

UCUENCA

Universidad de Cuenca

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

Modelo de negocio y plan de mejora para Confecciones Ecuatorianas D'Alejandro, empresa textil dedicada a la elaboración de prendas de vestir de alta costura en la ciudad de Cuenca para el período 2023-2028

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas

Autores:

Juan Pablo Guzmán Cabrera

John Alejandro Pintado Loja

Director:

Diego Mauricio Loyola Ochoa

ORCID: 0000-0002-9093-9534

Cuenca, Ecuador

2023-07-11

Resumen

Este modelo de negocio y plan de mejora diseñado para la empresa Confecciones Ecuatorianas D'Alejandro fue elaborado con el fin de optimizar los procesos con los cuales trabaja actualmente, mejorar su ventaja competitiva y a su vez incrementar sus utilidades. Para ello, se utilizaron diferentes técnicas y herramientas de planificación estratégica como la metodología CANVAS, Balance Scorecard, así como análisis de evaluaciones contables y financieros, considerando las pautas publicadas en las normativas ISO relacionadas con el tema, y generando estrategias específicas. Además, al momento de obtener la información pertinente se realizaron encuestas y entrevistas a diferentes grupos de interés. Asimismo, para obtener proyecciones de ingresos se empleó la regresión simple en base a series de tiempo. Finalmente, los resultados más relevantes extraídos incluyen la aplicación de estrategias de marketing como refuerzo en la participación que tiene la empresa en redes sociales y la web, la apertura de una nueva sucursal, compra de activos fijos, evaluación y control de procesos internos, la diferenciación y diversidad en la oferta de servicios y productos.

Palabras clave: CANVAS, marketing, planificación estratégica, calidad



El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Cuenca ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por la propiedad intelectual y los derechos de autor.

Repositorio Institucional: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

Abstract

This business model and improvement plan designed for the company D'Alejandro was prepared in order to optimize the processes, improve its competitive advantage and increase the profits. For this, different strategic planning techniques and tools were used, such as the CANVAS methodology, the updated guidelines in the ISO regulations related to the subject, and specific strategies were generated. In addition, when obtaining the pertinent information, surveys and interviews were conducted with different interest groups. Likewise, to obtain income projections, simple regression was used. Finally, the most relevant results extracted include the application of marketing strategies to reinforce the participation that the company has in social networks and the web, the opening of a new branch and purchase of fixed assets, and the differentiation and diversity in the offer of services and products.

Keywords: CANVAS, marketing, strategic planning, quality



The content of this work corresponds to the right of expression of the authors and does not compromise the institutional thinking of the University of Cuenca, nor does it release its responsibility before third parties. The authors assume responsibility for the intellectual property and copyrights.

Institutional Repository: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

Índice de contenido

Agradecimientos	11
Introducción	13
Capítulo I. Fundamentación Teórica	14
Modelo de Negocio	14
Concepto	14
Ventaja Competitiva	14
Metodología CANVAS	15
Balance ScoreCard	16
E-commerce.....	17
Plan de Mejora	18
Definición	18
Análisis de la Gestión de la Calidad (ISO 9001:2015).....	18
Análisis de Directrices para Mejorar la Capacidad de una Organización (ISO 9004:2018).....	21
Análisis de Directrices para Gestión de Riesgos (ISO 31000:2018)	23
Plan de Medios	25
Capítulo II. Análisis de la Situación Actual de Confecciones Ecuatorianas D'Alejandro.....	28
Antecedentes	28
Historia	28
Misión	29
Visión.....	29
Cartera de Productos	29
Análisis de Consumidores	30
Análisis a Proveedores	31
Análisis del Mercado Textil.....	31

	5
Análisis de los Sectores Económicos del Ecuador	31
Descripción del Sector Comercial Textil	32
Capítulo III. Diseño Metodológico	34
Planteamiento del Problema	34
Metodología de la Investigación	34
Enfoque de Investigación	34
Tipo de Investigación.....	35
Técnicas de Recolección de Datos	35
Procesamiento de Datos	38
Objetivos	38
General	38
Específicos	38
Capítulo IV. Planteamiento del Modelo de Negocio y Plan de Mejora	40
Modelo de Negocio Actual de la Empresa D'Alejandro	40
Modelo de Negocio (CANVAS)	41
Segmento de Mercado	41
Canales	43
Estructura de Costos	43
Propuesta de Valor.....	43
Relación con los Clientes	44
Fuente de Ingresos	44
Recursos Clave.....	44
Actividades Clave.....	44
Asociaciones Clave	45
Análisis PESTEL.....	45
Político.....	45
Económico.....	45
Social.....	47
Tecnológico.....	47

	6
Ecológico	48
Legal.....	48
Análisis FODA	48
Matriz FODA	48
Evaluación de Factores Internos (EFI)	49
Evaluación de Factores Externos (EFE).....	52
Plan Estratégico DAFO	53
Plan de Marketing.....	55
Análisis de la Empresa	55
Análisis de Competidores	55
Análisis Mercado Objetivo	57
Definición de Objetivos.....	62
Estrategias y Tácticas	62
Plan de Medios	64
Matriz Balaced ScoreCard	64
Capítulo V. Viabilidad e Impacto del Modelo de Negocio Propuesto	66
Viabilidad Técnica-Económica	66
Viabilidad Legal	66
Análisis económico y financiero	66
Liquidez	66
Solvencia.....	66
Eficiencia	66
Rentabilidad	67
Análisis DUPONT	67
Inversión Requerida	68
Costo de Venta	69
Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado.....	69
Balance General Proyectado	70
VAN y TIR.....	72

	7
Análisis de Riesgo	74
Conclusiones	76
Recomendaciones	78
Referencias.....	79
Anexos.....	83

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Elementos de un Proceso	19
<i>Figura 2.</i> Ciclo PHVA	22
<i>Figura 3.</i> Estructuras del Sistema de Administración de la Calidad	22
<i>Figura 4.</i> Principios, Marco de Referencia y Proceso	24
<i>Figura 5.</i> Los cuatro parámetros de la planificación.....	26
<i>Figura 6.</i> Productos D'Alejandro	30
<i>Figura 7.</i> Flujograma actual empresa D'Alejandro	40
<i>Figura 8.</i> CANVAS D'Alejandro.....	41
<i>Figura 9.</i> Rango de edad.....	42
<i>Figura 10.</i> Sexo.....	42
<i>Figura 11.</i> Ocupación actual	42
<i>Figura 12.</i> Canales de comunicación con los clientes.....	43
<i>Figura 13.</i> PIB del Ecuador 2018-2021	46
<i>Figura 14.</i> Evolución del IPC 2013-2022.....	46
<i>Figura 15.</i> Matriz FODA.....	49
<i>Figura 16.</i> Ventaja competitiva en sector cuencano	57
<i>Figura 17.</i> Frecuencia de compra de trajes formales	58
<i>Figura 18.</i> Disposición para comprar trajes en D'Alejandro	58
<i>Figura 19.</i> Preferencia de trajes.....	59
<i>Figura 20.</i> Disposición de pago.....	59
<i>Figura 21.</i> Motivos de consumo de trajes.....	60
<i>Figura 22.</i> Criterios para comprar un traje.....	60
<i>Figura 23.</i> Elementos que influyen en la decisión de compra.....	61
<i>Figura 24.</i> Preferencia de tela en los trajes	61
<i>Figura 25.</i> Otros productos que el cliente prefiere	62

Índice de tablas

Tabla 1 Proveedores D'Alejandro.....	31
Tabla 2 Cálculo de muestra para encuestas	36
Tabla 3 Matriz EFI.....	51
Tabla 4 Matriz EFE	52
Tabla 5 Matriz MPC.....	56
Tabla 6 Matriz Balanced ScoreCard	65
Tabla 7 Indicadores de eficiencia.....	66
Tabla 8 Inversión en activos fijos	68
Tabla 9 Cálculo de capital de trabajo (6 meses).....	68
Tabla 10 Depreciación activos fijos tangibles	69
Tabla 11 Estructura de costo de ventas	69
Tabla 12 Estado de resultados proyectado	70
Tabla 13 Estado de situación financiera (USD)	71
Tabla 14 Flujo de caja	73
Tabla 15 Matriz de riesgos	75

Índice de Anexos

Anexo A Encuesta de Estudio de Mercado	83
Anexo B Formato entrevista a empleados y colaboradores	86
Anexo C Formato entrevista a competidores	87
Anexo D Cuestionario SERVQAL para Evaluación de las Expectativas	88
Anexo E Cuestionario SERVQAL para la Evaluación de la Percepción.....	89
Anexo F Resultados encuesta Servqual.....	90
Anexo G Tabla de amortización de préstamo para inversión	91

Agradecimientos

Un cálido y cordial agradecimiento a todas las personas que estuvieron a mi lado a lo largo de este trabajo. A nuestro tutor el Ing. Diego Loyola que siempre nos apoyó con sus acertadas recomendaciones que ayudaron a culminar el trabajo. Agradezco eternamente a mi compañero de trabajo John Pintado que a pesar de nuestras discrepancias siempre estuvo dispuesto desde primer día de universidad convirtiéndose en un hermano brindándome su apoyo para culminar de la mejor manera la carrera y el presente proyecto. Expreso inmensa gratitud a la empresa D'Alejandro que nos abrió las puertas y nos ayudó sin traba alguna a la realización y culminación de nuestro trabajo de titulación.

Pero sobre todo agradezco infinitamente a mis padres y hermanas que siempre han sido el motor de mi vida, estuvieron a mi lado brindándome su apoyo a lo largo de este periodo universitario. Hoy al culminar esta etapa importante de mi vida, les dedico a ustedes este logro. ¡Orgullosos de tenerlos como familia, gracias por creer en mí!

Juan Pablo Guzmán Cabrera

Agradezco inicialmente al ingeniero Diego Loyola, tutor de nuestro trabajo de titulación que con su amplio conocimiento y experiencia nos supo guiar en cada proceso del trabajo con la finalidad de realizar un proyecto de calidad. A mi compañero de tesis Juan Guzmán que estuvo a la par desde que iniciamos la carrera y supo apoyarme en momentos difíciles en los diferentes ciclos de estudio. De la misma manera, agradezco al Sr. Alejandro Pintado, maestro de taller en Sastrería, dueño de la empresa Confecciones Ecuatorianas D' Alejandro, institución que nos abrió las puertas para que, con nuestros conocimientos adquiridos, pudiésemos brindarles unas estrategias acordes a sus necesidades, y a su vez que nos haya brindado la oportunidad de poder generar nuestro trabajo de titulación.

Finalmente agradezco a mi familia que son mi pilar fundamental en toda mi vida, que gracias a sus consejos y apoyo constante me han llevado a cumplir uno de mis sueños como lo es terminar mi carrera; y a todas las personas cercanas a mi vida que gracias a sus motivaciones me ayudan a crecer como persona y futuro profesional.

John Alejandro Pintado Loja

Introducción

El sector textil en Cuenca es importante para el desarrollo económico de la ciudad y de la región, de esta manera la empresa Confecciones Ecuatorianas D'Alejandro constituye una parte fundamental para este sector, ya que la misma se dedica a la confección exclusiva de trajes y uniformes, los cuales son elaborados de manera artesanal. En esta línea, se plantea en este trabajo de titulación un modelo de negocios que se ajuste al giro de la organización, mediante el uso de herramientas, la cual ayudarán a la empresa a resumir los puntos en los cuales debe concentrarse para lograr su objetivo de crecimiento y permanencia en el mercado. De esta manera el trabajo se divide en cinco capítulos, mismos que se explicarán a continuación.

El primer capítulo está enfocado en la fundamentación teórica, definiciones necesarias para la comprensión del tema de estudio. El segundo capítulo se refiere al conocimiento de la empresa, así como su situación actual, y el mercado textil en la ciudad de Cuenca, permitiendo conocer su posición en el mercado. El tercer capítulo constituye la metodología del trabajo, planteamiento del problema, metodología de la investigación y objetivos. En este apartado se obtendrá la información necesaria mediante encuestas de mercado a la futura demanda; entrevistas a los clientes, miembros de la organización y a competidores dispuestos a colaborar con el estudio. En cuanto al capítulo cuatro se desarrolla el modelo de negocio y el plan de mejora con la metodología CANVAS, se aplican los nueve apartados, basándose en la información obtenida anteriormente. Además, se plantea también el análisis PESTEL, la matriz FODA, el plan de marketing, el plan estratégico DAFO, y la matriz Balance ScoreCard, mismos que ayudarán a la empresa a encontrar puntos de mejora y estrategias de crecimiento.

Finalmente, en el capítulo cinco se realiza el estudio de viabilidad e impacto del modelo de negocio propuesto, lo cual incluye la viabilidad técnica, económica, legal, análisis económico y financiero y análisis de riesgo. Mediante el desarrollo de estos apartados se espera obtener estrategias que permitan a la empresa alcanzar sus objetivos de crecimiento y expansión.

Capítulo I. Fundamentación Teórica

Modelo de Negocio

Concepto

Barrios (2010) define al modelo de negocios como un grupo de rutinas relacionadas y adaptables entre sí mediante la acción, además de ser una herramienta importante que generan valor para una empresa o negocio a través de la utilización de la cadena de valor. Asimismo, Macías, R & Díaz, M (2015) lo consideran como una herramienta que expone la creación de valor entre las áreas relacionadas de la empresa.

Por su parte, Ricart (2009) lo explica como historias que describen la forma en la que la empresa trabaja. Igualmente, Mejía Trejo y Sánchez Gutiérrez (2015) describen al modelo como la manera en la cual una empresa se relaciona con sus grupos de interés para mantenerse en funcionamiento y desarrollarse. No obstante, Chaguay et al. (2019) señala al modelo de negocios como un plan económico y financiero, una herramienta para ejecutar procesos sistemáticos y eficaces. Además, recalcan que su profundidad depende tanto del tamaño como de la estructura de la empresa que lo utilice y requiere una constante actualización, así como análisis de mercado y competencia.

La importancia de un modelo de negocio, se fundamenta en su capacidad para mostrar la dinámica de generación de valor para la empresa y sus partes relacionadas. De esta manera, la empresa tiene una dirección estratégica clara hacia donde proyectar sus objetivos mediante un lenguaje compartido que le permita gestionar el negocio eficientemente y alcanzar procesos empresariales innovadores (Giancola, 2018).

Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva nace con el propósito fundamental del mejoramiento, innovación y cambio; abarca un sistema de valores compuesto por un conjunto de actividades que actúan en la creación y uso de un producto; siendo nuevas formas mediante las cuales la empresa se relaciona con los proveedores, canales de distribución y los compradores, y mantiene un beneficio frente a la competencia (Porter, 2008).

Del mismo modo Alaña et al. (2018) interpreta la ventaja competitiva como todo aquello que distingue a una empresa de las demás; un conjunto de métodos analíticos con los cuales estudia a la industria, entiende a los competidores y su entorno para predecir la evolución empresarial futura. Por su parte, Mejía Trejo y Sánchez Gutiérrez (2015) resaltan la posibilidad de que la ventaja competitiva sea desarrollada en términos de producto, servicio, procesos, mercadotecnia y organización.

Por otro lado, Lara (2021) afirma “la competitividad y la productividad son fundamentales para que una empresa pueda abrir nuevos mercados, obtener más ingresos, lograr mejores utilidades, crecer y generar más empleo”. Además, explica que el único método de ser competitivos en mercados tanto internos como externos es con innovación, calidad y precios iguales o mejores que la competencia. En este aspecto, Porter (2010) propone tres estrategias genéricas para lograr un desempeño superior en la industria. El primero hace mención a liderazgo de costos en el cual la empresa debe mostrarse con los costos más bajos en la industria. El segundo hace referencia a la diferenciación, es decir, distinguirse por sus atributos y posicionarse en un lugar especial para satisfacer necesidades. Finalmente, el tercero indica el enfoque, o sea, segmentar el mercado para aplicar sus estrategias. Así, es preciso que la gerencia tome decisiones y elija la mejor estrategia competitiva para alcanzar ventajas frente a los competidores (Parra, 2020).

Metodología CANVAS

La metodología CANVAS, es una herramienta que constituye el análisis de estrategias para definir modelos de negocios, mejorar la comprensión de modelos existentes, de igual forma innovar con nuevos modelos, con el fin de obtener un mayor nivel de detalle de todas las áreas que forman parte del modelo y su interrelación, dicha metodología ayuda a la identificación de medidas relevantes para la gestión empresarial (Sánchez et al., 2015).

El modelo se describe por medio de su lienzo representado de forma gráfica, desde la idea de negocio hasta el momento de poner en marcha a la empresa. Esto se realiza a través de nueve componentes que cubre ámbitos tales como: clientes, propuesta de valor, estructura de ingresos y costos, cada uno de estos componentes están relacionados entre sí, creando valor para la empresa (Beltran y Carpio, 2020).

Dicha metodología ayuda a la elaboración de un modelo de negocio de una forma más completa, ya que analiza todas áreas de un negocio, desde lo más pequeño, hasta áreas externas en la que se involucra una organización.

Según Osterwalder y Pigneur (2010), el modelo está compuesto por nueve módulos:

1. **Segmentos de mercado:** definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.
2. **Canales:** explican el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.
3. **Estructura de costes:** describe todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

4. **Propuesta de valor:** describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.
5. **Relaciones con clientes:** describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.
6. **Fuentes de ingresos:** se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.
7. **Recursos clave:** describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.
8. **Actividades clave:** describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.
9. **Asociaciones clave:** describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

Balance ScoreCard

El Cuadro de Mando Integral (BSC) y el modelo Canvas pueden vincularse como herramientas complementarias. El cuadro de mando integral, en principio desarrolla objetivos y medidas operativas en cuatro perspectivas principales para alcanzar la misión, visión y estrategia empresarial; mientras que el modelo Canvas, en la generación de modelos de negocio, estableciendo nueve apartados que reflejan una revolución lógica para los emprendimientos (Sánchez et al., 2015).

En palabras de Kaplan y Norton (2007), el Balance ScoreCard se define como un instrumento para medir el desempeño y resultados financieros, no financieros a través del análisis de la misión, visión y estrategia empresarial, dichas mediciones son de importancia ya que ayudan a la gerencia a predecir resultados futuros. El Balance ScoreCard en un principio se media en tres perspectivas: los clientes, procesos internos de negocio, y el aprendizaje y crecimiento, lo cual permitía a las empresas dar un seguimiento a los resultados financieros y una visualización de su futuro económico. Dicho de esta forma y al revisar las necesidades de los gerentes el cuadro de mando integral se ha implementado en cuatro nuevos procesos de gestión que, separados y en combinación vinculan objetivos estratégicos con acciones a corto y largo plazo. De este modo se describen a continuación:

1. Traducir la visión: ayudará a la gerencia a establecer un conjunto integrado de objetivos e indicadores que describan un impulso al éxito hacia el largo plazo.
2. Comunicar y vincular: permitirá a los ejecutivos informar las estrategias tanto de arriba hacia abajo, así como la vinculación de los objetivos entre todos los departamentos

de la empresa y de forma individual, logrando que todos los niveles de la organización comprendan la estrategia.

3. Planificación de negocios: permite a las empresas la integración de sus planes de negocio y financieros.
4. Feedback y aprendizaje: se refiere a que las empresas mantengan un aprendizaje estratégico en los procesos existentes de feedback y revisión. Dan un enfoque al cumplimiento de metas por parte de la empresa, sus departamentos o empleados, lo que permite modificar las estrategias, analizar los resultados y reflejar un aprendizaje en tiempo real.

Con la implementación del Balance ScoreCard la alta gerencia comprende que este es un marco y un foco para muchos procesos de gestión estratégica, fijación de metas individuales y departamentales, planificación de negocios, feedback y aprendizaje; con esto los ejecutivos podrán ampliar sus procesos de cambio con una visión a largo plazo (Kaplan y Norton, 2007).

E-commerce

Se describe como transacciones comerciales que implican el intercambio de valor entre organizaciones, empresas, e individuos a cambio de productos o servicios, de forma digital y que se utiliza tecnología electrónica para dichos intercambios comerciales (Laudon y Guercio, 2010).

En la actualidad el comercio electrónico es un factor clave en las empresas y la economía de un país. Con la revolución de la Tecnología, Información y Comunicación (TIC) se ha dado un avance extremo a nuevas actividades, a la digitación de procesos y a la exploración de nuevos segmentos de mercado, contribuyendo así a un gran salto a las actividades económicas de forma digital en la compra - venta de productos y servicios (Limas, 2020).

El comercio electrónico se ha convertido en un factor decisivo en las empresas, ya que se aprovecha de las ventajas y la tecnología que ofrece el acceso al internet su respuesta en tiempo real, mejorando la logística del comercio como el abastecimiento de productos, manejo de inventarios, venta y compra de productos, entregas, operando de forma más efectiva los bienes y servicios de los consumidores, generando ventajas competitivas, rentabilidad empresarial, y satisfacción de expectativas de los clientes. El manejo de comercio electrónico permite optimizar la comercialización y distribución, proporcionando avances de gran margen en la planificación estratégica para el posicionamiento en el entorno virtual, llegando a nuevos clientes y fidelizando a los actuales aumentando la demanda de los productos o servicios que pueda brindar la empresa (Rodríguez y Rincón, 2021).

Plan de Mejora

Definición

Para comprender un plan de mejora para una empresa hay que entender por cada una de las partes, entendemos como mejora a la “actividad para mejorar el desempeño” (Internacional, 2015, p. 14), siendo este un resultado medible en el que se puede evaluar y obtener réditos.

