1 (amenaza mayor), 2 (amenaza menor), 3 (oportunidad menor) y 4 (oportunidad mayor). Elaborado por: Autoras.			

---

Interpretación: El resultado total ponderado de la Matriz EFE es de 2,31, encontrándose por debajo de la media, lo que indica que la asociación no está aprovechando con eficiencia las oportunidades que presenta el mercado y no se está minimizando los efectos que provocan las amenazas.

### 3.6.5.3 Matriz FODA Cruzado

La Matriz FODA Cruzado se desarrolla luego de identificar los principales factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas), relacionados con la organización. Por lo tanto, es importante para la asociación ASOPROTPUNTY contar con esta matriz para determinar las estrategias apropiadas para mejorar su competitividad, el desarrollo de esta matriz se encuentra en el Anexo 15.

### 3.6.5.4 Plan Estratégico de Acción

Actualmente, ASOPROTPUNTY no cuenta con un plan estratégico que dirija sus actividades, por lo tanto, se le propone el diseño de un plan para alcanzar los siguientes objetivos:



- Posicionar a la asociación en el mercado textil como la mejor empresa en confección de uniformes de trabajo, con la finalidad de incrementar sus ingresos, para lo cual se realizará intensas campañas publicitarias mediante medios digitales y personales.
- Mejorar la calidad del servicio brindado, para lograr la captación y fidelización de nuevos clientes.
- Incrementar la productividad de la asociación mejorando los procesos operativos y administrativos.
- Fortalecer la gestión del talento humano de la asociación mediante capacitaciones técnicas y de motivación al personal.

El desarrollo de las estrategias, acciones y la asignación de recursos se encuentran con más detalle en el Anexo 16.

#### **3.6.5.5 Plan Operativo de Acción**

El Plan Operativo es un documento que ayuda a que el Plan Estratégico se ejecute fácilmente mediante el seguimiento de las actividades establecidas, administración adecuada de los diferentes recursos y el manejo óptimo del presupuesto. El presupuesto que se necesita para cumplimiento de los objetivos planteados es de \$13.840, el cual se presenta de forma detallada en el Anexo 17.

### **3.7 Análisis Económico y Financiero**

#### **3.7.1 Inversión**

La inversión que requiere ASOPROTPUNTY para poner en marcha el modelo de negocio propuesto es de \$43.581,20, la cual se divide en inversión fija y diferida. En la inversión fija se encuentran los activos que son necesarios para llevar a cabo las actividades de producción, mientras que la inversión diferida engloba aquellos bienes y servicios intangibles necesarios para el funcionamiento de la asociación. El plan de inversión más detallado se presenta en el Anexo 18.

**Tabla 12***Plan de Inversión de ASOPROTPUNTY*

Inversión fija		\$ 43.110,70
Maquinaria, equipos y herramientas	\$ 27.560,00	
Muebles y enseres	\$ 495,00	
Herramientas de modistería	\$ 55,70	
Vehículo	\$ 15.000,00	
Inversión diferida		\$ 470,50
Registro de la marca	\$ 210,00	
Certificado INEN	\$ 60,50	
Arreglos locativos	\$ 200,00	
<b>Total de inversión</b>		<b>\$ 43.581,20</b>

**Nota:** Los datos corresponden a la inversión inicial que requiere ASOPROTPUNTY para poner en marcha el modelo de negocio propuesto.  
Fuente: Investigación de campo.  
Elaborado por: Autoras.

El Plan de Inversión estará financiado por capital propio mediante el aporte de los socios y capital privado por medio de un préstamo, en la institución financiera BanEcuador. El préstamo estará establecido para 3 años con una tasa de interés del 11%, considerándose un microcrédito con facilidad para emprendimiento. La tabla de amortización del préstamo se encuentra detallada en el Anexo 19.

**Tabla 13***Financiamiento del Plan de Inversión*

<b>Financiamiento</b>	
Préstamo	\$ 15.000,00
Recursos propios	\$ 28.581,20
<b>Total</b>	<b>\$ 43.581,20</b>

**Nota:** La inversión inicial de ASOPROTPUNTY estará financiada por aportes de los socios y un préstamo solicitado a la entidad BanEcuador.  
Fuente: Investigación de campo.  
Elaborado por: Autoras.

**3.7.2 Demanda Efectiva**

Para determinar la demanda efectiva de ASOPROTPUNTY, se tomó como referencia a las 3.397 empresas privadas pequeñas, medianas y grandes de los



sectores manufacturero, comercial y de servicios del cantón Cuenca, representando el mercado potencial. Adicionalmente, se determinó por medio de las encuestas piloto que el 100% de las empresas compran o están dispuestas a comprar uniformes, obteniendo el mercado disponible. Posteriormente, se consideró a las empresas que cambiarían o contratarían un nuevo proveedor de uniformes, correspondiendo el 90% a las empresas pequeñas, el 69% a las medianas y el 100% a las grandes, información obtenida de las encuestas piloto. Finalmente, se tomó en cuenta el promedio de trabajadores por tamaño de empresa, la tasa de desempleo en el cantón y el número promedio de prendas más demandadas por las empresas encuestadas, determinando así la demanda efectiva para la asociación.

**Tabla 14***Cálculo de la demanda efectiva*

	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Mercado potencial	2.641	581	175	3.397
Mercado disponible (compran o están dispuestos a comprar uniformes).	2641	581	175	3.397
Dispuestos a cambiar o contratar un nuevo proveedor	2383	402	175	2.961
Promedio trabajadores	47667	27754	179900	255.321
Tasa de desempleo 3,5%				246.385
<b>Mercado efectivo anual (N° de prendas)</b>				<b>739.154</b>

**Nota:** El mercado efectivo de la asociación, es calculado a partir del mercado potencial, tomando en cuenta diversos aspectos que afecta el cálculo de la misma.

Fuente: INEC - Investigación de campo.

Elaborado por: Autoras.

La demanda efectiva anual en prendas es de 739.147, siendo las más demandas las camisetas, jeans y buzos en el área operativa y chalecos, camisas y casacas en el área administrativa.

**Tabla 15***Cálculo de la demanda efectiva en prendas de vestir*

Producto	%	Mercado efectivo anual (N° prendas)	Mercado efectivo diario (N° prendas)
Pantalones	26%	189.424	789
Camisetas	26%	189.424	789
Buzos	21%	153.343	639
Casacas	10%	73.299	305
Camisas	9%	68.988	287
Chalecos	9%	64.676	269
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>739.154</b>	<b>3.080</b>

**Nota:** La cantidad de la demanda efectiva en N° de prendas está dada de acuerdo al porcentaje de frecuencia de compra de las empresas obtenidas de la encuesta aplicada.  
Fuente: Investigación de campo.  
Elaborado por: Autoras.

### 3.7.3 Proyección de Ingresos

Para determinar los ingresos de la asociación se consideró la tasa de inflación proyectada para los próximos tres años, dicho cálculo se presenta de forma detallada en el Anexo 20.

**Tabla 16***Proyección de la tasa de inflación*

Proyecciones	Inflación	Incremento
Inflación 2022	-0,14%	0,87%
Inflación 2023	-0,12%	0,02%
Inflación 2024	-0,10%	0,02%

**Nota:** La proyección de la inflación está determinada a partir de la inflación presentada en los últimos 5 años.  
Fuente: Banco Central del Ecuador.  
Elaborado por: Autoras.

Además, se consideró la capacidad de producción de ASOPROTPUNTY, tomando en cuenta el número de trabajadores y el tiempo de fabricación que requiere cada prenda (Ver Anexo 21), laborando 8 horas diarias y 5 días a la semana. La asignación de los trabajadores se realizó de acuerdo al porcentaje de demanda que tiene cada tipo de prenda, los cuales son: 26% para pantalones, 26% camisetas, 21%



buzos, 10% casacas, 9% camisas y 9% chalecos, información obtenida del estudio de mercado.

**Tabla 17**

*Capacidad de producción de ASOPROTPUNTY*

Tipo de prenda	Tiempo por prenda (min)	N° prendas por trabajador	Trabajadores por prenda	Capacidad de producción anual
Pantalones	69	7	3	5.009
Camisetas	28	17	3	12.343
Buzos	32	15	3	10.800
Casacas	90	5	1	1.280
Camisas	48	10	1	2.400
Chalecos	60	8	1	1.920
<b>Total</b>	<b>327</b>	<b>62</b>	<b>12</b>	<b>33.752</b>

**Nota:** La distribución de los trabajadores para cada tipo de prenda se realizó de acuerdo al porcentaje de demanda de cada una de ellas y el tiempo de fabricación que requieren.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Autoras.

Con la información obtenida anteriormente, se obtuvo que los ingresos proyectados para la asociación son:

**Tabla 18**

*Proyección de ingresos*

	Año 1	Año 2	Año 3
Pantalones	\$107.047,06	\$107.063,88	\$107.080,71
Camisetas	\$142.232,70	\$142.255,05	\$142.277,41
Buzos	\$159.180,68	\$159.205,69	\$159.230,71
Casacas	\$32.484,31	\$32.489,41	\$32.494,52
Camisas	\$38.265,11	\$38.271,12	\$38.277,13
Chalecos	\$43.241,48	\$43.248,28	\$43.255,07
<b>Total de Ingresos</b>	<b>\$522.451,34</b>	<b>\$522.533,44</b>	<b>\$522.615,55</b>

**Nota:** Los ingresos fueron proyectados a partir de la variación de la tasa de inflación proyectada.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Autoras.



### 3.7.4 Proyección de Costos y Gastos

Los costos que forman parte de la producción de las prendas de vestir son: materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación, el valor de cada uno de ellos dependerá del volumen de producción y la tasa de inflación proyectada para los próximos años (Ver Anexo 22).

**Tabla 19**

*Proyección de los costos de fabricación*

	Año 1	Año 2	Año 3
Materia Prima	\$203.623,04	\$203.655,04	\$203.687,04
Mano de Obra	\$38.813,20	\$38.819,30	\$38.825,40
Costos Indirectos de Fabricación	\$192.939,87	\$192.970,19	\$193.000,52

**Nota:** Los costos de fabricación anuales fueron obtenidos a partir de la tasa de inflación proyectada y el volumen de fabricación de cada prenda.  
Fuente: Investigación de campo.  
Elaborado por: Autoras.

Adicionalmente, la asociación tendrá gastos administrativos, de distribución y financieros, la información detallada se encuentra en el Anexo 23.

**Tabla 20**

*Proyección de gastos*

Gastos administrativos	<b>\$ 53.982,20</b>
Gastos de distribución	\$ 9.600,00
Gastos financieros	\$ 1.429,41
<b>Total</b>	<b>\$ 65.011,20</b>

**Nota:** La proyección de los gastos está determinada de forma anual.  
Fuente: Investigación de campo.  
Elaborado por: Autoras.

### 3.7.5 Estados de Resultados

El Estado de Resultados indica de forma detallada los ingresos, costos, gastos y utilidades o pérdidas que generen las empresas en un periodo determinado,



permitiéndoles conocer de mejor manera su situación financiera y tomar decisiones con base en los resultados obtenidos. Como se puede observar en la Tabla 21, ASOPROTPUNTY obtendrá utilidades en los próximos 3 años.

**Tabla 21***Estado de Resultados Proyectado*

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	\$522.451,34	\$522.533,44	\$522.615,55
Costo de ventas	\$435.376,11	\$435.444,53	\$435.512,96
Materia prima	\$203.623,04	\$203.655,04	\$203.687,04
Mano de Obra	\$38.813,20	\$38.819,30	\$38.825,40
CIF	\$192.939,87	\$192.970,19	\$193.000,52
<b>(=) Utilidad bruta en ventas</b>	<b>\$87.075,22</b>	<b>\$87.088,91</b>	<b>\$87.102,59</b>
Gastos de operación	\$63.582,20	\$63.582,20	\$63.582,20
Gastos administrativos	\$53.982,20	\$53.982,20	\$53.982,20
Gastos de distribución	\$9.600,00	\$9.600,00	\$9.600,00
<b>(=) Utilidad operacional en ventas</b>	<b>\$23.493,02</b>	<b>\$23.506,71</b>	<b>\$23.520,39</b>
Gastos financieros	\$1.429,41	\$912,89	\$336,60
<b>(=) Utilidad antes participación de trabajadores</b>	<b>\$22.063,61</b>	<b>\$22.593,81</b>	<b>\$23.183,79</b>
Participación de trabajadores 15%	\$3.309,54	\$3.389,07	\$3.477,57
<b>(=) Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$18.754,07</b>	<b>\$19.204,74</b>	<b>\$19.706,22</b>
Impuesto a la renta 22%	\$4.125,90	\$4.225,04	\$4.335,37
<b>(=) Utilidad del ejercicio</b>	<b>\$14.628,17</b>	<b>\$14.979,70</b>	<b>\$15.370,85</b>

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Autoras.

**3.7.6 Estado de Situación Financiera**

El Estado de Situación Financiera analiza los activos, pasivos y patrimonios con los que cuenta la asociación, con la finalidad de conocer la situación económica y financiera.

En la Tabla 22 se presenta el Estado de Situación Financiera para el primer año de la asociación ASOPROTPUNTY.

**Tabla 22***Estado de Situación Financiera Proyectado*

Activo		Pasivo	
Activo Corriente	\$ 36.908,27	Pasivo Corriente	\$ 13.358,10
Efectivo	\$ 12.000,00	IESS por pagar	\$ 9.232,20
Bancos	\$ 24.908,27	Impuesto a la renta	\$ 4.125,90
Activo no Corriente	\$ 34.659,20	Pasivo no Corriente	\$ 15.000,00
Maquinaria, Equipos y herramientas	\$ 27.560,00	Préstamo Bancario	\$ 15.000,00
Muebles y Enseres	\$ 495,00	<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 28.358,10</b>
Herramientas	\$ 55,70	Patrimonio	
Vehículo	\$ 15.000,00	Capital	\$ 43.209,37
Depreciaciones	\$ -8.451,50	Capital Social	\$ 28.581,20
		Utilidad de ejercicio	\$ 14.628,17
		<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 43.209,37</b>
<b>Total Activo</b>	<b>\$ 71.567,47</b>	<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 71.567,47</b>

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Autoras.

**3.7.7 Flujo de Caja**

El Flujo de Caja presenta información de las entradas y salidas de dinero que tiene la empresa, en un periodo dado. Además, facilita los cálculos de indicadores como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), permitiendo determinar la viabilidad del modelo de negocio.

A continuación, se presenta el flujo de caja proyectado para ASOPROTPUNTY:

**Tabla 23***Flujo de Caja Proyectado*

	0	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas		\$522.451,34	\$522.533,44	\$522.615,55
Costo de ventas		\$435.376,11	\$435.444,53	\$435.512,96
Materia prima		\$203.623,04	\$203.655,04	\$203.687,04
Mano de Obra		\$38.813,20	\$38.819,30	\$38.825,40
CIF		\$192.939,87	\$192.970,19	\$193.000,52
<b>(=) Utilidad Bruta en ventas</b>		<b>\$87.075,22</b>	<b>\$87.088,91</b>	<b>\$87.102,59</b>
Gastos de operación		\$63.582,20	\$63.582,20	\$63.582,20
Gastos administrativos		\$53.982,20	\$53.982,20	\$53.982,20
Gastos de distribución		\$9.600,00	\$9.600,00	\$9.600,00
<b>(=) Utilidad operacional</b>		<b>\$23.493,02</b>	<b>\$23.506,71</b>	<b>\$23.520,39</b>
Gastos financieros		\$1.429,41	\$912,89	\$336,60
<b>(=) Utilidad antes de impuestos y participación de trabajadores</b>		<b>\$22.063,61</b>	<b>\$22.593,81</b>	<b>\$23.183,79</b>
Participación de trabajadores 15%		\$3.309,54	\$3.389,07	\$3.477,57
<b>(=) Utilidad antes de impuestos</b>		<b>\$18.754,07</b>	<b>\$19.204,74</b>	<b>\$19.706,22</b>
Impuesto a la renta 22%		\$4.125,90	\$4.225,04	\$4.335,37
<b>(=) Utilidad del ejercicio</b>		<b>\$14.628,17</b>	<b>\$14.979,70</b>	<b>\$15.370,85</b>
(-) Servicio de la deuda		-\$1.429,41	-\$912,89	-\$336,60
(+) Depreciaciones		\$8.451,50	\$8.451,50	\$8.451,50
(-) Costo Inversión	-\$43.581,20			
<b>Flujo de caja neto</b>	<b>-\$43.581,20</b>	<b>\$21.650,26</b>	<b>\$22.518,31</b>	<b>\$23.485,75</b>
<b>Flujo de caja neto acumulado</b>	<b>-\$43.581,20</b>	<b>-\$21.930,94</b>	<b>\$587,37</b>	<b>\$24.073,12</b>

Fuente: Investigación de campo.  
Elaborado por: Autoras.

La tasa de descuento para el cálculo del VAN fue determinada mediante la metodología proporcionada por Damodaran, ya que nos proporciona una tasa de descuento más técnica.

**Tabla 24***Tasa de descuento*

Rendimiento bono ecuatoriano 10 años	1,17%
Beta sector	0,92
Tasa riesgo país	14,40%
<b>Tasa de descuento</b>	<b>14,42%</b>
<b>Nota:</b> Los datos presentados corresponden al año 2020. Fuente: Damodaran, 2021. Elaborado por: Autoras.	

**3.7.8 VAN**

VAN	\$ 7.186,47
-----	-------------

Con una tasa de descuento del 14,42%, se obtiene que el VAN es de \$7.186,47, siendo mayor a cero, por lo tanto, se determina que el modelo de negocio es viable y genera utilidades.

**3.7.9 TIR y TIRM**

La TIR es otro de los indicadores que permite conocer la rentabilidad del modelo de negocio, la cual debe ser mayor a la tasa de descuento para aceptar la propuesta.

TIR	25%
-----	-----

Considerando los resultados del flujo de efectivo, la TIR del modelo de negocio propuesto es del 25%, la cual supera a la tasa de descuento, por lo que se reafirma que el modelo de negocio es rentable.

Además, se calcula la Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM), este indicador considera una tasa de financiamiento para descontar los flujos negativos generados y una tasa de reinversión para capitalizar los flujos positivos, permitiendo conocer un cálculo más real del modelo. El cálculo detallado de la TIRM se encuentra en el Anexo 24.



---

TIRM	19%
------	-----

---

La TIRM es mayor a la tasa de descuento, por lo que se concluye una vez más que el modelo es rentable.

### 3.7.10 Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)

---

PRI	1,97
-----	------

---

El modelo de negocio es rentable ya que la recuperación de la inversión se dará en 1 año 11 meses 19 días. El cálculo detallado se encuentra en el Anexo 25.



## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DEL IMPACTO, VIABILIDAD Y RIESGOS DEL MODELO DE NEGOCIO PROPUESTO

### 4.1 Análisis de Impacto y Viabilidad del Modelo de Negocio

Realizar el análisis de impacto y viabilidad del modelo de negocio propuesto, permitirá determinar los aportes económicos, sociales y ambientales que brindará a la asociación.

