

# UCUENCA

**Universidad de Cuenca**

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

## **MODELO DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD Y PROCESO DE IMPORTACION DE LA EMPRESA VEYOR CIA LTDA PERIODO 2023-2027**

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


### **Autores:**

Paúl Eusebio Mullo González

Rolando Patricio Flores Hidalgo

### **Director:**

Pedro Pablo Campoverde Jiménez

ORCID:  0000-0003-4515-6255

**Cuenca, Ecuador**

2024-05-27

## Resumen

Actualmente la importación y el comercio de prendas de vestir, se ha visto beneficiada por el consumismo y la globalización, lo cual permite dar u ofrecer a las personas una amplia gama de variedad, calidad y estilos, esto provoca una mayor competitividad para las empresas dedicadas a la importación, dada esta expectativa nos lleva a la iniciativa de poder importar prendas desde otros países del mundo y no solo desde Estados Unidos; con el propósito de diversificar los productos existentes en el mercado. De todo lo antes expuesto surge la idea del presente modelo de negocios cuyo fundamento metodológico es cualitativo, ya que nos permite conocer los requerimientos y necesidades de los usuarios, elaborando una propuesta que permita mejorar la rentabilidad y los procesos de importación, mediante encuestas realizadas se recolecto información de los clientes y proveedores actuales, así como de futuros consumidores beneficiarios, se logró realizar un estudio tanto de la parte financiera y económica de la empresa, para saber la funcionalidad de la misma. El presente plan de negocios nos brindara una visión de cómo poder mejorar la rentabilidad y el proceso de importación basándonos en financiamiento externo, de igual manera se indican recomendaciones que beneficiaran la aplicación del plan.

*Palabras claves del autor:* competitividad empresarial, planificación estratégica, análisis financiero



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

Currently, the importation and trade of clothing have been benefited by consumerism and globalization, which allows offering people a wide range of variety, quality, and styles. This leads to increased competitiveness for import companies. Given this expectation, we aim to initiate importing garments from other countries worldwide, not just from the United States, with the purpose of diversifying the products available in the market. From all the aforementioned, arises the idea of the present business model, which is methodologically qualitative, as it allows us to understand the requirements and needs of users, developing a proposal to improve profitability and import processes. Through conducted surveys, information was collected from current customers and suppliers, as well as from future beneficiary consumers. A study of both the financial and economic aspects of the company was conducted to understand its functionality. This business plan will provide us with a vision of how to improve profitability and the importation process based on external financing. Additionally, recommendations are provided to enhance the implementation of the plan.

*Author keywords:* business competitiveness, strategic planning, financial analysis



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**

Introducción .....	10
Capítulo 1: Descripción del Negocio .....	12
1.1. Diagnóstico.....	12
1.2. Impacto del Modelo .....	18
1.3. Viabilidad.....	20
1.4. Identificación de Oportunidades Iniciales del Negocio .....	22
1.5. Delimitación de las Oportunidades .....	25
Capítulo 2: Sector Económico a Estudiar .....	29
2.1. Productos con más Control.....	31
2.2. Oportunidad del Negocio .....	34
2.3. Zonas de Comercialización.....	34
2.4. Canales de Comercialización Actuales .....	34
2.5. Descripción de la Oportunidad.....	35
Capítulo 3: Definición del Negocio .....	35
3.1. Áreas de Conocimiento .....	35
3.2. Identificación y Desarrollo de Oportunidades de Negocio: Análisis de Ventas Competitivas y Escalabilidad.....	35
3.2.1. <i>Construcción de Línea de Base</i> .....	36
3.3. Análisis del Plan de Negocios mediante las 5 fuerzas de Porter.....	53
3.3.1. <i>El Poder de Negociación con los Clientes</i> .....	53
3.3.2. <i>El Poder de Negociación con los Proveedores</i> .....	53
3.3.3. <i>La Amenaza de los Productos Sustitutos</i> .....	54
3.3.4. <i>La Amenaza de los Nuevos Competidores</i> .....	54
3.3.5. <i>La Rivalidad Entre los Competidores Existentes</i> .....	55
Capítulo 4: Modelo de Negocio .....	56
4.1. Plan del Modelo de Negocio .....	56
4.2. Esquema Básico.....	56
4.3. Análisis del Entorno Macro .....	60
4.4. Entorno Micro .....	63
4.5. Análisis de Marketing.....	66
4.6. Plan Estratégico .....	67
4.7. Plan de Operación de Acción .....	70
4.8. Análisis Económico y Financiero .....	72
Capítulo 5: Análisis de Impacto y Viabilidad del Modelo de Negocio.....	77
5.1. Línea Base .....	77

5.2.	Indicadores de Impacto Esperado: Económico y Social.....	81
5.3.	Indicadores Financieros.....	83
5.4.	Análisis Vertical y Horizontal.....	86
5.4.1.	<i>Análisis Vertical del Balance General</i> .....	86
5.4.2.	<i>Análisis Horizontal</i> .....	87
5.5.	Plan de Monitoreo y Evaluación .....	89
Capítulo 6: Análisis de Riesgo del Modelo .....		93
6.1.	Riesgos Críticos y Medidas de Mitigación.....	93
6.2.	Viabilidad del Modelo de Negocio.....	96
6.3.	Desempeño del Modelo de Negocio .....	98
Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones .....		100
7.1.	Conclusiones.....	100
7.2.	Recomendaciones.....	100
Bibliografía.....		102
Anexos.....		107

## Índice de figuras

Figura 1.....	18
Figura 2.....	23
Figura 3.....	24
Figura 4.....	32
Figura 5.....	37
Figura 6.....	38
Figura 7.....	39
Figura 8.....	40
Figura 9.....	41
Figura 10.....	42
Figura 11.....	43
Figura 12.....	44
Figura 13.....	45
Figura 14.....	46
Figura 15.....	47
Figura 16.....	48
Figura 17.....	49
Figura 18.....	50
Figura 19.....	51
Figura 20.....	52
Figura 21.....	73
Figura 22.....	75
Figura 23.....	86
Figura 24.....	87
<i>Figura 25</i> .....	98
Figura 26.....	98

## Índice de tablas

Tabla 1.....	13
Tabla 2.....	14
Tabla 3.....	15
Tabla 4.....	17
Tabla 5.....	19
Tabla 6.....	25
Tabla 7.....	33
Tabla 8.....	37
Tabla 9.....	38
Tabla 10.....	39
Tabla 11.....	40
Tabla 12.....	41
Tabla 13.....	42
Tabla 14.....	43
Tabla 15.....	44
Tabla 16.....	45
Tabla 17.....	46
Tabla 18.....	47
Tabla 19.....	48
Tabla 20.....	49
Tabla 21.....	50
Tabla 22.....	51
Tabla 23.....	52
Tabla 24.....	59
Tabla 25.....	60
Tabla 26.....	67
Tabla 27.....	78
Tabla 28.....	84
Tabla 29.....	107
Tabla 30.....	108
Tabla 31.....	109
Tabla 32.....	110
Tabla 33.....	111

## **Agradecimiento**

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a nuestra amada familia, cuyo apoyo incondicional ha sido el pilar fundamental en este viaje académico compartido. Agradecemos a Dios por iluminar nuestro camino y darnos la fuerza para superar cada obstáculo juntos. También deseamos reconocer la invaluable contribución de los maestros de la Universidad de Cuenca, quienes con su dedicación y sabiduría han moldeado nuestra formación académica y personal. Su guía y enseñanzas han sido fundamentales para nuestro desarrollo como profesionales.

*Paúl y Patricio*



### Dedicatoria

A mi madre querida, Gloria González, por haberme dado vida y haberme enseñado el verdadero significado del amor, la perseverancia y la fortaleza. Aunque ya no estés físicamente a mi lado, tu presencia sigue siendo mi guía desde el cielo. Cada paso en este camino académico está marcado por tu amor incondicional y tus enseñanzas. Esta tesis es un tributo a tu memoria y a la huella imborrable que dejaste en mi corazón. Gracias por todo lo que hiciste por mí.

*Paul*

Dedico esta tesis a Dios, fuente de toda sabiduría y guía en cada paso de mi vida. También dedico este trabajo a mis preciosos hijos, Nico, Emi y Vicky, quienes son mi mayor motivación y mi inspiración diaria. A mis padres y mi hermano, quienes siempre han sido mi apoyo incondicional, les agradezco por su amor, paciencia y constante aliento. Este logro es también suyo, pues han sido parte fundamental de mi camino hacia el éxito. Que esta tesis sea un testimonio de mi gratitud hacia cada uno de ustedes y del amor que nos une como familia.

*Patricio*

## Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como propósito desarrollar un “Modelo de negocios para mejorar la rentabilidad y proceso de importación de la empresa Veyor Cía. Ltda., período 2023-2027”, este modelo tendrá una significativa relevancia puesto que será una guía para mejorar los procesos de importación y consecuentemente mejorara la rentabilidad, aprovechando el mercado que hasta el momento no ha sido correctamente involucrado. Con el modelo de negocio se analizará con profundidad los factores que determinan el éxito de una empresa, detallando estrategias para importar los productos y servicios (Fernández et al., 2019), que en este caso de estudio son las prendas de vestir, esto se desarrollará para acoplar de manera correcta los procesos internos, con el fin de que el negocio sea rentable, identificando las fortalezas y debilidades de la empresa dentro del mercado.

En este sentido, el análisis de rentabilidad económica y financiera es de vital importancia, dado que consiste en conocer la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa Veyor Cía.Ltda. Al tener como propósito evaluar aquellos resultados económicos de la actividad de importación en el segmento de prendas de vestir, lo que permitirá evidenciar con claridad el rendimiento de la empresa.

Según Cerezo (2017) el modelo de negocio se define como un escrito que identifica las metas de una empresa y detalla los procedimientos usados para conseguirlos, además ayuda a tener una imagen clara a largo plazo de su futuro financiero. En este aspecto, se conoce que la empresa se dedica a la venta al por mayor de prendas de vestir, con una escala de desempeño limitada. Es así que, este estudio ayudará a analizar la viabilidad de importar prendas de vestir y vender en un mercado competitivo en Ecuador.

A través del modelo a implementarse se puede mejorar la rentabilidad y los proceso de importación, en conjunto con las políticas internas de la empresa y así lograr obtener resultados favorables, considerando que el diagnóstico situacional, permitirá establecer las condiciones reales en las que se desenvuelve la empresa, en este sentido se logrará determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proceso de importación y a la vez determinar su rentabilidad frente a otras empresas de igual actividad económica.