Por otro lado, cuando se habla de una planificación para la mejora de una empresa, específicamente se puede hablar de un plan de calidad, donde es una “especificación de los procedimientos y recursos asociados a aplicar, cuándo deben aplicarse y quién debe aplicarlos a un objeto específico” (Internacional, 2015). Incluyendo a este concepto se involucra la INTE-ISO 10006:2003, donde “proporciona orientación sobre la aplicación de la gestión de la calidad en los proyectos” (ISO 10006, 2003, p. 1).

Entonces se puede entender como plan de mejora al proceso de desarrollo que se le puede dar a un producto o servicio en el cual pueda ser medido y analizado con la finalidad de obtener un beneficio a corto, mediano o largo plazo.

Análisis de la Gestión de la Calidad (ISO 9001:2015)

Cuando se habla de una organización internacional de normalización (ISO), se busca analizar todos los estándares propuestos para cada parte o área de una organización. En esta ocasión no se busca seguir todos los lineamientos para obtener una certificación de la ISO 9001:2015; sino se pretende usar el documento como guía para gestionar la calidad en el producto; de la misma manera, aplicar los lineamientos que son específicos al mercado textil.

Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma internacional son:

- La capacidad de proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- La capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

En una organización dedicada a la producción, está predestinada a mantener un correcto control en modo en que realiza sus actividades, siendo este una herramienta esencial en el monitoreo continuo para una correcta comunicación entre clientes y proveedores. Así, la

aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite (ISO 9001, 2015) :

- La comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos;
- La consideración de los procesos en términos de valor agregado;
- El logro del desempeño eficaz del proceso;
- La mejora de los procesos, véase Figura 1, con base en la evaluación de los datos y la información.



Figura 1. Elementos de un Proceso
Fuente: (ISO 9001:2015, 2015)

Todos los procesos referentes a las entradas y salidas se operan en un ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA), véase Figura 2. Este ciclo permite tomar las decisiones correctas contando con los recursos adecuados para cada parte del proceso. Además, dentro de este ciclo se encuentran los principios de la ISO 9001-2015 que pueden ser utilizados para diferentes propósitos, con la finalidad de adaptar de manera adecuada a cada organización. Dentro de las empresas textiles se pueden establecer algunos de estos principios para poder desarrollar una correcta directriz en la que pueda servir de guía para el proceso de fabricación de prendas.

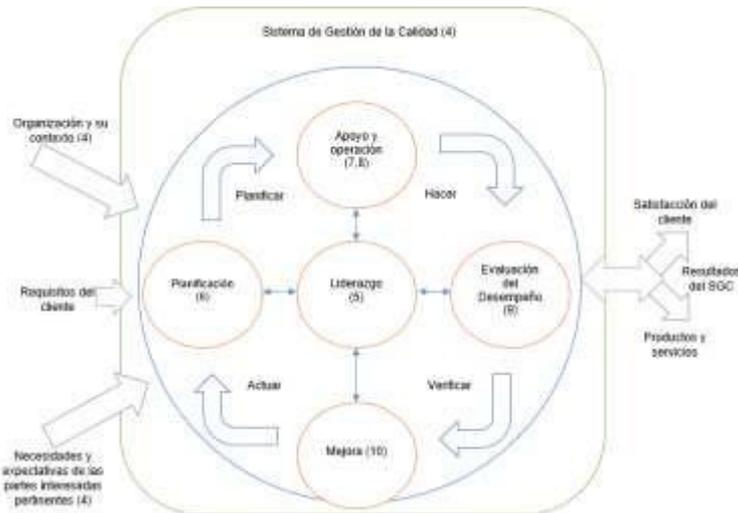


Figura 2. Ciclo PHVA

Fuente: (ISO 9001:2015, 2015)

Dentro de la ISO 9001:2015 se puede obtener una variedad de indicadores suficientes para el desarrollo de las respectivas estrategias que ayuden a la organización a crear valor y tener una estabilidad empresarial; iniciando con el proceso de corte hasta el control de calidad y seguimiento del cliente. Así mismo, conjuntamente con la ISO 9004:2018 referente a Gestión de Calidad, puede obtener directrices específicas para lograr el éxito sostenido

Cada principio que establece la ISO es muy importante para el levantamiento de información y evaluación de los resultados que se puedan obtener en un proyecto de mejora para una empresa, estos principios mantienen una orientación hacia la determinación de la calidad en un proceso. Estos principios son:

Contexto de la organización. Invita a evaluar a la empresa en general, teniendo en cuenta factores tanto internos como externos. En este sentido, su tamaño desempeña un papel tan importante como su posicionamiento en el mercado, su clientela o su cultura corporativa.

Liderazgo. Este capítulo trata sobre el compromiso que asume la dirección de las empresas en relación con el sistema de gestión de calidad, lo que implica que se haga responsable del SGC. La dirección debe asegurarse de que se satisfacen las necesidades de los clientes, por lo que tiene que definir las en términos concretos y promover que se trabaje constantemente para cumplirlos.

Planificación. En esta fase abordar bien los riesgos y oportunidades es fundamental de acuerdo con la norma, puesto que el resultado final debe lograr que se minimicen los riesgos y se favorezcan las oportunidades. Para ello se debe identificar y documentar los

elementos importantes para el éxito de la empresa, para luego continuar con el proceso de planificación específico.

Apoyo. El principio de apoyo o soporte hace referencia al grupo que ayuda a que todas las directrices surjan y hagan efecto en la empresa, se habla de la administración de los recursos en: infraestructura, presupuesto, humano, desarrollo e innovación. Para poder cumplir con un correcto apoyo, todo el personal de la empresa debe mantener una eficiente comunicación para saber cuál es el objetivo a cumplir.

Operación. Los productos y servicios son el tema de este capítulo, enumera los requisitos que deben tener las prestaciones que ofrece la empresa, además del plan para implementarlos. Deben documentarse al detalle, incluso en el caso de los procesos de los que se encargan proveedores externos, la responsabilidad y el control seguirán recayendo en la propia empresa.

Evaluación del desempeño. Este principio se ocupa del seguimiento del sistema de gestión de calidad, los métodos para comprobar la eficacia y los resultados que se pueden obtener con los procesos proporcionados a cada una de las áreas de operación, deben ser documentados y almacenados para generar una guía base para la continuidad productiva y encaminar a la mejora continua.

Mejora. El último principio de la norma se centra en la mejora continua del sistema de gestión de calidad y establece unas directrices para tomar medidas que sigan mejorando la calidad de cara al futuro. En primer lugar, esto implica identificar los problemas (encontrar un punto de partida inicial para una renovación), en segundo lugar, se planifican las medidas para llevarla a cabo (IONOS, 2020).

Análisis de Directrices para Mejorar la Capacidad de una Organización (ISO 9004:2018)

Para comprender las directrices que pueden ayudar a mejorar la capacidad en una organización, hay que reconocer las diversas partes del sistema y definir los límites para los procedimientos que se desean generar y cómo se los puede realizar. Harrington & Harrington, (1996) presenta tres estructuras genéricas de un sistema orientadas hacia:

- Estándares;
- Departamentos, función u organización;
- Procesos de negocios.

Dentro de la estructura orientada a los estándares hace referencia al seguimiento filial de las normas implementadas para para una gestión, en este caso hablando de la ISO 9000, cubriendo en sí todas las áreas de la organización.

Para la estructura orientada a los departamentos, funciones u organizaciones, esta presenta un modelo más específico, centrándose en aquellas áreas en las que involucra una organización más compleja, obligando a los trabajadores a seguir cada movimiento sobre sus subordinados para que puedan ser evaluados al momento de realizar una operación.

Con la orientación a los procesos el autor señala que se pueden analizar combinaciones de procesos que se encuentren en una misma secuencia para generar el “gran proceso”, con esto el control es acortado pero evaluado la eficiencia de cada uno de ellos al mismo tiempo.

Estas tres estructuras genéricas de un sistema proporcionan modelos útiles para organizar el sistema de administración de la calidad, véase Figura 3. Sin embargo, existen pros y contras que se pueden encontrar en cada uno de ellos.

Orientada a los estándares	Orientada a los departamentos	Orientada a los procesos
<ul style="list-style-type: none"> + Es más fácil asegurar que se aborden todas las partes del estándar - Puede no ajustarse a lo que realmente sucede en el negocio 	<ul style="list-style-type: none"> + Puede ser muy natural para los empleados de algunas compañías + Es más fácil definir tareas de implementación - No aborda procesos interfuncionales - La mayoría se utiliza en grandes compañías 	<ul style="list-style-type: none"> + Más útil para identificar mejoramientos + Aborda encadenamientos interdepartamentales - Mayor esfuerzo para desarrollar

Figura 3. Estructuras del Sistema de Administración de la Calidad

Fuente: (Harrington & Harrington, 1996)

Como la investigación básicamente se trata de un enfoque de la estructura basada en estándares, es necesario hablar de la ISO 9004:2018 que hace referencia a la gestión de la calidad, una orientación para lograr el éxito sostenido; esta norma proporciona orientación para ayudar a conseguir el éxito sostenido para cualquier organización en un entorno complejo, exigente y en constante cambio, mediante un enfoque de gestión de la calidad. Además, proporciona las directrices para el aumento de la eficacia y la eficiencia global de la organización (ISO, 2018).

En este sentido, Páez et al. (2018, p. 689) menciona:

De la norma ISO 9004:2018 sobresalen dos elementos principales, la orientación a la gestión y la autoevaluación. Esta orientación proporciona un enfoque más amplio sobre la gestión de la calidad que la Norma ISO 9001, trata las necesidades y las expectativas de todas las partes pertinentes y proporciona orientación para la mejora

sistemática y continua del desempeño global de la organización. La autoevaluación es una revisión exhaustiva y sistemática de las actividades de la organización y de su desempeño en relación con su grado de madurez, está preparada para proveer un enfoque simple y fácil de usar.

Esta implementación puede generar un resultado favorable, pues “la norma ISO 9004 refleja ser el más indicado para PYMES debido principalmente a que su complejidad de uso es baja” (Páez et al., 2018). Con el conocimiento del tamaño de la empresa que se planea realizar la mejora, esta encaja completamente en la categoría de PYME, siendo apta para poder aplicar todos los principios.

Detallando los pasos para poder aplicar la norma ISO dentro de cualquier organización, (Pérez et al., 2006, p. 98), menciona los siguientes pasos:

- Reconocimiento de una oportunidad de mejora;
- Inicio de los proyectos o actividades de mejora;
- Investigación de las causas posibles;
- Establecimiento de las relaciones causa-efecto;
- Aplicación de acciones preventivas y correctivas;
- Confirmación de la mejora;
- Sostenimiento de las ganancias; y
- Mejora continua.

En general la ISO 9004 gira en torno a la responsabilidad que tiene la alta dirección y la comunicación que se obtiene con sus agentes internos y externos, “la capacidad para lograr el éxito sostenido mejora cuando los directores en todos los niveles aprenden sobre el contexto en constante evolución de la organización y lo comprenden. La mejora y la innovación también apoyan el éxito sostenido” (ISO, 2018). Se puede relacionar la norma con el modelo de negocio por la metodología CANVAS (metodología el cual se también se va a aplicar en la presente investigación), ya que realizan un análisis a cada esquina de la organización para mejorar el desempeño y buscan la intercomunicación entre áreas.

Análisis de Directrices para Gestión de Riesgos (ISO 31000:2018)

Teniendo claro la gestión de la calidad que presenta la norma ISO 9000 y las directrices para la mejora continua que específicamente presenta la norma ISO 9004; se debe analizar también los riesgos que puede presentar la elaboración de cada una de las estrategias que serán de valor para la empresa.

En este sentido, la ISO (2018, p. 7) en su Norma 9001:2015 establece:

El pensamiento basado en riesgos permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de la calidad se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos, para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan.

Esta norma presenta un apartado donde se menciona el pensamiento basado en riesgos, este apartado habla sobre la planificación de cada elemento principal en cada proceso productivo y la evaluación del riesgo con la que esta debe estar incluida, de tal manera que se pueda aplicar como una herramienta preventiva. La mención principal de este apartado es que tiene una afinación hacia la gestión de la calidad misma, mientras que existe la normativa principal asociada a los riesgos. Esta es la ISO 31000, denominada Administración/Gestión de riesgos- Lineamientos guía, la cual afirma “este documento está dirigido a las personas que crean y protegen el valor en las organizaciones gestionando riesgos, tomando decisiones, estableciendo y logrando objetivos y mejorando el desempeño” (ISO, 2018, p. 6).

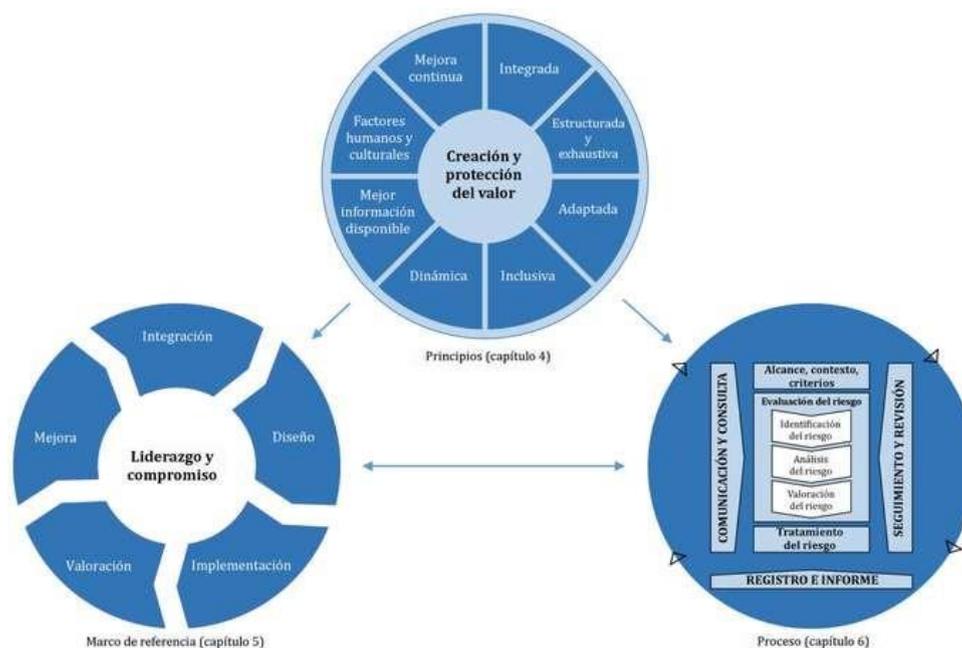


Figura 4. Principios, Marco de Referencia y Proceso

Fuente: (ISO, 2018)

El desarrollo de esta normativa se basa en la interacción de estos componentes o capítulos que se presentan en la Figura 4, de tal manera que estas pueden estar o no presentes en su totalidad en cada organización, sin embargo, estas pueden ser adaptadas o modificadas de ser el caso.

El primer capítulo referente a principios busca la creación y protección de valor, haciendo que cada organización tenga presente cada uno de esos principios alrededor del apartado, con la finalidad de direccionar a la interacción entre el marco referencial y el proceso de análisis de riesgo.

Los capítulos 5 y 6 analizan los posibles riesgos para generar una fuente de consulta adecuada para poder diseñar la herramienta preventiva que puede hacer frente ante cualquier tipo de riesgo y poder evaluar el mismo durante el tiempo en el que se desea implementar.

Concluyendo con el análisis de los riesgos, como menciona el capítulo 6, para una mejor constancia se debe generar la respectiva documentación en la que consten los resultados obtenidos y los modelos a seguir, así como la comunicación a todo el grupo organizacional para que cada uno pueda cumplir con su función en la empresa.

Plan de Medios

Una buena estrategia en el uso de recursos comunicacionales hace que la organización tenga un gran alcance y buena introducción en el mercado, la relación con los medios de comunicación permite a las empresas tener una interacción más personalizada con sus clientes, haciéndoles partícipes en los procesos de venta y generándoles una experiencia nueva.

El manual de planificación de Gonzalez y Carrero López (2008), explica la planificación de medios como:

(...) un proceso de toma de decisiones que van marcando el camino a seguir para utilizar de la mejor manera posible el tiempo y el espacio publicitario de los medios y, de esta forma, contribuir a la consecución de los objetivos de marketing de un anunciante. (p.46)

Una planificación en general para una organización se debe basar en cuatro pilares: producto, mercado, publicidad y medios. Siendo este el orden de importancia en el que se deben enfocar y ser estudiados los aspectos como los antecedentes y situación actual, los objetivos propuestos, estrategias, tácticas y evaluaciones pre y post desarrollo.

	PRODUCTO	MERCADO	PUBLICIDAD	MEDIOS
Antecedentes y situación actual	Descripción y diferenciación respecto a productos competitivos	Volumen. Los consumidores. Las marcas	Análisis cuantitativo y cualitativo	Análisis cuantitativo y cualitativo
Objetivos	Lanzamiento, modificación o mantenimiento	Objetivos de ventas y participación	Imagen de marca. Conocimiento y uso del producto. Recuerdo de la publicidad	Objetivos de alcance, frecuencia, presión publicitaria, rentabilidad, etc.
Estrategia	Medidas a adoptar para conseguir los objetivos	Determinación del presupuesto y del marketing mix para el cumplimiento de los objetivos	Posicionamiento de la marca. Definición del grupo objetivo. Determinación y distribución del presupuesto publicitario	Definición del grupo objetivo adaptado a los medios. Recomendación de medios. Distribución del presupuesto por medios
Táctica	Forma de llevar a cabo las medidas adoptadas para el lanzamiento o modificación del producto	Caminos a seguir para el cumplimiento de la estrategia	Determinación de las acciones específicas a realizar	Desarrollo práctico y detallado de la estrategia de medios
Evaluación previa	Test de producto con prototipos y muestras	Mercado de prueba	Pretest de la campaña	Evaluación teórica del plan de medios propuesto
Evaluación posterior	Test del producto definitivo que ya se encuentra en el mercado	Análisis de ventas	Postest cualitativo	Evaluación cuantitativa real. Postest cuantitativo

Figura 5. Los cuatro parámetros de la planificación

Fuente: (Gonzalez & Carrero López, 2008)

Como se puede observar en la Figura 5, la planificación se la debe de realizar en base a las necesidades de los consumidores; y, por lo tanto, se puede determinar la cantidad que se va a comercializar, como el uso de los medios de comunicación como los canales por los que se puede llevar al conocimiento de la gente.

Si se analiza de forma vertical, se puede comprender que cada uno de los cuatro parámetros de la planificación es manejada por un proceso evolutivo, desde el análisis de la situación actual, hasta las evaluaciones del funcionamiento de las operaciones para mantenerlos o realizar mejoras que vayan en beneficio de la empresa y en general.

No obstante, Fred (2013) en su libro Administración estratégica menciona algunos medios para poder lograr una planificación adecuada en base al entorno que puede tener cada organización, más no en las herramientas internas que cada una puede generar; entre las más relevantes se encuentran: cooperación entre competidores, alianzas estratégicas y asociaciones, fusiones y adquisiciones, adquisiciones de capital privado, ventajas del primero en actuar y outsourcing. Las mismas que se detallan a continuación:

Cooperación entre competidores. La contribución entre competidores debe ser llevadera, pues no se puede competir en un mercado hostil donde cada uno busca el bien personal. Con esta estrategia las empresas buscan generar una comunicación entre competencias y compartir cada avance o información que pueda estar al alcance y pueda ser compartido. Sin embargo, puede existir un riesgo importante al no tener un correcto control en la comunicación, generando diferentes niveles de información a lo que se puede acordar.

Alianzas estratégicas y asociaciones. Puede ocurrir de la misma manera de la cooperación entre competidores, con la diferencia en que no existe una contribución sólo entre competidores sino entre organizaciones que puedan generar productos complementarios o empresas de medios de comunicación con la finalidad de realzar la planificación y abarcar más espacio en el mercado de las empresas aliadas.

Fusiones y adquisiciones. Esta estrategia se genera principalmente cuando una organización se puede encontrar en una situación crítica, principalmente financiera. Se pueden dar de dos maneras, cuando ninguna de las partes desea una fusión ni una adquisición, se presenta la toma hostil o la absorción. En cambio, si la adquisición es deseada por las dos empresas, se denomina fusión amistosa.

Adquisiciones de capital privado. Se trata de la compra y venta de pequeños negocios por parte de grandes empresas con la finalidad de poder generar inyecciones de capital y poder mejorar la estabilidad de la empresa.

Ventajas del primero en actuar. Se trata de la astucia que se puede generar al entrar en un mercado completamente nuevo o crear valor que las demás empresas nunca lo habían hecho, siendo los pioneros en generar ese tipo de negocios. Fred (2013, p. 157), también menciona algunos beneficios que obtiene una empresa por ser el primero en actuar:

- Asegura su acceso a recursos raros
- Gana nuevos conocimientos de factores y cuestiones cruciales para el éxito
- Gana participación de mercado y ocupa las mejores posiciones del mercado
- Establece y asegura relaciones a largo plazo con clientes, proveedores, distribuciones e inversionistas
- Gana la lealtad y el compromiso de los clientes.

Outsourcing. La estrategia de subcontratación u outsourcing se trata de la toma del control de la organización por parte de otra externa para que la pueda administrar y generar los cambios necesarios para el correcto funcionamiento del negocio. Con este modelo pasa la responsabilidad a un personal mucho más capacitado y al tanto de las nuevas disposiciones y necesidades de las que un consumidor pueda requerir.