#### 4.1.1 Indicadores de Impacto

##### 4.1.1.1 Económico

Para evaluar el impacto económico que genera el modelo de negocio propuesto se emplean los siguientes indicadores:

- Utilidades. Se obtendrá un incremento en las utilidades en los próximos tres años.

$$\Delta Utilidades = \left( \frac{Utilidad\ neta\ a.\ actual - Utilidad\ neta\ a.\ ant}{Utilidad\ neta\ a.\ ant} \right) * 100$$

$$\Delta Utilidades\ Año\ 1 = 2\%$$

$$\Delta Utilidades\ Año\ 2 = 3\%$$

- PRI. La inversión que requiere el modelo de negocio se recuperará dentro de los dos primeros años.

$$PRI = un\ año\ once\ meses$$

- VAN. Para determinar si el modelo de negocio es viable económicamente se debe considerar lo siguiente:

---

VAN < 0	El modelo de negocio es rechazado.
---------	------------------------------------

---

VAN > 0	El modelo de negocio se acepta.
---------	---------------------------------

---

VAN = 0	No genera ni pérdidas ni ganancias el modelo.
---------	---

---

El VAN obtenido mediante el análisis financiero y económico es de \$7.186,47, concluyendo que el modelo de negocio es viable.



- TIR. La TIR obtenida es del 25%, siendo mayor a la tasa de descuento, por lo tanto, se reafirma la viabilidad del modelo.

#### 4.1.1.2 Social

Los indicadores propuestos a continuación buscan evaluar el impacto social que se espera obtener al aplicar el modelo de negocio, considerando el ambiente laboral, capacitación de los trabajadores y la satisfacción de los clientes.

- Trabajadores capacitados (TC). Actualmente, la asociación no ha accedido a ninguna capacitación para su equipo de trabajo en temas de seguridad laboral, conocimientos administrativos y de servicio al cliente. Por tanto, se espera que, al finalizar el primer año la asociación logre capacitar a todos los trabajadores en los temas antes mencionados. Para evaluar el nivel de cumplimiento se propone el siguiente indicador:

$$TC = \frac{\# \text{trabajadores capacitados}}{\text{total trabajadores}}$$

- Condiciones laborales. La aplicación del modelo de negocio mejorará las condiciones laborales de los trabajadores, ya que se propone realizar las actividades de producción de forma grupal, concentrados en un solo lugar y con las adecuaciones necesarias que requiere cada actividad. Además, se busca motivar al personal de trabajo con incentivos de acuerdo a su nivel de desempeño laboral.
- Satisfacción de los clientes. Hasta la fecha, la asociación no ha realizado ningún tipo de evaluación para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes, por lo tanto, se propone aplicar de forma semestral una encuesta de satisfacción, esperando que la asociación obtenga una calificación positiva y satisfactoria de la totalidad de sus clientes.

#### 4.1.1.3 Ambiental

El principal indicador que permitirán evaluar el impacto ambiental del modelo de negocio propuesto es:

- Generación de residuos sólidos. La asociación no realiza prácticas medioambientales que permitan manejar positivamente la generación de



residuos sólidos, por lo tanto, se propone que la asociación implemente capacitaciones de manejo y reutilización de desechos con el objetivo de reducir este índice cada año. El indicador que se propone para medir la cantidad de residuos generados es el siguiente:

$$GRS = \frac{Cantidad\ de\ residuos\ a.\ act - Cantidad\ de\ residuos\ a.\ ant}{Cantidad\ de\ residuos\ a.\ ant} * 100$$

#### **4.1.2 Viabilidad del Modelo de Negocio**

Para evaluar la viabilidad del modelo de negocio se consideran factores técnicos, operacionales y legales.

##### **4.1.2.1 Viabilidad Técnica**

La asociación contará con las herramientas, equipos y maquinarias necesarias para el desarrollo de las actividades de producción, mismas que se pueden adquirir con facilidad dentro del país. Los equipos, maquinarias y herramientas se encuentran detallados en el Plan de Inversión (Ver Anexo 18).

Adicionalmente, la asociación tendrá personal capacitado y con experiencia para las áreas de producción, administrativa y de ventas.

##### **4.1.2.2 Viabilidad Operacional**

La asociación contará con una capacidad de producción de 33.752 prendas anuales, logrando cubrir el 5% del mercado efectivo. Para realizar los procesos de fabricación de los uniformes se contará con 12 trabajadores, los cuales laborarán de lunes a viernes, 8 horas diarias. Además, el modelo de negocio proporcionará un plan estratégico y de marketing que ayudará a la asociación a mejorar el desempeño de sus actividades.

##### **4.1.2.3 Viabilidad Legal**

El modelo de negocio propuesto no tiene ningún impedimento legal, ya que la asociación cumple con los requisitos necesarios para el desempeño de sus actividades económicas, como lo son:

- Registro Único de Contribuyentes (RUC).
- Permiso de funcionamiento.



- Certificado de etiquetado con sello de calidad del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN).

Al analizar los diferentes factores que afectan la viabilidad del modelo, se concluyó que, es factible ponerlo en marcha en la asociación ASOPROTPUNTY, ya que le ayudará a posicionarse en el mercado cumpliendo con las necesidades, expectativas de los clientes y con los objetivos planteados inicialmente.

#### **4.1.3 Plan de Monitoreo y Evaluación**

Para realizar el monitoreo y evaluación del modelo de negocio propuesto se hará uso del CMI, el cual permite realizar el seguimiento y evaluación del cumplimiento de los objetivos dentro de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje. Adicionalmente, se presenta una semaforización de los estándares de aceptación, de acuerdo a los rangos de cumplimiento.

**Tabla 25***Plan de Monitoreo y Evaluación para ASOPROTPUNTY*

Objetivos	Indicadores	Unidad medida	Meta	Frecuencia de la medición	Estándar			Resultado obtenido
					Óptimo	Tolerable	Deficiente	
<b>Perspectiva Financiera</b>								
Incrementar las utilidades de la asociación.	Utilidades	%	2%	Anual	2%	1,1%	1%	
Incrementar la rentabilidad de la asociación.	Rentabilidad	%	15%	Anual	15%	9%-14%	8%	
Recuperar la inversión realizada.	PRI	%	100%	Anual	100%	76%-99%	75%	
<b>Perspectiva Clientes</b>								
Captar nuevos clientes.	$\frac{N^{\circ} \text{ clientes nuevos}}{\text{total clientes}}$	%	10%	Mensual	10%	7%-9%	6%	
Aumentar la satisfacción de los clientes.	Escala de medición mediante aplicación de encuesta de satisfacción	Escala del 1 al 10	10	Semestral	10	8-9	7	
Lograr la fidelización de los clientes.	$\frac{N^{\circ} \text{ clientes fidelizados}}{\text{total clientes}}$	%	100%	Anual	100%	81%-99%	80%	
<b>Perspectiva Procesos Internos</b>								
Incrementar la productividad de los trabajadores.	$\frac{N^{\circ} \text{ prendas elaboradas}}{\text{horas trabajadas}}$	%	20%	Anual	20%	11%-19%	10%	



Objetivos	Indicadores	Unidad medida	Meta	Frecuencia de la medición	Estándar			Resultado obtenido
					Óptimo	Tolerable	Deficiente	
Cumplir con las fechas de entrega de los pedidos solicitados.	$\frac{N^{\circ} \text{ pedidos entregados a tiempo}}{\text{total pedidos}}$	%	100%	Mensual	100%	86%-99%	85%	
<b>Perspectiva de Aprendizaje</b>								
Capacitar a los trabajadores de la asociación.	$\frac{N^{\circ} \text{ trabajadores capacitados}}{\text{total trabajadores}}$	%	100%	Anual	100%	86%-99%	85%	
Realizar periódicamente publicaciones de los productos en las páginas web de la asociación.	Cantidad de publicaciones	Número	3	Diarias	3	2	1	
Brindar servicio postventa.	$\frac{\text{ventas con servicio postventa}}{\text{total de ventas}}$	%	75%	Anual	75%	51%-74%	50%	
<b>Nota:</b> Los estándares están establecidos de acuerdo al resultado que se espera obtener con el modelo de negocio. Fuente: Rodríguez, 2018. Elaborado por: Autoras.								



## 4.2 Análisis de Riesgo del Modelo de Negocio

### 4.2.1 Análisis de Riesgos

Para analizar los riesgos que pueden presentarse en la asociación, se utilizará la Matriz de Probabilidad e Impacto. A continuación, se presentan los posibles riesgos que puede enfrentar la asociación con su respectiva calificación:

**Tabla 26***Matriz de Probabilidad e Impacto*

Tipo de riesgo	Código	Descripción	Factores de riesgo		Valor de riesgo
			Impacto	Probabilidad	
Financiero	R1	Disminución en las ventas por la falta de posicionamiento de la asociación.	5	4	20
	R2	Falta de liquidez para el pago a proveedores.	2	1	2
	R3	Incremento en la inversión requerida por imprevistos.	3	2	6
Tecnológico	R4	Maquinaria adquirida con defectos.	4	2	8
	R5	Fallas en las máquinas que impidan el desarrollo adecuado de las actividades de producción.	5	2	10
Operacional	R6	Capacidad instalada limitada.	5	3	15
	R7	Entrega de uniformes con defectos.	4	3	12
	R8	Falta de compromiso del equipo de trabajo con las actividades asumidas.	4	1	4
Humano	R9	Falta de motivación del equipo de trabajo.	5	2	10
	R10	Resistencia al cambio por parte del equipo de trabajo.	4	2	8
	R11	Demoras en los tiempos de entrega.	2	2	4
Mercado	R12	Incremento en la competencia.	3	4	12
	R13	Incremento en los costos de la materia prima.	3	2	6
	R14	Pérdida de clientes por falta de fidelización.	4	4	16
Político	R15	Inestabilidad en el país por el cambio de presidente.	3	4	12

**Nota:** La valoración de los riesgos se lo realizará de forma semestral.

Fuente: EALDE, 2019.

Elaborado por: Autoras.



#### 4.2.2 Medidas de Mitigación

Como se puede observar en la Tabla 27, los posibles riesgos de la asociación se encuentran en un nivel medio, por lo tanto, es necesario plantear medidas de mitigación para prevenir y minimizar sus repercusiones. A continuación, se presentan las medidas de mitigación para cada uno de los riesgos:

**Tabla 27**

*Medidas de mitigación*

<b>Cód.</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Medidas de Mitigación</b>
<b>R1</b>	Disminución en las ventas por la falta de posicionamiento de la asociación.	Implementar estrategias de marketing en redes sociales para incrementar el nivel de ventas.
<b>R2</b>	Falta de liquidez para el pago a proveedores.	Establecer promociones y descuentos para generar ingresos.
<b>R3</b>	Incremento en la inversión requerida por imprevistos.	Contar con un fondo para gastos inesperados.
<b>R4</b>	Maquinaria adquirida con defectos.	Pedir garantía y asistencia técnica al momento de la compra de las máquinas.
<b>R5</b>	Fallas en las máquinas que impedirán el desarrollo adecuado de las actividades de producción.	Mantenimiento periódico de las equipos, maquinarias y herramientas de producción.
<b>R6</b>	Capacidad instalada limitada.	Identificar cuellos de botella, con el objetivo de mejorar la producción.
<b>R7</b>	Entrega de uniformes con defectos.	Establecer un mecanismo de control de calidad en cada pedido.
<b>R8</b>	Falta de compromiso del equipo de trabajo con las actividades asumidas.	Incrementar capacitaciones al personal.
<b>R9</b>	Falta de motivación del equipo de trabajo.	Incentivar al personal con bonificaciones económicas y no económicas.
<b>R10</b>	Resistencia al cambio por parte del equipo de trabajo.	
<b>R11</b>	Demoras en los tiempos de entrega.	Establecer un cronograma de actividades con el objetivo de mejorar los procesos.
<b>R12</b>	Incremento en la competencia.	Realizar alianzas estratégicas con las empresas que adquieren uniformes.
<b>R13</b>	Incremento en los costos de la materia prima.	Realizar alianzas estratégicas con proveedores para obtener descuentos.
<b>R14</b>	Pérdida de clientes por falta de fidelización.	Fidelizar a los clientes ofreciendo una atención de calidad y alcanzando sus expectativas con los mejores productos.
<b>R15</b>	Inestabilidad en el país por el cambio de presidente.	Adaptarse a las nuevas disposiciones impuestas por el gobierno.

Fuente: EALDE, 2019.  
Elaborado por: Autoras.



## **CAPITULO V: APOORTE ACADÉMICO, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Aporte Académico**

La formación académica hace referencia al conjunto de conocimientos que se han obtenido a lo largo de la vida universitaria, los cuales permitirán formar las competencias necesarias y suficientes para desempeñarse en la vida profesional y laboral.

La Universidad de Cuenca busca principalmente formar profesionales que tengan la capacidad de ser creativos, innovadores y respondan a los grandes retos que se presentan, con el compromiso de mejorar la calidad de vida de la sociedad, contribuir a la interculturalidad y a la naturaleza.

Con base en los antecedentes mencionados, el desarrollo del modelo de negocio busca contribuir con estrategias que permitan mejorar la productividad, la gestión de los procesos administrativos y gerenciales de ASOPROTPUNTY. Con la finalidad de generar rentabilidad y sostenibilidad para la asociación, y a su vez contribuir a la dinamización de la economía del cantón Cuenca.

Para el desarrollo del modelo de negocio, se emplearon conocimientos y aprendizajes adquiridos en las aulas de clases, relacionados con las áreas de marketing, costos, proyectos, administración financiera y estrategia competitiva. Las estrategias que se plantearon en el presente proyecto, servirán de guía para empresas con actividades económicas similares y de apoyo para investigaciones posteriores.

### **5.2 Conclusiones**

- La industria textil en el Azuay, ha tenido un notable crecimiento en los últimos años, además es considerado un sector generador de fuentes de empleo, aportando al desarrollo económico de la provincia.
- Con el análisis de la cadena de valor se determinó que las principales falencias que tiene la asociación son: escasos conocimientos gerenciales, capacidad de



producción limitada y falta de compromiso del equipo de trabajo con las actividades adquiridas, ocasionando problemas en el funcionamiento de la asociación.

- Se propone el diseño de un Plan Estratégico, debido a que ASOPROTPUNTY no cuenta con esta herramienta. Este plan tiene como objetivo mejorar la competitividad de la asociación en el mercado textil, incrementar los ingresos de los socios, aumentar la productividad y fortalecer la gestión de talento humano.
- Se planteó un análisis de marketing, debido a que ASOPROTPUNTY no lo ha realizado. Este análisis tiene el objetivo de mejorar la calidad de los productos, ofrecer un servicio eficaz y en general, perfeccionar las formas de relacionarse con los clientes.
- Se propuso un modelo de negocio para ASOPROTPUNTY con base en el Modelo Canvas, con el fin de mejorar los procesos productivos, optimizar recursos, definir un segmento de mercado adecuado y establecer estrategias que ayuden a posicionar a la asociación, con el objetivo de incrementar las ventas y generar rentabilidad a los socios.
- Mediante el análisis económico y financiero se concluyó que el modelo de negocio propuesto para ASOPROTPUNTY es viable y rentable, ya que el VAN alcanzó un valor positivo de \$7.186,47 y la TIR un valor de 25%, siendo mayor a la tasa de descuento. Además, la recuperación de la inversión inicial se dará en un periodo de 1 año 11 meses.
- Con el análisis de impacto y viabilidad, se determinó que es factible poner en marcha el modelo de negocio propuesto para ASOPROTPUNTY, dado que no existen restricciones económicas, sociales, ambientales, técnicas, operacionales y legales que lo impidan.
- Con el análisis de riesgos, se determinó los posibles eventos desfavorables que pueden afectar el desarrollo normal de las actividades de ASOPROTPUNTY, y, se planteó medidas de mitigación que le permita contrarrestar los efectos de dichos riesgos.



### 5.3 Recomendaciones

Se recomienda a la asociación realizar las siguientes acciones:

- Hacer uso del catálogo virtual y físico, con el objetivo de mantener una mejor presentación y facilitar el acceso a la información de las características de los uniformes.
- Hacer uso de diversos medios de publicidad para dar a conocer los productos, de preferencia utilizar las redes sociales como Facebook e Instagram.
- Realizar capacitaciones de forma continua al equipo de trabajo, con el objetivo de mejorar el servicio brindado a los clientes, optimizar los procesos de producción y obtener conocimientos gerenciales.
- Aplicar las estrategias obtenidas del análisis de la Matriz FODA Cruzado, para generar soluciones a los problemas detectados y aprovechar las oportunidades que brinda el mercado textil.
- Implementar el Plan Estratégico y Plan Operativo, ya que estas herramientas contienen las directrices y acciones que deben realizar para alcanzar los objetivos a corto y largo plazo.



## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, R., Flores, M., & Sandoval, G. (2015). Cómo crear un modelo de negocio: caso Taxiwoman. *Revista Académica y Negocios*, 1(2), pp. 105-114. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6599121.pdf>
- Arellano, H. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 3(ISSN: 2477-8818), pp. 72-83. doi:10.23857/dc.v3i3 mon.627
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (s.f.). *AITE: Historia y actualidad*. Obtenido de <https://www.aite.com.ec/industria.html>
- Banco Central del Ecuador. (diciembre de 2019). *Evolución de la Balanza Comercial por países*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebca201912.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Información económica del sector externo*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/sector-externo>
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Tasas de Interés*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes122020.htm>
- Brito, D. (2018). El riesgo empresarial. *Scielo*, 10(1), 269-277. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000100269#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20del%20riesgo%20implic,a,tratamiento%20del%20riesgo%20m%C3%A1s%20apropiados.](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100269#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20del%20riesgo%20implic,a,tratamiento%20del%20riesgo%20m%C3%A1s%20apropiados.)
- Cabezas, D. (noviembre de 2020). *Situación Laboral del Ecuador 2020*. Obtenido de Actuaría: Asesoramiento Estratégico: <https://actuaria.com.ec/situacion-laboral-ecuador-2020/>
- Carvajal, J., Perdomo, G., & Arias, J. (enero de 2016). Diseño del modelo de negocio de una empresa intensiva en conocimiento desde la perspectiva de los modelos de cambio. *Revista Republicana*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/304712202\\_DISENO\\_DEL\\_MODELO\\_](https://www.researchgate.net/publication/304712202_DISENO_DEL_MODELO_)



## DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA INTENSIVA EN CONOCIMIENTO DES DE LA PERSPECTIVA DE LOS MODELOS DE CAMBIO

- Cuevas, J. (enero de 2020). *¿Para que sirve un modelo de negocio?* Obtenido de Emprendedores: <https://www.emprendedores.es/plan-de-negocio/para-que-te-sirve-modelo-negocio/>
- EAE Business School. (s.f.). *Los sectores de producción y sus características*. Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/los-sectores-de-produccion-y-sus-caracteristicas/#:~:text=El%20sector%20secundario%20o%20industrial%20se%20divide%2C%20a%20su,%2Fo%20productos%20semielaborados%20E2%80%A6> ).
- EALDE. (10 de mayo de 2017). *Cómo elaborar una Matriz de Riesgos*. Obtenido de EALDE Business School: <https://www.ealde.es/como-elaborar-matriz-de-riesgos/#:~:text=La%20matriz%20de%20riesgos%20es,que%20estos%20eventos%20terminen%20sucediendo>.
- EALDE. (agosto de 2019). *Gestión de Riesgos*. Obtenido de EALDE Business School: <https://www.ealde.es/matriz-evaluacion-riesgos/>
- El Comercio. (10 de Septiembre de 2020). El indicador de riesgo país de Ecuador cayó 1 900 puntos en un día. *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/reduccion-indicador-riesgo-pais-ecuador.html>
- Espinosa, R. (noviembre de 2017). *Ventaja Competitiva; qué es, claves, tipos y ejemplos*. Obtenido de RobertoEspinosa: <https://robertoepinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos>
- Ferreira, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 24(107). doi:<http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- INEC. (octubre de 2020). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2019*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2019/Boletin\\_Tecnico\\_DIEE\\_2019.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2019/Boletin_Tecnico_DIEE_2019.pdf)



- INEC. (2021). *Boletín Técnico N°12-2020-IPC: Índice de Precios al Consumidor*. Quito. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2020/Diciembre-2020/Bolein\\_tecnico\\_12-2020-IPC.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2020/Diciembre-2020/Bolein_tecnico_12-2020-IPC.pdf)
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (2018). Quito. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY%20ORGANICA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20actualizada%20noviembre%202018.pdf/66b23eef-8b87-4e3a-b0ba-194c2017e69a>
- Luna, A. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial S.A.
- Manzo Martínez, M. A. (2015). *Red Internacional de Investigadores en competitividad*. Obtenido de <https://riico.net/index.php/riico/article/download/63/191/2313>
- Más, C., & Aguayo, M. (2016). La cadena de valor sanitaria de los tratamientos del cáncer cervicouterino en Solca, Manabí, Núcleo de Portoviejo, Ecuador. *Scielo*, 10(2), 130-143. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612016000200007&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612016000200007&lng=es&tlng=es).
- Ministerio del Ambiente y Agua. (s.f.). *Sistema Único de Información Ambiental (SUIA)*. Obtenido de <https://www.ambiente.gob.ec/sistema-unico-de-informacion-ambiental-suia/>
- Nikulín, C., & Becker, G. (2015). Una metodología sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de. *Scielo*, 127-144. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/jotmi/v10n2/art09.pdf>
- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior*. España: Grupo Editorial Patria, S. A.
- Revista Gestión. (27 de febrero de 2019). *Gestión Digital: Los sectores de la economía*. Obtenido de <https://revistagestion.ec/cifras/los-sectores-de-la-economia>
- Rodríguez Trujillo, R. (2018). *Planificación Estratégica*. Lima: Universidad Peruana Los Andes. Obtenido de Academia.edu: <https://books.google.com.ec/books?id=HSh6DwAAQBAJ&printsec=frontcover&d>



q=planificacion+estrategica&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjzprXSub\_wAhWTVTA  
BHXTwAZUQ6AEwAHoECAYQAg#v=onepage&q&f=false

Socconini , L., & Reato , C. (2019). *Sistema de gestión para liderar empresas.*

Barcelona: Marge Books. Obtenido de

<https://books.google.com.ec/books?id=ODyeDwAAQBAJ&printsec=frontcover&q=luis+socconini+y+carlo+reato&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjnrWEw83tAhWBjVkkHZxEBz0Q6AEwAXoECAUQAg#v=onepage&q=luis%20socconini%20y%20carlo%20reato&f=false>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2020). *Registro de directivas de Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria.* Cuenca.

TRADEMAP. (2019). *Listado de productos exportados e importados por el Ecuador.*

Obtenido de

[https://www.trademap.org/Product\\_SelCountry\\_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c61%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c61%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1)

Zapata, F. (27 de Julio de 2016). *Método de Fotocatálisis Aplicado para el Tratamiento de Aguas Residuales de una Industria Textil.* Obtenido de Repositorio

Universidad Central del Ecuador.:

<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/6959/1/T-UCE-0017-0027-2016.pdf>



## ANEXOS

### Anexo 1: Acta de Constitución



**RESOLUCIÓN No. SEPS-ROEPS-2020-909845**  
**MARÍA VERÓNICA ESCANDÓN VÉLEZ**  
**INTENDENTE ZONAL 6 (E)**  
**CONSIDERANDO:**

**Que** la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, en su artículo 9 manifiesta: ***“Personalidad Jurídica.- Las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria se constituirán como personas jurídicas, previo el cumplimiento de los requisitos que contemplará el Reglamento de la presente Ley.***

*La personalidad jurídica se otorgará mediante acto administrativo del Superintendente que se inscribirá en el Registro Público respectivo”;*

**Que** el artículo 147 literal c) de la mencionada Ley, señala como una de las atribuciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, otorgar personalidad jurídica a las organizaciones sujetas a la Ley y disponer su registro;

**Que** el artículo 2 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, menciona: ***“Asamblea Constitutiva.- Para constituir una de las organizaciones sujetas a la ley, se realizará una asamblea constitutiva con las personas interesadas, quienes en forma expresa, manifestarán su deseo de conformar la organización y elegirán a sus Directivos, de conformidad a lo señalado en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento y Estatuto de la organización a constituirse ...”;***

**Que** la Asamblea Constitutiva de la ASOCIACION DE PRODUCCION TEXTIL PUNTADAS Y STYLO ASOPROTPUNTY en formación, efectuada el día 26 de diciembre del 2019, resolvió conformar la organización indicada, al amparo de lo dispuesto en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General;

**Que** mediante solicitud, presentada el 27 de diciembre del 2019, el representante legal de la ASOCIACION DE PRODUCCION TEXTIL PUNTADAS Y STYLO ASOPROTPUNTY en formación, solicita a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria el otorgamiento de la personalidad jurídica y el respectivo registro, para lo cual ha remitido la documentación que acredita el cumplimiento de los requisitos previstos en el artículo 6 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, y de las Regulaciones emitidas para el efecto;

**Que** la ASOCIACION DE PRODUCCION TEXTIL PUNTADAS Y STYLO ASOPROTPUNTY en formación, ha cumplido con el depósito del aporte correspondiente al fondo social inicial, valor mínimo establecido por el Ministerio Coordinador de Desarrollo Social en el artículo 2 de la Resolución No. MCDS-EPS-012-2015, publicada en el Registro Oficial No. 568 de 19 de agosto de 2015; y,

Página 1 de 9



**Que** mediante Resolución No. SEPS-2016-023 de 29 de febrero de 2016, el señor Superintendente de Economía Popular y Solidaria, resuelve expedir el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en el Art. 13 numeral 13.2.1. establece la Gestión Zonal del Monitoreo y Control de las Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria en el literal b) numeral 10 prescribe como una atribución de Intendencia Zonal "otorgar personería jurídica a las organizaciones del sector no financiero"

En uso de las facultades y atribuciones que le confiere la Ley,

**RESUELVE:**

**ARTÍCULO 1.-** Aprobar el estatuto social y conceder personalidad jurídica a la ASOCIACION DE PRODUCCION TEXTIL PUNTADAS Y STYLO ASOPROTPUNTY, domiciliada en el cantón CUENCA, de la provincia de AZUAY, cuyo estatuto es el siguiente:

**ESTATUTO DE LA  
ASOCIACION DE PRODUCCION TEXTIL PUNTADAS Y STYLO  
ASOPROTPUNTY**

**TÍTULO PRIMERO  
GENERALIDADES Y PRINCIPIOS**

**Artículo 1.- CONSTITUCIÓN:** Se constituye la ASOCIACION DE PRODUCCION TEXTIL PUNTADAS Y STYLO ASOPROTPUNTY, que se registrará por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General, las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del ente regulador, el presente Estatuto, los Reglamentos Internos y las normas jurídicas que le fueren aplicables, en razón de su actividad.

**Artículo 2.- DOMICILIO, RESPONSABILIDAD Y DURACIÓN:** El domicilio principal de la Asociación está ubicado el Cantón CUENCA, de la provincia de AZUAY; pudiendo ejercer su actividad en cualquier parte del territorio nacional, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La Asociación será de duración indefinida, y responsabilidad limitada a su capital social, por lo tanto, la responsabilidad de sus asociados está limitada al capital que aporten a la asociación.

**Artículo 3.- OBJETO SOCIAL:** La Asociación tendrá como objeto social principal CONFECCION DE PRENDAS DE VESTIR EN GENERAL

Para su cumplimiento podrá efectuar especialmente las siguientes actividades:

1. Adquirir, arrendar, enajenar, administrar, preñar o hipotecar bienes inmuebles;
2. Importar maquinaria, vehículos, equipos, materia prima, insumos y similares, destinados al cumplimiento de su objeto social;



3. Exportar la producción de sus asociados preservando la soberanía alimentaria;
4. Propender al mejoramiento social de sus miembros, mediante la comercialización de los productos o servicios desarrollados por ellos;
5. Propender a la eficiencia de las actividades económicas de sus asociados, fomentando el uso de técnicas y tecnologías innovadoras y amigables con el medio ambiente;
6. Suscribir convenios de cooperación técnica y capacitación con organismos gubernamentales y no gubernamentales, nacionales y/o extranjeros, para el fortalecimiento de las capacidades de sus asociados; y,
7. Promover la integración con organizaciones afines o complementarias, procurando el beneficio colectivo.

## TÍTULO SEGUNDO DE LOS ASOCIADOS

**Artículo 4.- ASOCIADOS:** Son miembros de la Asociación, las personas naturales legalmente capaces, con actividades relacionadas con el objeto social establecido en el artículo 3 del presente Estatuto, aceptadas por la Junta Directiva, previo el cumplimiento de los requisitos y procedimientos específicos que constarán en el Reglamento Interno.

**Artículo 5.- OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS ASOCIADOS:** Son obligaciones y derechos de los asociados, además de los establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General, los siguientes:

1. Intervenir en las Juntas Generales con voz y voto, pudiendo elegir y ser elegidos para los cargos directivos, previo el cumplimiento de los requisitos previstos en el presente estatuto y en su Reglamento Interno;
2. Ser beneficiarios de los programas de capacitación, asistencia técnica y de los servicios que ofrezca la Asociación;
3. Utilizar responsablemente los bienes y servicios comunes;
4. Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, los estatutos sociales y la normativa interna que rigen a la Asociación;
5. Cancelar los aportes de capital no reembolsable y las cuotas ordinarias y extraordinarias que sean fijadas por la Junta General o la Junta Directiva;
6. Desempeñar las obligaciones inherentes al cargo para el que hayan sido designados;
7. Contribuir con su comportamiento al buen nombre y prestigio de la Asociación;
8. No incurrir en competencia desleal en los términos dispuestos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General;
9. No utilizar a la organización para evadir o eludir obligaciones tributarias propias o de terceros, o para realizar actividades ilícitas; y,
10. Los demás que consten en el Reglamento Interno.

**Artículo 6.- PÉRDIDA DE LA CALIDAD DE ASOCIADO:** La calidad de asociado se pierde por retiro voluntario, exclusión, fallecimiento o pérdida de



la personalidad jurídica de la asociación.

**Artículo 7.- RETIRO VOLUNTARIO:** El asociado podrá solicitar a la Junta Directiva, en cualquier tiempo, su retiro voluntario. En caso de falta de pronunciamiento por parte de la Junta Directiva, la solicitud de retiro voluntario surtirá efecto transcurridos 30 días desde su presentación.

**Artículo 8.- EXCLUSIÓN:** La exclusión del asociado será resuelta por la Junta Directiva de conformidad con las causas y el procedimiento establecido en el Reglamento Interno. La exclusión será susceptible de apelación ante la Junta General.

### TÍTULO TERCERO ORGANIZACIÓN Y GOBIERNO

**Artículo 9.- ESTRUCTURA INTERNA:** El gobierno, dirección, administración y control interno de la Asociación, se ejercerá por medio de los siguientes organismos:

1. Junta General;
2. Junta Directiva;
3. Junta de Vigilancia; y,
4. Administrador.

#### DE LA JUNTA GENERAL

**Artículo 10.-** La Junta General es la máxima autoridad de la Asociación, estará integrada por todos los asociados, quienes tendrán derecho a un solo voto. Sus decisiones serán obligatorias para los órganos internos y sus asociados, siempre que estas decisiones no sean contrarias a la Ley, al Reglamento General o su Estatuto Social.

**Artículo 11.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA GENERAL:**

1. Aprobar y reformar el Estatuto Social y el Reglamento Interno;
2. Elegir y remover a los miembros de las Juntas Directiva y de Vigilancia y al Administrador, con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes;
3. Fijar las cuotas de admisión, ordinarias y extraordinarias que tendrán el carácter de no reembolsables;
4. Resolver las apelaciones presentadas por los asociados sancionados por la Junta Directiva;
5. Aprobar los estados financieros y el balance social de la Asociación;
6. Aprobar o rechazar los informes de la Junta Directiva, Junta de Vigilancia y Administrador;
7. Aprobar el plan estratégico y el plan operativo anual, con sus presupuestos, presentados por la Junta Directiva; y,
8. Resolver la transformación, fusión, disolución y liquidación, de la Asociación en Junta General extraordinaria con el voto de las dos terceras partes de los asociados.

**Artículo 12.- CLASES Y PROCEDIMIENTO DE JUNTAS GENERALES:** Las Juntas Generales serán ordinarias y extraordinarias y su convocatoria, quórum y normas de procedimiento parlamentario, constarán en el



Reglamento Interno de la Asociación.

En la convocatoria constará por lo menos: lugar, fecha, hora de la Junta y el orden del día.

#### DE LA JUNTA DIRECTIVA

**Artículo 13.-** La Junta Directiva estará integrada por 3 vocales principales con sus respectivos suplentes, elegidos en votación secreta por la Junta General, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento Interno de la Asociación. De entre los vocales principales la propia Junta General elegirá al Presidente y Secretario de la Junta Directiva, quienes a su vez lo serán también de la Asociación.

Los miembros de la Junta Directiva durarán 2 años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez consecutiva. Cuando concluyan su segundo período inmediato, no podrán ser elegidos para ningún cargo directivo hasta después de un período.

**Artículo 14.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA DIRECTIVA:** Son atribuciones y deberes de la Junta Directiva:

1. Dictar las normas de funcionamiento y operación de la Asociación;
2. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de asociados;
3. Autorizar la celebración de contratos en los que intervenga la Asociación, hasta por el 30% del presupuesto anual;
4. Sancionar a los asociados de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el Reglamento Interno;
5. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la Asociación, con sus respectivos presupuestos;
6. Presentar, para aprobación de la Junta General, los estados financieros, balance social y su informe de labores; y,
7. Elaborar el proyecto de reformas al Estatuto y someterlo a consideración y aprobación de la Junta General.

#### DE LA JUNTA DE VIGILANCIA

**Artículo 15.-** La Junta de Vigilancia supervisará las actividades económicas y el cumplimiento de las resoluciones de la Junta General y la Junta Directiva. Estará integrada por 1 vocal(es) principal(es) con sus respectivo(s) suplente(s), elegidos en votación secreta por la Junta General, previo cumplimiento de los requisitos constantes en el Reglamento Interno.

Los miembros de la Junta de Vigilancia durarán 2 años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez consecutiva. Cuando concluyan su segundo período inmediato, no podrán ser elegidos para ningún cargo directivo hasta después de un período.

**Artículo 16.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA DE VIGILANCIA:** Son atribuciones y deberes de la Junta de Vigilancia:

1. Supervisar los gastos económicos que realice la Asociación;



2. Vigilar que la contabilidad se encuentre al día y debidamente sustentada;
3. Conocer el informe administrativo, los estados financieros y el balance social presentados por el Administrador; y,
4. Presentar su informe anual de labores a la Junta General.

#### DEL PRESIDENTE

**Artículo 17.- ATRIBUCIONES:** El Presidente de la Junta Directiva presidirá también la Asociación y la Junta General, durará 2 años en sus funciones, pudiendo ser reelegido por una sola vez, mientras mantenga la calidad de vocal de la Junta Directiva; y, además de las atribuciones propias de la naturaleza de su cargo, tendrá las siguientes:

1. Convocar y presidir las Juntas Generales y sesiones de Junta Directiva;
2. Firmar, conjuntamente con el Secretario, la documentación de la Asociación y las actas de las sesiones;
3. Presidir todos los actos oficiales y protocolarios de la Asociación; y,
4. Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, Reglamento Interno y demás disposiciones emitidas por la Junta General y la Junta Directiva.

#### DEL SECRETARIO

**Artículo 18.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:** El Secretario de la Asociación, además de las funciones y responsabilidades propias de la naturaleza de su cargo, tendrá las siguientes:

1. Elaborar las actas de las sesiones de Junta General y Junta Directiva, responsabilizándose por su contenido y conservación;
2. Firmar, conjuntamente con el Presidente, la documentación de la Asociación y las actas de las sesiones;
3. Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Presidente;
4. Cumplir las obligaciones relacionadas con la recepción, conocimiento y despacho de la correspondencia de la Asociación;
5. Custodiar y conservar ordenadamente el archivo;
6. Entregar a los asociados, previa autorización del Presidente, la información que esté a su cargo y que le sea requerida;
7. Notificar las resoluciones; y,
8. Llevar el registro actualizado de la nómina de asociados, con sus datos personales.

#### DEL ADMINISTRADOR

**Artículo 19.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:** El Administrador será elegido por la Junta General, además de las atribuciones propias de la naturaleza de su cargo, tendrá las siguientes:

1. Representar legalmente a la Asociación;
2. Cumplir y hacer cumplir a los asociados, las disposiciones emitidas por las Juntas General y Directiva;



3. Administrar la Asociación, ejecutando las políticas, planes, proyectos y presupuestos debidamente aprobados; y,
4. Presentar el informe administrativo, los estados financieros y el balance social para conocimiento de la Junta de Vigilancia y aprobación de la Junta General.

#### TÍTULO CUARTO RÉGIMEN ECONÓMICO

**Artículo 20.- CAPITAL SOCIAL:** El capital social de la Asociación estará constituido por:

1. Las cuotas de admisión, ordinarias y extraordinarias, que tienen el carácter de no reembolsables;
2. La totalidad de las utilidades y excedentes del ejercicio económico una vez cumplidas las obligaciones legales; y,
3. Las donaciones efectuadas a su favor que, en caso de disolución, no podrán ser objeto de reparto entre los asociados. La Junta General determinará, la organización pública o privada, sin fin de lucro, que será beneficiaria de estos bienes y que tendrá como objeto social una actividad relacionada con el sector de la economía popular y solidaria.

**Artículo 21.- CONTABILIDAD Y BALANCES:** La Asociación aplicará las normas contables establecidas en el catálogo Único de Cuentas emitido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Los estados financieros y balance social anuales serán aprobados dentro de los primeros noventa días de cada año por la Junta General.

#### TÍTULO QUINTO DE LA TRANSFORMACIÓN, FUSIÓN, DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

**Artículo 22.- TRANSFORMACIÓN:** La Asociación podrá transformarse en cooperativa por decisión de las dos terceras partes de los asociados, tomada en Junta General convocada para ese efecto y con aprobación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; o, por disposición de esta Superintendencia, cuando haya superado los niveles de activos, ventas y número de asociados para mantener la condición de Asociación.

**Artículo 23.- FUSIÓN:** La Asociación podrá fusionarse con otra u otras de actividad similar, por decisión tomada por las dos terceras partes de los asociados en la Junta General convocada especialmente para este efecto y con aprobación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

**Artículo 24.- DISOLUCIÓN y LIQUIDACIÓN:** La Asociación se disolverá y liquidará por voluntad de sus integrantes, expresada con el voto secreto de las dos terceras partes de los asociados, en Junta General convocada especialmente para el efecto; y, por resolución de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, de acuerdo con las causales establecidas en la Ley y su Reglamento General.