Las empresas de las cuales se importan las prendas de vestir desde Estados Unidos son negocios comerciales que participan en la fabricación, transporte y venta al por mayor de ropa Aprin, Maybe, Nine planet,etc. Estas prendas de vestir son generalmente producidas con diferentes tipos de fibras textiles como algodón, lana, pieles, sintéticas, etc., (Flores & Soto, 2020). La ropa de vestir del mundo actual se ha convertido en ropa de moda que expresa la

cultura, la profesión, la sociedad y el estilo de una persona. Las fibras textiles de la demanda del mercado están cuidadosamente diseñadas y fabricadas para diversos usos y luego se transporta a diferentes mercados nacionales e internacionales para su consumo (Niebles, 2021).

Por otro parte, la industria también ha generado muchas oportunidades de empleo y está contribuyendo significativamente a la economía del país. Hoy en día, la comercialización de prendas de vestir se ha trasladado de los países primermundistas a los países en vías de desarrollo debido al bajo costo de los productos terminados. Debido a esto, muchos países como Ecuador se están beneficiando y aprovechando esta oportunidad para elevar sus importaciones y su economía a través de su industria textil (Hernández y Loureiro, 2017).

## **Objetivo General**

Elaborar un modelo de negocios para mejorar la rentabilidad y proceso de importación de la empresa Veyor Cía. Ltda. periodo 2023-2027.

## **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual del proceso de importación de prendas de vestir de la empresa Veyor Cía. Ltda.
- Realizar la evaluación económico-financiera para medir la rentabilidad obtenida de la empresa en el periodo 2023-2027.
- Realizar un plan de negocios enfocado a incrementar las utilidades para mejorar el proceso de importación que es nuestro principal musculo en ventas.

## Capítulo 1: Descripción del Negocio

### 1.1. Diagnóstico

Se reconoce que la empresa Veyor Cía Ltda., no ha logrado reactivarse por completo debido a la crisis sanitaria por Covid 19 sucedida durante el año 2020, sin embargo, no ha sido impedimento para ir en crecimiento las ventas, con limitaciones presentadas en el mercado. Lo anterior, presupone la importancia de buscar estrategias que le permitan maximizar su rentabilidad, desarrollando así un modelo de negocios que pretenda mejorar la rentabilidad y el proceso de importación el cual es de suma importancia económica y social. En este sentido, la importancia social radica en el impacto que tiene el mejoramiento de la rentabilidad y el proceso de importación en la comunidad y en el bienestar de las personas. Cuando una empresa logra maximizar su rentabilidad, esto puede conducir a la creación de empleo y al desarrollo económico local, lo que beneficia a los trabajadores y sus familias al proporcionarles medios de sustento estables y oportunidades de crecimiento profesional.

Este modelo permite aumentar la productividad, incrementando el volumen de sus ventas y mejorando su renta con menores riesgos de inversión en procesos infructuosos. Los resultados obtenidos de este diagnóstico sirven para que a futuro se logre una extensión del negocio y un posicionamiento en el mercado local y nacional con visión internacional.

De acuerdo con el Servicio de Rentas Internas (SRI, 2012), en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU REV. 4.0.) el G4641.21 “Venta al por mayor de prendas de vestir, incluidas prendas (ropa) deportivas”, es uno de los principales sectores económicos del país, debido a la gran variedad de actividades que lo componen, durante el periodo 2018 representaba el 9.8% del PIB del Ecuador, poseía el 23% del total de las empresas y conformaba el 41% del total de las ventas del sector empresarial. Al finalizar el tercer trimestre del 2018, el sector comercial tuvo un crecimiento del 2.75% y generó el 18.1% del total de empleos del país, aunque solo el 18.8% correspondía al empleo adecuado.

Según información publicada por el Banco Central del Ecuador (BCE, 2021) el PIB en relación con el cuarto trimestre de 2020 creció en 0,7% debido al comportamiento positivo del gasto de consumo de final de los hogares (3,5%). Con respecto al sector del comercio, en el segundo trimestre del 2019 su actividad disminuyó en un 1,2%, siendo que esta se encuentra relacionada con la desaceleración de la actividad económica, debido a que su estructura es el resultado de la suma de los márgenes comerciales.

Con respecto a los años anteriores en el periodo 2018 cerró con un PIB total de \$ 71,932,841 miles de dólares, de los cuales \$ 7,480,789 miles de USD corresponden al sector comercial,

logrando una participación de 10,4% sobre el PIB total, además de tener una variación del 3,1% frente a la variación del 2017 que fue del 5,4%, dejando en evidencia que este sector está pasando por una desaceleración (BCE, 2019).

En la misma línea el Banco Central del Ecuador (2019), agrega que las ventas del sector comercial durante el periodo 2018 alcanzaron \$ 68,020.4 millones de USD, logrando un crecimiento del 7.6% respecto al año anterior, sin embargo, durante el 2017 tuvo un crecimiento del 10.9% respecto al 2016, así también la desaceleración del sector comercial, la participación de este sector durante el 2018 fue del 45.05% sobre las ventas totales, por lo que posee su evolución tiene un alto impacto en la economía del país.

**Tabla 1**

*Ventas en actividades económicas*

<b>Actividad</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Importación de prendas de vestir "Veyor"	\$ 164 716	\$ 233 121	\$ 88 632	\$ 256 981	\$ 515 797

*Nota.* La tabla indica las ventas desde 2018 hasta 2022 en miles de dólares (SRI, 2022).

Ahora bien, de acuerdo con los estados financieros publicados en la página del SRI (2020), la empresa Veyor Cía. Ltda. durante el año 2018 tuvo una ganancia de USD 1,096.98, representando solo el 0.7% de sus ingresos. Además, durante los siguientes años sus ventas se han incrementado significativamente fortaleciendo su flujo y dinamizándolo (SRI, 2022).

Lo anterior, revela una disminución en el año 2020, atribuible a la inestabilidad comercial causada por la pandemia, lo que generó un impacto negativo a nivel nacional en diversos sectores económicos. Sin embargo, en el año 2022, las ventas experimentaron un notable incremento, superando las proyecciones establecidas para el cierre del ejercicio. Este aumento en la comercialización sugiere una recuperación gradual y una mayor estabilidad en el mercado. Además, esta tendencia positiva proporciona una base sólida para garantizar la sostenibilidad del negocio en los próximos cinco años. Por ende, se espera que la empresa pueda evitar un cierre definitivo y mantener su operación de manera continua.

Tabla 2

*Estado de Resultados de empresa Veyor Cía. Ltda.*

<b>Cuenta</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Ingresos</b>	\$233.12	\$236.51	\$114.84	\$256.98	\$515.80
<b>Costos</b>	\$232.62	\$202.09	\$100.54	\$254.91	\$485.55
<b>Gastos</b>	\$0.00	\$32.39	\$12.85	\$0.00	\$19.53
Utilidad	\$498.00	\$2.03	\$1.45	\$2.07	\$10.72

*Nota.* La tabla indica el estado de resultados de la empresa Veyor desde el año 2018 a 2022, obtenido de (SRI, 2022).

La tabla presenta el estado de resultados de la empresa Veyor Cía. Ltda. para los años 2018 a 2022, lo que proporciona una visión detallada de su desempeño financiero durante este período. En primer lugar, se observa una tendencia de crecimiento en los ingresos de la empresa a lo largo de estos cinco años. Desde los \$233,121.40 en 2018 hasta los \$515,797.28 en 2022, los ingresos han experimentado un aumento significativo, indicando una buena capacidad de la empresa para generar ingresos y posiblemente una mejora en su participación en el mercado.

Por otro lado, los costos y gastos de la empresa también muestran una tendencia al alza, aunque con algunas fluctuaciones interanuales. Los costos, que incluyen los costos operativos y de comercialización, han aumentado progresivamente, alcanzando su punto máximo en 2022 con \$505,075.85. Esto sugiere que, a medida que la empresa ha aumentado sus operaciones y ventas, también ha incurrido en mayores costos para respaldar su crecimiento.

Finalmente, la utilidad operativa de la empresa ha experimentado una tendencia positiva en los últimos años, pasando de \$498.47 en 2018 a \$10,721.43 en 2022. Este aumento en la utilidad operativa indica que la empresa ha logrado mejorar su rentabilidad a lo largo del tiempo. En conjunto, estos resultados sugieren que la empresa ha logrado un crecimiento sostenible y una mejora en su rentabilidad según el período analizado. Asimismo, de acuerdo con el SRI la empresa Veyor obtuvo unos valores referentes a las importaciones como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3

Importaciones empresa Veyor 2018-2022

TABLA IMPORTACIONES ULTIMOS 5 AÑOS EMPRESA VEYOR CIA LTDA					
MILES DE DÓLARES					
Posición arancelaria	Total FOB	Total FLE	Total SEG	Total CIF	Total Peso Neto
6206.40.00	\$261,782.46	\$12,181.53	\$2,612.44	\$276,576.77	20291.19 Kg
6204.43.00	\$252,323.47	\$12,493.67	\$2,524.20	\$267,339.95	17140.92 Kg
6204.62.00	\$168,130.37	\$7,297.48	\$1,623.57	\$177,051.14	7249.27 Kg
6204.63.00	\$103,242.09	\$4,929.57	\$990.08	\$109,161.26	5365.96 Kg
6206.30.00	\$85,321.53	\$3,763.49	\$850.15	\$89,935.70	6688.65 Kg
6204.23.00	\$60,746.89	\$3,448.50	\$607.65	\$6,480.30	3782.23 Kg
6106.20.00	\$52,393.88	\$2,041.16	\$543.82	\$54,977.90	2603.13 Kg
6202.13.00	\$51,904.41	\$2,349.51	\$492.71	\$54,746.49	2713.33 Kg
6104.62.00	\$51,536.50	\$2,058.68	\$517.72	\$54,113.06	2610.80 Kg
6405.90.00	\$47,539.90	\$3,292.69	\$475.53	\$51,307.87	11328.11 Kg
6204.42.00	\$43,872.35	\$2,009.39	\$439.55	\$46,320.69	3026.63 Kg
6307.90.30	\$23,871.32	\$0.00	\$0.00	\$23,871.32	196.00 Kg
6104.43.00	\$22,647.75	\$869.67	\$224.94	\$23,742.07	1082.99 Kg
6204.53.00	\$19,416.10	\$873.30	\$194.70	\$20,483.56	1574.72 Kg
6202.40.00	\$15,737.15	\$692.80	\$157.27	\$16,587.56	1071.92 Kg
6104.63.00	\$15,103.25	\$613.01	\$145.29	\$15,861.81	758.38 Kg
6204.22.00	\$14,049.79	\$697.48	\$139.34	\$14,886.56	774.23 Kg
6202.12.00	\$11,543.81	\$535.32	\$113.18	\$12,192.10	633.57 Kg
6106.10.00	\$10,163.00	\$382.78	\$103.54	\$10,649.51	504.20 Kg
6208.92.00	\$8,313.20	\$252.89	\$82.16	\$8,648.18	514.48 Kg
<b>TOTAL</b>	<b>\$1,424,784.60</b>	<b>\$66,088.09</b>	<b>\$13,887.19</b>	<b>\$1,504,756.94</b>	<b>359373.72 Kg</b>

Nota. La tabla indica los valores relacionados con las importaciones de la empresa.