Son muchas las estrategias y planes que se pueden generar de acuerdo a la magnitud en las que una organización desea ser modificado, es evidente que las empresas de hoy se encuentran en la necesidad de adoptar medidas y técnicas que permitan surgir, crecer y consolidarse en un mercado competitivo. Conjuntamente, se debe establecer una administración adecuada para que la toma de decisiones sea adecuada y presente un liderazgo responsable.

Capítulo II. Análisis de la Situación Actual de Confecciones Ecuatorianas D'Alejandro

Antecedentes

Con la ciudad de Cuenca ya existente, los grandes terratenientes y dueños de haciendas con grandes cantidades de sembríos y productos dedicados a la exportación realizaban sus viajes a la ciudad de Guayaquil, una de las ciudades más importantes en ese tiempo, donde se podían hacer tratos y negociaciones internamente o entre naciones. Con el auge de la exportación de producto ecuatoriano, especialmente del cacao, los empresarios emprenden viajes hacia Europa y durante el siglo XIX, específicamente en Inglaterra inicia la introducción del traje de gala o smoking donde se dice que se confeccionó para el príncipe de Gales para el año de 1865 (LAFAYETTE, 2021) y su función principal, más que ser un traje sofisticado y de elegancia, se trataba de una atuendo cómodo para que los caballeros puedan fumar con libertad (inicialmente llamado smoking jacket).

A inicios de un Ecuador consolidado como república, y con comerciantes encantados de la vestimenta europea, se empieza a introducir este tipo de atuendo en el país acoplándose en algunos casos a la vestimenta autóctona, el vestir se hizo más sofisticado y formal. Los hombres usaban ternos y en caso de los indígenas ponchos, camisa y pantalón, las mujeres también usaban ponchos, vestidos amplios y sombreros con grandes y lujosas joyas (Mosea, 2013).

Historia

En el año de 1987, el señor Alejandro Pintado en búsqueda de emprender un negocio y cumplir con un ingreso para su reciente familia parte en un viaje a la costa, específicamente a la ciudad de Machala, ciudad donde en ese tiempo existían algunos de los mejores sastres con reconocimiento a nivel nacional. Se fue con el objetivo de aprender el estilo de corte para trajes formales y semiformales, vestimenta que era de máximo uso en ese tiempo.

Pasado el tiempo de aprendizaje vuelve a la ciudad de Cuenca, trabaja para una empresa de pantalones y abre un pequeño local donde se dedicaba inicialmente a la reparación de este tipo de vestimenta. Pasando el tiempo se fue haciendo conocido por los vecinos y familiares cercanos, fue realizando más trajes propios a su diseño y dejó de un lado el trabajo en la empresa de pantalones. De esta manera, para el año de 1997 decide sacar el título de “Maestro en Corte y Confección”, así como la calificación artesanal en la Federación Obrera Artesanal del Azuay, e inicia operaciones ante el SRI como “Confecciones Ecuatorianas” y con actividad económica principal en confección a la medida de prendas de vestir (costureras, sastres).

Durante 20 años se ha dedicado a la elaboración de ternos exclusivos, así como generar contratos para elaborar uniformes destinados al personal de diferentes empresas e instituciones educativas, todas realizadas a medida y bajo pedido. En el año 2019, junto a su hijo como nuevo socio, deciden la apertura de un segundo local destinado a la exhibición y venta de trajes ya elaborados por tallas. De esta manera, crean la marca “D’Alejandro” de Confecciones Ecuatorianas, nombre con el que se conoce hasta la actualidad.

Las ventas y contratos mejoraron hasta que los efectos de la pandemia tomaron poder y el mercado textil disminuyó de manera drástica, lo que obligó a cerrar el local y mantenerse únicamente con el local inicial. Sin embargo, la necesidad y las ganas de seguir en el negocio hicieron que el producto se acople a la nueva modalidad de vida, ofreciendo productos bioseguros como prendas elaboradas con tela antilíquido. Posteriormente, dada la necesidad de los ciudadanos de utilizar este tipo de vestimenta, las ventas crecieron y la empresa mejoró su posición recuperando su competitividad poco a poco.

Una vez que las regulaciones disminuyeron, fue posible volver a realizar eventos en los cuales se utilizan trajes formales al igual que los profesionales regresaron a sus labores de manera física. Con ello, la demanda ha incrementado rápidamente e incluso en la actualidad continúa creciendo, haciendo que la oferta sea insuficiente (D’Alejandro, 2022).

Misión

“Somos una empresa cuencana dedicada a la industria textil que trabaja para atender las necesidades de reparación y confección sobre medida de todo tipo de prendas de vestir a la vanguardia, brindando a nuestros clientes la mejor atención personalizada, calidad en productos, responsabilidad con colaboradores y automatización en procesos” (D’Alejandro, 2022).

Visión

“Para el año 2028 llegar a ser una de las empresas más reconocidas a nivel nacional, posicionando la marca en el mercado textil y manteniendo la prestación de un servicio de calidad” (D’Alejandro, 2022).

Cartera de Productos

D’Alejandro es una empresa textil que cuenta con una gran variedad de prendas de vestir de alta costura, ya sea para vestir de forma elegante o para uniformes de varias empresas. La Figura 6 presenta los productos que oferta la empresa en la actualidad.



Figura 6. Productos D'Alejandro

Fuente: Página oficial de Instagram de D'Alejandro. <https://www.instagram.com/d.alejandro.ec/>

La cartera de productos tiene una variedad de modelos, materiales y colores que se ajustan a los gustos y preferencias de los consumidores, los modelos que se ofertan se mantienen a la vanguardia de las nuevas tendencias en el mercado, pero también se ofrecen prendas clásicas. De esta manera la empresa busca satisfacer las necesidades de toda la demanda brindando productos de calidad a costos accesibles.

D'Alejandro no solo incursiona en el mundo del traje sino también en la elaboración de uniformes a la medida para las distintas empresas ofreciendo una línea de productos elegantes y cómodos a la hora de trabajar. Lo que garantiza a la empresa son las prendas realizadas por los mejores artesanos, con la mejor calidad, con las características solicitadas y en el tiempo solicitado.

Análisis de Consumidores

D'Alejandro maneja un perfil de consumidores para sus trajes específicamente de hombres en todas las edades. Sin embargo, para uniformes, la demanda es indistinta según su género, los trajes y uniformes son variables, diseñados a preferencia del cliente. Es por eso que se maneja una clientela de toda clase social.

El perfil del consumidor es general debido a que la elaboración de todo tipo de prendas que ofrece la empresa es para todo público ya sean profesionales de todas las áreas, estudiantes, colaboradores de las distintas empresas dentro de la ciudad de Cuenca pues la empresa se ha convertido en un referente en cuanto a comodidad y elegancia al momento de vestir.

En cuanto a las empresas que solicitan la fabricación de uniformes para sus colaboradores, son un tipo de consumidor de oficina, puesto que las prendas que se solicitan normalmente suelen ser camisas, casacas y sacos elaborados para un trabajo que no requiera de un gran esfuerzo físico.

Análisis a Proveedores

D'Alejandro se maneja con una lista apta de proveedores para la obtención de la respectiva materia prima, pues para la elaboración del producto final se necesita diferentes materiales que se deben recaudar de distintos almacenes específicos, contando con una gran variedad de proveedores que se requieren en la fabricación de la prenda de vestir, teniendo facilidad de continuar en el mercado textil.

En la Tabla 1 se presenta una lista de los proveedores actuales que mantiene la empresa.

Tabla 1

Proveedores D'Alejandro

Proveedores de Telas	Proveedores de Insumos	Proveedores de Diseño, Sublimado y Bordado
Almacenes Lira	Las Gemelas	Ashley's Bordados
Casa Farah	Gabis bazar	La Gloria Bordados
Marsella	Botolandia	DINTEX
ModaTex	Zalamea	
RafaTex	Siruba	
LAFAYETTE	Gogo	

Fuente: Autoría propia

Elaborado por: Juan Pablo Guzmán Cabrera y John Alejandro Pintado Loja

Análisis del Mercado Textil

Análisis de los Sectores Económicos del Ecuador

La estructura económica del Ecuador se divide en 3 secciones. La primera o también llamada sector primario o agropecuario, es el que constituye toda actividad relacionada con la transformación del medio natural. El segundo sector conocido como sector secundario o industrial en el que se encuentran todas las actividades ligadas a la transformación de materias primas en bienes. Por último, el sector terciario o de servicio, es aquel que engloba todas las actividades relacionadas con la prestación de servicios (Atucha & Lacaze, 2019).

De acuerdo con el Banco Central del Ecuador (2022), la economía ecuatoriana creció 3,8% durante el primer trimestre del 2022, en relación al primer trimestre del 2021, reflejando una paulatina recuperación en las actividades económicas y productivas. En cuanto a las industrias, las principales actividades que reflejan un mayor crecimiento en el primer trimestre 2022 son: la acuicultura y pesca de camarón en 28,5%, seguido por alojamiento y servicios de comida en 8,6% y en un tercer lugar suministros de electricidad y agua en 8,4%, mientras que la industria manufacturera registró un crecimiento de 1,1%, quedando muy por debajo de los sectores antes mencionados, dicho crecimiento se dio por el incremento de operaciones de crédito Corporativo, Empresarial y PYMES, otorgado por el sistema financiero nacional.

La empresa D'Alejandro pertenece al sector productivo secundario o sector industrial debido a que se ocupa en transformar insumos en bienes finales, en este caso la actividad principal de la empresa es la confección de prendas de vestir de alta costura, es decir, se dedica a la transformación de materia prima en productos terminados.

A nivel trimestral, la manufactura registró una tasa de variación negativa de 1,6% respecto al cuarto trimestre de 2021, que se explica por el decrecimiento de industrias como procesamiento y conservación de pescado, fabricación de otros productos minerales no metálicos, fabricación de metales comunes, elaboración de bebidas, y fabricación de productos textiles (BCE, 2022). En tal sentido es de suma importancia que se generen mejores expectativas de crecimiento para las empresas dedicadas a dichas actividades.

Descripción del Sector Comercial Textil

La industria textil es una actividad importante dentro del sector manufacturero, ha contribuido de diversas maneras a la economía del país con la generación de empleos, fomentando al consumo nacional, ofreciendo variedad de productos textiles a la vanguardia de los gustos y preferencias del mercado nacional e internacional (Vera, 2018).

La industria textil en el Ecuador como en la mayoría de países Sudamericanos remonta a la época colonial donde se usaba material proveniente de animales como es el caso de la lana de ovejas y posteriormente en el siglo XX se introduce el uso del algodón para la fabricación de las diferentes prendas de vestir (AITE, 2015).

El sector textil a lo largo de la historia ha ido creciendo y la fabricación de las prendas se han ido modernizando gracias a la tecnología logrando que las empresas textiles fueran abarcando más mercado ofreciendo productos de mejor calidad. Por lo tanto, se abrieron plazas de empleo y alrededor de 200 mil personas hoy en día se dedican a la elaboración de productos textiles.

Según la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (AITE, 2015), las empresas dedicadas a la industria textil fueron creciendo paulatinamente y se ubicaron en distintas locaciones del Ecuador siendo las provincias de Pichincha, Guayas, Azuay, Tungurahua e Imbabura en donde más empresas textiles se encuentran.

El sector textil de la ciudad de Cuenca, es parte importante dentro de la economía ecuatoriana. Las empresas que forman parte de este sector elaboran prendas de vestir en la línea de ropa industrial, cuyos modelos o diseños son trazados generalmente de manera artesanal (Altamirano et al., 2020).

Según estudios de Mendieta et al. (2020), los artesanos del sector textil de la ciudad de Cuenca se identifican como contribuyentes personas naturales, 88% de ellos dedicados a la producción y comercialización de sus productos y la diferencia presta servicios relacionados a la rama artesanal de las confecciones textiles. De esta manera se reconoce que el 32% de dichos artesanos se dedican a la confección de ropa deportiva, seguido por confección de chompas y casacas, fabricación de ropa para dama, uniformes y lencería de hogar, entendida esta como sábanas, edredones, manteles, cortinas y otros artículos de uso habitual en el hogar. Sin embargo, no existe un porcentaje exacto de artesanos que se dedican a confeccionar trajes formales.

Capítulo III. Diseño Metodológico

Planteamiento del Problema

El mercado textil y de vestimenta formal ha tenido una historia muy importante en la población, pues fueron las prendas más importantes durante un largo periodo de tiempo. Al transformar la manera de vestir clásica al traje formal, muchos sastres han sido relevantes en el desarrollo económico de cada país, y más por ser un artículo elaborado de manera netamente artesanal.

Con la introducción de prendas de vestir más cómodas como: jeans, camisetas, chaquetas; la comercialización de los trajes fue disminuyendo, y los sastres tradicionales se fueron quedando sin mercado. Pues se generaban grandes empresas que, con maquinaria especializada, y materia prima diferente a la que se usa en la elaboración de trajes, producían a gran escala, siendo capaces de abarcar mayor cantidad de demanda en un corto periodo de tiempo.

Sobre todo, el mercado ecuatoriano ha sido invadido por marcas internacionales, dado que estas pueden presentar un costo de comercialización más barato, acomodando el precio al poder adquisitivo de los consumidores. Por otro lado, han ingresado multinacionales que han ganado prestigio sin presentar diferenciación en su precio de adquisición. De igual manera el consumidor tiene el deseo de apoderarse de esa indumentaria, ya sea por presión social o comodidad de la persona, generando un problema económico y crecimiento del mercado nacional.

Por tal motivo, deben analizar diferentes estrategias que ayuden a realzar el consumo de este tipo de producto, pero de procedencia nacional, haciendo énfasis en la calidad y diseño que pueden ofrecer las pequeñas empresas o diseñadores nacionales como lo es la empresa D'Alejandro.

D'Alejandro está en la disposición de expandir su capacidad productiva e involucrarse ampliamente en el mercado nacional, por lo que el planteamiento de un modelo de negocio, puede colaborar en la creación de valor al fabricar los productos, así como buscar una optimización en la cadena productiva y de costos. De tal manera, será posible alcanzar sostenibilidad a mediano y largo plazo, especialmente teniendo un factor diferenciador respecto al resto de empresas del mercado textil, principalmente cuencano.

Metodología de la Investigación

Enfoque de Investigación

Esta investigación tiene un enfoque mixto, dado que el análisis de la empresa se ha realizado con estudios cuantitativos y cualitativos de forma que se adquiera un conocimiento más

amplio en todas las actividades correspondientes a cada proceso administrativo y productivo de la empresa. Para el enfoque cuantitativo se analizaron datos financieros, contables y productivos; mientras que para el enfoque cualitativo utilizaron entrevistas con las personas involucradas. De esta forma, fue posible identificar fortalezas, debilidades y decisiones empresariales, así como diseñar un modelo de negocio que tenga en cuenta todas las áreas de la compañía.

Tipo de Investigación

La investigación a realizarse se llevó a cabo mediante dos tipos de investigación según el nivel de profundización que se le quiere dar al estudio. Estos tipos de investigación son: investigación exploratoria e investigación descriptiva.

Dentro de la investigación exploratoria se analizó toda la información presentada por la empresa con la finalidad de conocer a profundidad la naturaleza del negocio. La información presentada por D'Alejandro fue tomada como base para elaborar el modelo de negocio mediante la metodología CANVAS.

Con la investigación descriptiva, el presente estudio presenta una descripción detallada de las observaciones encontradas, así como las posibles estrategias a implementar, logrando tener una información clara y adecuada para la empresa.

Una vez obtenidos los resultados mencionados en el párrafo previo y conjuntamente con lo recolectado en la investigación exploratoria, se puede dar continuidad a lo que restaría del capítulo próximo, así como la obtención de resultados en el quinto capítulo.

Técnicas de Recolección de Datos

La recolección de la información de la entrevista a las empresas competidoras y empleados fue realizada de forma presencial, en base a una conversación dinámica y participativa para obtener la mayor cantidad de información posible. Asimismo, se aplicó un cuestionario digital en los formularios de Google a los clientes actuales que ingresan a la empresa para conocer sus expectativas, y posteriormente volver a aplicar un cuestionario similar pero dirigido a la percepción recibida por el mismo cliente en el transcurso de la obtención del producto.

Encuestas. Consiste en una serie de preguntas que se realizan a los clientes y posible demanda con la finalidad de obtener datos que permitan conocer a profundidad los gustos y preferencias de los consumidores ante este tipo de producto.

Actualmente la mayor parte de las ventas se realiza a estudiantes universitarios ya sea para la exposición de un proyecto o para eventos de graduación, y para profesionales que se

desempeñan en áreas de oficina o donde sea necesario portar un uniforme. Por esta razón, los autores decidieron realizar un análisis a este mercado con el fin de comprender sus gustos y expectativas para cada prenda, además de buscar captar mayor cantidad de clientes en el futuro.

Para aplicar las encuestas a una muestra significativa se consideró una población finita. Los consumidores y posibles clientes incluyen estudiantes universitarios de distintas instituciones y profesionales dentro de la ciudad de Cuenca. Dicha población fue elegida debido a que las prendas de vestir confeccionadas en D'Alejandro son de alta costura y se enfocan principalmente en vestimenta elegante. La Tabla 2 indica la población de la cual se extrajo la muestra representativa.

Tabla 2

Cálculo de muestra para encuestas

Población	Cantidad
Universidad de Cuenca ^a	16.507
Universidad Católica de Cuenca ^a	28.460
Universidad del Azuay ^a	7.860
Universidad Politécnica Salesiana ^a	26.433
Nro. habitantes Azuay entre 15 y 64 años ^b	141.277
TOTAL	220.537

Nota. ^aUniversidad de Cuenca (2021). ^bGobiernos Parroquiales Rurales del Azuay (2011).

Elaborado por: Juan Pablo Guzmán Cabrera y John Alejandro Pintado Loja

Para realizar el cálculo de la muestra finita se tendrá un nivel de confianza del 92%, una probabilidad de éxito del 50% y un error del 8%. Así, se utilizó la siguiente fórmula:

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

Siendo:

n= Tamaño de la muestra.

Z= Nivel de confianza (Tabla Z).

N= Población total.

p= Porcentaje de la población total que posee las características esperadas.

q= (1-p) porcentaje de la población que no tiene las características esperadas.

e= Error de estimación máximo aceptado.

$$n = \frac{220.537 * 1,75^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}{0,08^2 * (220.537 - 1) + 1,75^2 * 0,5 * (1 - 0,5)} = 119,56$$

Como resultado, el tamaño de la muestra para el estudio de mercado es de 120 encuestas a realizarse.

El modelo de encuesta se presenta en el Anexo A, donde se puede observar todas las interrogantes que ayuden en la recopilación de información para generar las respectivas estimaciones y diseñar el modelo planteado.

Entrevistas. Consiste en una conversación personal que se realizará tanto a empleados como empresas competidores, donde se obtendrá información cualitativa con respecto al giro de la empresa y mercado respectivamente.

En este aspecto, actualmente ya existe una estrategia establecida entre empresas y locales dedicadas a la elaboración de trajes en la ciudad de Cuenca. Dicha estrategia es la cooperación entre competidores que, según comenta el propietario de D'Alejandro, la mayoría de los dueños se conocen entre sí y comparten conocimiento e información para poder comprender la demanda. Por tal motivo, la competencia puede conceder entrevistas que permitan conocer el estado del mercado textil en la ciudad.

La empresa D'Alejandro cuenta con una mezcla de personal externo e interno, pues la cantidad y tipo de producción, así como el espacio actual del local, no se encuentra en condiciones para ubicar a una cantidad determinada de empleados. Dentro de las instalaciones cuenta con una persona dedicada al corte y trazo de las prendas, una dedicada a la logística en compras y ventas, y dos personas dedicadas al ensamble de las prendas. Mientras que el tipo de personal externo no se encuentra fijo ya que ofrece servicios a la mayoría de las sastrerías de la ciudad de Cuenca, por lo que no se maneja un rol adecuado de empleo, sino como un gasto en servicios necesarios. En base a esta información se implementó una entrevista, véase Anexo B, para conocer el ambiente laboral que ofrece la empresa (realizando esta entrevista al personal interno), y el resto de las empresas en la ciudad (hablándose del personal externo).

Con respecto a la competencia, no existe un dato exacto de las empresas dedicadas a la elaboración de prendas de vestir elegantes. Sin embargo, consultado al propietario y a los empleados externos se conoce que existen alrededor de veinte empresas dedicadas a este tipo de mercado. Para mayor practicidad eligieron convenientemente 4 empresas con las que el propietario tiene mayor comunicación, y están en la misma línea de producción, así como de ingresos, esta entrevista se presenta en el Anexo C.

Servqal. Se trata de una evaluación de dos tiempos en la que inicialmente se le realiza a la cartera de clientes existentes y a los entrantes para conocer las expectativas que pueden tener sobre este tipo de productos antes de consumirlos. Posteriormente una vez recibido el producto solicitado, se realiza el segundo tiempo donde se analiza la percepción recibida, todo esto con la finalidad de conocer el nivel de calidad que se está ofreciendo.

D'Alejandro recibe un promedio de dos visitantes diarios quienes buscan la elaboración de un traje a medida o la compra de uno que se encuentre en inventario, por lo que se debe recolectar información para la comprensión de la moda actual y poder implementar en el diseño del producto.

La recolección de la información para las expectativas se realizó en el transcurso de una semana, tiempo durante el cual el cliente expone sus preferencias al momento de comprar una prenda, así como el tiempo estimado de espera para obtener dicha prenda. Estos cuestionarios se los puede observar en el Anexo D y Anexo E.

Procesamiento de Datos

Para el análisis de datos recopilados se utilizó el programa Excel a través de la creación de tablas de doble entrada y gráficos de diferentes tipos.