#### DISPOSICIONES GENERALES



**Primera.-** Se entienden incorporadas al presente estatuto y formando parte del mismo, las disposiciones de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General, las dictadas por el ente regulador y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

**Segunda.-** Los conflictos que surgieren al interior de la Asociación serán resueltos según los mecanismos establecidos en el Reglamento Interno que deberá incluir como instancia de resolución, la presentación ante un Centro de Mediación debidamente autorizado y calificado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, antes del ejercicio de las acciones administrativas o judiciales que sean pertinentes.

**Tercera.-** Los directivos, asociados y administrador de la Asociación, brindarán, obligatoriamente, las facilidades necesarias para la realización de inspecciones, supervisiones, exámenes especiales, auditorías y entregarán la información que fuere requerida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; caso contrario, serán de su responsabilidad, las sanciones que pudieran imponerse a la Asociación.

**ARTÍCULO 2.-** Registrar en calidad de asociados fundadores de la ASOCIACION DE PRODUCCION TEXTIL PUNTADAS Y STYLO ASOPROTPUNTY, a las siguientes personas:

No.	APELLIDOS Y NOMBRES	No. IDENTIFICACIÓN
1	CALI MARIA VIRGINIA	0102334786
2	CALLE CASTRO JOSE MARIA	0300589173
3	CHIQUI LLANGARI ZOILA MARGARITA	0102794161
4	COLLAGUAZO QUIZHPI MYRIAM DEL ROCIO	0102979069
5	GUAMAN PACHECO AIDA YOLANDA	0104104328
6	LEON AYLLON ANA ISABEL	0103178125
7	PUGO SUCULANDA ELSA BEATRIZ	0104340856
8	SANCHEZ ASTUDILLO CARMEN MELIDA	0102790862
9	TENESACA VILLACIS FROILAN RODRIGO	0100329788
10	VEGA LARGO NELLY MARIBEL	0103936365
11	VILLA ALBARRACIN MARIA EUGENIA	0103974861
12	VILLA ALBARRACIN SONIA IMELDA	0103468047

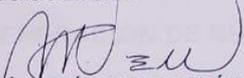
**ARTÍCULO 3.-** Disponer que la ASOCIACION DE PRODUCCION TEXTIL PUNTADAS Y STYLO ASOPROTPUNTY, se incorpore en el catastro que lleva la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; y, notificar al órgano regulador, para la inscripción de la organización en los registros sociales a su cargo.



do parte  
opular y  
ador y la  
ón serán  
lerno que  
un Centro



**Cumplase y Comuníquese.-** Dado y firmado en la ciudad de CUENCA, a los 02 días del mes de enero del 2020.

  
**MARÍA VERÓNICA ESCANDÓN VÉLEZ**  
INTENDENTE ZONAL 6 (E)

Documento elaborado por: Marco Morales



### Anexo 2: Encuesta Piloto

#### ENCUESTA

La presente encuesta tiene como finalidad determinar el comportamiento del consumo de ropa de trabajo para comprender gustos, preferencias y necesidades que tienen las empresas del cantón Cuenca, provincia del Azuay.

La información recopilada será utilizada únicamente para fines académicos y su tiempo de duración es de 5 minutos.

Cargo del informante A. asesor Comercial

1. ¿A qué sector económico pertenece la empresa?

- a. Industria Manufacturera
- b. Comercio
- c. Servicios

2. ¿Cuántos trabajadores/empleados tiene la empresa?

Área Operativa	4
Área Administrativa y de Ventas	6
Otras ¿Cuál?.....	

3. ¿La empresa adquiere uniformes para los trabajadores/empleados?

- a.  Sí
  - b. No \*¿Le gustaría adquirir uniformes para sus trabajadores? Si.... No....
- \*Si su respuesta fue No, fin de la encuesta.

4. ¿Con qué frecuencia adquiere/adquiriría uniformes para los trabajadores/empleados?

- a. Mensual
- b. Trimestral
- c. Semestral
- d. Anual
- e. Otras ¿Cuál?..... 3 años

5. ¿Cuál es el monto que la empresa destina/destinaría anualmente en la compra de uniformes?

- a. Menos de \$400
- b. \$401 - \$800
- c. \$801 - \$1200
- d. \$1200 - \$1400
- e. Más de \$1400

6. ¿Qué tipo de prendas de vestir forman parte del uniforme de los trabajadores/empleados de la empresa?

Área Operativa

- a. Pantalones
  - b. Camisas
  - c. Overol
  - d. Mandiles
  - e. Chaquetas
  - f. Otros ¿Cuáles?..... Botas
- Guantes

Área Administrativa/Ventas

- a. Pantalones de vestir
- b. Camisas
- c. Faldas
- d. Blusas
- e. Chalecos
- f. Otro ¿Cuáles?.....



7. Evalúe el nivel de importancia que la empresa da a las siguientes características del producto (uniformes).

Características	Muy importante	Importante	Ni importante/ni poco importante	Poco importante	Nada importante
Precio	X				
Calidad	X				
Diseño		X			
Colores		X			
Tela		X			
Otro: ¿Cuál?					
.....					
.....					

8. Evalúe el nivel de importancia que la empresa da a las siguientes características en cuanto a la calidad del servicio.

Características	Muy importante	Importante	Ni importante/ni poco importante	- Poco importante	Nada importante
Visitas	X				
Entrega de muestras		X			
Puntualidad de entrega	X				
Condiciones de pago				X	
Servicio Postventa		X			
Otro: ¿Cuál?					
.....					
.....					

9. ¿Cuáles son los canales de compra que la empresa emplea/emplearía para adquirir los uniformes para sus trabajadores/empleados?

- a. Sitio web de la empresa
- b. Redes sociales ¿Cuál?.....
- c. Compra directa en el local
- d. Otro ¿Cuál?.....

10. ¿Le interesaría hacer uso de catálogos para la compra de uniformes para los trabajadores/empleados?

- a. Si
- b. No

11. ¿Cuál es el medio de entrega que prefiere/preferiría para recibir el pedido de uniformes?

- a. Retirar personalmente del local.
- b. Entrega directa en su empresa por el personal del local.
- c. Servicio de entrega
- d. Otro ¿Cuál?.....



12. ¿Cuál es el medio de publicidad que tiene mayor influencia al momento de realizar la compra de uniformes para los trabajadores/empleados?

- a. Televisión
- b. Radio
- c. Periódico
- d. Volantes
- e. Redes sociales ¿Cuál? facebook
- f. Otros ¿Cuál? .....

13. ¿Cuál es la forma de pago que usted prefiere/preferiría utilizar?

- a. Efectivo
- b. Tarjetas de crédito/ débito
- c. Transferencias
- d. Depósitos
- e. Otra ¿Cuál? cheque

14. ¿Qué tipo de promociones prefiere/preferiría recibir por la compra de los uniformes?

- a. Descuentos
- b. Cupones
- c. Sorteos
- d. Otros ¿cuál? .....

15. ¿Cuenta actualmente la empresa con un proveedor fijo para el suministro de uniformes para los trabajadores/empleados?

- a. Si
- b. No

En el caso de que su respuesta sea No, pasar a la pregunta 16.

16. ¿La empresa ha tenido algún inconveniente con este proveedor?

- a. Si. ¿Cuál?.....
- b. No

17. ¿Estaría dispuesto a cambiar de proveedor actual, por otro que cumpla con todas las necesidades y expectativas de la empresa?

- a. Si
- b. No

FIN DE LA ENCUESTA

18. ¿Estaría dispuesto a contratar un proveedor que cumpla con todas las necesidades y expectativas de la empresa?

- a. Si
- b. No

FIN DE LA ENCUESTA  
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



Anexo 3: Encuesta Aplicada

ENCUESTA

La presente encuesta tiene como finalidad determinar el comportamiento del consumo de ropa de trabajo para comprender gustos, preferencias y necesidades que tienen las empresas del sector manufacturero, comercial y de servicios del cantón Cuenca, provincia del Azuay. La información recopilada será utilizada únicamente para fines académicos y su tiempo de duración es de 5 minutos.

Cargo del informante Contador/Dueño

1. ¿A qué sector económico pertenece la empresa?

- a. Industria Manufacturera
- b. Comercio
- c. Servicios

2. ¿Cuántos trabajadores/empleados tiene la empresa?

Área Operativa	12
Área Administrativa y de Ventas	8
Otras ¿Cuál?.....	

3. ¿La empresa adquiere uniformes para los trabajadores/empleados?

- a. Si
- b. No \*¿Le gustaría adquirir uniformes para sus trabajadores? Si... No....  
\*Si su respuesta fue No, fin de la encuesta.

4. ¿Con qué frecuencia adquiere/adquiriría uniformes para los trabajadores/empleados?

- a. Mensual
- b. Trimestral
- c. Semestral
- d. Anual
- e. Otras ¿Cuál?.....

5. ¿Cuál es el monto que la empresa destina/destinaría anualmente en la compra de uniformes?

- a. Menos de \$1.000
- b. \$1.001 - \$3.000
- c. \$3.001 - \$6.000
- d. \$6.001 - \$9.000
- e. \$9.000 - \$12.000
- f. Más de \$12.000

6. ¿Qué tipo de prendas de vestir forman parte del uniforme de los trabajadores/empleados de la empresa?

- |  |  |
|--|--|
| <b>Área Operativa</b>                          | <b>Área Administrativa/Ventas</b>            |
| <input checked="" type="radio"/> a. Pantalones | a. Pantalones de vestir                      |
| <input checked="" type="radio"/> b. Camisas    | <input checked="" type="radio"/> b. Camisas  |
| c. Overol                                      | c. Faldas                                    |
| d. Mandiles                                    | d. Blusas                                    |
| e. Chaquetas                                   | e. Buzos                                     |
| f. Camisetas                                   | <input checked="" type="radio"/> f. Chalecos |
| g. Buzos                                       | g. Casacas                                   |
| h. Otros ¿Cuáles?.....                         | h. Otro ¿Cuáles?.....                        |



7. Evalúe el nivel de importancia que la empresa da a las siguientes características del producto (uniformes).

Características	Muy importante	Importante	Ni importante/ni poco importante	Poco importante	Nada importante
Precio	X				
Calidad	X				
Diseño	X				
Colores		X			
Tela	X				
Otro: ¿Cuál? ..... .....					

8. Evalúe el nivel de importancia que la empresa da a las siguientes características en cuanto a la calidad del servicio que les ofrece el proveedor de uniformes.

Características	Muy importante	Importante	Ni importante/ni poco importante	Poco importante	Nada importante
Visitas			X		
Entrega de muestras			X		
Puntualidad de entrega	X				
Condiciones de pago	X				
Servicio Postventa	X				
Otro: ¿Cuál? ..... .....					

9. ¿Cuáles son los canales de compra que la empresa emplea/emplearía para adquirir los uniformes para sus trabajadores/empleados?

- a. Sitio web de la empresa
- b. Redes sociales ¿Cuál?.....
- c. Compra directa en el local
- d. Otro ¿Cuál?.....

10. ¿Le interesaría hacer uso de catálogos para la compra de uniformes para los trabajadores/empleados?

- a. Si
- b. No

11. ¿Cuál es el medio de entrega que prefiere/preferiría para recibir el pedido de uniformes?

- a. Retirar personalmente del local.
- b. Entrega directa en su empresa por el personal del local.
- c. Servicio de entrega
- d. Otro ¿Cuál?.....



12. ¿Cuál es el medio de publicidad que tiene mayor influencia al momento de realizar la compra de uniformes para los trabajadores/empleados?

- a. Televisión
- b. Radio
- c. Periódico
- d. Volantes
- e. Redes sociales ¿Cuál?... *Instagram* .....
- f. Otros ¿Cuál? .....

13. ¿Cuál es la forma de pago que usted prefiere/preferiría utilizar?

- a. Efectivo
- b. Tarjetas de crédito/ débito
- c. Transferencias
- d. Depósitos
- e. Cheque
- f. Otra ¿Cuál? .....

14. ¿Qué tipo de promociones prefiere/preferiría recibir por la compra de los uniformes?

- a. Descuentos
- b. Cupones
- c. Sorteos
- d. Otros ¿cuál? .....

15. ¿Cuenta actualmente la empresa con un proveedor fijo para el suministro de uniformes para los trabajadores/empleados?

- a. Si
- b. No

En el caso de que su respuesta sea No, pasar a la pregunta 18.

16. ¿La empresa ha tenido algún inconveniente con este proveedor?

- a. Si. ¿Cuál?... *incapacidad de pagos* .....
- b. No

17. ¿Estaría dispuesto a cambiar de proveedor actual, por otro que cumpla con todas las necesidades y expectativas de la empresa?

- a. Si
- b. No

FIN DE LA ENCUESTA

18. ¿Estaría dispuesto a contratar un proveedor que cumpla con todas las necesidades y expectativas de la empresa?

- a. Si
- b. No

FIN DE LA ENCUESTA  
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**Anexo 4: Cálculo de p y q****Tabla 28***Empresas que tienen proveedores fijos de uniformes.*

¿Cuenta actualmente la empresa con un proveedor fijo para el suministro de uniformes para los trabajadores/empleados?	
Si	15
No	9
<b>Total</b>	<b>24</b>

Fuente: Encuesta Piloto.  
Elaborado por: Autoras.

**Tabla 29***Empresas que cambiarían de proveedores de uniformes*

¿Estaría dispuesto a cambiar de proveedor actual, por otro que cumpla con todas las necesidades y expectativas de la empresa?	
Si	14
No	1
<b>Total</b>	<b>15</b>

Fuente: Encuesta Piloto.  
Elaborado por: Autoras.

**Tabla 30***Empresas que contratarían un nuevo de proveedores de uniformes*

¿Estaría dispuesto a contratar un proveedor que cumpla con todas las necesidades y expectativas de la empresa?	
Si	9
No	0
<b>Total</b>	<b>9</b>

Fuente: Encuesta Piloto.  
Elaborado por: Autoras.



Cálculo: Tomando las respuestas de las preguntas 17 y 18 se determinó que 23 de las empresas encuestadas estarían dispuestas a cambiar o contratar un nuevo proveedor de uniformes para sus trabajadores representando esto el 96%, mediante este resultado se ve un mercado con oportunidad de negocio para ASOPROTPUNTY.

De esta manera, se obtiene que los valores de  $p$  y  $q$  son 0,96 y 0,04 respectivamente, como se muestra en la tabla a continuación:

**Tabla 31***Valores de  $p$  y  $q$* 

Si ( $p$ )	23	96%
No ( $q$ )	1	4%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Piloto.  
Elaborado por: Autoras.

Una vez determinados los valores de  $p$  y  $q$ , se procede a calcular el tamaño de la muestra que corresponde a esta investigación de mercado.

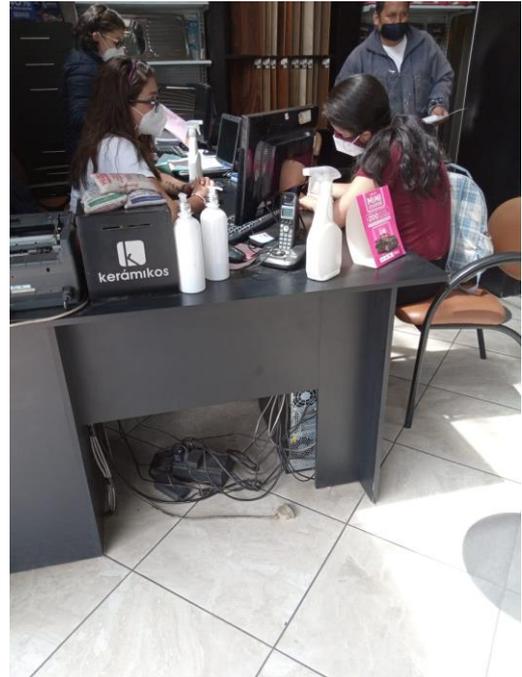
**Anexo 5: Empresas a Encuestar por Sector Económico****Tabla 32***Encuestas designadas a cada sector económico*

	Industrias manufactureras excepto industria textil	Comercio	Servicios	Total
Pequeñas	285	1186	1170	2641
Mediana A	54	205	106	365
Mediana B	23	142	51	216
Grande	49	102	24	175
<b>Total</b>	<b>411</b>	<b>1635</b>	<b>1351</b>	<b>3397</b>
%	12%	48%	40%	100%
Encuestas a aplicar por sector	7	28	23	58

Fuente: Directorio de empresas y establecimientos 2019.  
Elaborado por: Autoras.



### Anexo 6: Fotos Encuesta







## Anexo 7: Transcripción de la Entrevista

La entrevista fue realizada por medio de la plataforma zoom, el día 25 de febrero del 2021, a la representante legal de la asociación, la Sra. Carmen Sánchez.

1. ¿Qué actividad económica desarrolla ASOPROTPUNTY? ¿Cuáles son los principales productos que ofrece y a quiénes van dirigidos?

La actividad económica de la asociación es la confección de prendas de vestir, está formada por artesanos que confeccionan jeans, ropa ejecutiva, ropa deportiva, ropa de trabajo. Nuestros productos están dirigidos a las empresas públicas y privadas, pero por motivos de la pandemia y falta de compromiso no hemos tenido la oportunidad de obtener contratos con las empresas.

2. ¿Cómo comenzó el negocio y qué les motivó a empezar?

La idea de crear una asociación nació de la necesidad de generar ingresos, apoyarnos como artesanos dedicados a la misma actividad, obtener mayor reconocimiento en el mercado, un mejor futuro para nosotros y nuestras familias.

3. ¿Las expectativas que se han planteado con respecto a la formación de la asociación se están cumpliendo?

No, aún no se están cumpliendo por diferentes factores que han afectado el rendimiento de la asociación, uno de ellos fue el incumplimiento de convenios por parte de algunos organismos públicos, quienes renovaron automáticamente los convenios ya establecidos y no permitieron que las asociaciones recién constituidas se catalogaran. Otro de los factores que nos afectó, fue la pandemia, ya que paralizó totalmente las actividades productivas ocasionando que los socios se desanimarán.

4. ¿Cómo fue el financiamiento para la creación de la asociación?

Actualmente, la asociación cuenta con el financiamiento exclusivo de los socios, quienes contribuyen con la aportación de una cuota, la misma que se ha vuelto una carga, ya que la asociación no genera rendimientos.

5. ¿Con qué recursos (económico, físicos, humanos y tecnológicos) cuenta la asociación para realizar sus actividades?

Los socios no realizamos las actividades de producción de forma conjunta en un lugar específico, sino que optamos por dividirnos el trabajo y realizarlo en cada



uno de nuestros talleres, por lo que considero que esto es una desventaja, ya que únicamente nos dedicamos a buscar el beneficio propio y no para la asociación. De la misma manera, ocurre con los recursos físicos, cada socio cuenta con los equipos y herramientas necesarias para la elaboración de las prendas, los cuales no son compartidos.

6. ¿Cómo elige la asociación a sus proveedores?

Se elige por la experiencia que hemos ido adquiriendo con los años, revisando el precio y la calidad de los insumos que ofrecen los proveedores, y así elegir al mejor candidato.

7. ¿Cómo evalúa usted el desempeño de los socios?