Se puede observar que la "Posición Arancelaria" es un código numérico utilizado para clasificar los productos en los sistemas de tarifas aduaneras, lo que facilita su identificación y aplicación de impuestos. "Total FOB" representa el valor de los bienes en el punto de embarque, es decir, el costo de los bienes más los gastos de carga hasta el puerto de origen. "Total FLE" se refiere al costo del flete, es decir, los gastos de transporte de los bienes desde el puerto de origen hasta el destino final. "Total SEG" es el valor del seguro que cubre los riesgos durante el transporte de los bienes. "Total CIF" representa el costo, el seguro y el flete, es decir, el costo total de los bienes, incluidos los gastos de transporte y seguro hasta el destino final. "Total Unidad" no proporciona suficiente contexto para determinar su significado, y "Total Peso Neto" indica el peso neto de los productos importados, generalmente expresado en kilogramos (KGS).

Financieramente, los datos de la Tabla 3 ofrecen una visión integral de los aspectos económicos asociados con las importaciones de la empresa Veyor. El Total FOB de 1.424.784,60 refleja el valor intrínseco de los bienes, sirviendo como una base para la valoración de inventarios y la contabilidad de costos. El Total FLE de 66.088,09 representa los costos de transporte desde el país de origen, lo cual es crucial para la determinación del costo de adquisición real de los bienes. Los 13.887,19 del Total SEG indican los gastos en seguros para mitigar riesgos durante el transporte, protegiendo así la inversión de la empresa.

El Total CIF, con un valor de 1.504.756,94, integra estos costos (FOB, FLE y SEG), proporcionando el costo total de los bienes hasta su destino, siendo un dato fundamental para la evaluación de rentabilidad y establecimiento de precios de venta. El Total Peso Neto de 111.111,63 es relevante para la logística e influye en los costos de transporte. Por último, el Total Unidad de 359.373,72, representa la cantidad total de unidades importadas, tiene implicaciones directas en la gestión de inventarios y las estrategias de comercialización. En conjunto, estos datos son esenciales para la toma de decisiones financieras, la planificación estratégica y la eficiencia operativa de Veyor en el ámbito de sus importaciones.

La característica fundamental de esta empresa radica en su compromiso con la satisfacción de las necesidades de los clientes mediante la oferta de productos únicos, de alta calidad y a precios competitivos. Para potenciar sus ventas, es crucial implementar un modelo de negocio que organice eficazmente los procedimientos y técnicas requeridos para el proyecto actual. Esto permitirá abordar las causas subyacentes de la insatisfacción del cliente y garantizar la plena satisfacción del consumidor. En este sentido, es imperativo realizar una investigación exploratoria para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento que impulsen el éxito a largo plazo de la empresa. Debido a la ubicación del local, este se encuentra en un



punto estratégico para comercializar los productos, por la concurrencia de la zona. En este sentido, se tiene los siguientes valores del estado de resultados de los últimos 5 años (2018-2022):

**Tabla 4**

*Estado de Resultados en el periodo 2018-2022*

<b>Rubro</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Ingresos	\$233.121,40	\$236.511,97	\$114.844,24	\$256.981,80	\$ 515.797,28
Costos	\$232.622,93	\$202.088,91	\$100.541,29	\$254.912,59	\$485.550,33
Gastos	\$0,00	\$32.390,17	\$12.854,45	\$0,00	\$19.525,52
Utilidad	\$498,47	\$2.032,89	\$1.448,50	\$2.069,21	\$10.721,43

*Nota.* Elaboración propia con datos del Servicio de Rentas Internas (SRI).

La tabla revela que los ingresos de la empresa experimentaron variaciones significativas a lo largo del período de 2018 a 2022. Comenzando en \$233,121.40 en 2018, los ingresos aumentaron gradualmente hasta alcanzar su punto máximo en 2022 con \$515,797.28, representando un aumento considerable durante ese lapso de tiempo.

Esto indica que la empresa enfrentó desafíos durante la pandemia en 2020, pero logró generar una recuperación sólida en los años siguientes. En cuanto a los costos, se identificó que durante los años 2019 y 2020 hubo una disminución de \$30.534,02 miles de dólares y \$101.547,62, respectivamente. Asimismo, durante los años 2021 y 2022 se tuvo un incremento de \$154.371,33 miles de dólares y \$230.637,74 miles de dólares, respectivamente.

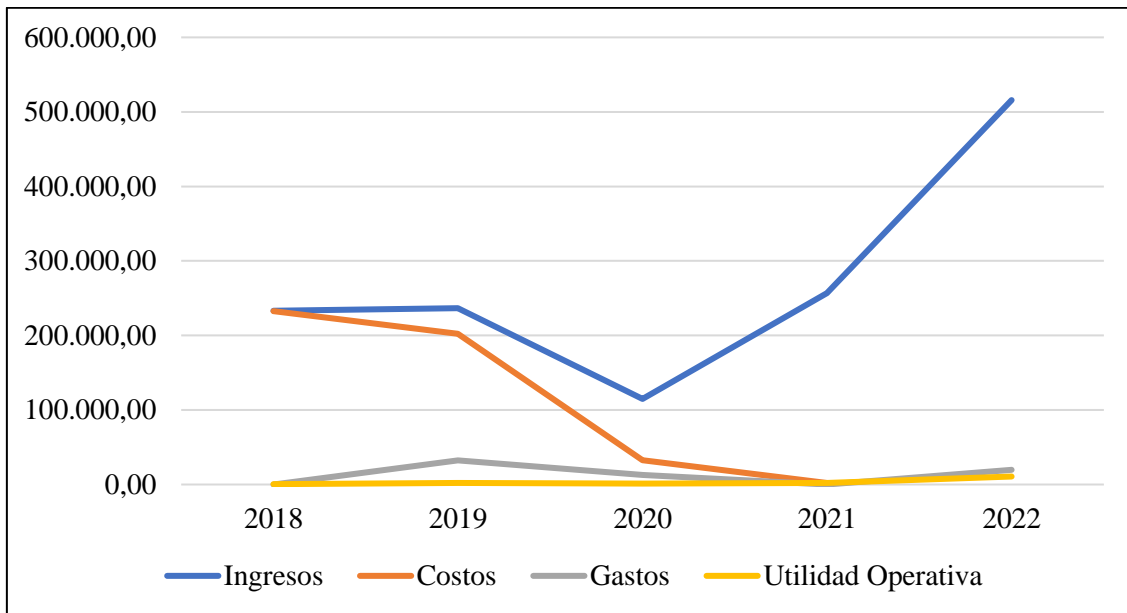
En cuanto a los gastos se registró que en el año 2018 no se tuvo ningún valor, en el año 2019 se tuvieron gastos con una cuantía de 32.390,17 miles de dólares, durante el año 2020 se tuvieron gastos menores por un valor de 12.854,45 miles de dólares. Por el contrario, durante el año 2021 no se registraron gastos en la operación de la empresa y finalmente durante el año 2022 se registró con un valor de 19.525,52 miles de dólares.

Finalmente, la utilidad muestra fluctuaciones a lo largo del período de 2018 a 2022. Iniciando con una utilidad de \$498,47 en 2018, experimentó variaciones hasta alcanzar su punto más alto en 2022 con \$10.721,43. Estas fluctuaciones pueden reflejar cambios en los costos,

gastos operativos, estrategias de precios, y eficiencia en la gestión financiera de la empresa. Es esencial examinar en detalle los componentes de costos y gastos asociados con cada año para identificar las áreas que contribuyeron a los aumentos o disminuciones en la utilidad. Lo anteriormente analizado se muestra en la siguiente figura:

**Figura 1**

*Evolución anual de los resultados de la empresa*



*Nota.* En la figura se muestra los valores expresados en miles sobre la evolución anual de la empresa Veyor Cía. Ltda.

Ahora bien, para el sector textil en el Ecuador, dentro de los años comprendidos del periodo 2010 – 2019, el desempeño financiero ha sido deficiente dado el decrecimiento; para este sector en particular la volatilidad ha presenciado cambios significativos evidenciado las deudas de las empresas nacionales (Pilco, 2021). Esto sumado a la presencia de la pandemia. Este sector presenta un deceso anual de -36 % de ventas entre el año 2019-2020 reportado en el portal de SRI (Lucero, 2021).

**1.2. Impacto del Modelo**

Además de los datos económicos mostrados anteriormente, a continuación, se muestran los rubros financieros más importantes de la empresa Veyor CIA. LTDA.:

**Tabla 5***Rubros financieros más importantes año 2022*

<b>Indicador</b>	<b>Valor (miles de dólares)</b>
Activos corrientes	104.872,18
Activos	105.703,63
Pasivos corrientes	14.461,11
Pasivos	72.461,11
Patrimonio	33.242,52
Ingresos	515.797,28
Costos operacionales	485.550,33
Gastos	19.525,52

*Nota.* La tabla muestra los Rubros financieros más importantes año 2022 expresado en miles de dólares.

El impacto del modelo financiero de la empresa Veyor CIA LTDA para el año 2022 se refleja en una estructura financiera sólida y estable. La empresa muestra una salud financiera considerable, respaldada por activos tanto corrientes como totales que superan significativamente sus obligaciones financieras. Con un patrimonio neto robusto y una capacidad para generar ingresos, Veyor CIA LTDA demuestra una gestión efectiva de sus recursos financieros. A pesar de enfrentar costos operacionales y gastos, estos se mantienen dentro de niveles manejables, lo que indica una eficiencia operativa y una sólida administración financiera. En conjunto, estos indicadores muestran un impacto positivo del modelo financiero de la empresa, destacando su capacidad para generar valor y mantener una posición sólida en el mercado.