Objetivos

General

Desarrollar un modelo de negocio mediante la metodología CANVAS y un plan de mejora que se ajuste al giro del negocio de la empresa "Confecciones Ecuatorianas D'Alejandro", a fin de presentar un modelo comercial que sea capaz de cubrir la demanda y los cambios futuros en las preferencias, haciéndola más competitiva en el mercado textil.

Específicos

- Analizar el modelo actual en el que se está manejando la empresa para conocer su situación.
- Elaborar el modelo de negocio mediante la metodología CANVAS a partir de la evaluación general realizada a la empresa y al mercado.

- Desarrollar un plan de mejora, generando las respectivas estrategias que ayuden a la empresa a tener una ventaja competitiva.
- Analizar los resultados y la viabilidad que se obtendrán en el modelo de negocio y plan de mejora en la empresa.

Capítulo IV. Planteamiento del Modelo de Negocio y Plan de Mejora

Modelo de Negocio Actual de la Empresa D’Alejandro

Las operaciones de negocio que actualmente tiene D’Alejandro son realizadas de forma empírica, por intuición y en base a la experiencia del gerente. No existe una guía base para poder administrar todos los procesos con una mayor eficiencia siendo este un problema en el control de manejo con clientes, proveedores, financiero económico y herramientas de producción.

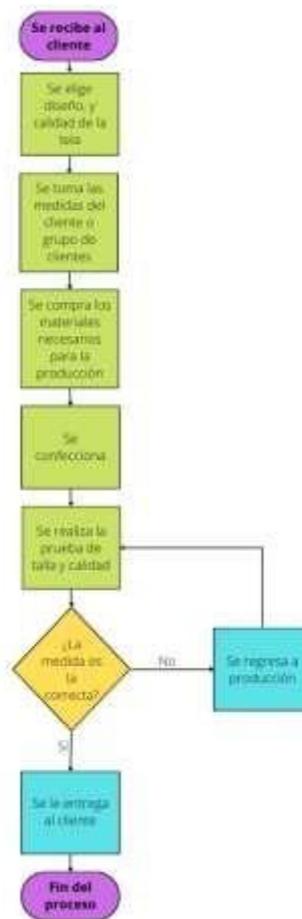


Figura 7. Flujograma actual empresa D’Alejandro

Fuente: Autoría propia

Elaborado por: Juan Pablo Guzmán Cabrera y John Alejandro Pintado Loja

Como se puede observar en la Figura 7, la empresa maneja un proceso anticuado, aferrándose al proceso de venta tradicional con su respectiva facturación. Por tanto, es preciso realizar una renovación del modelo de negocio para agilizar el procedimiento y obtener una herramienta que ayude a la comprensión del negocio de una forma más detallada al propio gerente y sus colaboradores.

Modelo de Negocio (CANVAS)

El diseño de la metodología CANVAS para la empresa D'Alejandro se resume en la Figura 8. Y posteriormente, se detalla cada uno de sus componentes.



Figura 8. CANVAS D'Alejandro

Fuente: Autoría propia

Elaborado por: Juan Pablo Guzmán Cabrera y John Alejandro Pintado Loja

Segmento de Mercado

Este apartado incluye a individuos y empresas. Actualmente, el grupo de individuos corresponde a hombres de todas las edades haciendo énfasis en jóvenes varones universitarios. Ellos, con un nivel socioeconómico diverso. En cuanto a empresas, se encuentran los profesionales de oficina pertenecientes a diferentes entidades quienes necesiten uniformes para uso diario. En este último caso, el poder adquisitivo es medio-alto. Sin embargo, con este proyecto se buscará también ampliar el mercado a mujeres de todas las edades que requieran, por cualquier motivo, un traje formal.

En este contexto, los resultados de las encuestas indican que el 84% de consumidores tienen entre 17 y 45 años, la mayoría de ellos hombres profesionales. Véase Figuras 9, 10 y 11.

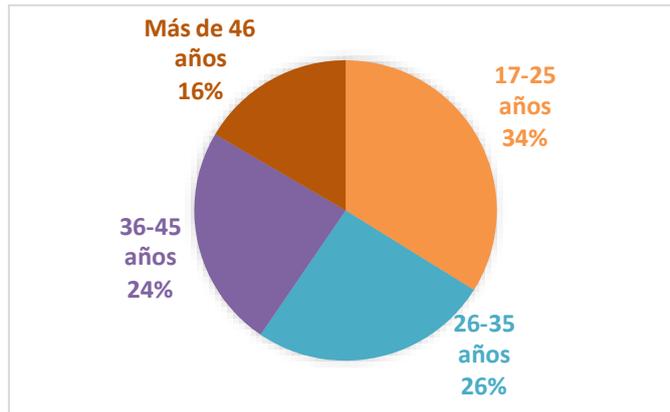


Figura 9. Rango de edad

Fuente: Autoría propia

Elaborado por: Juan Pablo Guzmán Cabrera y John Alejandro Pintado Loja

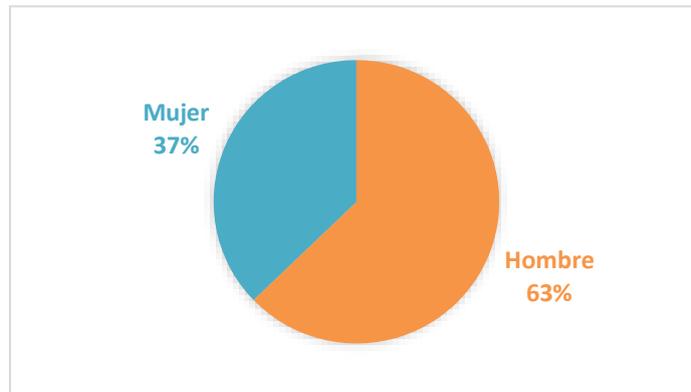


Figura 10. Sexo

Fuente: Autoría propia

Elaborado por: Juan Pablo Guzmán Cabrera y John Alejandro Pintado Loja

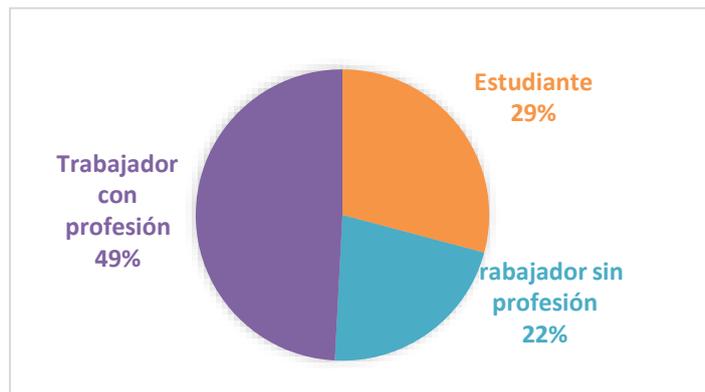


Figura 11. Ocupación actual

Fuente: Autoría propia

Elaborado por: Juan Pablo Guzmán Cabrera y John Alejandro Pintado Loja

Canales

En base a la investigación de mercado realizada, los medios a través de los cuales se deberá llegar al cliente son redes sociales como WhatsApp, Facebook, Instagram y la radio, véase Figura 12. La estrategia adecuada será la diversidad de opciones disponibles en los catálogos de productos y características de las prendas. Además, el local físico que dispone la empresa será la base de la satisfacción al cliente por la comodidad y atención de calidad que puede proporcionar.

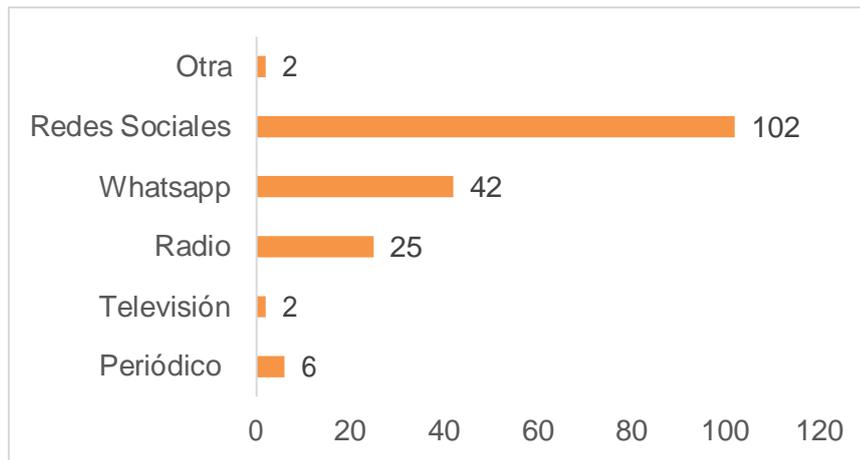


Figura 12. Canales de comunicación con los clientes

Fuente: Autoría propia

Elaborado por: Juan Pablo Guzmán Cabrera y John Alejandro Pintado Loja

Estructura de Costos

Los costos a considerar en la empresa son: materia prima, mano de obra y costos indirectos. La materia prima incluye insumos como telas, forros, botones, hilos, elásticos, cierres, sujetadores, hombreras, hilo, etc. La mano de obra constituye el sueldo del operario de costura. Y los costos indirectos abarcan la energía eléctrica, agua potable, internet, data fast, mano de obra indirecta.

Propuesta de Valor

La empresa D’Alejandro ofrece al cliente una amplia variedad de ternos formales exclusivos realizados a medida por artesanos calificados y bajo pedido, con telas de calidad, diferentes diseños y según las características especificadas por los clientes, cumpliendo con un tiempo específico de entrega. Además, cuenta con una variedad de complementos que realzan el traje al vestir. Estas prendas están diseñadas para brindar comodidad y elegancia a los empleados de las diferentes empresas, instituciones educativas, estudiantes y profesionales, quienes requieran vestir para eventos importantes o para su labor diaria.

Relación con los Clientes

La relación con el cliente es principalmente directa y física. No obstante, también se encuentra presente en redes sociales como Facebook e Instagram. Por supuesto, al momento es posible mejorar esta relación con mayor presencia en canales digitales e incluir espacios como WhatsApp y una página web oficial que permita visualizar al cliente toda la información relevante del servicio y producto. Además, con revisiones frecuentes a la retroalimentación brindada por los clientes la empresa podrá incrementar el nivel de satisfacción a los mismos, la cual está centrada en la personalización del servicio y producto.

Lo anterior debido a que, en los resultados del análisis Servqual, un indicador de -0,2 demostró la falta de cumplimiento en cuanto a las expectativas de atención del cliente, véase Anexo F.

Fuente de Ingresos

Estos se originan principalmente de la venta de los trajes, uniformes escolares y empresariales, y otros artículos complementarios. La forma de pago de los clientes hacia la empresa es mediante tarjeta de crédito, transferencia o pago en efectivo. Además, bajo este plan, una estrategia relevante será la implementación de canales digitales para pagos buscando especialmente asociaciones con entidades bancarias que ofrezcan facilidades de conexión entre empresas y clientes.

Recursos Clave

Los recursos más importantes para el funcionamiento de la organización son los recursos físicos entre los que están la planta de producción, maquinaria, materia prima e insumos; los recursos económicos como inversión y préstamos bancarios; y los recursos humanos como personal administrativo (vendedores, contador, gerente) y operativo (operarios de maquinaria, sastres).

Actividades Clave

Las actividades clave que realiza la empresa abarcan las áreas de producción, marketing y publicidad, comercialización de productos terminados y gestión empresarial. En producción se encuentran las actividades de: recibir y verificar la materia prima; cortar, armar y coser las piezas; controlar la calidad de la confección; y almacenar los productos terminados. En marketing y publicidad están el manejo continuo de redes sociales para promocionar y ofertar las prendas; la exposición del catálogo; y la retroalimentación proporcionada por los clientes. En la comercialización y distribución se encuentran la venta presencial y directa (en el local), la entrega de pedidos en empresa y la gestión de reclamos en productos entregados. Por

último, en la gestión empresarial está la capacitación al personal que integra el negocio y la adecuada toma de decisiones.

Asociaciones Clave

Las asociaciones con las que cuenta la empresa son, en primera instancia, los proveedores de telas: almacenes Lira, Casa Farah, Marsella, Moda Tex, Rafa Tex y LAFAYETTE. También están los proveedores de insumos: Las Gemelas, Gabis bazar, Botolandia, entre otras. Y, en cuanto a diseños de sublimado y bordado están: La Gloria Bordados y DINTEX. Otros actores clave serán aquellos que proporcionen servicios de marketing, capacitaciones, y entidades públicas directamente relacionadas con la actividad de D'Alejandro.

Análisis PESTEL

Político

En el aspecto político, la industria textil está afectada por la falta de definición y aplicación de políticas claras a favor del desarrollo del sector, que apoyen los sistemas de producción y comercialización de prendas nacionales. Al contrario, se han dado facilidades a las empresas importadoras de prendas extranjeras. Además, también se encuentra el aplazamiento en la generación de incentivos para el fortalecimiento productivo del sector y la disminución de apoyo a planes económicos emprendedores (Vega, 2020).

Económico

En el aspecto económico, los principales indicadores que afectan a la industria textil son: el PIB, la inflación, la globalización y el nivel de ingresos de la población. El PIB del Ecuador sufrió una caída drástica en el segundo trimestre del 2020. Sin embargo, para finales del 2021 se recuperó lo suficiente para volver a normalizarse. La Figura 13 muestra dichos cambios que pasa de una caída de 13,9% a una recuperación de 11,6% (Coba, 2021b). En este sentido, el sector textil fue el cuarto más afectado por la pandemia con una caída de -9,9% entre enero y septiembre de 2020 (Revista Gestión, 2021).



Figura 13. PIB del Ecuador 2018-2021

Fuente: (Revista Gestión, 2021)

Por otro lado, el índice de inflación anual a julio de 2022 fue de 3,86%, aunque para prendas de vestir y calzado fue de -0,0038%. Sin embargo, la evolución del IPC (Índice de Precios al Consumidor) muestra que a medida que pasa el tiempo los precios se incrementan, véase Figura 14 (INEC, 2022). Esto implica que los precios de las materias primas también van a incrementarse por lo que el sector textil deberá estar pendiente de este indicador para adaptarse a los nuevos precios y establecer estrategias que le permitan a las empresas mantenerse en el mercado.

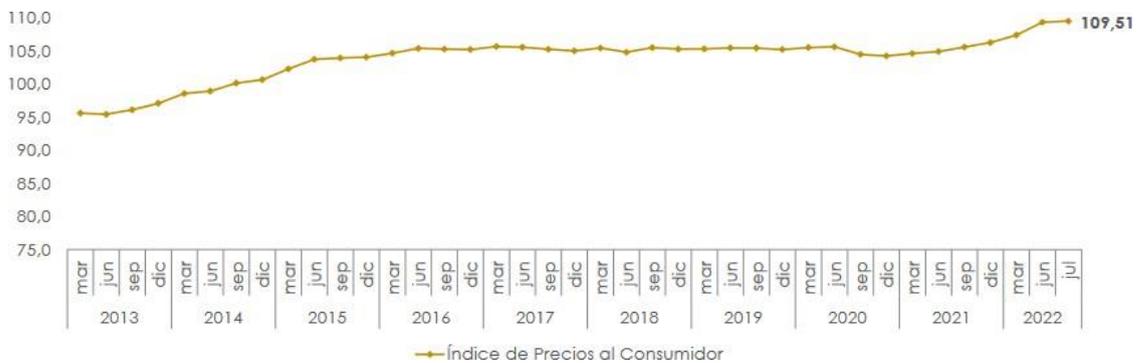


Figura 14. Evolución del IPC 2013-2022

Fuente: (INEC, 2022)

En el 2020, la industria textil a nivel global tuvo un desplome de 30% en ventas, así como una disminución del 90% de las utilidades (Salvatierra, 2021). Los países asiáticos como China, Vietnam, Bangladesh, India, Indonesia, Camboya y Pakistán son los mayores exportadores de ropa a nivel mundial que, junto a las características de producción y comercialización competitivas, dificultan el desarrollo global de las industrias locales (Martín, 2020). Asimismo,

la globalización afecta a las empresas pequeñas debido a que las empresas multinacionales toman el poder competitivo por su nivel de inversión y capacidad de manejar la economía a escala (Rubio, 2021). Así, la pandemia fortaleció más a los países asiáticos y ha dejado restringidos a productores latinoamericanos donde existen fuertes productores en Centroamérica, Brasil, México, Perú y Colombia (Revista Líderes, 2021). A pesar de ello, Castillo et al. (2019) mencionan que la industria nacional tiene posibilidad de producir y exportar prendas de calidad y apunta como mercados textiles más atractivos para los productos ecuatorianos a la Unión Europea, Estados Unidos y México. Además es preciso recalcar que, para el 2021, el mercado textil en el Ecuador tuvo un repunte en ventas con respecto al 2020, las cuales llegaron a USD 1.143 millones, lo que equivale a una recuperación del 26% (Coba, 2021).

Por otro lado, se encuentra la empleabilidad y los ingresos de los ciudadanos del país debido a que ello implica su capacidad adquisitiva y de consumo. Así, para el 2021, los ingresos promedios de las personas no alcanzaron ni siquiera el salario básico unificado de 400 USD llegando únicamente a 248 USD. A esta situación se suma el incremento de subempleo y desempleo a nivel nacional (Coba, 2021)

Social

A nivel social, se observa que la población ecuatoriana sigue la tendencia mundial de conciencia medioambiental y responsabilidad social (Molina Arcos et al., 2022). En este aspecto también se encuentra la moda rápida que, indirectamente, afecta las condiciones de vida de los trabajadores quienes trabajan largos períodos de tiempo por salarios mínimos (El telégrafo, 2022). Por lo tanto, estos elementos hacen necesario que las empresas textiles tengan en cuenta el tipo de materia prima que utilizan y el fin de utilización que dan las prendas de vestir al consumidor final.

Tecnológico

En el ámbito tecnológico, los países ricos tienen acceso a tecnología de punta mientras que los países pobres, especialmente las empresas pequeñas, no tienen acceso a tecnologías más eficientes (Temkin Yedwab et al., 2018). Esta diferencia de acceso a recursos limita las oportunidades de las empresas textiles pequeñas e incrementa la competitividad de las empresas textiles multinacionales.

Ecológico

La industria textil es uno de los sectores que mayor contaminación generan al medio ambiente debido a las sustancias químicas utilizadas para la coloración de las prendas de vestir (El telégrafo, 2022). Así, las autoridades gubernamentales nacionales e internacionales cada vez fortalecen más las regulaciones para hacerle frente a la contaminación ambiental lo que obliga a las empresas del sector textil a generar estrategias para mantenerse en el mercado, mejorando y adaptando sus productos considerando las nuevas preferencias de los clientes.

Legal

En el ámbito legal, las empresas textiles ecuatorianas deben tener en cuenta la normativa relativa al empleo, los derechos humanos, el medio ambiente, así como las leyes de importación de materia prima y tecnología.

Análisis FODA

Este análisis comprende un estudio micro de la empresa, es decir factores internos y externos de D'Alejandro que afectan directamente la actividad económica de la empresa. La finalidad de realizar el FODA es conocer la situación actual por la que atraviesa para así planificar estrategias de mejora.

Matriz FODA

En este aspecto, la Figura 15 presenta los factores que componen la matriz: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; las mismas que han sido encontradas en la investigación realizada.