Cada uno de los socios conoce la función que debe cumplir dentro de la asociación, pero la desventaja es la falta de compromiso y amor hacia la asociación. Además, nos hace falta capacitarnos en temas de manejo administrativo, ya que es nuestra principal falencia.

8. ¿Cuál es el nivel de capacitación que tienen los socios de ASOPROTPUNTY?

El nivel de capacitación que tienen las compañeras en cuanto a la confección textil es sobresaliente, todas somos excelentes profesionales en cada una de las ramas en las que nos desenvolvemos. Lo que nos hace falta es el aporte comunitario, aprender las diferentes técnicas para la elaboración de las prendas, de tal forma que nos permita obtener un mejor desempeño grupal y cumplir con las metas que nos hemos planteado.

9. ¿Cómo se encuentra la rentabilidad de la asociación actualmente? ¿Qué factores han afectado la rentabilidad?

La asociación únicamente ha tenido un contrato con la Prefectura del Azuay, por lo tanto, la rentabilidad es nula, únicamente se están generando egresos, lo que ha ocasionado que los socios nos veamos desmotivados. El factor que más nos ha afectado, es la pandemia, ya que no nos ha permitido reunir con regularidad para poder formar equipos de trabajo o diseñar nuevos métodos de trabajo, por esta razón es que cada socio se ha dedicado a trabajar de lleno en sus talleres.

10. ¿La asociación cuenta con un plan estratégico, operativo y de marketing?

No, no tenemos los conocimientos adecuados para desarrollarlos y ponerlos en marcha.



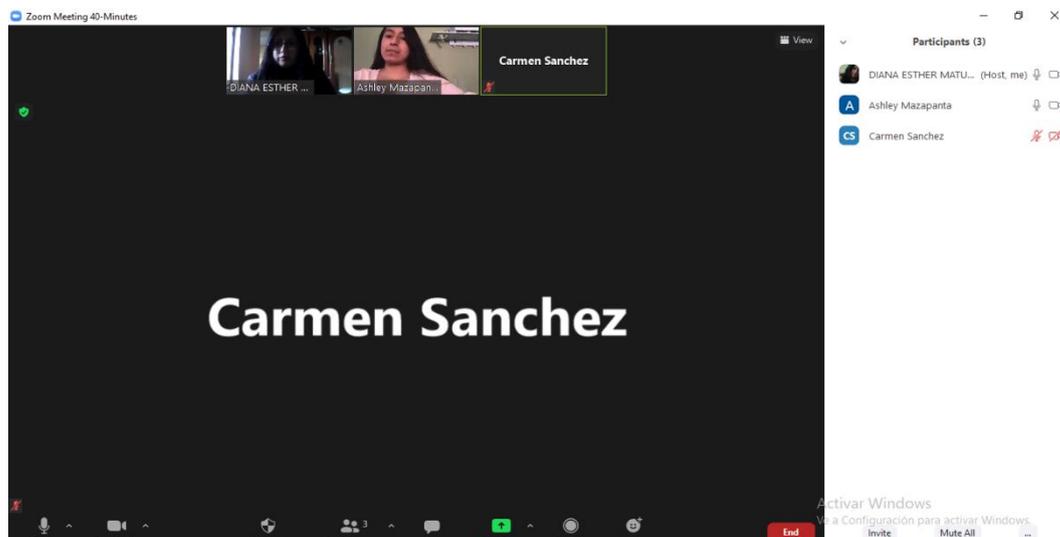
11. ¿Qué es lo que diferencia a ASOPROTPUNTY de su competencia?

Lo que resalta de nuestra asociación es que ofrecemos productos de calidad y contamos con mano de obra capacitada y especializada en diferentes ramas de la confección.

12. De forma general ¿Cuáles son los principales problemas internos y externos que ha enfrentado la asociación?

El problema que más nos afecta es la falta de motivación y compromiso por parte de los socios, ya que se han planteado varias actividades y ninguna de ellas se han cumplido. Además, el principal factor externo que nos ha afectado, es la pandemia, ya que ha generado restricciones que impiden que las actividades se desarrollen adecuadamente.

### Anexo 8: Fotos Entrevista





## Anexo 9: Transcripción del Taller de Conversación

El taller de conversación con los socios de ASOPROTPUNTY, fue realizado por medio de la plataforma zoom, el día 25 de febrero. A continuación, se presenta de forma general las diferentes opiniones:

### 1. ¿Qué les motivó a formar parte de ASOPROTPUNTY?

La asociación fue creada hace un año con el fin de generar nuestros propios ingresos, crear trabajo y por la gran aceptación que tenían las asociaciones en años anteriores, ya que se tienen mejores oportunidades como asociación que trabajando de forma individual. A pesar, de la motivación que teníamos al formar la asociación nos hemos encontrado con situaciones que nos desmotivan a seguir esforzándonos, una de ellas, es la corrupción, debido a que los contratos son entregados con preferencia a ciertas empresas.

### 2. ¿Cuál es la visión que tienen como asociación?

Esperamos que la asociación sea reconocida y lograr expandir nuestro segmento de mercado, ya que hasta ahora solo habíamos pensado en trabajar con empresas del sector público.

### 3. ¿Cómo evalúan el ambiente laboral dentro de la asociación?

Hasta ahora no hemos tenido la oportunidad de trabajar como grupo por el mismo hecho de que no existe trabajo. El único contrato que obtuvimos, lo



realizamos de forma dividida, por lo tanto, no hemos tenido una experiencia de trabajo grupal.

4. ¿Han tenido inconvenientes al desempeñar sus actividades dentro de la asociación?

Si, pero esta cuestión se ha dado por las restricciones que se tiene al momento de reunirse con los compañeros de trabajo.

5. ¿Se encuentran definidas las funciones para cada socio?

Cada socio tiene una función específica, que se ve reflejada en el acta de constitución enviada a la SEPS y a cada uno de los socios para su conocimiento.

6. ¿La asociación cuenta con recursos tecnológicos necesarios para desempeñar sus actividades?

Cada socio cuenta con sus propios equipos y herramientas, pero en cuestión de asociación no se ha manejado como un solo cuerpo de trabajo, ya que aún no hemos trabajado en grupo.

7. ¿Cuáles consideran que son los puntos fuertes que tienen como asociación?

El punto fuerte que tiene la asociación es su mano obra, ya que es calificada y con experiencia. Además, contamos con socios especializados en diferentes ramas de la confección, permitiendo la diversificación de productos.

8. ¿Cuáles consideran que son las falencias que tiene la asociación?

La falta de motivación y compromiso que se tiene al momento de actuar o ejecutar las diferentes actividades que nos hemos planteado como asociación.

9. ¿Consideran qué se debe realizar algún cambio en el área administrativa y/o de producción de la asociación?

En el área de producción sí, ya que el proceso de elaboración de las prendas no se realiza de forma conjunta en un lugar determinado, sino que cada socio se dedica hacer su parte del trabajo en su taller, lo que dificulta el aprendizaje de las técnicas de fabricación empleadas en las diferentes ramas de la confección.

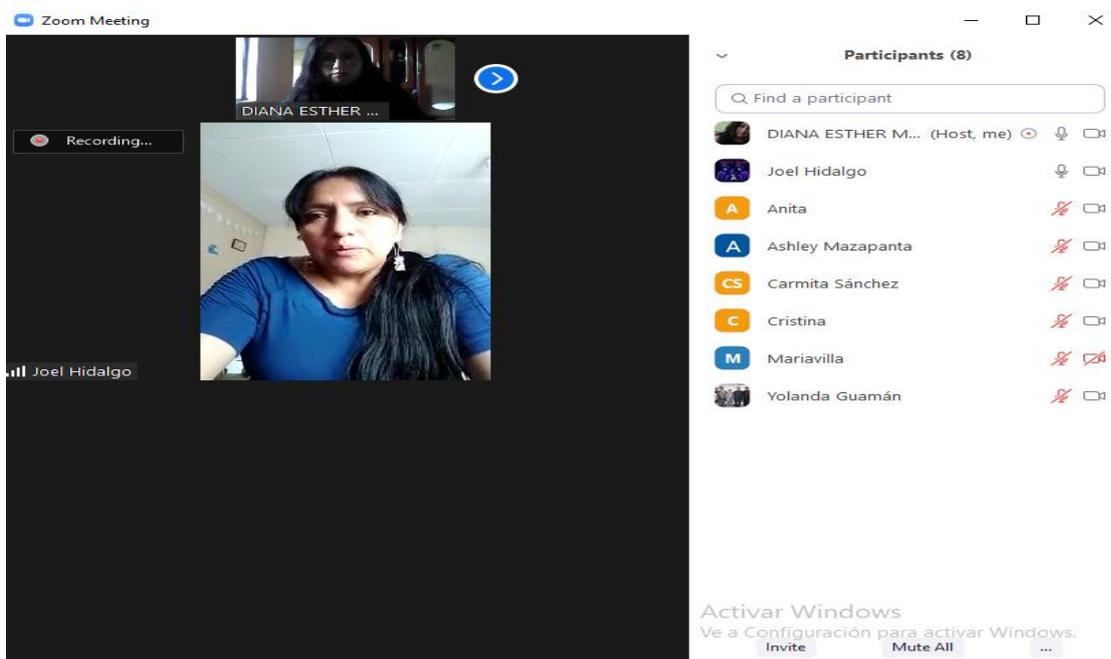
10. ¿Cómo consideran que se encuentra la situación actual del mercado textil?

El sector textil ofrece un sin número de ofertas de trabajo, lo que hemos observado, es que las grandes empresas son las que mayor número de



contratos abarcan, debido a que pueden disminuir sus precios sin afectar la calidad del producto, mientras que nosotros como pequeñas asociaciones no tenemos la capacidad de realizar las mismas acciones.

### Anexo 10: Fotos Taller de Conversación



**Anexo 11: Rol de Pagos****Tabla 33***Ingresos del personal de trabajo*

Nómina	Días	N° trabajadores	Sueldos individuales	Total de ingresos anuales
Presidente	30	1	\$500,00	\$6.000,00
Administrador	30	1	\$400,00	\$4.800,00
Secretario	30	1	\$400,00	\$4.800,00
Vendedores	30	2	\$400,00	\$9.600,00
Artesanos	30	12	\$400,00	\$57.600,00
<b>Total</b>				<b>\$82.800,00</b>

Elaborado por: Autoras

**Tabla 34***Beneficios sociales del personal de trabajo*

Nómina	Aporte al IESS anual	Fondos de reserva	Décimo tercero	Décimo cuarto	Vacaciones	Total beneficios anuales
Presidente	\$669,00	\$500,00	\$500,00	\$400,00	\$250,00	\$2.319,00
Administrador	\$535,20	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$200,00	\$1.935,20
Secretario	\$535,20	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$200,00	\$1.935,20
Vendedores	\$1.070,40	\$800,00	\$800,00	\$400,00	\$400,00	\$3.470,40
Artesanos	\$6.422,40	\$4.800,00	\$4.800,00	\$400,00	\$2.400,00	\$18.822,40
<b>Total</b>	<b>\$9.232,20</b>	<b>\$6.900,00</b>				<b>\$28.482,20</b>

Elaborado por: Autoras

**Anexo 12: Redes Sociales más Utilizadas por las Empresas****Tabla 35***Redes sociales más usadas por las empresas*

Facebook	22
Instagram	13
WhatsApp	4
<b>Total</b>	<b>39</b>

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Autoras



## Anexo 13: Página Web en Redes Sociales

### Administrar página

Asociación Textil ASOPROTPUNTY

- Página
- Últimas noticias
- Actualizaciones
  - Nuevas actualizaciones
- Bandeja de entrada
- Aplicaciones de negocios
- Recursos y herramientas
- Administrar ofertas de empleo
- Notificaciones
  - 5 nuevos





asoprotpunty



6 Publicaci... 0 Seguidor... 0 Seguidos

ASOPROTPUNTY

Asociación textil

Fabricamos uniformes de trabajo industrial, formal y ejecutivo.

Alfonso Moreno, Cuenca.

WhatsApp 0960953528

www.facebook.com/Asociaci%C3%B3n-Textil-Aso...

Editar perfil



 <p>COMPRAR AHORA!</p>	 <p>COMPRAR AHORA!</p>	 <p>COMPRAR AHORA!</p>
<p>Fabricamos todas las prendas con las mejores telas</p>  <p>COMPRAR AHORA! Con el 10% de descuento</p>	 <p>COMPRAR AHORA!</p>	 <p>COMPRAR AHORA!</p>





## Anexo 14: Diseño de Catálogo

**FABRICAMOS TEXTILES,  
CONFECCIONAMOS CALIDAD**

MODELOS  
ÚNICOS



CATALOGO VIRTUAL 2022

**ASOPROTPUNTY**  
ASOCIACIÓN TEXTIL

*Fabricamos todas las prendas con las mejores telas*



PANTALÓN  
DRILL  
TALLAS  
34 - 36 - 38 - 40

ID

**Compra ahora!** Con el 10% de descuento

CASACAS IMPERMEABLES  
INCLUYE BORDADO  
TALLA  
36 - 38 - 40 - 42



Chaqueta cortavientos de doble capa y acolchada con cierre frontal de cremallera. Dispone de dos bolsillos laterales con cierre de cremallera.

**Compra ahora!**



<p>CAMISA DRILL TALLAS 34 - 36 - 38 - 40</p>   <p>Camisa drill manga larga con siete botones y bolsillo en el pecho.</p> <p><b>Compra ahora!</b></p>	<p>CAMISETAS MANGA LARGA TALLA 34 - 36 - 38 - 40 - 42</p>   <p>Polo de manga larga con bandas reflectantes, estilo "eye bird" con tres botones y bolsillo en el pecho.</p> <p><b>Compra ahora!</b></p>
--	---

 <p>CAMISETAS POLO INCLUYE BORDADO TALLA 36 - 38 - 40 - 42</p>  <p><b>Compra ahora!</b></p>	<p>CHALECOS INCLUYE BORDADO TALLA 36 - 38 - 40 - 42</p>   <p>Chaleco acolchado ligero con cierre frontal de cremallera. Dispone de dos bolsillos exteriores con cierre de cremallera.</p> <p><b>Compra ahora!</b></p>
---	--



### *Nuestra Oficina*

CUENCA - ECUADOR  
Alfonso Moreno Mora - Federico Proaño  
Celular: 0960953528  
\*



Asociación Textil ASOPROTPUNTY



@ASOPROTPUNTY



## Anexo 15: Matriz FODA Cruzado

**Figura 44**

*Matriz FODA Cruzado*

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Matriz FODA cruzado</b>	F1. ASOPROTPUNTY cuenta con personal altamente capacitado en la confección de prendas de vestir.	D1. No cuenta con estrategias de marketing adecuadas para mejorar las ventas.
	F2. La asociación cuenta con personal especializado en diferentes ramas de la confección, permitiendo ofrecer una gran variedad de productos.	D2. Falta de conocimientos gerenciales para el manejo correcto de la asociación.
	F3. La asociación ofrece productos de alta calidad.	D3. No disponen de transporte propio para la entrega de pedidos.
	F4. Cada uno de los socios cuenta con una infraestructura adecuada en sus talleres.	D4. La asociación no cuenta con su propio local para trabajar en equipo.
	F5. La asociación cuenta con su propio local ubicado en las calles Alfonso Moreno Mora - Federico Proaño.	D5. No cuenta con un plan estratégico que muestre la filosofía de la asociación.
	F6. La asociación cumple con los plazos de entrega según lo acordado con los clientes.	D6. Falta de motivación y compromiso por parte de los socios.
	F7. La asociación mantiene un buen ambiente laboral entre los socios.	D7. No cuenta con el suficiente capital de trabajo.
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
O1. Una de las obligaciones del empleador es proporcionar cada año de forma gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios. Fuente: (Código de trabajo)	Realizar visitas a las diferentes empresas de la ciudad de Cuenca, para obtener contratos exclusivos para la elaboración de los uniformes. (O1, F1, F2)	Establecer compañías de publicidad para cubrir una mayor parte del mercado y lograr posicionar la marca. (O6, D1, D8)



O2. La tasa de la Población Económicamente Activa de la ciudad de Cuenca para el año 2019 fue del 63%. Fuente: (INEC)	Buscar ampliar el segmento de mercado ofreciendo variedad en las prendas de vestir. (O2, O6, F2, F3)	Adquirir un vehículo para realizar la entrega de los pedidos. (O3, D3)
O3. Disponibilidad de créditos, las tasas de interés son bajas en mutualistas del Sector Financiero Popular y Solidaria de 11,83%. Fuente: (SEPS)	Realizar alianzas estratégicas con proveedores manteniendo siempre una relación de respeto. (O4, F7)	Realizar alianzas estratégicas con proveedores de materia prima e insumos para así obtener descuentos y promociones. (O4, D7)
O4. Avance tecnológico que permite conectarse con proveedores de diferentes partes del país, permitiendo elegir entre las mejores opciones.		Implementar un plan estratégico que le permita cumplir sus objetivos y obtener beneficios económicos. (O6, D2, D5)
O5. El número de habitantes que utilizan redes sociales en la ciudad de Cuenca es del 73,1%. Fuente: (Ministerio de Telecomunicaciones)		Arrendar un local en el cual se puede trabajar en equipo. (O3, D4)
O6. Se estima un crecimiento económico de 3,1% durante 2021. Fuente: (Banco Central del Ecuador)		
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
A1. Fuerte competencia en el mercado local, ya que en el 2019 se encuentran establecidas 2.209 empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir. Fuente: (Banco Central del Ecuador)	Aprovechar el conocimiento, experiencia y factores de diferenciación para crear ventajas competitivas. (A1, F1, F2)	Realizar planes para el crecimiento de la asociación. (A3, D7)  Mantener altos niveles de satisfacción en los clientes. (A1, A2, D1)
A2. Competitividad en los precios debido a economías de escala y liderazgo de costos.	Introducir al mercado uniformes de trabajo, centrándose en la calidad. (A2, F1, F2)	Implementar políticas de descuento para clientes frecuentes. (A1, D1)
A3. Inexistencia de barreras de entrada para nuevas empresas.		
A4. Inestabilidad política por las próximas elecciones que se darán el país.		

**Anexo 16: Plan Estratégico de Acción****Tabla 36***Plan Estratégico de Acción para ASOPROTPUNTY*

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador</b>
1. Aumentar la competitividad de la asociación para incrementar los ingresos de los socios.	1. Incrementar las fuentes de ingresos.	Generar diversificación en los productos que ofrece la asociación, con el objetivo de ampliar el segmento de mercado.	Administrador	$\Delta vta = \frac{Ventas\ año\ 1 - Ventas\ año\ 0}{Ventas\ del\ año\ 0} * 100$
		Maximizar las negociaciones con los proveedores para recibir beneficios en la compra de materia prima y suministros.		
1. Aumentar la competitividad de la asociación para incrementar los ingresos de los socios.	2. Establecer campañas de marketing enfocadas en atraer y retener clientes.	Programar visitas a las empresas del sector privado con el fin de dar a conocer los productos que ofrece la asociación y atraer a nuevos clientes.	Administrador	$\frac{Cantidades\ de\ clientes\ del\ p}{Cantidad\ de\ clientes\ period}$
		Realizar campañas de publicidad por medio de las redes sociales.		N° clientes captados por redes sociales
		Crear una cuenta para la asociación en las redes sociales en donde se visualicen productos, servicios y descuentos que ofrece.		
		Implementar un catálogo físico y virtual para que los clientes visualicen los productos que se ofrece.		
		Realizar descuentos a clientes recurrentes.		