Ante lo expuesto, con estos datos podemos acotar que el impacto del plan de negocios a la empresa en estudio ayudara en la toma de decisiones de varias maneras:

- **Estrategia de Importación:** ayudará a la empresa a definir su estrategia de importación, incluyendo la selección de mercados extranjeros, la identificación de proveedores confiables y la gestión eficiente de la logística.
- **Finanzas:** proporcionará un análisis financiero detallado, incluyendo proyecciones de ventas, costos de importación, precios de venta y rentabilidad. Esto puede ayudar a la empresa a asegurar financiamiento y a gestionar su flujo de caja.
- **Marketing y Ventas:** definirá su estrategia de ventas, incluyendo la identificación de su mercado objetivo, la definición de su propuesta de valor y la planificación de sus actividades de promoción y venta.

### 1.3. Viabilidad

Para el presente modelo de negocio, la viabilidad económica y social es lo más importante, debido a que mediante la implementación de estrategias comerciales y de gestión se realizarán nuevas contrataciones de personal, tanto a través de planilla como servicios prestados, lo cual generará un beneficio social reduciendo el desempleo, además, se buscarán el equilibrio entre el precio-calidad y la satisfacción del cliente, mejorando de esta manera la calidad de vida de los consumidores mediante la oferta de productos que se mantenga atractivos a pasar el tiempo y el uso diario, con un precio justo y al alcance de la población cuencana.

Para determinar la viabilidad económica se procederá a realizar la evaluación financiera del negocio a través de la aplicación del indicador VAN, el cual se explicita a continuación. Para calcular el VAN de los 5 años, en donde su valor sería el promedio de estos años, el cual es \$3,876.88 dólares, teniendo una tasa de descuento de 10%. La fórmula para calcularlo según Arcentales (2020) es:

$$VAN = I_0 \pm \frac{F_1}{(1+i)^n} + \frac{F_2}{(1+i)^n}$$

- $I_0$ = Inversión inicial
- $F$ = Flujo de efectivo
- $i$ = Tasa de descuento
- $n$ = periodo
- $I_m$ = Tasa de descuento mayor
- $I_n$ = Tasa de descuento menor

$$VAN = \frac{542.40}{(1 + 0.10)^1} + \frac{639.55}{(1 + 0.10)^2} + \frac{1,168.13}{(1 + 0.10)^3} + \frac{1,510.99}{(1 + 0.10)^4} + \frac{1,522.86}{(1 + 0.10)^5}$$

$$VAN = \frac{542.40}{1.10} + \frac{639.55}{1.21} + \frac{1,168.13}{1.331} + \frac{1,510.99}{1.4641} + \frac{1,522.86}{1.61051}$$

$$VAN = 493.09 + 528.55 + 877.63 + 1,032.02 + 945.576$$

$$VAN = \$3,876.88$$

Cabe mencionar que los valores reflejados para el cálculo son extraídos del análisis financiero proyectado para los últimos cinco años de la empresa.

Un VAN positivo indica que el proyecto es rentable, debido a que existe el valor actual de los flujos de caja libres, lo cual se evidencia en una rentabilidad positiva. En este sentido, es importante destacar que el resultado de la viabilidad se lo revisará en el apartado titulado “Modelo de negocio”, para comprobar la viabilidad del proyecto. Además, a continuación, se agrega el cálculo del TIR (Tasa Interna de Retorno) es la tasa de descuento que hace que el VAN (Valor Actual Neto) de un proyecto de inversión sea igual a cero. Para calcular la TIR, se busca la tasa de descuento que hace que la suma de los flujos de efectivo descontados sea igual a cero.

$$TIR = \sqrt{\frac{F_1}{F_0} - 1}$$

$F_0$  = Es el valor presente

$F_1$  = Es el primer flujo de efectivo

$$TIR = \sqrt{\frac{164,716}{3,876.88} - 1}$$

$$TIR = \sqrt{\frac{42.486}{1} - 1}$$

$$TIR = \sqrt{41.486 - 1}$$

$$TIR = 2.02\%$$

La TIR, o Tasa Interna de Retorno, es una medida financiera utilizada para evaluar la rentabilidad de una inversión o proyecto empresarial. Representa la tasa de rendimiento

esperada de una inversión, es decir, el rendimiento promedio anualizado que se espera obtener a lo largo de la vida del proyecto. En el contexto de este cálculo, los datos para calcular la TIR provienen de los flujos de efectivo proyectados del negocio, donde F0 representa el valor presente de la inversión inicial y F1 es el primer flujo de efectivo esperado después de la inversión inicial. En este caso específico, se ha calculado la TIR utilizando los valores de F0 y F1 proporcionados en el ejercicio. La interpretación de la TIR del 2.02% significa que se espera que el proyecto empresarial genere un rendimiento anualizado del 2.02% sobre la inversión inicial, lo que indica la rentabilidad esperada del proyecto.

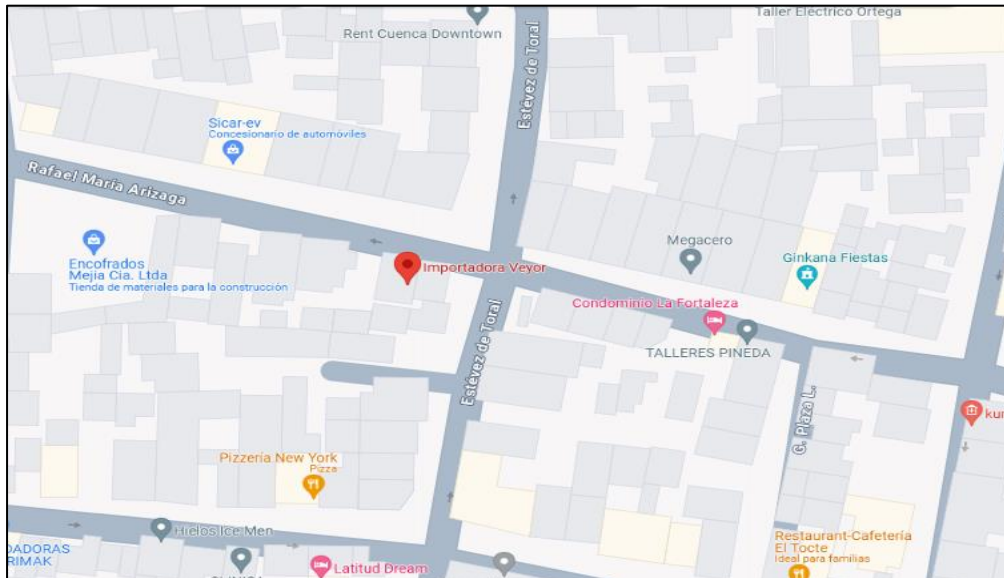
#### **1.4. Identificación de Oportunidades Iniciales del Negocio**

La empresa Veyor Cía. Ltda. destaca por su compromiso con la satisfacción de los clientes al ofrecer productos únicos, de alta calidad y a precios accesibles. Con el objetivo de potenciar sus ventas, es imperativo implementar un modelo de negocio que organice de manera eficiente los procedimientos y técnicas esenciales para el proyecto actual. Esta iniciativa busca superar las razones que puedan generar la insatisfacción de los clientes, mediante la oferta de productos de excelente calidad a precios competitivos.

En primer lugar, una de las principales oportunidades de la empresa se debe a la ubicación de las zonas de comercialización, en donde esta se encuentra en la provincia de Azuay, en la ciudad de Cuenca, en las calles Nicolás De Rocha S/N Esq. Antonio Cevallos, y su zona de comercialización se extiende de manera local y nacional, es decir a todas las provincias del país como lo muestra la siguiente figura.

Figura 2

Ubicación de la zona de comercialización

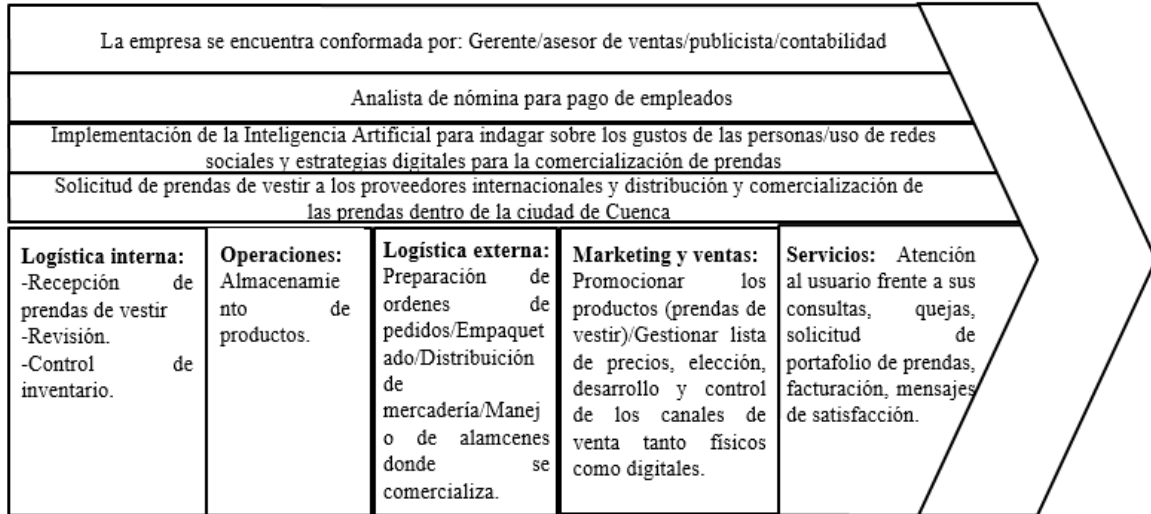


*Nota.* La figura muestra una representación gráfica de la zona de comercialización de la empresa, específicamente de la ciudad de Cuenca.

La anterior ubicación contribuye a la rentabilidad de la empresa debido a que es una zona concurrida en la ciudad de Cuenca lo que facilita ingresar a nuevos mercados competitivos y el acceso fácil de los clientes. Lo anterior, también beneficia la comercialización de los productos al igual que su conocimiento al público, obteniendo mayor rentabilidad e innovación empresarial para la fabricación de nuevos modelos de prendas. En segundo lugar, se encuentra la cadena de valor de la empresa, la cual se muestra en la siguiente figura:

Figura 3

Cadena de valor



Nota. La figura muestra la cadena de valor de la empresa, incluyendo la conformación de la empresa.