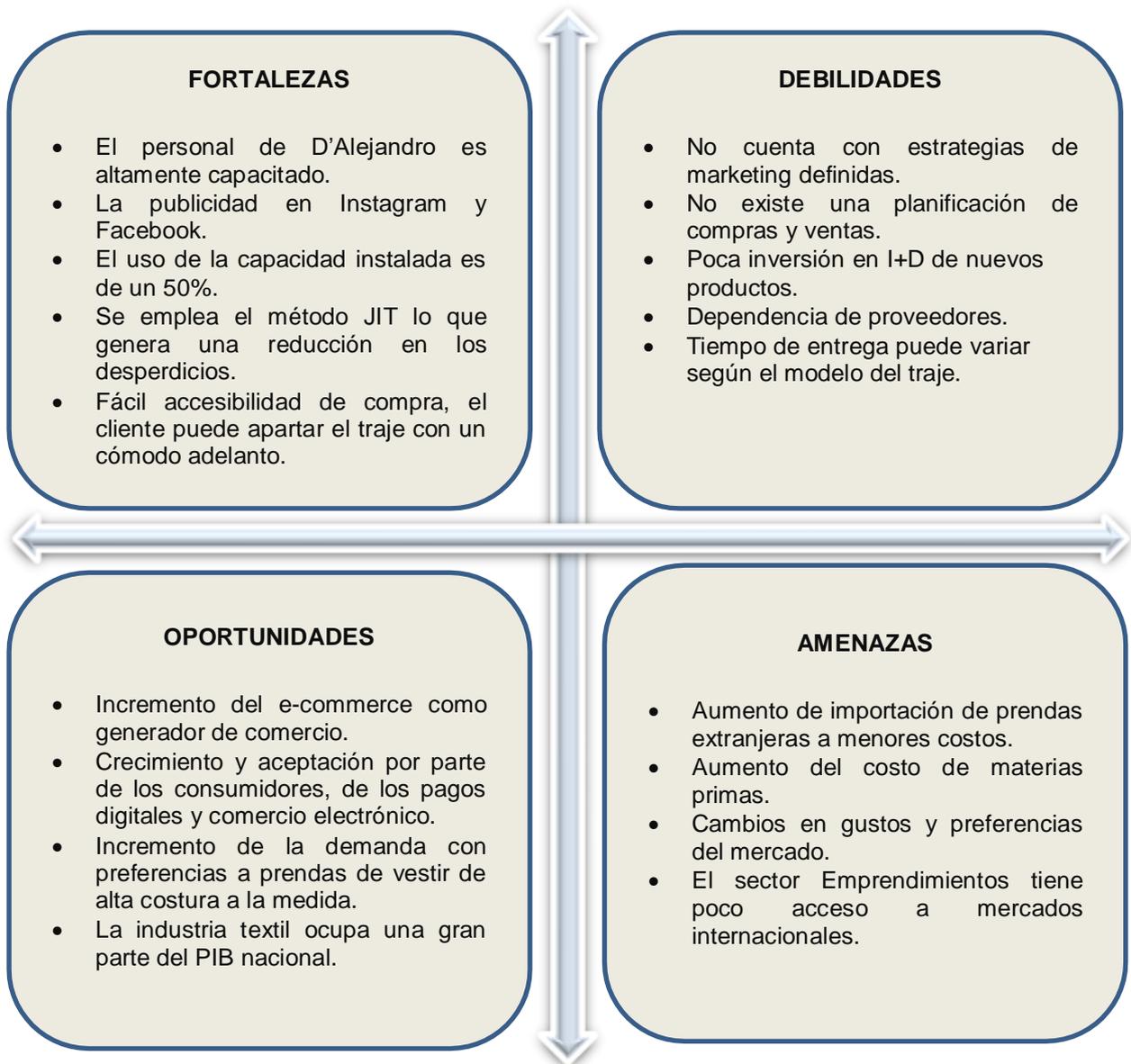


Figura 15. Matriz FODA
Fuente: Autoría propia

Elaborado por: Juan Pablo Guzmán Cabrera y John Alejandro Pintado Loja

Evaluación de Factores Internos (EFI)

En la matriz de evaluación de factores internos de la empresa se visualizan cuantitativamente las fortalezas y debilidades que más valor tienen sobre la empresa, la recolección de esta información se la hizo en base a conversaciones con el propietario del negocio por lo que conjuntamente con él se analizó el FODA para poder ponderar y calificar de la manera correcta. Para realizar la matriz a los factores internos se les asigna un peso relativo distribuido que va 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). En

el resultado de esta evaluación se obtendrán valores entre 1,00 y 4,00, teniendo un promedio de 2,5 donde la empresa se mantiene sin problemas, pero tampoco aprovechando de sus fortalezas, los resultados menores al promedio indica una empresa con muchas debilidades y sin nada de fortalezas, mientras que un puntaje mayor al promedio indica una empresa que aprovecha sus fortalezas y dispuestos a afrontar cualquier debilidad que se pueda generar.

El resultado total ponderado de la Matriz EFI es de 2.68, véase Tabla 3, lo que indica que D'Alejandro se encuentra en una posición interna levemente fuerte con respecto a la competencia, pues no está aprovechando todo el potencial que la empresa puede desempeñar, manteniéndose al momento como una empresa estable y sólida. Al encontrarse apenas por encima del promedio (este siendo 2,5) la empresa aún tiene factores internos por mejorar. En base a esto se generarán las respectivas estrategias para poder cubrir con estas necesidades.

Tabla 3

Matriz EFI

Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas			
F1. El personal de D'Alejandro es altamente capacitado.	0,14	4	0,56
F2. La publicidad alta en Instagram y Facebook.	0,1	4	0,4
F3. El uso de la capacidad instalada es de un 90%.	0,09	3	0,27
F4. Se emplea el método JIT lo que genera una reducción en los desperdicios.	0,11	4	0,44
F5. Fácil accesibilidad de compra, el cliente puede apartar el traje con un cómodo adelanto.	0,1	3	0,3
Debilidades			
D1. No cuenta con estrategias de marketing definidas.	0,1	1	0,1
D2. No existe una planificación de compras y ventas.	0,11	1	0,11
D3. Poca inversión en I+D de nuevos productos.	0,09	2	0,18
D4. Dependencia de proveedores.	0,08	2	0,16
D5. Tiempo de entrega puede variar según el modelo del traje.	0,08	2	0,16
TOTAL	1		2,68

Fuente: Autoría propia

Elaborado por: Juan Pablo Guzmán Cabrera y John Alejandro Pintado Loja

Evaluación de Factores Externos (EFE)

A diferencia de la matriz EFI la matriz EFE evalúa los factores externos de la empresa que en este caso con las oportunidades y amenazas que puedan afectar a la empresa. Para elaborar la matriz a los factores externos se les asigna un peso relativo que va 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). Finalmente, el resultado de la evaluación va de 1.0 a 4.0 donde 1.0 indica que la empresa no está aprovechando las oportunidades ni defendiéndose de las amenazas, mientras que un 4.0 indica que la empresa es muy eficiente aprovechando las oportunidades externas y mantenido su línea segura ante cualquier amenaza del negocio, el promedio sería 2,5 donde la empresa indiferente, sin aprovechar las oportunidades, pero tampoco dejando pasar todo lo que pudiese mejorar el negocio.

El resultado total ponderado de la Matriz EFE es de 2.59, véase Tabla 4, lo que indica que D'Alejandro se encuentra en una posición externa baja, lo que quiere decir que apenas está respondiendo de manera adecuada a las oportunidades y amenazas existentes dentro de la industria textil. Con las dos evaluaciones se indica que D' Alejandro no se encuentra en una mala posición, más bien, se ha mantenido siempre al margen hablando de expansión en mercado, por lo que de la misma manera se generarán las respectivas estrategias que ayuden a la empresa a generar un impacto externo.

Tabla 4

Matriz EFE

Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
O1. Incremento del e-commerce como generador de comercio.	0,16	4	0,64
O2. Crecimiento y aceptación por parte de los consumidores, de los pagos digitales y comercio electrónico.	0,14	4	0,56
O3. Incremento de la demanda con preferencias a prendas de vestir de alta costura a la medida.	0,12	3	0,36
O4. La industria textil ocupa una gran parte del PIB nacional.	0,14	3	0,42
Amenazas			
A1. Aumento de importación de prendas extranjeras a menores costos.	0,16	1	0,16
A2. Aumento del costo de materias primas.	0,11	1	0,11
A3. Cambios en gustos y preferencias del mercado.	0,08	2	0,16
A4. El sector Emprendimientos tiene poco acceso a mercados internacionales.	0,09	2	0,18
TOTAL	1		2,59

Fuente: Autoría propia

Elaborado por: Juan Pablo Guzmán Cabrera y John Alejandro Pintado Loja

Plan Estratégico DAFO

En línea con el análisis FODA realizado previamente, en este apartado se exponen las estrategias correspondientes a la confrontación de los diferentes factores evaluados.

En primer lugar, las estrategias fortalezas-oportunidades (FO):

- F4-O3. Mantenerse con JIT aumentando en un 45% la cartera de proveedores de artículos textiles de la empresa.
- F1-O2. Capacitación a colaboradores en función de las tendencias textiles actuales.
- F2-O1. Contratación de un colaborador para el área de Marketing.
- F5-O3. Diseño y elaboración de una tienda en línea.

A continuación, al relacionar las fortalezas con las amenazas (FA) se obtienen las siguientes:

- F2-A4. Lanzamiento de una campaña publicitaria para aumentar el segmento de mercado e internacionalizar los productos de la empresa con el colaborador de Marketing que se incluya.
- F3-A3. Incremento de la capacidad instalada de la empresa del 50% al 75% para volver a la misma capacidad competitiva en el mercado de acuerdo a su proceso de producción.
- F1-A3. Capacitación a colaboradores en función de gustos y preferencias actuales.
- F4-A2. Control de costos de materia prima con el modelo JIT para evitar deterioros y re confecciones en un 80%.

Luego, se encuentran las estrategias resultado de relacionar debilidades y oportunidades (DO):

- D2-O4. Incremento del inventario de materia prima en un 25%, negociando con proveedores el tiempo de entrega de los mismos.
- D1-O3. Renovación del catálogo de productos en función de las tendencias actuales.
- D3-O2. Lanzamiento de una campaña publicitaria a todo el segmento de mercado.
- D5-O1. Contratación de dos colaboradores eventuales si los pedidos personalizados aumentan.

Finalmente, están las estrategias obtenidas de relacionar las debilidades con las amenazas (DA):

- D2-A3. Negociación con los mejores proveedores para obtener la materia prima que permita a la empresa entregar productos de gran calidad.
- D5-A1. Disminución en un 20% el tiempo de entrega de productos personalizados de los clientes.
- D1-A1. Elaboración de un modelo publicitario con la implementación de un colaborador en el área de Marketing para estimular al consumidor cuencano a optar por ropa formal y semiformal y aumentar la demanda.

Plan de Marketing

Análisis de la Empresa

La empresa D'Alejandro se dedica a la confección de trajes formales, uniformes institucionales, y complementos realizados a medida y bajo pedido. Estas prendas son fabricadas por artesanos calificados con materia prima de calidad, entregando el producto con diseños pedidos por el cliente, y en un tiempo determinado. Debido a la pandemia y la llegada masiva de multinacionales que ofrecen productos más variados y a menores precios (aunque con menos calidad), las ventas de la empresa disminuyeron. Por tal motivo, es indispensable establecer un plan de marketing en el cual se elaboren estrategias que ayuden a lograr una mayor presencia en el mercado e incrementar las ventas. También, se busca destacar en el mercado internacional, mismo que ofrece prendas de menor costo y mayor variedad. En este sentido, la organización pretende predominar por su exclusividad en calidad, diseños y servicio al cliente, de esta forma se podrá diferenciar de la competencia, alcanzar mayor valor y crecimiento empresarial.

La empresa actualmente cuenta con presencia en redes sociales como Facebook e Instagram, pero no está presente en WhatsApp ni cuenta con página web, por ello y para abarcar un mayor mercado es necesario que incremente su participación en estos medios. En la misma línea, la empresa es inexistente en la web, es decir, al buscar sus productos en internet con palabras clave como "trajes formales", ninguno de los resultados permite llegar de inmediato a D'Alejandro. La única manera de encontrar la sastrería es con el nombre específico "D'Alejandro". Al funcionar de esta manera, tanto a corto como a largo plazo, habrá pérdida de clientes de forma directa o indirecta.

Análisis de Competidores

La competencia principal de D'Alejandro son locales de confección de trajes y ternos como Sofine, Genteel moda, Trajes Andino, Jean Carlo, entre otros, los cuales ofrecen servicio de confección de trajes y/o alquiler. Sin embargo, la valoración de competitividad se realizó en base a la información obtenida de las entrevistas a dos locales conocidos mediante la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), véase Tabla 5.

Las empresas mencionadas en la tabla son empresas que se según el propietario, encuentran en una misma línea, tanto de producción como de ventas, por lo que son las más aptas para generar un modelo de evaluación acorde a los resultados que se desean obtener.

Tabla 5

Matriz MPC

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	Ponderación	D'ALEJANDRO		TRAJES MOSCÚ		GENTLEMAN	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36
Servicio al cliente	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36
Competitividad en precios	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Experiencia de la alta dirección	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15
Calidad de los productos	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Estructura de organización	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Comercio electrónico	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15
Posición financiera	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18
Lealtad al cliente	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Capacidad de producción	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24
Expansión global	0,03	1	0,03	1	0,03	2	0,06
Sistema de inventarios	0,04	2	0,08	2	0,08	3	0,12
Distribución de ventas	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Participación de mercado	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28
Oferta de líneas de productos	0,08	3	0,24	2	0,16	4	0,32
TOTAL	1		2,94		2,51		3,21

Fuente: Autoría propia

Elaborado por: Juan Pablo Guzmán Cabrera y John Alejandro Pintado Loja

Los resultados indican mayor ventaja competitiva en la sastrería Gentleman con 3.21 puntos, es decir, 0.27 puntos más que D'Alejandro. En cuanto a la calidad de los productos y lealtad hacia el cliente, la empresa tiene la mejor calificación de entre las tres, véase Figura 16. Lo cual demuestra capacidad de mejora de la misma que, junto con la gestión adecuada de otros factores internos y externos, permitirán el desarrollo favorable del negocio.

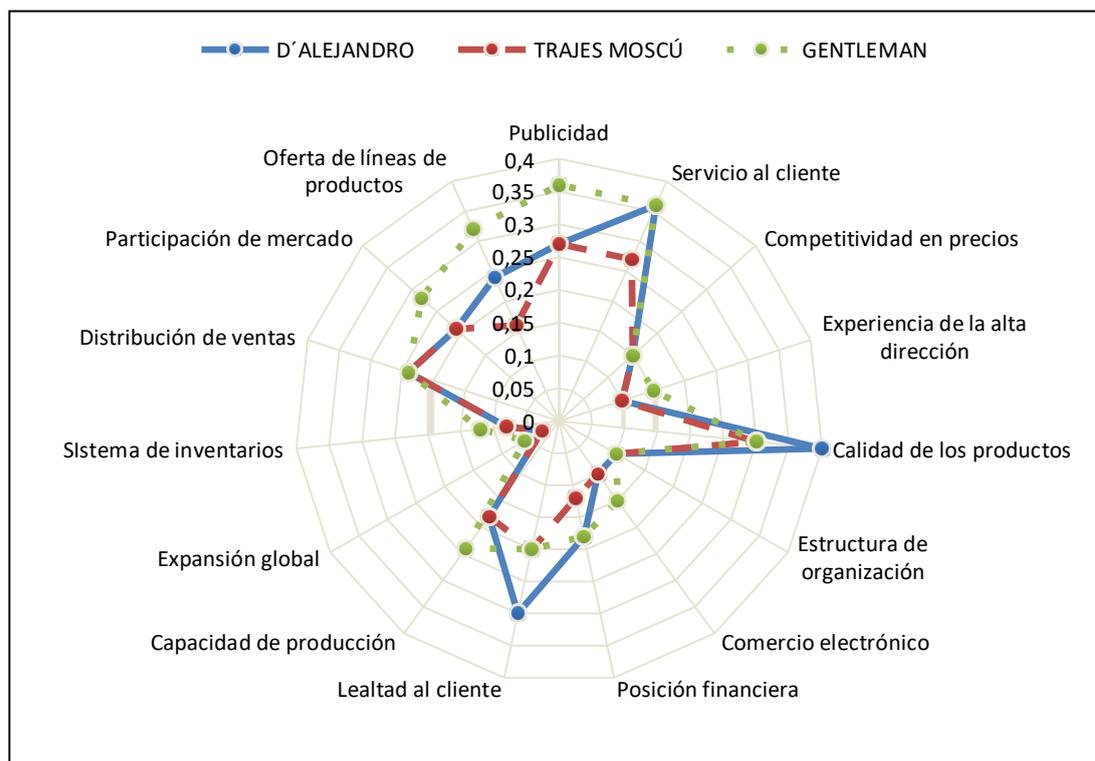


Figura 16. Ventaja competitiva en sector cuencano

Fuente: Autoría propia

Elaborado por: Juan Pablo Guzmán Cabrera y John Alejandro Pintado Loja

Análisis Mercado Objetivo

De acuerdo a las encuestas realizadas a los clientes y potenciales clientes de la empresa, la frecuencia con la que una persona compra trajes es 1 vez al año en la mayoría de los casos, aunque es de esperarse que este tiempo sea mayor, véase Figura 17.

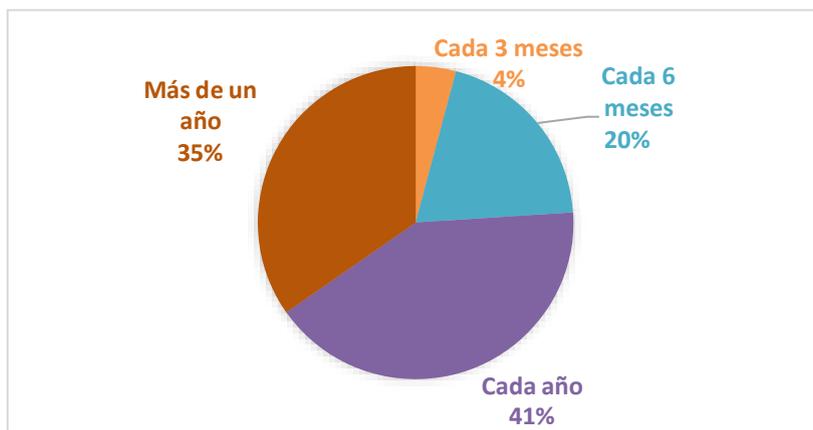


Figura 17. Frecuencia de compra de trajes formales

Fuente: Autoría propia

Elaborado por: Juan Pablo Guzmán Cabrera y John Alejandro Pintado Loja

El 47% de los encuestados consideraran comprar alguno de los productos de la empresa y el 36% de ellos está muy dispuesto a hacerlo, véase Figura 18.

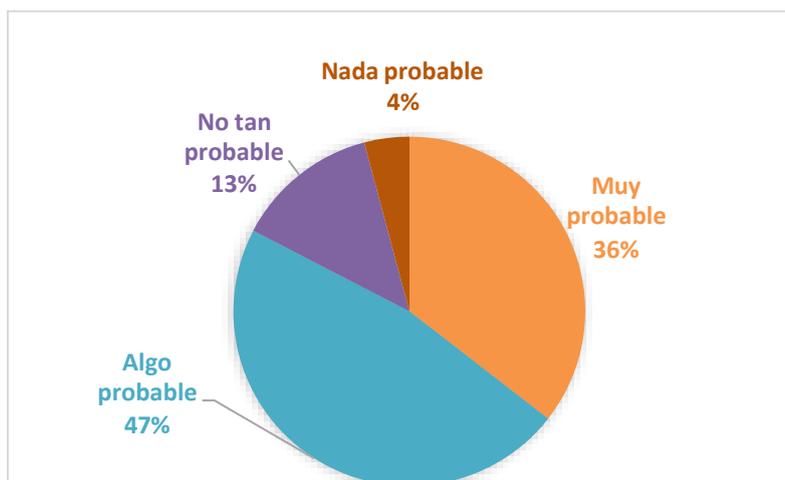


Figura 18. Disposición para comprar trajes en D'Alejandro

Fuente: Autoría propia

Elaborado por: Juan Pablo Guzmán Cabrera y John Alejandro Pintado Loja

Por otro lado, los gustos y preferencias de los consumidores respecto a los productos tienden a relacionarse directamente mayormente con sus actividades profesionales. Así, la preferencia por trajes hechos a la medida es mayor (76%) que comprar trajes pre elaborados por tallas, véase Figura 19.

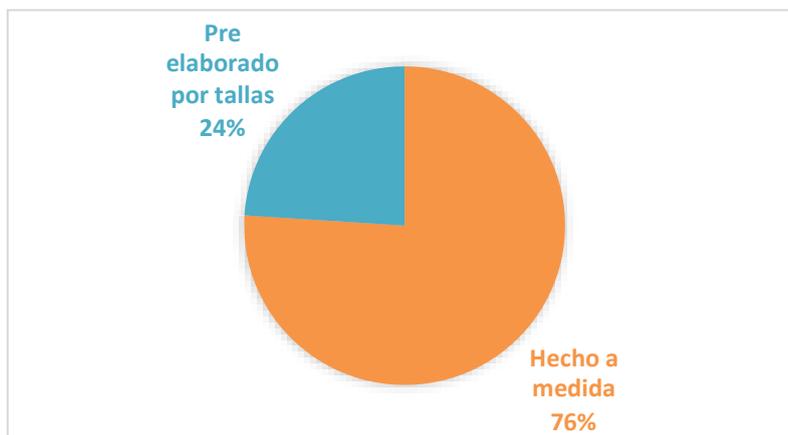


Figura 19. Preferencia de trajes

Fuente: Autoría propia

Elaborado por: Juan Pablo Guzmán Cabrera y John Alejandro Pintado Loja

En este sentido, aquellas personas que prefieren comprar un traje a la medida, el 57% está dispuesto a pagar hasta un máximo de \$140 por un traje y tan solo el 2% pagaría más de \$200, véase Figura 20.

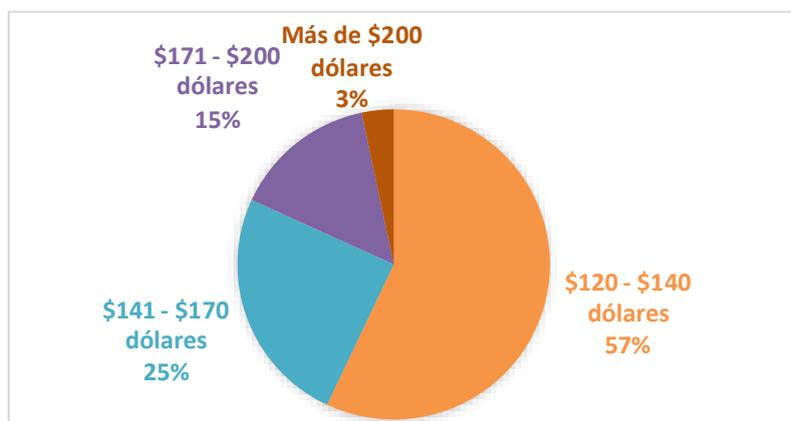


Figura 20. Disposición de pago

Fuente: Autoría propia

Elaborado por: Juan Pablo Guzmán Cabrera y John Alejandro Pintado Loja

El motivo más frecuente por el cual un cliente compraría un traje es para asistir a un evento social (35%), porque está de moda (24%) y para trabajar (23%), véase Figura 21.