Objetivo estratégico	Estrategia	Acciones	Responsable	Indicador
		Establecer políticas de compra por volumen.		
2. Mejorar el servicio brindado a los clientes.	1. Incrementar el índice de satisfacción del cliente.	Brindar asesoría en la compra de los uniformes de trabajo, en cuanto a calidad, comodidad y precio.	Administrador	$\text{Satisfacción} = \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}}$
		Brindar servicio post - venta.	Vendedor	
		Entregar pedidos a tiempo, con la adquisición de un medio de transporte propio.	Vendedor	
		Realizar capacitaciones cada vez que el personal lo requiera sobre atención al cliente.	Administrador	
	Facilitar las formas de pago para los clientes.			
	2. Llevar un control de las sugerencias y reclamos realizados en redes sociales.	Contestar las dudas y solucionar los reclamos de manera inmediata.	Administrador	$\text{Reclamos} = \frac{\text{Reclamos atendidos}}{\text{Total de reclamos}}$
3. Aumentar la productividad de la asociación.	1. Mejorar los procesos operativos.	Implementar un sistema de mejora continua en los procesos.	Administrador	$\text{Eficiencia} = \frac{\text{N}^\circ \text{prendas elaboradas}}{\text{Total de horas trabajadas}}$
		Establecer análisis de los procesos con la finalidad de reducir el tiempo de respuesta.		



Objetivo estratégico	Estrategia	Acciones	Responsable	Indicador
4. Fortalecer la gestión de talento humano.	1. Capacitar a los socios y desarrollar las competencias del personal.	Participar en talleres que ofrecen las diferentes instituciones públicas para el buen desenvolvimiento de las empresas.	Administrador	$\text{Capacitación} = \frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones programadas}}$
	2. Contar con personal motivado que muestre compromiso con las actividades que realiza la asociación.	Motivar a los socios con incentivos económicos y no económicos. Arrendar un lugar adecuado para la realización de los procesos productivos en equipo.	Administrador	$\text{Satisfacción} = \frac{\text{Socios satisfechos}}{\text{Total de socios}}$  N° ventas por clientes

**Nota:** Las estrategias y las acciones a realizar fueron establecidas de acuerdo a las necesidades de la asociación.  
Fuente: Rodríguez, 2018.  
Elaborado por: Autoras.

**Anexo 17: Plan Operativo de Acción****Tabla 37***Plan Operativo de Acción de ASOPROTPUNTY*

Estratégico	Estrategia	Acciones	Presupuesto		Cronograma	Resultados
			Mensual	Anual		
1. Aumentar la competitividad de la asociación para incrementar los ingresos de los socios	1. Incrementar las fuentes de ingresos.	Generar diversificación en los productos que ofrece la asociación, con el objetivo de ampliar el segmento de mercado.	-----	-----	-----	Aumento de ventas
		Maximizar las negociaciones con los proveedores para recibir beneficios en la compra de materia prima y suministros.				
	2. Establecer campañas de marketing enfocadas en atraer y retener clientes.	Programar visitas a las empresas del sector privado con el fin de dar a conocer los productos que ofrece la asociación y atraer a nuevos clientes.				Ingreso de nuevos clientes y su fidelización.
		Realizar campañas de publicidad por medio de las redes sociales.				
		Crear una cuenta para la asociación en las redes sociales en donde se visualicen productos, servicios y descuento que ofrece.	\$ 320	\$ 3.840	Mensual	
		Implementar un catálogo físico y virtual en donde los clientes puedan visualizar los productos que se ofrece.				
	Realizar descuentos a clientes recurrentes.					
	Establecer políticas de compra por volumen.					
2. Mejorar el servicio brindado a los clientes	1. Incrementar el índice de satisfacción del cliente.	Brindar asesoría en la compra de los uniformes de trabajo, en cuanto a calidad, comodidad y precio.				Clientes satisfechos
		Brindar servicio post - venta.				
		Entregar pedidos a tiempo, con la adquisición de un medio de transporte propio.	\$ 100 \$ 150	\$ 1.200 \$ 150	Mensual Anual	
		Realizar capacitaciones cada vez que el personal lo requiera sobre atención al cliente.				



Estratégico	Estrategia	Acciones	Presupuesto		Cronograma	Resultados
			Mensual	Anual		
		Facilitar las formas de pago para los clientes.				
	2. Llevar un control de las sugerencias y reclamos realizados en redes sociales.	Contestar las dudas y solucionar los reclamos de manera inmediata.	-----	-----	Mensual	Cientes satisfechos
3. Aumentar la productividad de la asociación	1. Mejorar los procesos operativos.	Implementar un sistema de mejora continua en los procesos. Establecer análisis de los procesos con la finalidad de reducir el tiempo de respuesta.	-----	-----	Anual	Procesos operativos óptimos
4. Fortalecer la gestión de talento humano.	1. Capacitar a los socios y desarrollar las competencias del personal.	Participar en talleres que ofrecen las diferentes instituciones públicas para el buen desenvolvimiento de las empresas.	\$ 120	\$ 240	Semestral	Socios capacitados
	2. Contar con personal motivado que muestre compromiso con las actividades que realiza la asociación.	Motivar a los socios con incentivos económicos y no económicos. Arrendar un lugar adecuado para la realización de los procesos productivos en equipo.	\$ 700	\$ 8.400	Mensual	Personal motivado

**Nota:** Los presupuestos fueron asignados de acuerdo a los costos actuales de mercado.  
Fuente: Rodríguez, 2018.  
Elaborado por: Autoras.

**Anexo 18: Plan de Inversión****Tabla 38***Plan de Inversión*

<b>Inversiones fijas</b>			
Maquinaria, equipos y herramientas	Valor unitario	Cantidad	Valor total
Cortadora Jontex	\$400,00	3	\$1.200,00
Cortadora Yamata	\$600,00	2	\$1.200,00
Plancha Oster	\$28,00	5	\$140,00
Plancha Consew	\$360,00	2	\$720,00
Máquina recta Juki 8100	\$600,00	3	\$1.800,00
Máquina recta Juki 8500	\$700,00	3	\$2.100,00
Máquina Overlock	\$1.300,00	3	\$3.900,00
Máquina Overlock Jontex	\$800,00	3	\$2.400,00
Máquina Recubridora	\$2.000,00	2	\$4.000,00
Máquina Recubridora Pegasus CW500N	\$1.600,00	1	\$1.600,00
Mesa de corte	\$250,00	3	\$750,00
Mesa de planchado	\$175,00	2	\$350,00
Lavadora y secadora industrial	\$3.700,00	2	\$7.400,00
<b>Total maquinaria, equipos y herramientas</b>			<b>\$27.560,00</b>
Muebles y enseres	Valor unitario	Cantidad	Valor total
Escritorio	\$110,00	1	\$110,00
Sillas	\$25,00	13	\$325,00
Archivador	\$60,00	1	\$60,00
<b>Total muebles y enseres</b>			<b>\$495,00</b>
Herramientas de modistería	Valor unitario	Cantidad	Valor total
Cinta métrica	\$0,50	12	\$6,00
Tijeras	\$8,50	4	\$34,00
Alfileres caja	\$0,50	5	\$2,50
Pulidoras	\$0,70	3	\$2,10
Agujas para máquinas	\$0,30	12	\$3,60
Agujas de mano paño	\$1,50	5	\$7,50
<b>Total herramientas de modistería</b>			<b>\$55,70</b>
Vehículos	Valor unitario	Cantidad	Valor total
vehículo	\$15.000,00	1	\$15.000,00
<b>Total vehículo</b>			<b>\$15.000,00</b>
<b>Total inversión fija</b>			<b>\$43.110,70</b>



<b>Inversiones diferidas</b>			
Registro de la marca	\$210,00	1	\$210,00
Certificado INEN	\$60,50	1	\$60,50
Arreglos locativos	\$200,00	1	\$200,00
<b>Total Inversión Diferidas</b>			<b>\$470,50</b>
<b>Total Inversión Inicial</b>			<b>\$43.581,20</b>
Elaborado por: Autoras.			

**Tabla 39***Financiamiento de la inversión*

Préstamo	\$15.000,00
Recursos propios	\$28.581,20
<b>Total</b>	<b>\$43.581,20</b>
Elaborado por: Autoras.	

**Anexo 19: Amortización de la Deuda**

<b>Tipo</b>	Microcrédito	<b>Tasa nominal (%)</b>	11,00%	<b>Tasa mensual</b>	0,92%
<b>Destino</b>	Activo fijo	<b>Tasa efectiva (%)</b>	11,57%		
<b>Sector económico</b>	Producción	<b>Monto (USD)</b>	\$ 15.000,00		
<b>Facilidad</b>	Emprendimiento	<b>Plazo (Años)</b>	3	<b>Plazo (mes)</b>	36
<b>Tipo de amortización</b>	Cuota fija				
<b>Forma de pago</b>	Mensual				

**Tabla 40***Amortización de la deuda*

Periodo	Saldo	Amortización de capital	Interés	Cuota
<b>0</b>	\$15.000,00			
<b>1</b>	\$14.646,42	\$353,58	\$137,50	\$491,08
<b>2</b>	\$14.289,60	\$356,82	\$134,26	\$491,08
<b>3</b>	\$13.929,50	\$360,09	\$130,99	\$491,08
<b>4</b>	\$13.566,11	\$363,39	\$127,69	\$491,08
<b>5</b>	\$13.199,39	\$366,72	\$124,36	\$491,08
<b>6</b>	\$12.829,30	\$370,09	\$120,99	\$491,08
<b>7</b>	\$12.455,82	\$373,48	\$117,60	\$491,08
<b>8</b>	\$12.078,92	\$376,90	\$114,18	\$491,08
<b>9</b>	\$11.698,56	\$380,36	\$110,72	\$491,08
<b>10</b>	\$11.314,72	\$383,84	\$107,24	\$491,08
<b>11</b>	\$10.927,35	\$387,36	\$103,72	\$491,08
<b>12</b>	\$10.536,44	\$390,91	\$100,17	\$491,08
<b>13</b>	\$10.141,94	\$394,50	\$96,58	\$491,08
<b>14</b>	\$9.743,83	\$398,11	\$92,97	\$491,08
<b>15</b>	\$9.342,07	\$401,76	\$89,32	\$491,08
<b>16</b>	\$8.936,62	\$405,45	\$85,64	\$491,08
<b>17</b>	\$8.527,46	\$409,16	\$81,92	\$491,08
<b>18</b>	\$8.114,55	\$412,91	\$78,17	\$491,08
<b>19</b>	\$7.697,85	\$416,70	\$74,38	\$491,08
<b>20</b>	\$7.277,34	\$420,52	\$70,56	\$491,08
<b>21</b>	\$6.852,96	\$424,37	\$66,71	\$491,08
<b>22</b>	\$6.424,70	\$428,26	\$62,82	\$491,08
<b>23</b>	\$5.992,51	\$432,19	\$58,89	\$491,08
<b>24</b>	\$5.556,37	\$436,15	\$54,93	\$491,08
<b>25</b>	\$5.116,22	\$440,15	\$50,93	\$491,08
<b>26</b>	\$4.672,04	\$444,18	\$46,90	\$491,08
<b>27</b>	\$4.223,78	\$448,25	\$42,83	\$491,08
<b>28</b>	\$3.771,42	\$452,36	\$38,72	\$491,08
<b>29</b>	\$3.314,91	\$456,51	\$34,57	\$491,08
<b>30</b>	\$2.854,22	\$460,69	\$30,39	\$491,08
<b>31</b>	\$2.389,30	\$464,92	\$26,16	\$491,08
<b>32</b>	\$1.920,12	\$469,18	\$21,90	\$491,08
<b>33</b>	\$1.446,64	\$473,48	\$17,60	\$491,08
<b>34</b>	\$968,82	\$477,82	\$13,26	\$491,08
<b>35</b>	\$486,62	\$482,20	\$8,88	\$491,08
<b>36</b>	\$0,00	\$486,62	\$4,46	\$491,08

Elaborado por: Autoras.

**Anexo 20: Proyección de Ingresos****Tabla 41***Fijación de precios*

	<b>Pantalones</b>	<b>Camisetas</b>	<b>Buzos</b>	<b>Casacas</b>	<b>Camisas</b>	<b>Chalecos</b>
Materia Prima	\$40.695,65	\$40.484,57	\$68.850,00	\$15.360,00	\$15.300,00	\$21.168,00
Mano de Obra	\$9.619,20	\$9.619,20	\$9.619,20	\$3.206,40	\$3.206,40	\$3.206,40
CIF	\$38.117,88	\$67.396,20	\$53.031,67	\$8.269,24	\$13.104,82	\$11.347,85
Costo total de producción	\$88.432,73	\$117.499,97	\$131.500,87	\$26.835,64	\$31.611,22	\$35.722,25
Margen de utilidad	\$106.119,27	\$140.999,96	\$157.801,05	\$32.202,76	\$37.933,46	\$42.866,70
Unidades producidas	5.009	12.343	10.800	1.280	2.400	1.920
PVP unitario	\$21,19	\$11,42	\$14,61	\$25,16	\$15,81	\$22,33

Elaborado por: Autoras.

**Tabla 42***Proyección de precios*

	<b>Pantalones</b>	<b>Camisetas</b>	<b>Buzos</b>	<b>Casacas</b>	<b>Camisas</b>	<b>Chalecos</b>
PVP Año 1	\$21,37	\$11,52	\$14,74	\$25,38	\$15,94	\$22,52
PVP Año 2	\$21,38	\$11,53	\$14,74	\$25,38	\$15,95	\$22,53
PVP Año 3	\$21,38	\$11,53	\$14,74	\$25,39	\$15,95	\$22,53

Elaborado por: Autoras.

**Tabla 43***Proyección de ingresos*

<b>Producto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Pantalones	\$107.047,06	\$107.063,88	\$107.080,71
Camisetas	\$142.232,70	\$142.255,05	\$142.277,41
Buzos	\$159.180,68	\$159.205,69	\$159.230,71
Casacas	\$32.484,31	\$32.489,41	\$32.494,52
Camisas	\$38.265,11	\$38.271,12	\$38.277,13
Chalecos	\$43.241,48	\$43.248,28	\$43.255,07
Total de Ingresos	\$522.451,34	\$522.533,44	\$522.615,55

Elaborado por: Autoras.



## Anexo 21: Diagrama de Flujo de Procesos

Figura 45

Diagrama de procesos del pantalón jean

Resumen		Nº	Minutos	<b>Operación:</b> Elaboración de un pantalón jean.  <b>Departamentos:</b> Almacén de materias primas Área fabricación del producto Área de etiquetado del producto					
●	Operación	14	56,00						
➔	Transporte	5	8						
▲	Almacenamiento	0	0						
■	Demora	0	0,00						
■	Inspección	3	5						
<b>Total</b>		<b>22</b>	<b>69</b>						
<b>Recorrido en metros: 13 mts</b>									
Nº	Actividades	Símbolo					Tiempo (min)	Distancia (mt)	Observación
		Operación	Transporte	Almacenamiento	Demora	Inspección			
		●	➔	▲	■	■			
1	Recepción de la materia prima e insumos						5,00		
2	Inspección de materia prima e insumos						3,00		
3	Traslado de la materia prima e insumos a bodega						5,00	4	
4	Identificación de la materia prima para la elaboración de la prenda						2,00		
5	Traslado de la materia prima al área de corte						1,00	2	
6	Dibujar moldes del pantalón						18,00		
7	Cortar piezas						15,00		
8	Trasladar materiales al área de producción						1,00	3	
9	Costura de bolsillos						2,00		
10	Unión de bolsillos a las partes izquierda y derecha del pantalón						1,00		
11	Unión de las dos piernas delanteras del pantalón						2,00		
12	Unir la cremallera a la parte delantera del pantalón						1,50		
13	Costura de bastas						1,00		
14	Unión de las partes delanteras y traseras						2,50		
15	Costura de la cintura						2,00		
16	Costura del ojal						1,00		
17	Inspección del pantalón semiterminado						1,00		
18	Costura de etiqueta						1,00		
19	Traslado del pantalón al área de planchado						1,00		
20	Planchado						2,00		
21	Inspección producto terminado						1,00		
22	Traslado del pantalón al área de almacenamiento						1,00	4	

Fuente: Investigación de campo.  
Elaborado por: Autoras



**Figura 46**

*Diagrama de procesos de la camiseta*

Resumen		Nº	Minutos	<b>Operación:</b> Elaboración de una camiseta <b>Departamentos:</b> Almacén de materias primas Área fabricación del producto Área de etiquetado del producto <b>Realizado por:</b>					
●	Operación	14	20						
➔	Transporte	4	5						
▲	Almacenamiento	0	0						
■	Demora	0	0						
■	Inspección	2	3						
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>28</b>						
<b>Recorrido en metros: 13 mts</b>									
Nº	Actividades	Símbolo					Tiempo (min)	Distancia (mt)	Observación
		Operación	Transporte	Almacenam	Demora	Inspección			
		●	➔	▲	■	■			
1	Recepción de la materia prima e insumos						3,00		
2	Inspección de materia prima e insumos						2,00		
3	Traslado de la materia prima e insumos a bodega						3,00	4	
4	Identificación de la materia prima para la elaboración de la prenda						1,00		
5	Traslado de la materia prima al área de corte						0,50	2	
6	Dibujar moldes de la camiseta						5,00		
7	Corte de piezas						3,00		
8	Traslado de materiales al área de producción						0,50	3	
9	Costura de la parte delantera y trasera de la						2,00		
10	Unión de la parte delantera y trasera						1,50		
11	Costura del cuello						0,50		
12	Unión del cuello						0,50		
13	Colocación de la etiqueta						0,30		
14	Pegado de mangas						1,00		
15	Cerrar lados						0,45		
16	Bastilla de mangas						0,35		
17	Bastilla de faldas						0,45		
18	Estampado						1,00		
19	Inspección del producto terminado						1,00		
20	Traslado de la camiseta al área de almacenamiento						1,00	4	

Fuente: Investigación de campo.  
Elaborado por: Autoras



**Figura 47**

*Diagrama de procesos del buzo*

Resumen		N°	Minutos	Operación:					
	Operación	14	24	Elaboración de un buzo					
	Transporte	4	6	<b>Departamentos:</b>					
	Almacenamiento			Almacén de materias primas					
	Demora			Área fabricación del producto					
	Inspección	2	3	Área de etiquetado del producto					
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>32</b>	<b>Realizado por:</b>					
<b>Recorrido en metros: 13 mts</b>									
N°	Actividades	Símbolo					Tiempo (min)	Distancia (mt)	Observación
		Operación	Transporte	Almacenam	Demora	Inspección			
1	Recepción de la materia prima e insumos					3,00			
2	Inspección de materia prima e insumos					2,00			
3	Traslado de la materia prima e insumos a bodega					3,00	4		
4	Identificación de la materia prima para la elaboración de la prenda					1,00			
5	Traslado de la materia prima al área de corte					0,50	2		
6	Dibujar moldes del buzo					6,00			
7	Corte de piezas					4,50			
8	Traslado de materiales al área de producción					1,00	3		
9	Costura de la parte delantera y trasera del					2,50			
10	Costura del cuello					1,00			
11	Unión del cuello					0,50			
12	Costura de la etiqueta					1,00			
13	Costura de mangas					0,50			
14	Pegado de mangas					0,50			
15	Cerrar lados					1,00			
16	Bastilla de mangas					1,00			
17	Bastilla de faldas					0,45			
18	Estampado					1,00			
19	Inspección del producto terminado					1,00			
20	Traslado del buzo al área de almacenamiento					1,00	4		