La empresa Veyor Cía. Ltda. cuenta con diversos canales de comercialización, principalmente a través de intermediarios indirectos que facilitan la llegada de los productos, en este caso, las prendas de vestir, al cliente final, siendo las siguientes:

- Locales de venta al público como boutiques, tiendas de ropa, centros comerciales
- Comerciantes
- Distribuidores
- Mayoristas
- Minoristas

Con el objetivo de optimizar la rentabilidad y perfeccionar el proceso de importación de la empresa Veyor Cía. Ltda. a lo largo del periodo 2023-2027, se presenta un ambicioso modelo de negocios que se sustenta en identificar y capitalizar una significativa oportunidad empresarial, en donde se puedan establecer las estrategias empresariales y un plan de negocio que se delinee con un buen proceso de importación.



La propuesta en cuestión no solo apunta a subsanar estas deficiencias internas como la falta de un plan de importación, sino que también se propone direccionar los productos de Veyor hacia aquellos consumidores dispuestos a reconocer y remunerar la calidad y cantidad que la empresa ofrece.

Además, a partir de los problemas identificados, se proporciona un valor añadido crucial para mejorar la comunicación interna entre departamentos. Entre los factores clave de éxito que delimitan esta iniciativa se encuentran:

- **Establecer estrategias empresariales:** Desarrollar y aplicar estrategias sólidas que impulsen el rendimiento y la competitividad de la empresa en el ámbito de la importación.
- **Diseñar catálogos actuales:** Actualizar y optimizar los catálogos de productos, asegurando que reflejen con precisión la gama y calidad de los productos ofrecidos por Veyor.
- **Concretar las ventas con los clientes:** Implementar un enfoque proactivo para cerrar ventas, estableciendo relaciones sólidas con los clientes y garantizando la satisfacción del cliente en cada transacción.

Este modelo de negocios no solo busca corregir las deficiencias existentes, sino que aspira a transformar la operación de importación de Veyor Cía. Ltda. en un proceso altamente eficiente y rentable, posicionando a la empresa como líder en su segmento de mercado.

### 1.5. Delimitación de las Oportunidades

Para establecer cuáles son las debilidades de la empresa se realizó un FODA que se muestra a continuación.

**Tabla 6**

*Análisis FODA*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño exclusivo de prendas de vestir de alta calidad.</li> <li>• Personal altamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación del mercado a través de ventas online.</li> <li>• Colaboraciones con</li> </ul>

<p>capacitado y profesional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplio conocimiento del mercado y de las últimas tendencias en la moda.</li> <li>• Buena ubicación en una zona céntrica de la ciudad.</li> <li>• Buena gestión financiera y control de costos.</li> <li>• Diversificación en la oferta de productos y servicios</li> </ul>	<p>influencers y bloggers de moda.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en ferias y eventos de moda.</li> <li>• Expansión del negocio a nivel nacional e internacional.</li> <li>• Posibilidad de ofrecer servicios de asesoría de imagen y estilismo.</li> </ul>
--	---

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte competencia en el mercado de la moda.</li> <li>• Dependencia de proveedores de materias primas y textiles.</li> <li>• Limitaciones en cuanto a la cantidad de stock de productos.</li> <li>• Riesgo de estacionalidad en la demanda de productos.</li> <li>• Limitaciones financieras para la inversión en tecnología y marketing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis económicas y políticas que afecten el poder adquisitivo de los clientes.</li> <li>• Cambios en las tendencias y gustos de los consumidores.</li> <li>• Incremento en los costos de materias primas y servicios.</li> <li>• Aparición de nuevos competidores en el mercado.</li> <li>• Restricciones legales y regulatorias que limiten la operación del negocio.</li> <li>• Competencia de ropa china barata (shein)</li> </ul>

*Nota.* La tabla muestra el análisis FODA de la empresa

En lo que respecta al impuesto a la salida de divisas, comparando el mes completo de junio de 2021, donde la recaudación fue de USD 98 millones, con el período de enero a junio de 2022, donde la recaudación totalizó USD 646 millones, se evidencia un marcado aumento en

la recaudación por impuesto a la salida de divisas (ISD). Este incremento del 16% en la recaudación refleja un crecimiento significativo en las importaciones durante el primer semestre de 2022 en comparación con el mismo período del año anterior (esto está por demás, el análisis del ISD se debe hacer dentro del FODA, por favor informarse del incremento del ISD con el nuevo gobierno; poner el incremento del ISD y de qué manera este incremento afectará a las importaciones de la empresa). Es importante destacar que el aumento en la recaudación del ISD indica un mayor volumen de transacciones de salida de divisas, lo que sugiere un aumento en las importaciones de bienes y servicios.

Este crecimiento puede atribuirse a varios factores, como la recuperación económica después de la desaceleración causada por la pandemia, la creciente demanda de productos extranjeros y posibles cambios en las políticas comerciales que favorezcan las importaciones. Esta tendencia de aumento en las importaciones tiene implicaciones significativas para la economía, ya que puede afectar la balanza comercial, la competitividad de los productos nacionales y la estabilidad del tipo de cambio.

De acuerdo con lo anterior, la falta de estrategias empresariales en la empresa ubicada en la ciudad de Cuenca genera una oportunidad de negocio en dicho territorio. Esta oportunidad se basa en ofrecer una alternativa de comercialización que se apoya en la diversidad de catálogos actuales, los cuales incluyen modelos de prendas de vestir a la moda. Con esta estrategia, se busca optimizar el tiempo empleado para la distribución al proporcionar una amplia gama de opciones que pueden ser seleccionadas y entregadas de manera más eficiente a los clientes.

Por consiguiente, el modelo de negocio estará enfocado a la diversificación de prendas de vestir, a través de la atención de calidad y comodidad. Además, la propuesta de valor se direccionará en satisfacer las necesidades de los clientes mediante el uso de equipo tecnológico para su control de ventas y requerimientos. A su vez, el servicio se lo desarrollará con una venta rápida, eficaz y un servicio de posventa. Así como el contacto inicial de asistencia en el servicio y el autoservicio por medio de la página web o aplicación.

Ahora bien, en cuanto a la identificación de actores se tienen en cuenta los proveedores de prendas de vestir, los productores mayoristas y minoristas, así como las personas encargadas de distribuir los productos y los clientes locales y nacionales.

De la misma forma, dentro del modelo, estarán involucrados de manera directa aquellos entes regulatorios como es la Aduana, el Servicio de Rentas Internas (SRI) y la Superintendencia

de Compañías, siendo instituciones que regulan y controlan las actividades empresariales de comercialización e importación de productos (SENAE, 2018).

En cuanto a la identificación de la oferta actual, potencial y sus principales problemas, se identifica que la empresa Veyor Cía. Ltda., tiene como oferta actual la venta y distribución de Ropa 100% americana. Dichas prendas se basan exclusivamente en blusas de diferentes colores y tallas, para niños, jóvenes y adultos. Esta oferta de prendas de vestir, mayormente son importadas desde los Estados Unidos y de esta manera las comercializa al por mayor a clientes interesados en los productos. Entre sus principales problemas se ha podido evidenciar que la empresa no contiene un diseño actualizado de catálogos referente a los nuevos modelos de prendas que salen a la venta, limitándolo a otorgar suficiente información sobre el producto a los clientes o empresas que desean adquirirlos. Además, el proceso de importación de los productos ocasiona una baja rentabilidad en la situación económica – financiera.

## Capítulo 2: Sector Económico a Estudiar

El sector económico a estudiar en el presente trabajo de investigación es el sector comercial, dedicado a la venta y distribución de prendas de vestir. En tal sentido, el sector comercial puede agruparse aquellas empresas, personas o actividades que se dedican al intercambio de productos o mercancías. La industria textil en Ecuador es un soporte muy importante de la economía nacional. Los datos que hemos encontrado indican que, en un país de 17,6 millones de habitantes según datos del Banco Mundial en 2020, el consumo de moda asciende a 3.365 millones de dólares anuales. Bajo esta línea se citan los puntos más relevantes dentro del sector comercial de las prendas de vestir:

- A la industria textil más le preocupa la informalidad que el ingreso de marcas internacionales
- En 2021 la venta de ropa generó \$ 1.084 millones en Ecuador. Productores nacionales sí perciben pérdida de espacios en 'malls' y posiblemente en retail. La anunciada llegada del gigante sueco de la moda H&M con sus tiendas a Guayaquil y Quito para finales del 2021 y otras marcas internacionales que ya aterrizaron en el mercado ecuatoriano con sus tiendas propias en el último trimestre del 2021, generan el interés y preocupación entre expertos y actores de la industria nacional.
- Esta actividad genera ventas anuales que superan los \$ 1.000 millones y que al cierre del último año muestra señales de una recuperación, lo cual puede estimular la atracción de inversión extranjera directa, señala la consultora Oikonomics.
- Parte de la recuperación de esta actividad puede ser vista en el incremento de las importaciones de prendas y complementos de vestir. Según el informe de la consultora, en 2021, Ecuador importó \$ 225 millones en prendas de vestir, lo que representó un crecimiento del 39 % frente a 2020 (Barros, 2022).
- Canadá, Estados Unidos, México, Chile y Colombia son mercados con potencial para los productos textiles de Ecuador, según Javier Díaz, presidente ejecutivo de la Asociación de Industriales Textiles de Ecuador (AITE). De los cinco países Ecuador tiene acuerdos comerciales solo con dos: Colombia y Chile. Esta situación sugiere que, durante la pandemia, estos países se vieron obligados a abastecerse con importaciones de productos, abriendo

oportunidades para el sector textil nacional en dichos mercados. Esto se explica por las dificultades de importar textiles desde los países asiáticos, por el cierre de mercados debido a la pandemia de Covid-19, al confinamiento y la poca disponibilidad de embarcaciones (Coba, 2021).