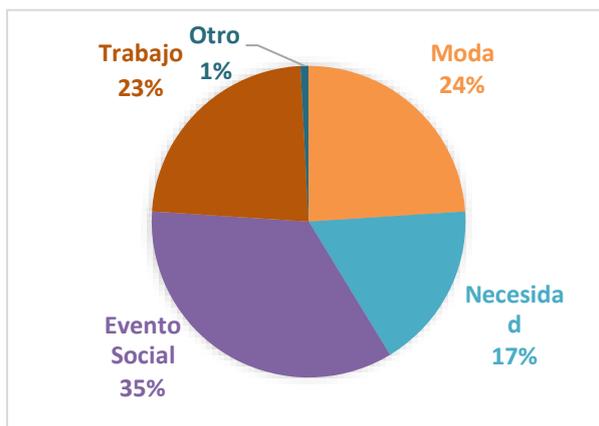


Figura 21. Motivos de consumo de trajes

Fuente: Autoría propia

Elaborado por: Juan Pablo Guzmán Cabrera y John Alejandro Pintado Loja

Por lo tanto, al momento de elegir el traje a comprar, la variedad de productos entre los que se puede escoger es indispensable (33%). Siendo el precio, la comodidad, y la calidad factores importantes en igual medida (22%), véase Figura 22.

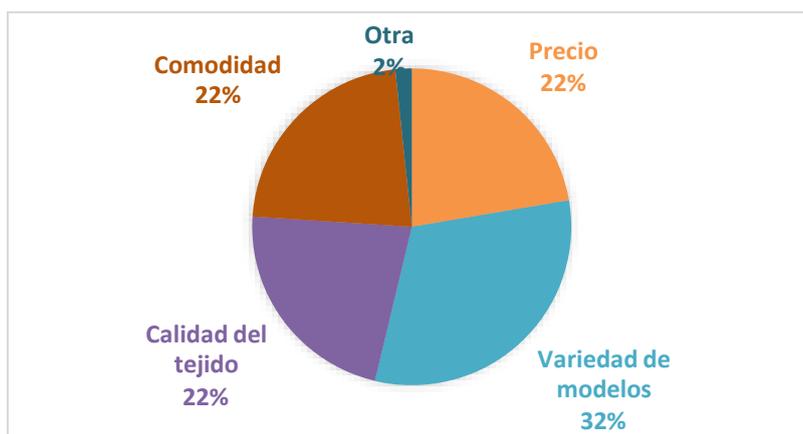


Figura 22. Criterios para comprar un traje

Fuente: Autoría propia

Elaborado por: Juan Pablo Guzmán Cabrera y John Alejandro Pintado Loja

Además, de estos factores, otros elementos como la experiencia al comprar los trajes y accesorios, el conocimiento que tienen del negocio, las garantías que les ofrecen y las tendencias influyen indirectamente, véase Figura 23.



Figura 23. Elementos que influyen en la decisión de compra

Fuente: Autoría propia

Elaborado por: Juan Pablo Guzmán Cabrera y John Alejandro Pintado Loja

No obstante, a pesar de que la mayoría de compradores de trajes (74%) prefieren telas de algodón de calidad, el 22% está de acuerdo con la adquisición de trajes elaborados con poliéster (baja calidad), aun sabiendo que su deterioro es más rápido, véase Figura 24.

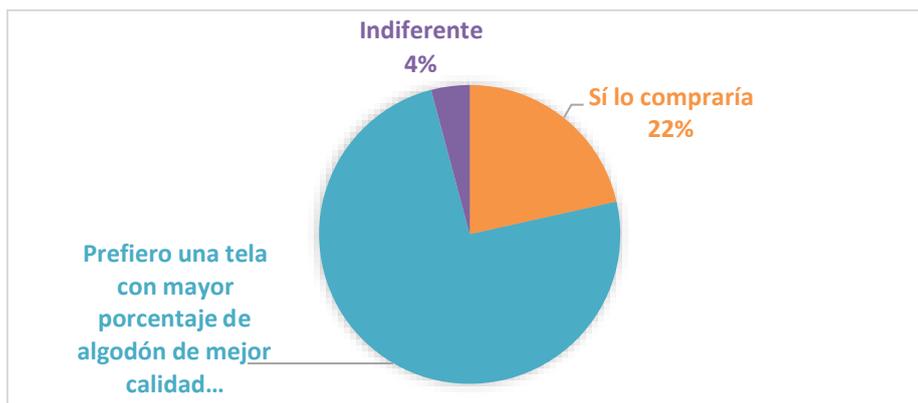


Figura 24. Preferencia de tela en los trajes

Fuente: Autoría propia

Elaborado por: Juan Pablo Guzmán Cabrera y John Alejandro Pintado Loja

Por otra parte, en adición a los trajes los clientes desean comprar en el mismo lugar accesorios, zapatos y vestidos, véase Figura 25.

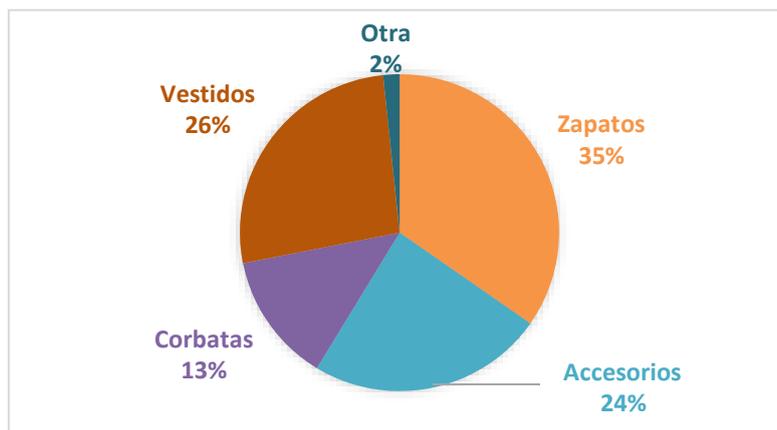


Figura 25. Otros productos que el cliente prefiere

Fuente: Autoría propia

Elaborado por: Juan Pablo Guzmán Cabrera y John Alejandro Pintado Loja

Definición de Objetivos

Los principales objetivos con los cuales la sastrería busca darse a conocer en el mercado y tener mayores ventas son:

- Adquirir mayor visibilidad en el mercado virtual
- Diferenciarse de los competidores
- Ampliar los segmentos de mercado objetivo

Estrategias y Tácticas

Como primer paso, es aconsejable que la empresa busque el apoyo de un especialista en marketing digital de tal manera que desarrolle las herramientas digitales necesarias para adquirir mayor visibilidad en el mercado virtual. Así, la página web presentará, de forma clara y concisa, productos, formas de pago, servicios personalizados, así como dejar un espacio abierto de sugerencias para el uso de los clientes. Igualmente, la cuenta de WhatsApp Business, una vez en funcionamiento, servirá para mejorar el nivel de personalización en la atención al cliente. Además, con ambas plataformas será posible recolectar información para realizar estudios de conocimiento del negocio y la demanda. Además, esta estrategia permitirá a la empresa crear una base de información fuerte y utilizable a largo plazo para desarrollarse a sí misma.

En este sentido, la empresa deberá acogerse a su trayectoria para crear fidelidad en los clientes y darse a conocer mediante la publicidad boca a boca. La creación de la página web y el uso de redes sociales será una fuente de apoyo indispensable para la aplicación de esta estrategia. En ellas, los clientes antiguos y nuevos podrán interactuar libremente provocando oportunidades para estrechar la relación entre la empresa y sus consumidores.

Por otro lado, con el fin de diferenciarse de sus competidores, se dispondrá de una isla de cafetería para los clientes que esperan resaltando la comodidad en la entrega tanto del producto como del servicio. Asimismo, se creará un slogan que identifique rápidamente la prenda con la elaboración artesanal para generar exclusividad y reconocimiento en cuanto esta característica de los productos que ofrece la empresa.

Al hablar de los trajes formales, la publicidad deberá dar mayor realce al producto nacional, a la calidad de trabajo y a la materia prima utilizada. Todo esto se verá reflejado en el producto y el cliente podrá sentir que viste un traje exclusivo y cómodo. En cuanto a los uniformes, la empresa se centrará en la calidad y variedad de telas y diseños, además de la comodidad ofrecida por las prendas y el servicio al cliente que tiene la empresa.

En este contexto, para destacarse más entre sus competidores la compañía dará beneficios exclusivos a sus clientes habituales, potenciando así su sentido de importancia para D'Alejandro y su aprecio por el consumo en esta sastrería. A su vez, con la retroalimentación obtenida por los clientes, la empresa podrá analizar sus gustos y preferencias manteniéndose al día en cuanto a la personalización de sus productos y servicios, estrechando aún más su relación.

De la misma manera, para tener mayor entrada en el mercado la empresa mostrará al cliente el proceso que se lleva a cabo para obtener el producto final. Además, ofrecerá asesoramiento continuo y personalizado desde la elección de prendas hasta el servicio postventa para asegurar una completa satisfacción del cliente.

Plan de Medios

En línea con lo anterior, los medios que la empresa utilizará fueron elegidos considerando las tendencias de comunicación actuales, así como los recursos disponibles que se pretenden destinar para estas actividades. Entonces, dado que el público objetivo es de edad indistinta, principalmente de género masculino y enfocado a jóvenes universitarios y profesionales de oficina; canales digitales como redes sociales y página web, y radio serán gestionados. Además, al buscar que mayor cantidad de personas conozcan la existencia del negocio, los medios mencionados encajan en mejor con las preferencias de comunicación que los clientes respondieron.

Matriz Balaced ScoreCard

En este sentido, los factores de análisis y seguimiento de mejora están centrados en el incremento de ventas, la satisfacción del cliente interno y externo, y la mejora de calidad del servicio y de los productos. Así, la Tabla 6 expresa cada uno de los indicadores que se tendrán en cuenta para alcanzar dichos objetivos a lo largo de un año, es decir, cada indicador será calculado de manera anual.

Tabla 6
Matriz Balanced ScoreCard

Perspectiva	Objetivo estratégico	Nombre del indicador	Fórmula de indicador	Base	Meta
FINANCIERA	Incrementar las ventas en un 5% con respecto al año inmediatamente anterior.	%Incremento anual de ventas.	$((\text{Ventas anual actual} / \text{Ventas anual anterior}) - 1)$	1%	5%
		% Margen Operacional	$(\text{Utilidad operativa} / \text{Ventas Netas})$	27,5%	29%
CLIENTE	Incrementar el número de clientes satisfechos con respecto al número de clientes del ejercicio fiscal anterior.	Índice de satisfacción de los clientes.	Encuestas a clientes	12	19
		Quejas anuales	N° total de quejas recibidas en el año	25	20
		% de atención de quejas	$(\text{Total de quejas recibidas} / \text{Total de quejas atendidas})$	70%	75%
	Incrementar el número de clientes.	% Clientes Nuevos	$(\text{N}^\circ \text{ clientes nuevo} / \text{N}^\circ \text{ total de clientes facturados})$	10%	15%
PROCESOS INTERNOS	Diseñar y monitorear un sistema de control para la entrada materia prima y salida de productos terminados y la calidad de los mismos.	% Prendas con fallas	$(\text{Número de prendas con fallas} / \text{Total de prendas vendidas})$	10	6
		Costo de prendas con fallas	$(\text{Costo total de prendas vendidas} * \% \text{ prendas con fallas})$	\$200,00	\$150,00
	Mejorar el proceso de ventas de los productos.	Venta promedio Factura	$(\text{N}^\circ \text{ Ventas Netas} / \text{N}^\circ \text{ Facturas válidas})$	0,9	0,93
		Venta promedio Cliente	$(\text{N}^\circ \text{ Ventas Netas} / \text{N}^\circ \text{ Total de clientes que compraron prendas})$	0,9	0,93
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Profesionalización del personal.	Índice de satisfacción del empleado	Encuesta a empleados	4	6
		% Horas de capacitaciones	$(\text{Horas asistidas a capacitaciones} / \text{Horas programadas para capacitaciones})$	60%	70%
		% Personal capacitado	$(\text{Personal Capacitado} / \text{Total del personal})$	80%	90%

Fuente: Autoría propia

Elaborado por: Juan Pablo Guzmán Cabrera y John Alejandro Pintado Loja

Capítulo V. Viabilidad e Impacto del Modelo de Negocio Propuesto

Viabilidad Técnica-Económica

En cuanto a viabilidad técnica, D’Alejandro cuenta con el equipo y la maquinaria necesaria para mantener e incrementar sus operaciones. Por otro lado, su capacidad económica es relativamente favorable para inversión y solicitud de préstamo en caso de ser necesario.

Viabilidad Legal

En el aspecto legal, no existen limitantes que impidan el desarrollo empresarial de la sastrería. Sin embargo, es preciso tener presente el seguimiento de leyes referentes a seguridad laboral, código de trabajo, pago de impuestos y permisos de funcionamiento.

Análisis económico y financiero

Liquidez

La empresa no posee pasivos corrientes ni pasivos no corrientes. Además, en sus activos corrientes únicamente posee el valor correspondiente a inventarios con un valor de \$ 98 305. En efecto, es imposible medir la liquidez utilizando los indicadores tradicionales. Sin embargo, el hecho de que no posea pasivos y el ingreso de efectivo por ventas llevan a considerarla como una empresa lo suficientemente líquida para no necesitar adquirir pasivos corrientes.

Solvencia

Asimismo, la inexistencia de pasivos corrientes y no corrientes demuestra que los recursos utilizados para el funcionamiento de la empresa provienen directamente de los propietarios. Así, en todo el período de funcionamiento de la sastrería se ha evitado el apalancamiento de cualquier tipo de activos y/o del patrimonio.

Eficiencia

En tal sentido, tres indicadores señalan un adecuado uso de los recursos disponibles al momento del análisis (2022). El índice de rotación del activo fijo indica ingresos cinco veces el monto del activo fijo, esto es representado por la cantidad pequeña de maquinaria que maneja la empresa y la externalización de la producción. El índice de rotación de ventas representa 2,56 veces el valor del activo total y el impacto de los gastos administrativos con las ventas son pequeños. Véase Tabla 7.

Tabla 7

Indicadores de eficiencia

Indicador	Fórmula	Aplicación	Resultado

Rotación del activo fijo	$\frac{Ventas}{Activo Fijo}$	$\frac{\$ 30.520,50}{\$ 5.525,00}$	5,52
Rotación ventas	$\frac{Ventas}{Activo Total}$	$\frac{\$ 30.520,50}{\$ 11.922,86}$	2,56
Impacto gastos administrativos y ventas	$\frac{Gastos Administrativos}{Ventas}$	$\frac{\$ 1.800,00}{\$ 30.520,50}$	0,06

Fuente: Autoría propia

Elaborado por: Juan Pablo Guzmán Cabrera y John Alejandro Pintado Loja

Rentabilidad

En este caso, con el indicador de Margen Bruto calculado de dividir la diferencia entre las ventas y el costo de ventas para las ventas del ejercicio fiscal 2022 se obtiene el monto de ganancia bruta. Entonces, $(\$ 30.520,50 - \$ 22.127,36) / \$ 30.520,50$ es igual a 0,275 veces. Es decir, en el 2022 D'Alejandro ganó únicamente el 27,5% del monto de las ventas totales por fuera del impuesto que se debe pagar.

Análisis DUPONT

El análisis DUPONT se realizó con la técnica que utiliza la Superintendencia de Compañías, la cual fue publicada en la Tabla de Indicadores (Supercías, 2022). A continuación, se presentan la fórmula respectiva:

$$Rentabilidad\ neta\ del\ Activos = \left(\frac{Utilidad\ neta}{Ventas}\right) * \left(\frac{Ventas}{Activos\ Totales}\right)$$

No obstante, dados los parámetros financieros que utiliza la empresa, este indicador es de 0,53, lo que significa que la utilidad neta obtenida en el ejercicio representa prácticamente la mitad del valor de los activos totales.

Inversión Requerida

La inversión requerida considera la creación de una nueva sucursal y gastos administrativos necesarios para la aplicación de las estrategias previamente planteadas.

Entonces, para la nueva sucursal es preciso comprar maquinaria necesaria para el proceso productivo, véase Tabla 8.

Tabla 8

Inversión en activos fijos

Descripción	Monto	
Máquinas y equipos	\$	3.900,00
Muebles y enseres	\$	575,00
Equipo de computo	\$	1.050,00
Materia prima e insumos	\$	250,31
Total	\$	5.775,31

Fuente: Autoría propia

Elaborado por: Juan Pablo Guzmán Cabrera y John Alejandro Pintado Loja

Igualmente, es necesario tener en cuenta el capital de trabajo necesario de por lo menos 6 meses. El capital de trabajo está distribuido en mano de obra directa que son trabajadores internos de la producción, mano de obra indirecta que conforman trabajadores externos en el proceso de externalización, y otros gastos destinados a personal de ventas y/o contable véase Tabla 9.

Tabla 9

Cálculo de capital de trabajo (6 meses)

Rubro	Monto anual	Monto semestral
Mano de obra directa	\$ 5.900,00	\$ 2.950,00
Mano de obra indirecta	\$ 6.068,00	\$ 3.034,00
Otros gastos	\$ 8.820,00	\$ 4.410,00
Total	\$ 20.788,00	\$ 10.394,00

Fuente: Autoría propia

Elaborado por: Juan Pablo Guzmán Cabrera y John Alejandro Pintado Loja

Además, es necesario incluir también el valor de depreciación de los activos fijos tangibles, véase Tabla 10.

Tabla 10

Depreciación activos fijos tangibles

Activo	Costo total	%	Depreciación anual
Equipos de computación	\$ 1.050,00	33,33	\$ 349,97
Muebles y enseres	\$ 575,00	10	\$ 57,50
Equipos y máquinas	\$ 3.900,00	20	\$ 780,00
Total			\$ 1.187,47

Fuente: Autoría propia

Elaborado por: Juan Pablo Guzmán Cabrera y John Alejandro Pintado Loja

Costo de Venta

Por otro lado, el costo de venta está calculado en base a los diferentes rubros mencionados anteriormente, siendo los principales para el nuevo almacén, al igual que se toma en cuenta la inflación para los años de estudio la cual, según el INEC, para el grupo de prendas de vestir y calzado se proyecta una deflación de -0,0037% (INEC, 2022, p. 13) véase la Tabla 11. Así, se determina un aproximado de 72,4963% de costo del total del ingreso por venta y una utilidad bruta de 27,5037%.

Tabla 11

Estructura de costo de ventas

Costo	Porcentaje de uso
Materia Prima	10%
Inflación	-0,0037%
Mantenimiento de maquinaria	1%
Insumos Básicos	5%
Mano de Obra	55%
Eventualidad	0,50%
Publicidad	1%
Total	72,4963%

Fuente: Autoría propia.

Elaborado por: Juan Pablo Guzmán Cabrera y John Alejandro Pintado Loja

Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

Como se ha mencionado previamente, por el tamaño y las obligaciones de la empresa, los datos son limitados respecto a la presentación de información financiera. Por lo que la Tabla

12 representa un esquema resumido de las actividades de la empresa. También, para la proyección del Estado de Resultados se establece un impuesto a la renta promedio del 25% anual, valor utilizado para proyecciones generales en estudios.

Tabla 12

Estado de resultados proyectado

Descripción	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos	\$35.088,90	\$35.322,20	\$35.555,50	\$35.788,80	\$36.022,10	\$36.255,40
- Costo de ventas	\$25.438,15	\$25.607,29	\$25.776,42	\$25.945,56	\$26.114,69	\$26.283,82
Utilidad bruta	\$9.650,75	\$9.714,91	\$9.779,08	\$9.843,24	\$9.907,41	\$9.971,58
- Imp. renta 25%	\$2.412,69	\$2.428,73	\$2.444,77	\$2.460,81	\$2.476,85	\$2.492,89
Utilidad neta	\$7.238,06	\$7.286,18	\$7.334,31	\$7.382,43	\$7.430,56	\$7.478,68

Fuente: Autoría propia

Elaborado por: Juan Pablo Guzmán Cabrera y John Alejandro Pintado Loja

Balance General Proyectado

En cuanto al balance general, el mismo está elaborado para reflejar la adquisición de activos fijos durante el período de duración del proyecto, véase Tabla 13. De hecho, con este proyecto, D'Alejandro podría incrementar hasta un 36% de su valor actual. No obstante, para cumplir esto, de la inversión total requerida, el 64,4% será obtenido con un crédito bancario con cualquier institución financiera de preferencia del empresario. En este aspecto, el valor solicitado de microcrédito será de \$ 10.000, el cual fue proyectado con una tasa de interés del 10,46% anual según las tasas referenciales publicadas por el Banco Central del Ecuador (2023), a un plazo de 5 años. Para mayor detalle véase la tabla de amortización que se encuentra en el Anexo G.