Fuente: Investigación de campo.  
Elaborado por: Autoras



**Figura 48**

*Diagrama de procesos de la casaca*

Resumen		N°	Minutos	<b>Operación:</b>					
	Operación	16	78	<b>Operación:</b> Elaboración de una casaca  <b>Departamentos:</b> Almacén de materias primas Área fabricación del producto Área de etiquetado del producto  <b>Realizado por:</b> Método actual					
	Transporte	4	8						
	Almacenamiento								
	Demora								
	Inspección	2	4						
<b>Total</b>		<b>22</b>	<b>90</b>						
<b>Recorrido en metros: 13 mts</b>									
N°	Actividades	Simbolo					Tiempo (min)	Distancia (mt)	Observación
		Operación	Transporte	Almacenam	Demora	Inspección			
1	Recepción de la materia prima e insumos						5,00		
2	Inspección de materia prima e insumos						3,00		
3	Traslado de la materia prima e insumos a bodega						5,00	4	
4	Identificación de la materia prima para la elaboración de las prendas						3,00		
5	Traslado de la materia prima e insumos al área de corte						1,00	2	
6	Dibujar moldes de la casaca						23,00		
7	Cortar piezas						16,00		
8	Trasladar materiales e insumos al área de producción						1,00	3	
9	Montado de tela y forro de las diferentes piezas						5,00		
10	Remallado de piezas						5,00		
11	Unión de la parte delantera y trasera						2,00		
12	Costura de puños						4,00		
13	Costura de las mangas						3,00		
14	Filatear mangas						2,00		
15	Filatear puños						3,00		
16	Costura de las partes laterales de la casaca						2,00		
17	Selección de cremallera						1,00		
18	Costura de cremallera						2,00		
19	Costura de etiqueta						1,00		
20	Estampado						1,00		
21	Inspección producto terminado						1,00		
22	Traslado de la casaca al área de almacenamiento						1,00	4	

Fuente: Investigación de campo.  
Elaborado por: Autoras



**Figura 49**

*Diagrama de procesos de la camisa*

Resumen		N°	Minutos	Operación:					
●	Operación	16	38	Elaboración de una camisa					
→	Transporte	5	7	<b>Departamentos:</b>					
▲	Almacenamiento			Almacén de materias primas					
■	Demora			Área fabricación del producto					
■	Inspección	3	4	Área de etiquetado del producto					
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>48</b>						
<b>Recorrido en metros: 13 mts</b>									
N°	Actividades	Símbolo					Tiempo (min)	Distancia (mt)	Observación
		Operación	Transporte	Almacenam	Demora	Inspección			
		●	→	▲	■	■			
1	Recepción de la materia prima e insumos						3,00		
2	Inspección de materia prima e insumos						2,00		
3	Traslado de la materia prima e insumos a bodega						3,00	4	
4	Identificación de la materia prima para la elaboración de las prendas						1,00		
5	Traslado de la materia prima e insumos al área de corte						0,50	2	
6	Dibujar moldes de la camisa						10,00		
7	Cortar piezas						7,00		
8	Trasladar materiales e insumos al área de producción						1,00	3	
9	Remalladura de piezas						2,00		
10	Costura de mangas						2,00		
11	Costura parte baja y laterales de las mangas						1,50		
12	Costura de puños						1,00		
13	Costura del cuello						2,00		
14	Filatear mangas						0,75		
15	Filatear puños						0,75		
16	Costura de las partes laterales de la camisa						1,00		
17	Costura de botones y realización de ojales						1,50		
18	Costura de etiqueta						1,00		
19	Estampado						1,00		
20	Inspección de la camisa semiterminado						1,00		
21	Traslado de la camisa al área de planchado						1,00		
22	Planchado						2,00		
23	Inspección producto terminado						1,00		
24	Traslado de la camisa al área de almacenamiento						1,00	4	

Fuente: Investigación de campo.  
Elaborado por: Autoras



**Figura 50**

*Diagrama de procesos del chaleco*

Resumen		N°	Minutos	Operación:					
	Operación	14	48	Elaboración de un chaleco					
	Transporte	4	8	<b>Departamentos:</b>					
	Almacenamiento			Almacén de materias primas					
	Demora			Área fabricación del producto					
	Inspección	2	4	Área de etiquetado del producto					
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>60</b>	<b>Realizado por:</b> Método actual					
<b>Recorrido en metros: 13 mts</b>									
N°	Actividades	Símbolo					Tiempo (min)	Distancia (mt)	Observación
		Operación	Transporte	Almacenam	Demora	Inspección			
1	Recepción de la materia prima e insumos						5,00		
2	Inspección de materia prima e insumos						3,00		
3	Traslado de la materia prima e insumos a bodega						5,00	4	
4	Identificación de la materia prima para la elaboración de las prendas						2,00		
5	Traslado de la materia prima e insumos al área de corte						1,00	2	
6	Dibujar moldes del chaleco						15,00		
7	Cortar piezas						10,00		
8	Trasladar materiales e insumos al área de producción						1,00	3	
9	Montado de tela y forro de las diferentes piezas						3,00		
10	Remallado de piezas						2,00		
11	Unión de la parte delantera y trasera						2,00		
12	Filateado de bastilla de mangas						1,00		
13	Costura de las partes laterales de la casaca						2,00		
14	Costura de bolsillos						2,00		
15	Selección de cremallera						0,50		
16	Costura de cremallera						1,50		
17	Costura de etiqueta						1,00		
18	Estampado						1,00		
19	Inspección producto terminado						1,00		
20	Traslado del chaleco al área de almacenamiento						1,00	4	

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Autoras

**Anexo 22: Proyección de Costos****Tabla 44***Proyección de costos de materia prima*

<b>Producto:</b>				
<b>Materia Prima</b>	<b>Cantidad/unidad</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Valor por unidad</b>	<b>Valor total</b>
<b>Pantalón Jean</b>				
Tela jean	1,5	metros	\$5,20	\$7,80
Tela de forro de bolsillo	0,25	metros	\$1,30	\$0,33
Total materia prima por producto				\$8,13
Unidades producidas				5.009
Total materia prima				\$40.695,65
<b>Producto:</b>				
<b>Materia Prima</b>	<b>Cantidad/unidad</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Valor por unidad</b>	<b>Valor total</b>
<b>Camisetas</b>				
Tela	0,8	metros	\$4,10	\$3,28
Total materia prima				\$3,28
Unidades producidas				12.343
Total materia prima				\$40.484,57
<b>Producto:</b>		<b>Buzos</b>		
<b>Materia Prima</b>	<b>Cantidad/unidad</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Valor por unidad</b>	<b>Valor total</b>
Tela	1,5	metros	\$4,25	\$6,38
Total materia prima				\$6,38
Unidades producidas				10.800
Total materia prima				\$68.850,00
<b>Producto:</b>				
<b>Materia Prima</b>	<b>Cantidad/unidad</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Valor por unidad</b>	<b>Valor total</b>
<b>Casacas</b>				
Tela	1,5	metros	\$5,20	\$7,80
Forro	1,5	metros	\$2,80	\$4,20
Total materia prima				\$12,00
Unidades producidas				1.280
Total materia prima				\$15.360,00
<b>Producto:</b>				
<b>Materia Prima</b>	<b>Cantidad/unidad</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Valor por unidad</b>	<b>Valor total</b>
<b>Camisas</b>				
Tela	1,5	metros	\$4,25	\$6,38
Total materia prima				\$6,38
Unidades producidas				2.400
Total materia prima				\$15.300,00



<b>Producto:</b>	Chalecos			
<b>Materia Prima</b>	<b>Cantidad/unidad</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Valor por unidad</b>	<b>Valor total</b>
Tela	1,5	metros	\$4,55	\$6,83
Forro	1,5	metros	\$2,80	\$4,20
Total materia prima				\$11,03
Unidades producidas				1.920
Total materia prima				\$21.168,00
Elaborado por: Autoras.				

**Tabla 45***Proyección costos de mano de obra*

	<b>Pantalones</b>	<b>Camisetas</b>	<b>Buzos</b>	<b>Casacas</b>	<b>Camisas</b>	<b>Chalecos</b>
Nro. Horas	1,15	0,47	0,53	1,50	0,80	1,00
Precio	\$1,67	\$1,67	\$1,67	\$1,67	\$1,67	\$1,67
Total mano de obra	\$1,92	\$0,78	\$0,89	\$2,51	\$1,34	\$1,67
Unidades producidas	5.009	12.343	10.800	1.280	2.400	1.920
Total mano de obra	\$9.619,20	\$9.619,20	\$9.619,20	\$3.206,40	\$3.206,40	\$3.206,40
Elaborado por: Autoras.						

**Tabla 46***Proyección costos indirectos de fabricación*

<b>Producto</b>	<b>Materia Prima Indirecta</b>	<b>Cantidad/unidad</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Valor por unidad</b>	<b>Valor total</b>
Pantalón	Hilo	350	metros	\$0,01	\$3,50
	Cierre	1	unidad	\$0,24	\$0,24
	Botón metálico	1	unidad	\$0,03	\$0,03
	Remaches	8	unidad	\$0,01	\$0,08
	Etiqueta	1	unidad	\$0,10	\$0,10
	Lavado	1	unidad	\$3,00	\$3,00
Total materia prima indirecta por pantalón					\$6,95
Unidades producidas					5.009
Total materia prima indirecta					\$34.810,43
Camisetas	Hilo	170	metros	\$0,01	\$1,70
	Etiqueta	1	unidad	\$0,10	\$0,10
	Estampado	1	unidad	\$3,00	\$3,00
Total materia prima indirecta por camiseta					\$4,80
Unidades producidas					12.343
Total materia prima indirecta					\$59.245,71
Buzos	Hilo	100	metros	\$0,01	\$1,00
	Botones	3	unidad	\$0,05	\$0,15
	Etiqueta	1	unidad	\$0,10	\$0,10



	Estampado	1	unidad	\$3,00	\$3,00
Total materia prima indirecta por buzo					\$4,25
Unidades producidas					10.800
Total materia prima indirecta					\$45.900,00
Casacas	Hilo	400	metros	\$0,01	\$2,00
	Cremallera	1	unidad	\$0,40	\$0,40
	Elástico	40	cm	\$0,30	\$0,30
	Etiqueta	1	unidad	\$0,10	\$0,10
	Estampado	1	unidad	\$3,00	\$3,00
Total materia prima indirecta por casaca					\$5,80
Unidades producidas					1.280
Total materia prima indirecta					\$7.424,00
Camisa	Hilo	300	unidad	\$0,01	\$1,50
	Botones	10	unidad	\$0,02	\$0,20
	Etiqueta	1	unidad	\$0,10	\$0,10
	Estampado	1	unidad	\$3,00	\$3,00
Total materia prima indirecta por camisa					\$4,80
Unidades producidas					2.400
Total materia prima indirecta					\$11.520,00
Chalecos	Hilo	1	unidades	\$0,40	\$0,40
	Cremallera	350	metros	\$0,01	\$1,75
	Etiqueta	1	unidad	\$0,10	\$0,10
	Estampado	1	unidad	\$3,00	\$3,00
Total materia prima indirecta por camisa					\$5,25
Unidades producidas					1.920
<b>Total materia prima indirecta</b>					<b>\$10.080,00</b>
Elaborado por: Autoras.					

**Tabla 47***Proyección de otros costos indirectos*

	Valor mensual	Total anual
Energía eléctrica	\$325,00	\$3.900,00
Agua	\$28,00	\$336,00
Transporte	\$200,00	\$2.400,00
Arriendo	\$600,00	\$7.200,00
Depreciación	\$704,29	\$8.451,50
Total costos indirectos		\$22.287,50
Elaborado por: Autoras.		

**Tabla 48***Ponderación de costos por producto*

<b>Producto</b>	<b>Unidades producidas</b>	<b>%</b>	<b>Mano de Obra Indirecta por producto</b>
Pantalón	5.009	14,8%	\$3.307,44
Camisetas	12.343	36,6%	\$8.150,48
Buzos	10.800	32,0%	\$7.131,67
Casacas	1.280	3,8%	\$845,24
Camisas	2.400	7,1%	\$1.584,82
Chalecos	1.920	5,7%	\$1.267,85
<b>Total</b>	<b>33.192</b>	<b>100%</b>	<b>\$22.287,50</b>

Elaborado por: Autoras.

**Tabla 49***Proyección costos totales*

	<b>Pantalones</b>	<b>Camisetas</b>	<b>Buzos</b>	<b>Casacas</b>	<b>Camisas</b>	<b>Chalecos</b>
Materia Prima	\$40.695,65	\$40.484,57	\$68.850,00	\$15.360,00	\$15.300,00	\$21.168,00
Mano de Obra	\$9.619,20	\$9.619,20	\$9.619,20	\$3.206,40	\$3.206,40	\$3.206,40
Costos Indirectos de Fabricación	\$38.117,88	\$67.396,20	\$53.031,67	\$8.269,24	\$13.104,82	\$11.347,85
Materia Prima Indirecta	\$34.810,43	\$59.245,71	\$45.900,00	\$7.424,00	\$11.520,00	\$10.080,00
Otros Costos Indirectos	\$3.307,44	\$8.150,48	\$7.131,67	\$845,24	\$1.584,82	\$1.267,85

Elaborado por: Autoras.

**Tabla 50***Proyección de costos*

	<b>Año base</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Materia Prima	\$201.858,22	\$203.623,04	\$203.655,04	\$203.687,04
Mano de Obra	\$38.476,80	\$38.813,20	\$38.819,30	\$38.825,40
Costos Indirectos de Fabricación	\$191.267,65	\$192.939,87	\$192.970,19	\$193.000,52

Elaborado por: Autoras.

**Anexo 23: Proyección de Gastos****Tabla 51***Proyección de gastos administrativos*

	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Contadora	\$30,00	\$360,00
Presidente	\$500,00	\$6.000,00
Administrador	\$400,00	\$4.800,00
Secretario	\$400,00	\$4.800,00
Servicios de internet	\$30,00	\$360,00
Arriendo	\$600,00	\$7.200,00
Teléfono	\$15,00	\$180,00
Publicidad	\$150,00	\$1.800,00
Pago beneficios sociales		\$28.482,20
<b>Total</b>		<b>\$53.982,20</b>

Elaborado por: Autoras.

**Tabla 52***Proyección gastos de distribución*

	<b>Cantidad</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Vendedores	2	\$400,00	\$9.600,00

Elaborado por: Autoras.

**Tabla 53***Proyección gastos financieros*

	<b>Interés préstamo</b>
Año 1	\$1.429,41
Año 2	\$912,89
Año 3	\$336,60

Elaborado por: Autoras.



## Anexo 24: Cálculo de la TIRM

### Tabla 54

*Cálculo de la TIRM*

Tasa de financiamiento	11%
Tasa de reinversión	9%
TIRM	19%
Elaborado por: Autoras	

## Anexo 25: Cálculo del PRI

### Tabla 55

*Cálculo del PRI*

Per. Ultimo acumulado negativo	1
ABS. Ultimo acumulado negativo	\$21.873
FC. Neto siguiente periodo	\$22.576
PRI	1,97
Elaborado por: Autoras	



## Anexo 26: Protocolo del Trabajo de Titulación



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:** “DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN TEXTIL PUNTADAS Y STYLO “ASOPROTPUNTY””

**PROTOCOLO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

**MODALIDAD:**

“MODELO DE NEGOCIO”

**AUTORES:**

“MATUTE ALVAREZ DIANA ESTHER”

“MAZAPANTA MEZA ASHLEY MELISSA”

**ASESOR /A:** “ING. JOHANNA ARMIJOS”

**Cuenca – Ecuador**

**2020**



- **Pertinencia académico-científica**

Para el desarrollo del trabajo de titulación que es un “Modelo de negocios para la asociación “ASOPROTPUNTY” se ven involucradas varias asignaturas que se han venido estudiando a lo largo de la carrera de administración de empresas y serán descritas a continuación:

- Marketing: esta asignatura ayudara en el análisis del comportamiento del mercado y de los consumidores, para de esta manera captar, retener y fidelizar a los clientes satisfaciendo sus necesidades con productos de calidad.
- Administración del Talento Humano: es importante ya permitirá obtener los mejores resultados para la asociación con la colaboración de cada uno de los miembros, logrando así desarrollo profesional y el logro de las metas organizacionales.
- Producción: esta área permitirá mejorar la productividad de la asociación, a partir de establecer funciones específicas para que cada trabajador las cumpla, permitiendo así reducir costos evitando perdidas de materiales durante la producción.
- Finanzas: esta materia ayudara a determinar si el modelo de negocios con la metodología CANVAS es rentable económicamente, así mismo comprende el estudio de los ratios que se utilizara para conocer el estado en el que se encuentra la asociación.
- Estadística: esta asignatura es importante ya que permitirá obtener la muestra adecuada para que la investigación tenga validez estadística y sea representativa para poder inferir sobre la población del estudio.
- Costos: esta materia es indispensable para realizar un análisis y evaluación global de todos los rubros que influyen en la fabricación de los productos, con el objetivo de determinar las cantidades para cada uno de ellos y así establecer las bases para fijar el precio de venta, el margen de rentabilidad y la utilidad real.



- Proyectos de Inversión: ayuda a conocer la rentabilidad económica y social que llegara a tener el modelo de negocios de forma eficiente, segura y rentable, asignando los recursos económicos con que se cuentan a la mejor alternativa.
- Metodología de la Investigación: esta área de conocimiento ayuda a determinar qué tipo de investigación será la adecuada para el desarrollo del modelo, y la mejor forma de recolectar la información y analizarla.

- **Justificación**

En la actualidad las empresas que cuentan con un modelo de negocio establecido son aquellas que han logrado obtener mayor competitividad, debido a que este tipo de herramientas buscan que se establezca la calidad en todos los procesos productivos que lleve a cabo la organización ayudando a obtener mejor posición dentro del mercado en el que se desenvuelve. Entonces, el modelo de negocio es una herramienta importante con la que debe contar toda empresa para que pueda tener objetivos más reales, pueda evaluar la posibilidad de nuevas ideas, manejar de manera eficiente los recursos y contar con estrategias que le permita manejar las diversas situaciones que se presenten.

También es importante mencionar que ante la situación económica crítica derivada por el COVID-19 que enfrenta el país y el mundo, es importante que las empresas elaboren un modelo de negocio que les permita dirigir sus actividades y procesos para poder reactivar sus economías o a su vez realicen modificaciones de los modelos de negocio existentes, con el objetivo de no enfrentar problemas financieros.

Así mismo, se debe tener en consideración que el mercado textil es muy competitivo, debido a que los productos textiles son considerados como productos de consumo masivo, por lo tanto, obliga que las diferentes organizaciones tengan que ser competitivas para poder subsistir en este entorno empresarial y no terminar siendo absorbidos por la competencia. Además de que desenvolverse en este sector es asumir una gran responsabilidad social y ambiental, ya que se hace uso de productos peligrosos que si no son tratados con el cuidado debido puede ocasionar un gran daño al medio ambiente.