- Que el sector textil quiera reactivarse a través de las exportaciones se debe a que ese es el único indicador que creció en 2020, mientras que las ventas internas y las importaciones se contrajeron. En 2020 las ventas domésticas de las actividades textiles y de confección cayeron 36% o el equivalente a USD 500 millones frente a 2019. La disminución en las ventas es un fenómeno que el sector ha experimentado desde 2019. Esta tendencia se atribuye en parte al aumento del comercio ilícito, que incluye prácticas como el contrabando, la subfacturación y la falsificación de productos, las cuales han ganado terreno en el mercado (Coba, 2021).
- En total las importaciones del sector textil se redujeron 10,17% en 2020 o el equivalente a USD 72 millones frente a 2019 (Coba, 2021).
- Cabe mencionar que las importaciones de prendas de vestir en este último año 2023 ha sido blanco de controles súper fuertes por parte del Gobierno Nacional, a continuación, vamos a exponer los casos por los cuales el gobierno enfatizo el control de las importaciones de ropa:
  - El Ministerio de Comercio Exterior fijó precios mínimos de entre USD 4 y USD 20 por kilo para las importaciones de ropa, para evitar la subvaloración.
  - El ingreso de pantalones, abrigos, camisas, suéteres y otros productos textiles importados tendrá controles más estrictos del Servicio Nacional de Aduana de Ecuador (Senae). Con esta medida, el Gobierno de turno que presidía el Señor Guillermo Lasso busco reducir la subvaloración aduanera, es decir, aquellos casos en los que los importadores declaran mercadería con valores más bajos frente a lo que realmente pagaron, con la intención de reducir, de manera ficticia, el pago de aranceles y tasas al comercio exterior. Para hacer frente a ese delito aduanero, el Ministerio de Comercio Exterior emitió el acuerdo ministerial 2023-0030-A, el 3 de julio de 2023. Esa Cartera de Estado asegura, en el Acuerdo, que estas prácticas se han

generalizado en varios sectores de la economía que realizan importaciones, con lo que hay una competencia desleal con los productores nacionales. Incluso, el presidente ejecutivo de la Asociación de Industriales Textiles de Ecuador (AITE), Camilo Ontaneda, dice que hay importadores que declaran en la Aduana un kilo de ropa al costo de USD 1. Esto es un valor menor a lo que costaría importar la tela para elaborar prendas similares en Ecuador, lo que hizo saltar las alertas de las autoridades, añadió Ontaneda.

### **2.1. Productos con más Control**

El documento establece un listado de valores mínimos por kilogramo, que van desde USD 4 a USD 20 por kilo, para un listado 527 subpartidas del sector textil. Lo anterior representa el 60% de los productos y grupos de productos textiles importados por Ecuador. Este acuerdo ministerial incluye principalmente bienes finales; es decir, ropa ya confeccionada, aunque también hay algunas materias primas para la fabricación de vestimenta, según datos de la Cámara de Comercio de Guayaquil (CCG). En el listado están también productos como: prendas de jean, chalecos, ropa de algodón, piezas de lana, suéteres, overoles, ropa interior, fajas, toallas y corbatas.

El acuerdo ministerial establece que, si los valores declarados para los bienes importados son iguales o inferiores a los valores mínimos del decreto, la Aduana emprenderá un proceso de control conocido como "duda razonable". El proceso consiste en frenar la desaduanización o salida del puerto de la mercancía para solicitar documentación adicional al importador, por sospechas de inconsistencias en la declaración entregada por el comerciante Ministerio de Comercio Exterior (2024). La "duda razonable" ya se aplicaba antes del nuevo acuerdo ministerial, pero se realizaba solo cuando Senae sospechaba de algún importador, con base en sus propios sistemas de perfil de riesgos, dice el abogado especialista en temas tributarios, Pablo Villegas.

Ahora, la Aduana tendrá que realizar este proceso cada vez que una importación esté por debajo de los valores establecidos en el acuerdo, explica Villegas. Javier Díaz, expresidente de la AITE, agrega que, además, era necesario que Senae revise los valores mínimos para hacer este tipo de controles, pues no se habían actualizado desde 2014. En Ecuador, el sector del comercio para el segundo semestre del 2023 ha tenido un crecimiento en la economía ecuatoriana del 4.3%, según el Banco Central (2023) obteniendo un crecimiento también del PIB del 3.3% a nivel global.

Además de ello a continuación se muestra el valor mínimo de algunas prendas considerando que algunas prendas deben tener más control.

#### Figura 4

##### *Precios mínimos de prendas*

Precios mínimos para algunas prendas	
En dólares	
Prendas	Precio por kilo
Suéteres	17
Prendas para hombres y niños	17
Prendas para mujeres y niños	17
Chalecos	17
Sostenes	15
Prendas de denim (jean)	4

Tabla: PRIMICIAS • Fuente: Ministerio de Comercio Exterior • [Descargar los datos](#) • Creado con [Datawrapper](#)

*Nota.* La figura muestra las prendas que van a tener más control así como su precio por kilo.



Tabla 7

Tabla de importaciones de los últimos 5 años

TABLA IMPORTACIONES ULTIMOS 5 AÑOS EMPRESA VEYOR CIA LTDA					
MILES DE DÓLARES					
Posición arancelaria	Total FOB	Total FLE	Total SEG	Total CIF	Total Peso Neto
6206.40.00	\$261,782.46	\$12,181.53	\$2,612.44	\$276,576.77	20291.19 Kg
6204.43.00	\$252,323.47	\$12,493.67	\$2,524.20	\$267,339.95	17140.92 Kg
6204.62.00	\$168,130.37	\$7,297.48	\$1,623.57	\$177,051.14	7249.27 Kg
6204.63.00	\$103,242.09	\$4,929.57	\$990.08	\$109,161.26	5365.96 Kg
6206.30.00	\$85,321.53	\$3,763.49	\$850.15	\$89,935.70	6688.65 Kg
6204.23.00	\$60,746.89	\$3,448.50	\$607.65	\$6,480.30	3782.23 Kg
6106.20.00	\$52,393.88	\$2,041.16	\$543.82	\$54,977.90	2603.13 Kg
6202.13.00	\$51,904.41	\$2,349.51	\$492.71	\$54,746.49	2713.33 Kg
6104.62.00	\$51,536.50	\$2,058.68	\$517.72	\$54,113.06	2610.80 Kg
6405.90.00	\$47,539.90	\$3,292.69	\$475.53	\$51,307.87	11328.11 Kg
6204.42.00	\$43,872.35	\$2,009.39	\$439.55	\$46,320.69	3026.63 Kg
6307.90.30	\$23,871.32	\$0.00	\$0.00	\$23,871.32	196.00 Kg
6104.43.00	\$22,647.75	\$869.67	\$224.94	\$23,742.07	1082.99 Kg
6204.53.00	\$19,416.10	\$873.30	\$194.70	\$20,483.56	1574.72 Kg
6202.40.00	\$15,737.15	\$692.80	\$157.27	\$16,587.56	1071.92 Kg
6104.63.00	\$15,103.25	\$613.01	\$145.29	\$15,861.81	758.38 Kg
6204.22.00	\$14,049.79	\$697.48	\$139.34	\$14,886.56	774.23 Kg
6202.12.00	\$11,543.81	\$535.32	\$113.18	\$12,192.10	633.57 Kg
6106.10.00	\$10,163.00	\$382.78	\$103.54	\$10,649.51	504.20 Kg
6208.92.00	\$8,313.20	\$252.89	\$82.16	\$8,648.18	514.48 Kg
<b>TOTAL</b>	<b>\$1,424,784.60</b>	<b>\$66,088.09</b>	<b>\$13,887.19</b>	<b>\$1,504,756.94</b>	<b>359373.72 Kg</b>

Nota. La figura muestra las importaciones de la empresa Veyor Cía. Ltda. en los últimos cinco años. Fuente: Cobus group.

Cabe mencionar que en la tabla expuesta se muestra o indica que la Empresa Veyor Cía. Ltda. que es el tema de investigación obtiene sus ingresos exclusivamente de las importaciones de prendas de vestir.

## **2.2. Oportunidad del Negocio**

Debido a la ubicación del local, este se encuentra en un punto estratégico para comercializar los productos, por la concurrencia de la zona. En tal virtud, este proyecto estará basado en la creación de un modelo de negocio para la empresa Veyor Cía. Ltda. dedicada especialmente a la comercialización de ropa, para mejorar su cadena de valor, enfocándose a un segmento de mercado joven y adulto, de clase media, media alta y alta, además de adquirir ropa nacional de buena calidad con marca Veyor, para reforzar y posicionar la empresa en el mercado, generando una rentabilidad atractiva para los accionistas y que esta garantice la sostenibilidad del negocio en los próximos cinco años.

## **2.3. Zonas de Comercialización**

La empresa Veyor Cía. Ltda. ubicada en la provincia de Azuay, en la ciudad de Cuenca, en las calles Nicolás De Rocha S/N Esq. Antonio Cevallos, y su zona de comercialización se extiende de manera local y nacional, es decir a todas las provincias del país.

En tal sentido, con el modelo de negocios a generarse permitirá mejorar la rentabilidad y proceso de importación, con ello establecer nuevas zonas de comercialización, es decir, ingresar a nuevos mercados competitivos, siendo estos nacionales e internacionales, con el fin de dar a conocer el producto como son las prendas de vestir, obteniendo mayor rentabilidad e innovación empresarial para la fabricación de nuevos modelos de prendas.

## **2.4. Canales de Comercialización Actuales**

La empresa Veyor Cía. Ltda. actualmente utiliza canales de comercialización indirectos, que actúan como intermediarios para hacer llegar los productos, en este caso, las prendas de vestir, al cliente final. Estos canales incluyen los siguientes:

- Locales comerciales
- Locales de venta al público
- Comerciantes
- Distribuidores
- Mayoristas
- Minoristas

## 2.5. Descripción de la Oportunidad

Para elaborar el modelo de negocios y mejorar la rentabilidad y proceso de importación de la empresa Veyor Cía. Ltda., durante el periodo 2021-2023, se describe la oportunidad del mismo, siendo la idea empresarial que genera rentabilidad a la empresa en estudio, cubriendo una necesidad insatisfecha como es la falta de estrategias empresariales y un plan de negocio donde se determine con claridad las acciones a llevarse a cabo para el proceso de importación, con esta propuesta, se podrá dirigir sus productos a un grupo de mercado objetivo que están dispuestos a pagar el precio establecido por la calidad y cantidad otorgada. En tal sentido, la oportunidad de negocio se centra en resolver los problemas identificados, dando valor agregado para una correcta comunicación departamental interna, por ello entre los factores claves de éxito estarán los siguientes:

- Establecer estrategias empresariales
- Diseñar catálogos actuales
- Concretar las ventas con los clientes

## Capítulo 3: Definición del Negocio

### 3.1. Áreas de Conocimiento

El modelo de negocio a implementarse es nuevo, sin embargo, se ha tomado en consideración información existente y otorgada por la empresa en estudio siendo Veyor Cía. Ltda., en tal virtud, se ha de establecer acciones que permitan mejorar la rentabilidad y proceso de importación de la empresa.

El modelo de negocio se enmarca en el área de conocimiento administrativo- financiero, porque tiene como objetivo mejorar la rentabilidad y proceso de importación de la empresa Veyor Cía. Ltda. Además, está relacionada con el área técnica - comercial, por el proceso que realiza la empresa para importar las prendas de vestir y su venta en el mercado nacional ecuatoriano.