Tabla 13
Estado de situación financiera (USD)

ACTIVO	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Activo corriente	\$6.295,70	\$7.238,06	\$7.286,18	\$7.334,31	\$7.382,43	\$7.430,56	\$7.478,68
Caja chica	\$314,79	\$361,90	\$364,31	\$366,72	\$369,12	\$371,53	\$373,93
Bancos	\$5.980,92	\$6.876,16	\$6.921,87	\$6.967,59	\$7.013,31	\$7.059,03	\$7.104,75
Inventarios	\$98,31	\$147,46	\$221,19	\$331,78	\$497,67	\$746,50	\$1.119,76
Activo no corriente	\$5.525,00	\$11.148,31	\$11.148,31	\$11.148,31	\$11.148,31	\$11.148,31	\$11.148,31
Activo fijo	\$5.525,00	\$11.148,31	\$11.148,31	\$11.148,31	\$11.148,31	\$11.148,31	\$11.148,31
Activo total	\$11.820,70	\$18.386,36	\$18.434,49	\$18.482,61	\$18.530,74	\$18.578,86	\$18.626,99
PASIVO							
Pasivo corriente	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Cuentas y documentos por pagar	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Pasivo no corriente	\$-	\$2.576,89	\$2.576,89	\$2.576,89	\$2.576,89	\$2.576,89	\$2.576,89
Préstamos	\$-	\$2.576,89	\$2.576,89	\$2.576,89	\$2.576,89	\$2.576,89	\$2.576,89
Pasivo total	\$-	\$2.576,89	\$2.576,89	\$2.576,89	\$2.576,89	\$2.576,89	\$2.576,89
Patrimonio Total	\$11.820,70	\$15.809,47	\$15.857,60	\$15.905,72	\$15.953,85	\$16.001,97	\$16.050,10
PASIVO + PATRIMONIO	\$11.820,70	\$18.386,36	\$18.434,49	\$18.482,61	\$18.530,74	\$18.578,86	\$18.626,99

Fuente: Autoría propia

Elaborado por: Juan Pablo Guzmán Cabrera y John Alejandro Pintado Loja

VAN y TIR

En línea con lo anterior, en este apartado se calcula el VAN y la TIR para obtener indicadores de rentabilidad del proyecto. El VAN fue calculado con una tasa de descuento aplicable en el Ecuador del 12% (J. G. Castillo & Zhangallimbay, 2021, p. 95), obteniendo como resultado \$ 499,80 de valor actual neto, siendo este aceptable para aprobar el proyecto de inversión ya que nos da un beneficio. A continuación, se detalla el cálculo del mismo en base al flujo de caja presentado en la Tabla 14:

$$VAN = -Inversión\ inicial + \frac{Flujo\ de\ caja\ n}{(1 + tasa\ de\ descuento)^n}$$

$$VAN = -\$ 15.517,31 + \frac{\$ 3.473,70}{(1 + 0,12)^1} + \frac{\$ 3.521,83}{(1 + 0,12)^2} + \frac{\$ 3.569,95}{(1 + 0,12)^3} + \frac{\$ 3.618,08}{(1 + 0,12)^4} + \frac{\$ 3.666,20}{(1 + 0,12)^5} + \frac{\$ 6.291,22}{(1 + 0,12)^6}$$

VAN = \$ 499,80

Por su parte, la Tasa Interna de Retorno arrojó un 13% en favor de la inversión, esto quiere decir que la tasa de retorno es un punto porcentual mayor que la tasa de descuento aplicable por lo que la inversión es efectiva, véase Tabla 14. Así mismo, el período de recuperación (payback) es de 4 años con 4 meses, sin embargo, el crédito se lo realiza por 5 años para evitar eventualidades. A continuación, se detalla el cálculo del mismo:

$$VAN = -Inversión\ inicial + \frac{Flujo\ de\ caja\ n}{(1 + TIR)^n} = 0$$

$$0 = -15\ 517,31 + \frac{\$ 3.473,70}{(1 + TIR)^1} + \frac{\$ 3.521,83}{(1 + TIR)^2} + \frac{\$ 3.569,95}{(1 + TIR)^3} + \frac{\$ 3.618,08}{(1 + TIR)^4} + \frac{\$ 3.666,20}{(1 + TIR)^5} + \frac{\$ 6.291,22}{(1 + TIR)^6}$$

TIR = 13,04%

Tabla 14
Flujo de caja

INVERSIÓN		2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos por ventas	\$-	\$35.088,90	\$35.322,20	\$35.555,50	\$35.788,80	\$36.022,10	\$36.255,40
Costos fijos	\$-	\$-25.438,15	\$-25.607,29	\$-25.776,42	\$-25.945,56	\$-26.114,69	\$-26.283,82
Costos variables	\$-	\$-2.412,69	\$-2.428,73	\$-2.444,77	\$-2.460,81	\$-2.476,85	\$-2.492,89
Inversión maquinaria	\$-5.623,31						
Depreciación maquinaria		\$-1.187,47	\$-1.187,47	\$-1.187,47	\$-1.187,47	\$-1.187,47	\$-1.187,47
Inversión capital de trabajo	\$-9.894,00						
Gastos financieros		\$-2.576,89	\$-2.576,89	\$-2.576,89	\$-2.576,89	\$-2.576,89	
Flujo neto	\$-15.517,31	\$3.473,70	\$3.521,83	\$3.569,95	\$3.618,08	\$3.666,20	\$6.291,22
Flujo acumulado	\$-15.517,31	\$-12.043,60	\$-8.521,77	\$-4.951,82	\$-1.333,74	\$2.332,46	\$8.623,68

Fuente: Autoría propia

Elaborado por: Juan Pablo Guzmán Cabrera y John Alejandro Pintado Loja

Análisis de Riesgo

Los riesgos a los que se enfrenta el presente negocio en estudio son principalmente la incertidumbre y el bajo desarrollo económico que tiene el Ecuador, el alto desempleo dando como consecuencia bajo poder adquisitivo que a su vez disminuye el consumo, los cambios en los precios de la materia prima, entre otros. Por esto, se establecen calificaciones tanto para probabilidad de ocurrencia, catalogándoles con una calificación del 1 al 5, siendo 1 la actividad que menos es probable, y 5 la que tiene una mayor probabilidad de ocurrir en el periodo de estudio; Así mismo para el nivel de impacto la calificación va de 1 a 5 siendo 1 el de menor importancia referente a la afectación que esta puede suscitar en la empresa y 5 el de mayor importancia y afectación. Para una mejor identificación del nivel de riesgo se han señalado de color rojo aquellos aspectos de mayor riesgo, de color naranja aquellos con un nivel intermedio y con verde aquellos que tienen poco riesgo, véase Tabla 15.

Como resultado, una parte de los riesgos mencionados en este apartado están fuera del control de la empresa, por tanto, deben ser aceptados y las estrategias para enfrentarse a los mismo estarán enfocadas a disminuir en todo lo posible el impacto de tales elementos.

El riesgo referente a conflictos económicos se debe al análisis realizado por el FMI, donde comenta que para el año 2023 existirá una recesión mundial, habrá una desaceleración del crecimiento económico al 2,9% cuando en el 2022 era del 3,4% (FMI, 2023, p. 1). Esta desaceleración puede incurrir a una disminución en la obtención de la materia prima por lo que se le cataloga con un riesgo alto.

El siguiente riesgo referente al alto desempleo y poder adquisitivo de la gente implica en el tipo de consumidor que la empresa D' Alejandro tiene pues, aunque la tasa de desempleo ha disminuido de 4,8% al 3,6% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Ecuador, 2022, p. 15), la economía en el país es muy volátil por lo que en pequeños cambios puede afectar la capacidad adquisitiva de los futuros consumidores, por lo que el impacto ante este problema es alto.

El incremento en el costo de financiamiento está en los cambios en las tasas de créditos financieros, que como se menciona anteriormente, la tasa general establecida por el banco central es del 10,46% (Banco Central del Ecuador, 2023) y en caso de que este aumente la empresa no podrá cubrir un nuevo financiamiento según el VAN y el TIR calculado en la pág. 76. Al saber que las tasas no aumentarían de un rato al otro, el impacto generado no sería tan fuerte, teniendo un riesgo moderado ya que se lo debería tomar en cuenta en futuras expansiones.

La inflación analizada en la evaluación del costo para D' Alejandro, se determinó que la materia prima para este tipo de producto sufre una deflación del -0,003% por lo que determina un riesgo leve. El riesgo analizado en el desarrollo económico del país va ligado con los conflictos económico-políticos, así como el desempleo y poder adquisitivo, con la diferencia de que este ha tenido un incremento del 2,7% (CIP, 2023, p. 2) en 2022 a comparación con los años anteriores a la pandemia, siendo así el análisis porque en dicho periodo la economía tuvo una fuerte caída de tal manera que no se puede hacer una evaluación coherente. De igual manera se proyecta que los próximos años siga creciente por lo que se lo puede evaluar como un riesgo leve.

Finalmente, no se encuentran datos históricos sobre desastres naturales muy graves en la ciudad más que por problemas suscitados por fuertes lluvias o sismos donde el lugar de afectación ha sido en área rural o dentro del centro histórico donde los domicilios son mantenidos con la construcción antigua, generando un temor futuro en la destrucción de este tipo de vivienda. Sin embargo, la ubicación actual de la empresa D' Alejandro, y la ubicación del próximo local sugerido para la apertura, se encuentran en una zona que no tendría gran impacto, por lo que este riesgo se lo puede catalogar como leve.

Tabla 15

Matriz de riesgos

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Respuesta
Conflictos económico-políticos como paros, cambio de autoridades, etc.	4	4	16	Aceptar
Elevado desempleo, bajo poder adquisitivo del cliente	3	4	12	Aceptar
Incremento en el costo de financiamiento	2	3	6	Aceptar
Incremento en el costo de la materia prima	2	2	4	Aceptar
Desarrollo económico del país	2	2	4	Aceptar
Desastres naturales	1	2	2	Aceptar

Fuente: Autoría propia

Elaborado por: Juan Pablo Guzmán Cabrera y John Alejandro Pintado Loja

Conclusiones

Una vez concluido el análisis previo, los autores reafirman la necesidad de implementar nuevas estrategias de mejora en el negocio. Principalmente porque existe el deseo y la oportunidad para desarrollarse y crecer; más que por condiciones desfavorables que pudiese estar presentando, puesto que con toda la recolección de datos obtenida se puede ver que la empresa no maneja un proceso correcto en sus actividades y servicios que ofrece. Sin embargo, son problemas comunes de cualquier empresa pequeña que se pueden resolver en un período de tiempo aceptable.

Entre tanto, las estrategias más significativas a implementarse son:

Ampliar el segmento de mercado con un enfoque adicional a mujeres profesionales, ofreciendo una línea de ropa en base a las tendencias actuales con la finalidad de incrementar el número de clientes del 37% que es el porcentaje actual de demanda femenina, al 47%.

Incrementar el conocimiento de la empresa al exponerse en mayor medida y relacionarse directamente con sus clientes utilizando principalmente canales digitales como Facebook, Instagram, WhatsApp Business y página web; y tradicionales como radio. Esto con el objetivo de incrementar anualmente las ventas en por lo menos un 1%, teniendo como referencia inicial una venta de \$35.000,00 al año, así como aumentar por lo menos en un 2% su margen operacional actual del cual es 27,5%.

Mejorar la eficiencia del proceso de venta para priorizar la personalización, inmediatez y atención directa a los clientes, pues la valoración en el modelo Servqal demuestra que la empresa maneja una atención no tan adecuada.

Con la apertura de la nueva sucursal se podrá expandir la capacidad de producción de 50% que es actualmente al 70%, de igual manera obteniendo un aumento en las ventas de hasta el 5% anual según lo presenta el indicador del Balance Scorecard.

Mejorar la productividad, aplicando más horas de capacitación a todo el personal (mín. 60 horas hombre anuales) para disminuir las fallas de producción al 5%.

Con la implementación de una sala de espera confortable, se puede mejorar la personalización, diferenciación y satisfacción del cliente; la creación de un slogan comercial único y exclusivo, y una atención al cliente directa e inmediata. De tal manera que se logre elevar la percepción de los clientes y cumpla con las expectativas; la cual, de cumplirse, se reflejará en un 20% de disminución del número de quejas anuales, las cuales son 25.

En este contexto, el modelo CANVAS estará al frente de la planificación estratégica pues resume de manera clara lo que la empresa desea lograr. Luego, el plan de mejora es más bien una ruta de mejora continua que le permitirá perfeccionar la oferta y entrega de sus productos considerando detalladamente el proceso en el cual los entrega, es decir, el servicio.

D' Alejandro deberá usar incentivos como promociones y perfeccionar su atención para fidelizar a sus clientes de tal manera que sienta un apego por la marca por sobre otras, ofreciendo productos de calidad basándose en la normativa ISO dándole un valor agregado a la empresa con respecto a su competencia.

Con una inversión de \$15.517,31 a partir de la presentación del estudio, de los cuales el 64,4% (\$10.000,00) serán obtenidos mediante crédito bancario y el 35,6% (\$5.517,31) será inversión propia (porcentajes que se han obtenido en base al análisis financiero y contable), la empresa tendrá la capacidad de expandir el negocio en base a las necesidades requeridas. Así, D'Alejandro será capaz de optimizar sus procesos actuales, incrementar el nivel de servicio en la producción, mejorar la satisfacción del cliente e incrementar su fidelidad y alcanzar más mercado objetivo.

Recomendaciones

La empresa D'Alejandro al momento mantiene un sistema de funcionamiento eficiente pero limitado. Por lo tanto, se le recomienda aplicar por lo menos los puntos más importantes expuestos en el presente estudio, como el aumento de publicidad en redes sociales y radio, expansión de la capacidad productiva, la apertura del nuevo local para mayor captación de mercado, etc. Pues la aplicación sistemática de las estrategias aquí mencionadas le permitirá alcanzar sus objetivos de manera efectiva. No obstante, es preciso recalcar que el crecimiento de una organización empresarial requiere que todos los colaboradores sean incluidos en el proceso en todo momento, especialmente a medida que se integran más personas a la empresa.

De igual manera, se recomienda que el análisis de información deberá ser continuo y las técnicas de recolección ocuparán la mayor parte de esta actividad pues la toma de decisiones basadas en estos datos exigirá que sea lo más exacta y precisa posible. En este sentido, es importante la información relativa de la cantidad de clientes que la empresa posee, el volumen y valor monetario de sus ventas, así como los gustos y preferencias de sus consumidores.

Además, para reducir el impacto de cualquier declive en el desarrollo económico del país, la empresa deberá asegurar la diversidad en la oferta de sus productos, la gestión óptima de materia prima, así como la satisfacción y fidelidad de sus clientes.

Algunas de las estrategias mencionadas (evaluación y control de los procesos internos, controles contables, capacitación paulatina del personal) ya han sido aplicadas en la empresa, con la finalidad de empezar el proceso de cambio y realizar las evaluaciones que verifiquen las mejoras, adicional se espera que la empresa aplique las recomendaciones presentadas para que pueda obtener grandes mejoras con la implementación de más estrategias que la incursionen más en el mercado textil.

Referencias

- AITE, A. de I. T. del E. (2015). Historia y Actualidad. *Aíte*, 158.
- Alaña, T., Crespo, M., & Gonzaga, S. (2018). ¿Cómo Las Estrategias Empresariales Permiten Una Ventaja Competitiva En Las Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas De La Provincia De El Oro? *Universidad y Sociedad*, 10(2), 251–256.
- Altamirano, L., Antonio, K., Espinoza, S., Henry, W., Parra, O., Antonio, K., & Altamirano, L. (2020). Innovación en empresas de Cuenca- Ecuador: Empleo de modelística inteligente en el sector textil/. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33239>
- Atucha, A., & Lacaze, M. (2019). Sectores productivos. *Informe de Monitoreo Ciudadano*, 1(Sectores productivos), 240–241.
- Banco Central del Ecuador. (2023). *Tasas de interés referenciales Marzo 2023*.
- Barrios, M. (2010). Modelo De Negocio. *Universidad Americana*, 19.
- BCE. (2022). Informe de resultados cuentas nacionales trimestrales. In *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*.
- Beltran, Lady, & Carpio, T. (2020). PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO BASADO EN LA METODOLOGÍA CANVAS PARA LA MICROEMPRESA "IT'S HEALTHY FOOD." In *Universidad de Guayaquil* (Vol. 1, Issue 1).
- Castillo, C., Gamboa, J., & Castillo, D. (2019). Aproximación del modelo CAGE para la internacionalización de los productos textiles del Ecuador. *Estudios de La Gestión. Revista Internacional de Administración*, 9–37. <https://doi.org/10.32719/25506641.2019.5.1>
- Castillo, J. G., & Zhangallimbay, D. (2021). La tasa social de descuento en la evaluación de proyectos de inversión: Una aplicación para el Ecuador. *Cepal Review*, 134, 77–98. <https://doi.org/10.18356/16820908-2021-134-4>
- Chaguay, L., Flores, J., Fernández, T., & Zapata, R. (2019). El Modelo De Negocio: Metodología Canvas Como Innovación Estratégica Para El Diseño De Proyectos Empresariales. *Revista Ciencia e Investigación*, 4(2019), 87–99.
- CIP. (2023). Contexto Macroeconómico Ecuador. *Cámara de Industrias y Producción*.
- Coba, G. (2021a). *El ingreso promedio en Ecuador cae y las horas de trabajo suben ligeramente*. Primicias.
- Coba, G. (2021b). Los textiles ecuatorianos aprovechan la crisis logística mundial. *Primicias*.

D'Alejandro. (2022). *Entrevista a Alejandro Pintado, gerente de D'Alejandro*.

El telégrafo. (2022). *El costo ambiental de la moda*. El Telégrafo.

FMI. (2023). Perspectivas De La Economía Mundial Fondo Monetario Internacional. *Informes De Perspectivas De La Economía Mundial*.
<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2023/01/31/world-economic-outlook-update-january-2023#:~:text=Se proyecta que el crecimiento,3%2C1%25 en 2024.>

Fred, D. (2013). *Administración Estratégica*. In Pearson.
https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/conceptos_de_administraci_n_estrat

Giancola, D. B. (2018). *ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO ACTUAL PARA BRANDOLETTI Y PROPUESTA DE ACCIONES DE MEJORA*. UNIVERSIDAD POLITECNICA DE VALENCIA.

Gonzalez, M. A., & Carrero López, E. (2008). *Manual de planificación de medios* (ESIC (ed.)).

Harrington, H. J., & Harrington, S. J. (1996). *Administración Total del Mejoramiento Continuo* (McGRAW-HILL (ed.)).

INEC. (2022). Índice De Precios Al Consumidor. *Boletín Estadístico*, 258, 1–2.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Ecuador. (2022). Encuesta Nacional De Empleo, Desempleo Y Subempleo. *Encuesta Nacional De Empleo, Desempleo Y Subempleo, 2022*, 29.
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Trimestre-enero-marzo-2021/Trimestral_enero-marzo_2021_Mercado_Laboral.pdf

Internacional, I. 9000 N. (2015). ISO 9000-2015.pdf. In *Sistema de Gestión de la Calidad, fundamentos y vocabulario* (p. 60). http://www.sgc.uagro.mx/Descargas/ISO_9000-2015.pdf

IONOS. (2020). *ISO 9001 | Definición, importancia y contenido de la norma*.
<https://www.ionos.mx/startupguide/gestion/iso-9001/>

ISO. (2018a). *NORMA INTERNACIONAL ISO 9004. 2018*, 60.

ISO. (2018b). Norma Internacional ISO 31000. *Administración/Gestión de Riesgos — Lineamientos Guía*, 25. <https://auto-q-consulting.com.mx/Muestra24.IATF.2020/Norma.ISO.31000.2018.Espanol.pdf>

ISO 10006. (2003). *Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la gestión de la calidad en los proyectos, ISO 10006:2003*. 40.

ISO 9001:2015. (2015). Norma Internacional ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad. *Norma Internacional, Quinta Edición*, 29.

[https://www.redalyc.org/pdf/2110/211026873005.pdf%0Ahttp://www.itvalledelguadiana.edu.mx/ftp/Normas ISO/ISO 9001-2015 Sistemas de Gestión de la Calidad.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/2110/211026873005.pdf%0Ahttp://www.itvalledelguadiana.edu.mx/ftp/Normas%20ISO/ISO%209001-2015%20Sistemas%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Calidad.pdf)

Kaplan, R., & Norton, D. (2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. *H.*

LAFAYETTE. (2021). *ASÍ EVOLUCIONA EL SMOKING*. <https://www.lafayettefashion.com.co/asi-evolucion-a-el-smoking/>

Lara, D. (2021). Perspectivas empresariales para incrementar la competitividad en el Ecuador en el 2022. *Crónica, Las Noticias Al Día*, 13–16.

Laudon, K., & Guercio, C. (2010). *E-commerce: business, technology, society*.

Limas, S. (2020). El comercio electrónico (e-commerce) un aliado estratégico para las empresas en Colombia. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Información*, 9(E34), 235–251.

Martín, M. (2020). *Contribución del sector textil al progreso de países emergentes en asia*.

Mejía Trejo, J., & Sanchez Gutierrez, J. (2015). Factores determinantes de la innovación del modelo de negocios en la creación de ventaja competitiva. *Revista Del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 42, 107–132.

Mendieta, P., Ordóñez, J., & Bermeo, K. (2020). Caracterización de los artesanos del sector textil de la ciudad de Cuenca en su contexto comercial y productivo. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(5), 206–218. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5.300>

Molina Arcos, I. A., Tamayo Viera, J. O., Pérez Yauli, V. L., & Arroba Freire, E. M. (2022). Determinantes de compra del consumidor de prendas de vestir en la provincia de Tungurahua. *REVISTA ERUDITUS*, 3(1), 43–61. <https://doi.org/10.35290/re.v3n1.2022.520>

Mosea. (2013). *Vestimenta a lo largo de la historia del Ecuador*. Club Ensayos. <https://www.clubensayos.com/usuario/moseapunte.html>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. ves. (2010). Generación de modelos de negocio. In *CENTRO DE LIBROS PAPP, S. L U*.