Es por las razones antes mencionadas que se propone un modelo de negocio bajo la metodología CANVAS para la Asociación de Producción Textil Puntadas y Stylo “ASOPROTPUNTY”, ya que esta abarca nueve aspectos fundamentales en un modelo de negocio, clientes, oferta, viabilidad financiera e infraestructura, generando una herramienta integral, flexible y que le permite hacer frente a la situación económica actual adaptándose fácilmente a las necesidades cambiantes del cliente y del mercado.

Mediante el modelo propuesto, se pretende generar para ASOPROTPUNTY mejoras en los procesos actuales, los mismos que se sustentan en mejorar las relaciones con los agentes externos e internos con los que se vincula la asociación; así mismo enfocándose en actividades que permitan crear valor por medio de la innovación de los productos que ofertan con el fin de lograr una diferenciación, mayor cobertura en el mercado; así mismo que esta sea sostenible y sustentable a mediano y largo plazo.

- **Objetivos**

#### GENERAL

Desarrollar un modelo de negocios para la Asociación de Producción Textil Puntadas y Stylo “ASOPROTPUNTY” basado en la metodología CANVAS, donde se planteará un modelo empresarial que integre la competitividad de la asociación en la industria textil con el compromiso medioambiental y ético-social, manteniendo un alto nivel en diseño y calidad de los productos ofrecidos.

#### ESPECÍFICOS

- ❖ Describir los conceptos y la metodología que se emplea para la formulación del modelo de negocio
- ❖ Analizar la situación del sector económico textil en la ciudad de Cuenca.
- ❖ Analizar la situación actual de la Asociación “ASOPROTPUNTY”.
- ❖ Identificar las oportunidades que tiene el mercado textil a través de un estudio de mercado
- ❖ Diseñar un modelo de negocio en base a la metodología CANVAS.



- ❖ Evaluar la viabilidad e impacto que tendrá el modelo de negocio que se propone.
- **Marco teórico.**

### **Modelo de negocio.**

El modelo de negocio es una herramienta importante para el desarrollo y buen direccionamiento de las actividades que realiza la empresa para así obtener beneficios y generar valor.

Algunos autores definen al modelo de negocio como:

Según Osterwalder & Pigneur (2010) “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (pg. 14).

Amit & Zott (2012) lo definen como “un sistema interconectado e interdependiente de actividades que determinan modo de hacer negocio de una compañía con sus clientes, proveedores y parthers” (Citado en Villaseca, 2014).

Para Tom Eisenmann (2011) un modelo de negocio es:

Un modelo de negocio es una gama integrada de opciones distintivas que especifican la propuesta de valor única para el cliente de una empresa y cómo configurará las actividades, incluidas las de sus socios, para ofrecer ese valor y obtener beneficios sostenibles.

### **Ventaja competitiva**

Una ventaja competitiva constituye un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio que los clientes, consumidores o usuarios perciben como único y determinante. (Díaz de Santos S.A., 1996)

Carlos Pérez afirma que “la ventaja competitiva es entendida como las características del negocio que lo sitúan en una posición competitiva frente al resto de las empresas de su entorno o mercado. Para alcanzar esa ventaja el emprendedor debe desarrollar



una estrategia eficaz que determinara los objetivos a alcanzar y la gestión de la empresa como un sistema integral” (Citado en Piñero, 2015, pg. 25).

Porter (2015) afirma que:

La ventaja competitiva nace del valor que una empresa logra crear para sus clientes, el cual supera los costos de ello. El valor es lo que gente está dispuesta a pagar, y el valor superior se obtiene al ofrecer precios más bajos que la competencia por beneficios equivalentes o al brindar algo especial que compense con creces un mayor precio. Existen dos tipos principales de ventaja competitiva: el liderazgo en costos y la diferenciación. (pg. 4)

### **Modelo CANVAS**

Según Socconini y Reato (2019):

El modelo de negocio de CANVAS es una herramienta gráfica que se utiliza para describir que valor se ofrece a los clientes, como se crea, la forma en que se transmite (los canales) y se entrega, el modo en que los clientes entienden el modelo de negocio actual y la manera como ese modelo se convierte en otro para alcanzar los objetivos de la empresa en el futuro (pg.75).

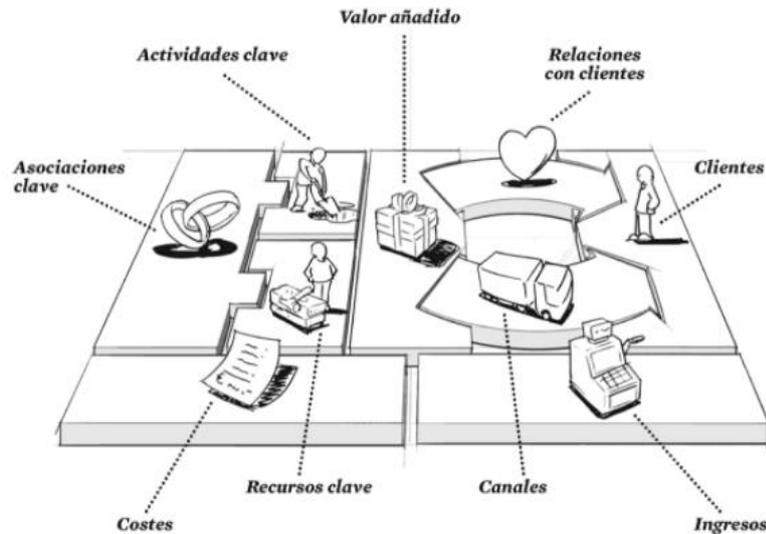
Beneficios del modelo Canvas.

Alejandro Schnarch describe los beneficios del modelo Canvas:

- Es una herramienta, un lienzo, muy práctica ya que permite modificar todo lo que quieras sobre la misma a medida que vas avanzando en su análisis y probando las hipótesis más arriesgadas que ponen en juego la viabilidad del negocio.
- Permite trabajar en equipo.
- Visual. Permite ver de manera global todos los aspectos importantes que configuran el modelo de negocio.

## Módulos del modelo Canvas

Ilustración 1 Lienzo del Modelo Canvas



Fuente: Generación de modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur

El lienzo de modelo de negocio, describe la interrelación de nueve componentes de un modelo de negocio, es una técnica eficaz para pintar un cuadro del funcionamiento de las empresas de acuerdo a Osterwalder y Pigneur:

### 1. Segmento de mercado (clientes).

Se debe segmentar los clientes, para conocer el nicho de mercado y las oportunidades del negocio. Conocer estos datos aportará información sobre el número aproximado de clientes a los que captar la atención con el producto/servicio y, con ello, también es posible obtener idea sobre el precio al que se debe venderlo para lograr los beneficios suficientes.

### 2. Propuesta de valor.

La propuesta de valor es el conjunto de bienes y servicios que crean valor para un producto en un determinado mercado, y es probablemente el factor que determina la decisión de compra del consumidor. Las propuestas de valor pueden ser completamente innovadoras, o ser similares a las existentes, incluyendo un factor



diferenciador; y es el conjunto de características tanto cuantitativas como cualitativas del producto.

### 3. Canales de Distribución.

Delimitar los canales de comunicación, distribución y de estrategia publicitaria que se usara, para fortalecer la marca e idea de negocio. Este elemento incluye tanto los canales que se usa para explicar a los clientes cuál es la propuesta de valor como para ofrecérsela (venta y postventa).

Se pueden utilizar y combinar diferentes canales (directos e indirectos y propios y de socios). Así, un modelo podría elegir y/o combinar entre un equipo comercial propio, una tienda online, una tienda física propia o de terceros, mayorista, etc.

### 4. Relaciones con los clientes.

Las organizaciones deben definir claramente el tipo de relación que prefieren establecer con cada uno de tus segmentos de clientes. Y las relaciones pueden ser, entre otras, personales (cara a cara, telefónicas, etc.), automatizadas (a través de tecnología como e-mail, buzones...), a través de terceros (externalización de servicios), individuales (personalizadas), colectivas (a través de comunidades de usuarios).

### 5. Fuentes de Ingresos.

Este siguiente módulo hace referencia a los ingresos que genera la empresa, se debe tomar en cuenta quienes son los clientes que están dispuestos a pagar más y qué clientes prefieren un valor menos costoso, para de esta forma saber qué producto se debe ofrecer a cada uno de acuerdo a sus posibilidades. Si se logra identificar el valor por el que cada segmento de mercado está dispuesto a pagar, la organización podrá crear o solo una sino varias fuentes de ingresos.

### 6. Recursos clave.



Los recursos clave es el cómo se va a realizar la propuesta de valor y con qué medios se va a contar: humanos, tecnológicos, físicos (locales, vehículos, naves, puntos de venta, etc.), es decir son los activos que hacen que la empresa se diferencie de la competencia. Se dice entonces que los recursos clave son de vital importancia para que el modelo de negocio funcione.

### 7. Actividades clave.

Las actividades clave son las acciones más importantes que debe realizar una empresa para operar exitosamente. Como los recursos claves, estos son necesarios para crear y ofertar una proposición de valor, alcanzar mercados, mantener las relaciones con los clientes, y generar ingresos. Y como los recursos claves, las actividades claves dependen del tipo de modelo de negocios.

Las actividades claves pueden ser categorizadas como sigue:

#### Producción

- Estas actividades están relacionadas con el diseño, realización. Y la entrega de un producto en cantidades substanciales y/o de superior calidad. La actividad productiva domina el modelo de negocios de las firmas de manufactura.

#### Solución de Problemas

- Las actividades claves de este tipo se relacionan con desarrollar nuevas soluciones a problemas individuales de los clientes.

#### Plataforma / Red

- Los modelos de negocios diseñados con una plataforma como un recurso están dominados por actividades relacionadas con la plataforma o la red.

### 8. Red de alianzas o asociaciones o socios clave.

Dado que no todas las actividades se pueden realizar dentro de la empresa, es necesario que se creen alianzas para que estas actividades las realice un tercero, esta asociación puede ser para optimizar, reducir riesgos o para garantizar la fiabilidad de los recursos.

Podemos distinguir cuatro tipos diferentes de sociedades:



- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras
- Competencia: Alianzas estratégicas entre competidores
- Asociación de Empresas para desarrollar nuevos negocios
- Relaciones de comprador-suplidor para asegurar disponibilidad de materiales

#### 9. Estructura de costos.

El bloque de la estructura de costos describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocios. Este bloque describe los más importantes costos incurridos mientras se opera bajo un modelo de negocios en particular. Crear y entregar valor, mantener las relaciones con los clientes, y generar ingresos todos incurren en costos. Estos costos pueden ser calculados relativamente fáciles después de definir los recursos claves, las actividades claves y las sociedades claves. Algunos modelos de negocios son más dependientes del costo que otras.

- **Metodología**

- ✓ **Enfoque de la Investigación**

La investigación a realizar se tendrá un enfoque de investigación mixto ya que para la obtención de los datos se hará una combinación de estudios tanto cuantitativos como cualitativos. Las actividades a realizar serán talleres de conversación con los diferentes socios de tal manera que permita conocer cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene la organización, así también realizar análisis de datos estadísticos y cálculos que se deriven del estudio de mercado con la finalidad de diseñar un modelo de negocio adecuado que permita a la asociación mejorar los procesos de producción, comercialización y gestión.

- ✓ **Tipo de Investigación**

El tipo de investigación a emplearse en primera instancia será exploratorio, al realizar actividades de conocimiento e indagación del negocio para poder determinar cuál es la situación de la asociación en el mercado y con relación al sector que pertenece para



así proponer estrategias convenientes para la empresa. Las técnicas a emplear en este tipo de investigación son entrevistas y talleres con los socios.

En segunda instancia se realiza un estudio descriptivo, el cual nos permite describir las diferentes características de la situación de la empresa a estudiar y poder comprender de una mejor manera. El objetivo de este tipo de investigación es entender la naturaleza del negocio.

### ✓ **Técnicas de recolección de datos**

#### **Entrevistas**

La técnica de las entrevistas está dirigida principalmente a las personas que están representando a la asociación.

#### **Talleres de conversación**

El taller de conversación se realiza a los socios para determinar de forma más real cuál es la situación de la asociación y establecer sus principales fortalezas y debilidades, además esto permite delimitar las variables de más peso a considerar para los diferentes análisis a realizar.

#### **Encuestas**

La técnica de encuestas aplicadas tanto a los socios de la asociación como a sus diferentes clientes, para poder determinar las estrategias más adecuadas que puede realizar la misma para mejorar su competitividad.

#### **Observación**

La técnica de observación permite realizar un análisis de cómo se encuentra el funcionamiento de la asociación, observando situaciones como condiciones físicas del local, condiciones de los equipos y materiales de producción y los procesos productivos, para de esta manera determinar posibles falencias que se estén presentando en la asociación al llevar a cabo sus actividades económicas.



## **Tipos de fuentes**

### **Fuentes primarias**

Las fuentes primarias consideradas son:

- Levantamiento de la información directa de los socios y clientes de la empresa haciendo uso de encuestas, talleres y entrevistas.
- Revisión de libros, artículos, periódicos y revistas esto nos permitirá conocer y evaluar el sector de mercado al que pertenece para de esta manera determinar opciones de crecimiento para la asociación.

### **Fuentes secundarias**

- Páginas web de la INEC, SRI y Municipio de la ciudad para poder delimitar correctamente el tamaño de la muestra para la aplicación de las diferentes técnicas.
- Estudio de caso de modelos de negocios aplicados a empresas de carácter similar, para tener mayor conocimiento y mejor comprensión de los diferentes escenarios y modos de operación.
- Uso de diferentes medios electrónicos para poder realizar cotizaciones de las herramientas que son necesarias para el manejo del modelo de negocio propuesto.
- Trademap.org Trade Map proporciona, en forma de tablas, gráficos y mapas, indicadores sobre el desempeño de las exportaciones, la demanda internacional, mercados alternativos y mercados competitivos.

### **Formulación de la muestra**

Primeramente, es importante definir que es la muestra:

Una muestra según (Lind, Marshall, & Wathen, 2012) es “una porción o parte de una población de interés. (p.265).



La muestra estadística de manera general nos va ayudar a determinar cuál es la parte representativa con la que debemos trabajar en el levantamiento de información para la realización del estudio de mercado.

Para calcular el tamaño de la muestra se va emplear la siguiente formula:

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

Simbología:

$N$  = Tamaño de la población

$Z$  = Nivel de confianza asignado

$p$  = Probabilidad de éxito

$q$  = Probabilidad de fracaso

$e$  = Margen de error

- **Resultados esperados**

Los resultados que se esperan al finalizar el modelo de negocio para la asociación “ASOPROTPUNTY” son los siguientes:

- Proponer un modelo de negocio adaptable a la realidad y necesidad de la asociación.
- Determinar si el modelo de negocio planteado es viable.
- Establecer un plan estratégico que proporcione estrategias para lograr los objetivos planteados y cumplir con su misión y visión.
- Lograr una imagen del producto y del negocio que se distinga de la competencia.
- Propuesta de distribución de la planta de la Asociación que ayude a mejorar y reducir los tiempos operativos de la misma.
- Determinar si el modelo propuesto es económicamente rentable.

- **Esquema Tentativo – Cronograma responder a los objetivos**



## ESQUEMA TENTATIVO

### RESUMEN

#### CAPITULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

##### 1.1 Conceptualización acerca de Modelo de Negocio

###### 1.1.1 Ventaja Competitiva

###### 1.1.2 Modelo de Negocio

##### 1.2 Modelo de negocio en base a la metodología CANVAS

###### 1.2.1 Definición

###### 1.2.2 Beneficios del Modelo CANVAS

###### 1.2.3 Módulos del Modelo CANVAS

#### CAPITULO 2: DISEÑO METODOLÓGICO

##### 2.1 Planteamiento del Problema

##### 2.2 Metodología de la Investigación

##### 2.3 Objetivos

###### 2.3.1 Objetivo General

###### 2.3.2 Objetivo Específicos

#### CAPITULO 3: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN TEXTIL PUNTADAS Y STYLO “ASOPROTPUNTY

##### 3.1 Análisis del sector textil en la Provincia del Azuay ciudad de Cuenca

##### 3.2 Análisis de la participación de la Asociación Textil dentro del Sector Textil en la provincia del Azuay en la ciudad de Cuenca

##### 3.3 Identificación y desarrollo de las oportunidades de negocio para la asociación ASOPROTPUNTY

##### 3.4 Definición de la cadena de valor

#### CAPITULO 4: DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO PARA ASOPROTPUNTY

##### 4.1 Plan del Modelo de Negocio basado en la metodología CANVAS

###### 4.1.1 Segmentos de mercado

###### 4.1.2 Propuestas de valor

###### 4.1.3 Canales

###### 4.1.4 Relaciones con clientes



- 4.1.5 Fuentes de ingreso
- 4.1.6 Recursos clave
- 4.1.7 Actividades clave
- 4.1.8 Asociaciones claves
- 4.1.9 Estructura de costes

4.2 Esquema Básico

4.3 Análisis del Entorno

4.4 Análisis de Marketing

4.5 Plan Estratégico

4.6 Plan de Operaciones

4.7 Análisis Económico y Financiero

CAPITULO 5: VIABILIDAD E IMPACTO DEL MODELO DE NEGOCIO PROPUESTO

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA



CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	MES:																			
	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
PROTOCOLO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	■	■	■	■																
CAPITULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEORICA DE LA INVESTIGACIÓN					■	■														
1.1 Conceptualización acerca de Modelo de Negocio					■															
1.1.1 Modelo de Negocio					■															
1.1.2 Ventaja Competitiva					■															
1.2 Modelo de negocio en base a la metodología CANVAS						■														
1.2.1 Definición						■														
1.2.2 Elementos del Modelo CANVAS						■														
1.2.3 ¿Cómo utilizar el Método CANVAS?						■														
CAPITULO 2: DISEÑO METODOLOGICO							■													
2.1 Planteamiento del Problema							■													
2.2 Metodología de la Investigación							■													
2.3 Objetivos							■													
2.3.1 Objetivo General							■													
2.3.2 Objetivo Específicos							■													
CAPITULO 3: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN TEXTIL								■	■	■	■									
3.1 Análisis del sector textil en la Provincia del Azuay ciudad de Cuenca								■	■	■	■									
3.2 Análisis de la participación de la Asociación Textil dentro del Sector Textil en la provincia del Azuay en la ciudad de Cuenca									■											
3.3 Identificación y desarrollo de las oportunidades de negocio para la asociación ASOPROTPUNTY										■										
CAPITULO 4: DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO PARA ASOPROTPUNTY											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4.1 Plan del Modelo de Negocio basado en la metodología CANVAS.											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4.2 Esquema Básico											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4.3 Análisis del Entorno											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4.4 Análisis de Marketing													■	■	■	■	■	■	■	■
4.5 Plan Estratégico															■	■	■	■	■	■
4.6 Plan de Operaciones															■	■	■	■	■	■
4.7 Análisis Económico y Financiero															■	■	■	■	■	■
CAPITULO 5: VIABILIDAD E IMPACTO DEL MODELO DE NEGOCIO PROPUESTO																	■	■	■	■
CONCLUSIONES																				■
RECOMENDACIONES																				■