### 3.2. Identificación y Desarrollo de Oportunidades de Negocio: Análisis de Ventas Competitivas y Escalabilidad

A continuación, se presenta un pequeño concepto sobre ciertos temas del análisis de ventas competitivas y escalabilidad:

### **3.2.1. Construcción de Línea de Base**

La construcción de una línea de base requiere el aporte de una visión cualitativa, donde podamos utilizar absolutamente todos nuestros sentidos para poder enfocarnos en el mejor desarrollo de los procesos de importación en la empresa, donde sea válido el discurso de cada uno de los actores donde se muestre una visión de la situación actual de Veyor, con un enfoque en mejorar las siguientes características.

- a) Levantamiento de información
- b) Organizar logística
- c) Entrevistas
- d) Resultados Impresos y digitales
- e) Validación de resultados

La viabilidad del modelo de negocio dependerá del cumplimiento de los objetivos de ventas, gastos e inversiones que se genere en el documento, por ende, a través de la viabilidad técnica se identificará la tecnología necesaria que permita vender las prendas de vestir, a través de equipos, talento humano y transporte adecuado.

Con relación a la viabilidad económica, el modelo de negocio contrarrestará las posibilidades de financiar los procesos o estrategias a implementarse, mediante precios asequibles. Con la viabilidad comercial, se conseguirá satisfacer a los clientes, de una mejor manera y diferenciándose de la competencia, por ende, se tomará en cuenta la tendencia del mercado, competencia existente, grado de innovación para las ventas de prendas de vestir.

De igual manera se toma en cuenta la viabilidad social, pues es el factor que se relaciona con la industria textil, por sus cambios de moda y gustos, por ende, se identificará los impactos positivos esperados a través de los modelos de prendas de vestir, y la vinculación de los rechazos para desarrollar adecuaciones. De esta manera, mediante la viabilidad técnica, económica y comercial, se sustentará la propuesta de modelo de negocio, creando valor a los clientes, quienes son el elemento principal para mejorar la rentabilidad empresarial de Veyor Cía. Ltda.

Considerando lo expuesto, se realizaron algunas encuestas a fin de conocer qué tan viable es el modelo de negocio propuesto enfocándose en el nivel de satisfacción del cliente, por lo que a continuación se dan a conocer los resultados: las encuestas se llevaron a cabo de forma presencial, repartiendo hojas a un grupo de personas de una institución privada, entre hombres y mujeres respectivamente.

## Encuesta de nivel de satisfacción empresa Veyor compañía LTDA.

**Tabla 8**

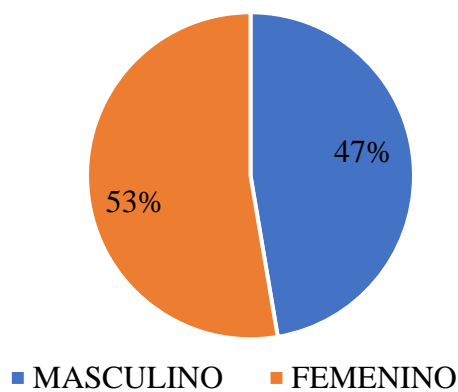
*Género*

SEXO	NUMERO	PORCENTAJE
MASCULINO	71	47%
FEMENINO	79	53%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Nota.* La tabla muestra el género de las personas encuestadas.

**Figura 5**

*Género*



*Nota.* Dentro de la figura se reflejan los resultados en porcentajes expuestos en la tabla 8

## 1. ¿Qué tipo de ropa compras con más periodicidad?

**Tabla 9**

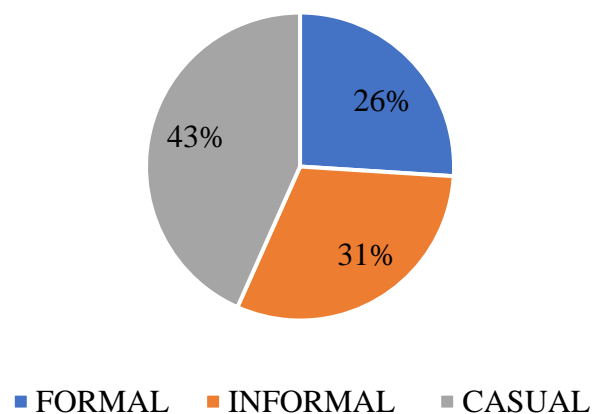
*Respuestas a la pregunta 1*

TIPO	NRO	PORCENTAJE
FORMAL	39	26%
INFORMAL	46	31%
CASUAL	65	43%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Nota.* En la tabla se exponen los resultados de la pregunta 1.

**Figura 6**

*Representación gráfica de la pregunta 1*



*Nota.* Dentro de la figura se reflejan los resultados en porcentajes expuestos en la tabla 9

La tabla muestra que el tipo de ropa más comprado con mayor periodicidad es la "Casual", con un 43% de las respuestas. Esto sugiere una preferencia notable por prendas cómodas y versátiles para el uso diario. Por otro lado, la ropa "Formal" y "Informal" reciben un menor porcentaje de respuestas, con un 26% y 31% respectivamente.

## 2. Como califica la calidad de productos de Importadora VEYOR

**Tabla 10**

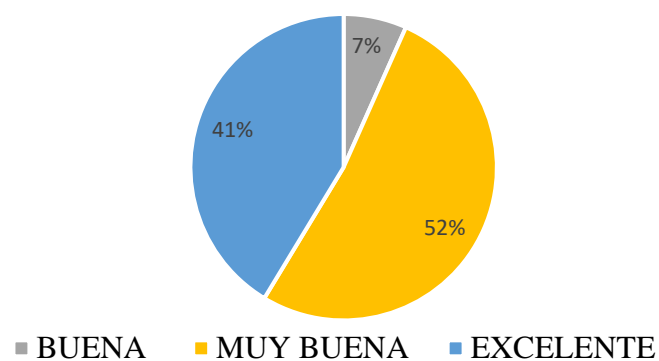
*Respuestas a la pregunta 2*

CALIDAD	NRO	PORCENTAJE
MALA	0	0
REGULAR	0	0
BUENA	10	7%
MUY BUENA	78	52%
EXCELENTE	62	41%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Nota.* En la tabla se exponen los resultados de la pregunta 1.

**Figura 7**

*Representación gráfica de la pregunta 2*



*Nota.* Dentro de la figura se reflejan los resultados en porcentajes expuestos en la tabla 10

Comentario: podemos observar que tenemos una gran aceptación de nuestros clientes por la calidad de nuestras prendas por el porcentaje de muy buena representada por un 52%, en tanto que el 41% menciona que es excelente.

### 3. Como califica los precios de las prendas de Importadora VEYOR entre 1 a 5 (Baratos-Muy caros)

Tabla 11

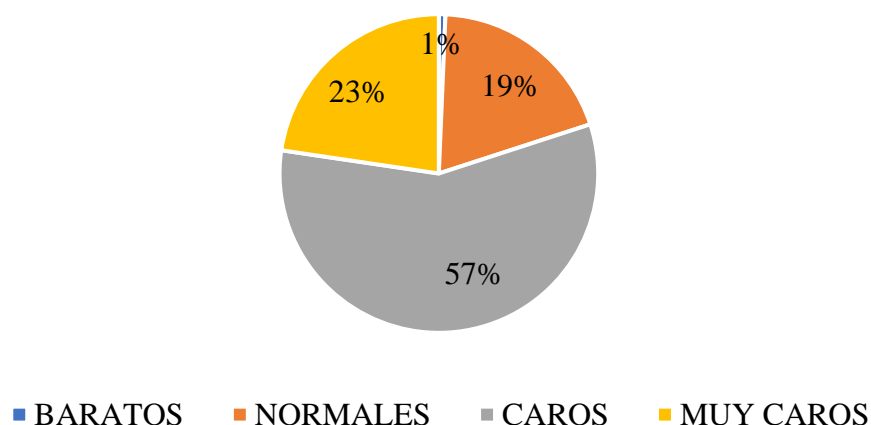
Respuestas a la pregunta 3

PRECIOS	NRO	PORCENTAJE
MUY BARATOS	0	0
BARATOS	1	1%
NORMALES	29	19%
CAROS	86	57%
MUY CAROS	34	23%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Nota. En la tabla se exponen los resultados de la pregunta 3.

Figura 8

Representación gráfica de la pregunta 3



Nota. Dentro de la figura se reflejan los resultados en porcentajes expuestos en la tabla 11.

La mayoría de los encuestados (80%) considera que los precios de las prendas en Importadora VEYOR son caros o muy caros, mientras que solo el 1% los percibe como baratos.



#### 4. Los diseños de las prendas de vestir son entre 1 a 5 (Antiestéticos-Muy Lindos)

Tabla 12

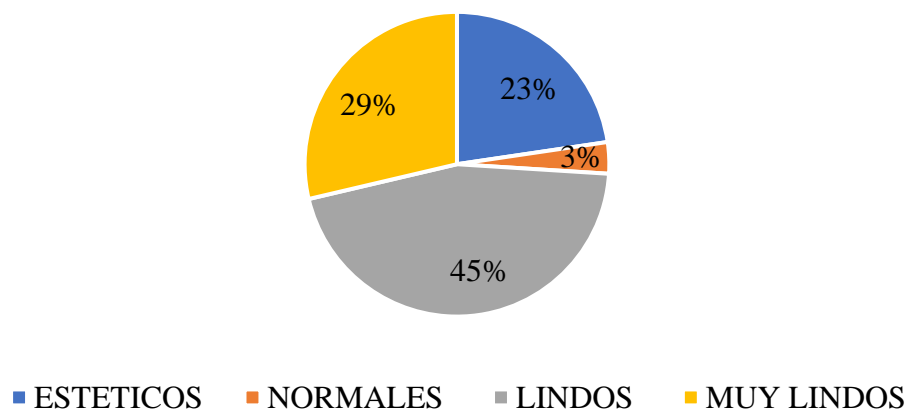
Respuestas a la pregunta 4

DISEÑOS	NRO	PORCENTAJE
ANTIESTETICOS	0	0
ESTETICOS	34	23%
NORMALES	5	3%
LINDOS	68	45%
MUY LINDOS	43	29%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Nota. En la tabla se exponen los resultados de la pregunta 4.

Figura 9

Representación gráfica de la pregunta 4



Nota. Dentro de la figura se reflejan los resultados en porcentajes expuestos en la tabla 12.

La mayoría de los encuestados (74%) califica los diseños de las prendas de Importadora VEYOR como lindos o muy lindos, mientras que solo un pequeño porcentaje (3%) los considera normales. No se reportaron opiniones negativas, ya que ningún encuestado los clasificó como antiestéticos.