Páez, G., Rohvein, C., Paravie, D., & Jaureguiberry, M. (2018). Revisión de modelos de madurez en la gestión de los procesos de negocios. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 26(4), 685–698. <https://doi.org/10.4067/s0718-33052018000400685>

Parra, A. (2020). *UN MODELO DE NEGOCIOS CIRCULAR COMO VENTAJA COMPETITIVA DE EXPORTACION*. 109–120.

- Pérez, G., Giraldo, B., & Serna, J. (2006). El Mejoramiento De Procesos Y Su Aplicación Bajo Norma Iso 9004: Caso Compañía De Aceites. *Año*, 73, 97–106.
- Porter, M. (2008). La Ventaja Competitiva De Las Naciones. *Revista Facetas*, 91, 5–12.
- Revista Gestión. (2021). El sector textil, un puntal de la industria que busca levantarse | Gestión. *Revista Gestión*.
- Revista Líderes. (2021). *Los textileros impulsan un plan para exportar*. Revistalideres.Ec.
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 23, 12–25.
- Rodríguez, A., & Rincón, S. (2021). Relación Entre El Marketing Digital, El E-Commerce Y Las Ventajas Competitivas En Las Empresas De Servicios En La Ciudad De Panamá, En Tiempo De Covid-19. *Revista Faeco Sapiens*, 4(2), 113–137.
- Ruben Macias, Manuel Diaz, G. G. (2015). Cómo crear un modelo de negocio: caso Taxiwoman. *Revista Academia y Negocios*, 1(Modelos de negocios), 105–114.
- Rubio, T. (2021). *el impacto de la industria de la moda fast fashion en las condiciones laborales y sociales de los trabajadores textiles en Bangladesh como evidencia de los límites de una visión de desarrollo basada en el crecimiento económico, en el periodo 2010-2018*. Un.
- Salvatierra, J. (2021). Crisis en la industria textil: un 2021 con la moda de hace un año. *El País*.
- Sánchez, J., Vélez, M., & Araújo, P. (2015). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 24(1), 37–47. <https://doi.org/10.18359/rfce.1620>
- Supercías. (2022). Tabla de Indicadores. In *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros* (p. 18). <https://doi.org/10.2307/j.ctv1dp0wtc.10>
- Temkin Yedwab, B., Ávila Forcada, S., Martínez Guerrero, E., Temkin Yedwab, B., Ávila Forcada, S., & Martínez Guerrero, E. (2018). EL IMPACTO DIFERENCIAL DE LA GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA Y LA DEMOCRACIA SOBRE LAS EMISIONES DE CO 2 EN PAÍSES RICOS Y POBRES. *Revista Internacional de Contaminación Ambiental*, 34(1), 169–183. <https://doi.org/10.20937/RICA.2018.34.01.15>
- Vega, S. (2020). *Gestion empresarial del cluster textil y confecciones durante la epoca de pandemia en el periodo marzo 2020 a marzo 2021*.
- Vera, M. N. O. (2018). *Análisis del sector textil y su incidencia en el Producto Interno Bruto del Ecuador, período 2012-2017*.

Anexos**Anexo A Encuesta de Estudio de Mercado****Facultad de ciencias Económicas y Administrativas****Administración de Empresas****Encuesta Confecciones Ecuatorianas D'Alejandro****Sección 1 de 3**

La presente encuesta tiene como objetivo recolectar información necesaria para realizar un estudio de mercado correspondiente a la empresa Confecciones Ecuatorianas D'Alejandro, empresa dedicada a la confección de trajes formales tipo ejecutivo para dama y caballero, bajo medida, que gusta vestir elegante, con la mejor imagen y calidad en el diseño. Este estudio servirá como parte del proyecto de titulación para lo cual pedimos su colaboración con las siguientes preguntas.

¡Muchas gracias!

Sección 2 de 3: Datos**1) Rango de edad**

- 17-25
- 26-35
- 36-45
- Más de 46

2) Sexo

- Mujer
- Hombre

3) Ocupación actual

- Estudiante universitario
- Trabajador con profesión
- Trabajador sin profesión

Otro: _____

Sección 3 de 3: investigación de mercado

4) ¿Con que frecuencia compra trajes formales o de alta costura?

Cada mes

Cada 3 meses

Cada 6 meses

Cada año

5) ¿Qué tan probable es que en un futuro pueda comprar un traje propio de la empresa D´ Alejandro?

Muy probable

Algo probable

No tan probable

Nada probable

6) ¿Prefiere comprar trajes hechos a medida o trajes pre elaborados por tallas?

Hecho a medida

Pre elaborado por tallas

7) En caso de preferir un traje a medida, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar máximo por uno?

\$ 120 - \$140

\$ 141 - \$ 170

\$ 171 - \$ 200

Más de \$ 200

8) ¿Cuál es el motivo para adquirir un traje?

Moda

Necesidad

Evento social

Trabajo

Otros: _____

9) ¿Qué criterio utiliza al momento de ingresar una tienda para adquirir un traje?

Precio

Variedad de modelos

Calidad del tejido

Comodidad

Otros: _____

10) Estaría dispuesto a pagar un precio bajo por un traje elaborado con una tela poliéster (baja calidad), sabiendo que se va a deteriorar rápidamente

Si lo compraría

Prefiero una tela con mayor porcentaje de algodón de mejor calidad

Indiferente

11) Además de trajes, ¿qué productos adicionales desea encontrar en la tienda?

Zapatos

Accesorios

Corbatas

Vestidos

Otros: _____

12) A parte del producto, ¿Qué otros factores influyen en su decisión de compra de un producto?

Experiencia de otros clientes

Publicidad

Garantías

Tendencias

Otros: _____

13) ¿Por qué medios le gustaría recibir todos los diseños y promociones que realice la empresa?

Periódico

Televisión

Radio

WhatsApp

Redes Sociales

Otros: _____

14) ¿Alguna sugerencia que le pudiese brindar a la empresa?

Anexo B Formato entrevista a empleados y colaboradores

 D'ALEJANDRO				
Responda su nivel de satisfacción a las siguientes preguntas				
		Totalmente en desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo
1	Se siente bien con el trabajo realizado en la empresa			
2	Se siente seguro dentro de las instalaciones y en la manipulación de las maquinas			
3	Se siente bien con la comunicación con los empleados			
4	Las enseñanzas del jefe son las correctas			
5	Se siente bien con los beneficios obtenidos en la empresa			
6	Cree que el trabajo realizado es el apropiado a sus capacidades			
7	Confía en las decisiones tomadas por el jefe			
8	La actitud del jefe ante trabajo bajo presión es detestable			
9	Cree que el jefe toma muy en cuenta todas las aportaciones realizadas por los empleados			
10	Con su experiencia, siente que puede recomendar a otras personas para trabajar en la empresa			

Anexo C Formato entrevista a competidores

		Respuestas
1	¿A qué público se dirige? ¿Cuál es su segmento de mercado?	
2	¿Por qué sus clientes frecuentes prefieren su producto?	
3	¿Ha tenido opiniones negativas por parte de sus clientes?	
4	¿Qué medios utiliza para dar a conocer sus productos?	
5	¿Realiza más productos por tallas o por medida personal?	
6	¿La mayoría de las prendas son entregadas en el tiempo estipulado o pide prórrogas?	
7	¿Considera que es mejor tener un proceso artesanal o mecánico en la elaboración de los trajes?	
8	¿Cómo superó las bajas ventas en el tiempo de la pandemia?	
9	¿Cree que las ventas han ido mejorando después de la disminución de las restricciones post pandémica?	
10	¿Existe una competencia fuerte entre empresas que se dedican a lo mismo o hay colaboración?	

Anexo D Cuestionario SERVQAL para Evaluación de las Expectativas

								
<p>Para conocer las expectativas que tiene el cliente hacia un negocio de prendas de vestir, evalúe del 1 al 7 (Siendo 1 nada importante y 7 Muy importante) a cada uno de los siguientes ítems</p>								
Fiabilidad								
1	Quando promete un tiempo para entrega del producto, ¿lo debe cumplir?	1	2	3	4	5	6	7
2	Quando la medida no es la correcta, ¿la empresa debe mostrar interés en resolverlo?	1	2	3	4	5	6	7
3	¿La empresa debe ofrecer un servicio de atención adecuado?	1	2	3	4	5	6	7
Seguridad								
1	¿El comportamiento de los empleados debe ser el adecuado hacia usted?	1	2	3	4	5	6	7
2	¿Debe sentirse seguro al momento de realizar el pago por el producto?	1	2	3	4	5	6	7
3	¿Los empleados deben conocer claramente la calidad del material a implementar en su traje?	1	2	3	4	5	6	7
Elementos tangibles								
1	¿La empresa debe tener instalaciones de primer nivel?	1	2	3	4	5	6	7
2	¿La maquinaria de la empresa debe ser de última tecnología?	1	2	3	4	5	6	7
3	¿Los empleados de la empresa deben verse bien uniformados?	1	2	3	4	5	6	7
4	¿El producto final debe mostrar calidad y buen diseño?	1	2	3	4	5	6	7
Capacidad de respuesta								
1	¿La empresa debe mantener informado a los clientes los cambios de fecha de entrega o alguna otra novedad?	1	2	3	4	5	6	7
2	¿Los empleados deben estar dispuestos a ayudar o recomendar un diseño?	1	2	3	4	5	6	7
3	¿Los empleados de la empresa nunca deben estar demasiado ocupados para ayudarles?	1	2	3	4	5	6	7
Empatía								
1	¿Los empleados deben dar una atención personalizada?	1	2	3	4	5	6	7
2	¿Los empleados deben entender las necesidades específicas de los clientes?	1	2	3	4	5	6	7
3	¿La empresa debe atender en horarios flexibles a sus clientes?	1	2	3	4	5	6	7

Anexo E Cuestionario SERVQUAL para la Evaluación de la Percepción

								
<p>Para conocer la percepción que usted en calidad de cliente recibió al comprar un producto de la empresa, evalúe del 1 al 7 (Siendo 1 Totalmente en desacuerdo y 7 Totalmente de acuerdo) a cada uno de los siguientes ítems</p>								
Fiabilidad								
1	¿La empresa cumplió con el tiempo de entrega del producto?	1	2	3	4	5	6	7
2	¿La empresa resolvió el problema cuando la medida de la prenda tuvo pequeñas fallas?	1	2	3	4	5	6	7
3	¿La empresa ofreció un servicio de atención adecuado?	1	2	3	4	5	6	7
Seguridad								
1	¿El comportamiento de los empleados fue el adecuado hacia usted?	1	2	3	4	5	6	7
2	¿Se sintió seguro al momento de realizar el pago por el producto?	1	2	3	4	5	6	7
3	¿Los empleados deben conocer claramente la calidad del material a implementar en su traje?	1	2	3	4	5	6	7
Elementos tangibles								
1	¿La empresa tiene instalaciones de primer nivel?	1	2	3	4	5	6	7
2	¿La maquinaria de la empresa es de última tecnología?	1	2	3	4	5	6	7
3	¿Los empleados de la empresa están bien uniformados?	1	2	3	4	5	6	7
4	¿El producto final muestra calidad y buen diseño?	1	2	3	4	5	6	7
Capacidad de respuesta								
1	¿La empresa le mantuvo informado sobre los cambios de fecha de entrega o alguna otra novedad?	1	2	3	4	5	6	7
2	¿Los empleados estaban dispuestos a ayudar o recomendar un diseño?	1	2	3	4	5	6	7
3	¿Los empleados de la empresa se dieron tiempo de ayudarles?	1	2	3	4	5	6	7
Empatía								
1	¿Los empleados le brindaron una atención personalizada?	1	2	3	4	5	6	7
2	¿Los empleados entendieron las necesidades específicas de los clientes?	1	2	3	4	5	6	7
3	¿La empresa atiende en horarios flexibles a sus clientes?	1	2	3	4	5	6	7

Anexo F Resultados encuesta Servqual

MODELO SERVQUAL	PERCEPCION	EXPECTATIVA	BRECHA	X	IMPORTANCIA	ICS
Fiabilidad						
¿La empresa cumplió con el tiempo de entrega del producto?	6,1	6,5	-0,4	-0,2	0,3	-0,1
¿La empresa resolvió el problema cuando la medida de la prenda tuvo pequeñas fallas?	6,6	6,6	0,0			
¿La empresa ofreció un servicio de atención adecuado?	6,3	6,5	-0,2			
Seguridad						
¿El comportamiento de los empleados fue el adecuado hacia usted?	6,4	6,5	-0,1	-0,2	0,2	0,0
¿Se sintió seguro al momento de realizar el pago por el producto?	5,6	6,1	-0,5			
¿Los empleados deben conocer claramente la calidad del material a implementar en su traje?	6,1	6,2	-0,1			
Elementos tangibles						
¿La empresa tiene instalaciones de primer nivel?	4,8	5,2	-0,4	-0,4	0,1	0,0
¿La maquinaria de la empresa es de última tecnología?	4,5	4,8	-0,3			
¿Los empleados de la empresa están bien uniformados?	4,4	5,0	-0,6			
¿El producto final muestra calidad y buen diseño?	6,2	6,5	-0,3			
Capacidad de respuesta						
¿La empresa le mantuvo informado sobre los cambios de fecha de entrega o alguna otra novedad?	5,6	6,8	-1,2	-0,5	0,2	-0,1
¿Los empleados estaban dispuestos a ayudar o recomendar un diseño?	6,1	6,2	-0,1			
¿Los empleados de la empresa se dieron tiempo de ayudarles?	6,2	6,5	-0,3			
Empatía						
¿Los empleados le brindaron una atención personalizada?	6,2	6,2	0,0	0,1	0,3	0,0
¿Los empleados entendieron las necesidades específicas de los clientes?	6,2	6,3	-0,1			
¿La empresa atiende en horarios flexibles a sus clientes?	6,3	5,8	0,5			
TOTAL	5,9	6,1	-0,3		1,0	-0,2

Anexo G Tabla de amortización de préstamo para inversión

N.º	Pago Fecha	Inicio Saldo	Pago	Principal	Interés	Fin Saldo
1	1/10/2023	\$ 10.000,00	\$ 214,74	\$ 127,57	\$ 87,17	\$ 9.872,43
2	1/11/2023	\$ 9.872,43	\$ 214,74	\$ 128,69	\$ 86,05	\$ 9.743,74
3	1/12/2023	\$ 9.743,74	\$ 214,74	\$ 129,81	\$ 84,93	\$ 9.613,93
4	1/1/2024	\$ 9.613,93	\$ 214,74	\$ 130,94	\$ 83,80	\$ 9.482,99
5	1/2/2024	\$ 9.482,99	\$ 214,74	\$ 132,08	\$ 82,66	\$ 9.350,91
6	1/3/2024	\$ 9.350,91	\$ 214,74	\$ 133,23	\$ 81,51	\$ 9.217,68
7	1/4/2024	\$ 9.217,68	\$ 214,74	\$ 134,39	\$ 80,35	\$ 9.083,29
8	1/5/2024	\$ 9.083,29	\$ 214,74	\$ 135,56	\$ 79,18	\$ 8.947,72
9	1/6/2024	\$ 8.947,72	\$ 214,74	\$ 136,75	\$ 77,99	\$ 8.810,97
10	1/7/2024	\$ 8.810,97	\$ 214,74	\$ 137,94	\$ 76,80	\$ 8.673,04
11	1/8/2024	\$ 8.673,04	\$ 214,74	\$ 139,14	\$ 75,60	\$ 8.533,89
12	1/9/2024	\$ 8.533,89	\$ 214,74	\$ 140,35	\$ 74,39	\$ 8.393,54
13	1/10/2024	\$ 8.393,54	\$ 214,74	\$ 141,58	\$ 73,16	\$ 8.251,96
14	1/11/2024	\$ 8.251,96	\$ 214,74	\$ 142,81	\$ 71,93	\$ 8.109,15
15	1/12/2024	\$ 8.109,15	\$ 214,74	\$ 144,06	\$ 70,68	\$ 7.965,10
16	1/1/2025	\$ 7.965,10	\$ 214,74	\$ 145,31	\$ 69,43	\$ 7.819,78
17	1/2/2025	\$ 7.819,78	\$ 214,74	\$ 146,58	\$ 68,16	\$ 7.673,21
18	1/3/2025	\$ 7.673,21	\$ 214,74	\$ 147,86	\$ 66,88	\$ 7.525,35
19	1/4/2025	\$ 7.525,35	\$ 214,74	\$ 149,14	\$ 65,60	\$ 7.376,20
20	1/5/2025	\$ 7.376,20	\$ 214,74	\$ 150,44	\$ 64,30	\$ 7.225,76
21	1/6/2025	\$ 7.225,76	\$ 214,74	\$ 151,76	\$ 62,98	\$ 7.074,00
22	1/7/2025	\$ 7.074,00	\$ 214,74	\$ 153,08	\$ 61,66	\$ 6.920,92
23	1/8/2025	\$ 6.920,92	\$ 214,74	\$ 154,41	\$ 60,33	\$ 6.766,51
24	1/9/2025	\$ 6.766,51	\$ 214,74	\$ 155,76	\$ 58,98	\$ 6.610,75

25	1/10/2025	\$ 6.610,75	\$ 214,74	\$ 157,12	\$ 57,62	\$ 6.453,63
26	1/11/2025	\$ 6.453,63	\$ 214,74	\$ 158,49	\$ 56,25	\$ 6.295,15
27	1/12/2025	\$ 6.295,15	\$ 214,74	\$ 159,87	\$ 54,87	\$ 6.135,28
28	1/1/2026	\$ 6.135,28	\$ 214,74	\$ 161,26	\$ 53,48	\$ 5.974,02
29	1/2/2026	\$ 5.974,02	\$ 214,74	\$ 162,67	\$ 52,07	\$ 5.811,35
30	1/3/2026	\$ 5.811,35	\$ 214,74	\$ 164,09	\$ 50,66	\$ 5.647,26
31	1/4/2026	\$ 5.647,26	\$ 214,74	\$ 165,52	\$ 49,23	\$ 5.481,75
32	1/5/2026	\$ 5.481,75	\$ 214,74	\$ 166,96	\$ 47,78	\$ 5.314,79
33	1/6/2026	\$ 5.314,79	\$ 214,74	\$ 168,41	\$ 46,33	\$ 5.146,38
34	1/7/2026	\$ 5.146,38	\$ 214,74	\$ 169,88	\$ 44,86	\$ 4.976,50
35	1/8/2026	\$ 4.976,50	\$ 214,74	\$ 171,36	\$ 43,38	\$ 4.805,13
36	1/9/2026	\$ 4.805,13	\$ 214,74	\$ 172,86	\$ 41,88	\$ 4.632,28
37	1/10/2026	\$ 4.632,28	\$ 214,74	\$ 174,36	\$ 40,38	\$ 4.457,91
38	1/11/2026	\$ 4.457,91	\$ 214,74	\$ 175,88	\$ 38,86	\$ 4.282,03
39	1/12/2026	\$ 4.282,03	\$ 214,74	\$ 177,42	\$ 37,33	\$ 4.104,62
40	1/1/2027	\$ 4.104,62	\$ 214,74	\$ 178,96	\$ 35,78	\$ 3.925,65
41	1/2/2027	\$ 3.925,65	\$ 214,74	\$ 180,52	\$ 34,22	\$ 3.745,13
42	1/3/2027	\$ 3.745,13	\$ 214,74	\$ 182,10	\$ 32,65	\$ 3.563,03
43	1/4/2027	\$ 3.563,03	\$ 214,74	\$ 183,68	\$ 31,06	\$ 3.379,35
44	1/5/2027	\$ 3.379,35	\$ 214,74	\$ 185,28	\$ 29,46	\$ 3.194,07
45	1/6/2027	\$ 3.194,07	\$ 214,74	\$ 186,90	\$ 27,84	\$ 3.007,17
46	1/7/2027	\$ 3.007,17	\$ 214,74	\$ 188,53	\$ 26,21	\$ 2.818,64
47	1/8/2027	\$ 2.818,64	\$ 214,74	\$ 190,17	\$ 24,57	\$ 2.628,47
48	1/9/2027	\$ 2.628,47	\$ 214,74	\$ 191,83	\$ 22,91	\$ 2.436,64
49	1/10/2027	\$ 2.436,64	\$ 214,74	\$ 193,50	\$ 21,24	\$ 2.243,14
50	1/11/2027	\$ 2.243,14	\$ 214,74	\$ 195,19	\$ 19,55	\$ 2.047,95
51	1/12/2027	\$ 2.047,95	\$ 214,74	\$ 196,89	\$ 17,85	\$ 1.851,06

52	1/1/2028	\$ 1.851,06	\$ 214,74	\$ 198,61	\$ 16,14	\$ 1.652,45
53	1/2/2028	\$ 1.652,45	\$ 214,74	\$ 200,34	\$ 14,40	\$ 1.452,12
54	1/3/2028	\$ 1.452,12	\$ 214,74	\$ 202,08	\$ 12,66	\$ 1.250,03
55	1/4/2028	\$ 1.250,03	\$ 214,74	\$ 203,84	\$ 10,90	\$ 1.046,19
56	1/5/2028	\$ 1.046,19	\$ 214,74	\$ 205,62	\$ 9,12	\$ 840,57
57	1/6/2028	\$ 840,57	\$ 214,74	\$ 207,41	\$ 7,33	\$ 633,15
58	1/7/2028	\$ 633,15	\$ 214,74	\$ 209,22	\$ 5,52	\$ 423,93
59	1/8/2028	\$ 423,93	\$ 214,74	\$ 211,05	\$ 3,70	\$ 212,89
60	1/9/2028	\$ 212,89	\$ 214,74	\$ 212,89	\$ 1,86	\$ 0,00