5. Aparte de ropa, ¿qué le gustaría encontrar en la tienda?

Tabla 13

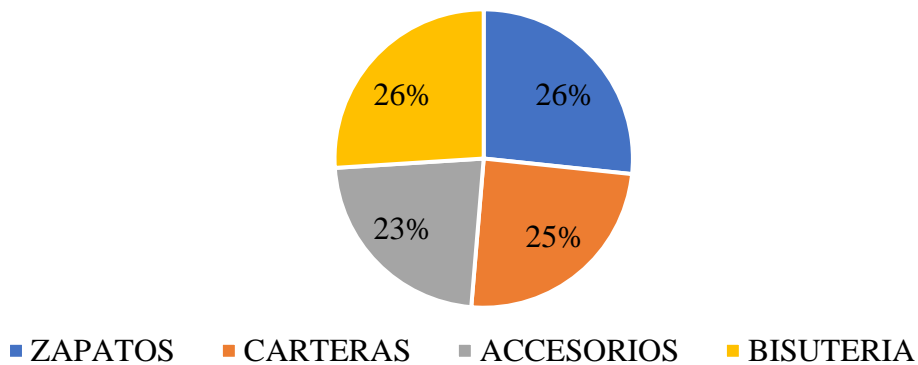
Respuesta a la pregunta 5

ADICIONAL	NRO	PORCENTAJE
ZAPATOS	40	27%
CARTERAS	37	25%
ACCESORIOS	34	23%
BISUTERIA	39	26%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Nota. En la tabla se exponen los resultados de la pregunta 5.

Figura 10

Representación gráfica de la pregunta 5



Nota. Dentro de la figura se reflejan los resultados en porcentajes expuestos en la tabla 13.

La tabla indica las preferencias de los clientes de Importadora VEYOR en cuanto a los productos adicionales que les gustaría encontrar en la tienda. Los resultados revelan que los artículos más deseados son los zapatos (27%) y la bisutería (26%), seguidos de cerca por las carteras (25%) y los accesorios (23%). Esta diversidad de preferencias resalta la importancia de ofrecer una amplia gama de productos complementarios para satisfacer las necesidades de los clientes.

A partir de lo mencionado, históricamente las preferencias de productos han estado influenciadas por factores culturales, sociales y de género. Si bien la tabla no proporciona datos específicos sobre las preferencias por género, se puede inferir que ciertos productos pueden ser más populares entre hombres o mujeres según las tendencias de consumo tradicionales. Por ejemplo, la bisutería y las carteras podrían ser más comúnmente asociadas con el interés femenino, mientras que los zapatos y los accesorios podrían ser igualmente populares entre ambos géneros, pero con preferencias específicas de estilo y diseño.

## 6. Con que frecuencia realiza usted compras de prendas de vestir

**Tabla 14**

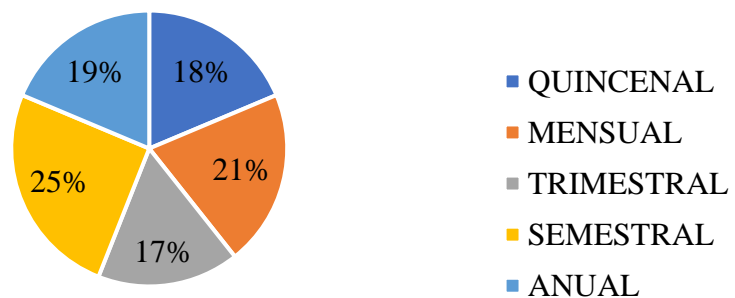
*Resultados de la pregunta 6*

FRECUENCIA	NRO	PORCENTAJE
QUINCENAL	28	19%
MENSUAL	31	21%
TRIMESTRAL	25	17%
SEMESTRAL	38	25%
ANUAL	28	19%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Nota.* En la tabla se exponen los resultados de la pregunta 6.

**Figura 11**

*Representación gráfica de la pregunta 6*



*Nota.* Dentro de la figura se reflejan los resultados en porcentajes expuestos en la tabla 14.

La tabla muestra la variedad en los hábitos de compra de prendas de vestir entre los clientes de Importadora VEYOR. Cerca del 25% compra cada seis meses, mientras que el 21% lo hace mensualmente. Alrededor del 19% compra tanto quincenal como anualmente, con un 17% prefiriendo comprar trimestralmente. Este análisis destaca la importancia de adaptar las estrategias de venta para satisfacer las diversas frecuencias de compra de los clientes.

## 7. La forma de realizar el pago es

**Tabla 15**

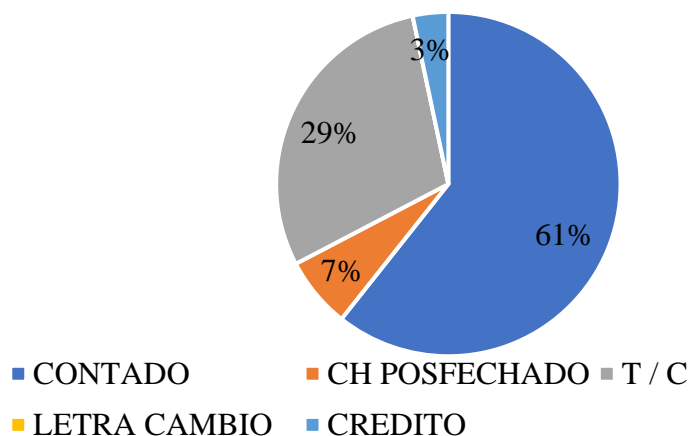
*Resultados de la pregunta 7*

F PAGO	NRO	PORCENTAJE
CONTADO	91	61%
CH POSFECHADO	10	7%
T / C	44	29%
LETRA CAMBIO	0	0%
CREDITO	5	3%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Nota.* En la tabla se exponen los resultados de la pregunta 7.

**Figura 12**

*Representación gráfica de la pregunta 7*



*Nota.* Dentro de la figura se reflejan los resultados en porcentajes expuestos en la tabla 15.

La mayoría de los clientes (61%) opta por pagar de contado, seguido por un 29% que prefiere el pago con tarjeta de crédito. Opciones como cheques posfechados o letras de cambio son menos comunes, con solo un 7% y un 3% respectivamente. Esto destaca la preferencia general por métodos de pago inmediatos y seguros.

## 8. Entre 1 a 5 (Mala-Excelente) como califica la atención recibida al momento de la compra

**Tabla 16**

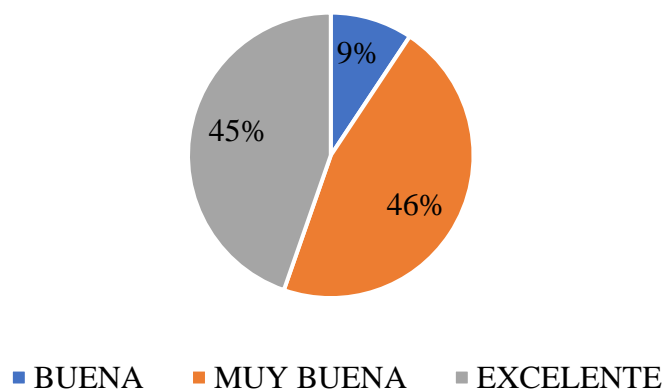
*Resultados de la pregunta 8*

ATENCION	NRO	PORCENTAJE
MALA	0	0%
REGULAR	0	0%
BUENA	14	9%
MUY BUENA	69	46%
EXCELENTE	67	45%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Nota.* En la tabla se exponen los resultados de la pregunta 8.

**Figura 13**

*Representación gráfica de la pregunta 8*



*Nota.* Dentro de la figura se reflejan los resultados en porcentajes expuestos en la tabla 16.

La mayoría de los encuestados (9%) califica la atención recibida al momento de la compra como muy buena o excelente, con un 46% y un 45% respectivamente. Esto sugiere que la empresa Veyor Cía. Ltda. tiene un buen desempeño en términos de atención al cliente, lo que puede contribuir positivamente a la satisfacción del cliente y al éxito general del negocio.

### 9. Cuando realizo algún reclamo le resolvieron el problema entre 1 a 5 (Totalmente en desacuerdo-Completamente de Acuerdo)

**Tabla 17**

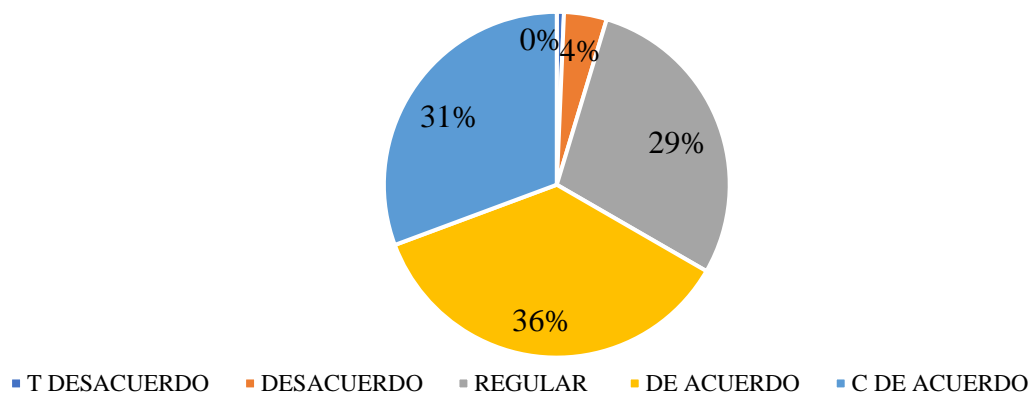
*Resultados de la pregunta 9*

RESOLVIERON	NRO	PORCENTAJE
T DESACUERDO	1	1%
DESACUERDO	6	4%
REGULAR	43	29%
DE ACUERDO	54	36%
C DE ACUERDO	46	31%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Nota.* En la tabla se exponen los resultados de la pregunta 9.

**Figura 14**

*Representación gráfica de la pregunta 9*



*Nota.* Dentro de la figura se reflejan los resultados en porcentajes expuestos en la tabla 17.

El análisis revela que la gran mayoría de los clientes (67%) están satisfechos con la forma en que se resolvieron sus reclamos, ya sea estando de acuerdo (36%) o completamente de acuerdo (31%) con la resolución. Esta cifra sugiere que la empresa tiene un buen desempeño en la gestión de reclamos, lo que puede contribuir a mantener la satisfacción del cliente y fortalecer la lealtad a la marca.

## 10. El acceso al local para las compras entre 1 a 5 (Es de difícil acceso-fácil acceso)

**Tabla 18**

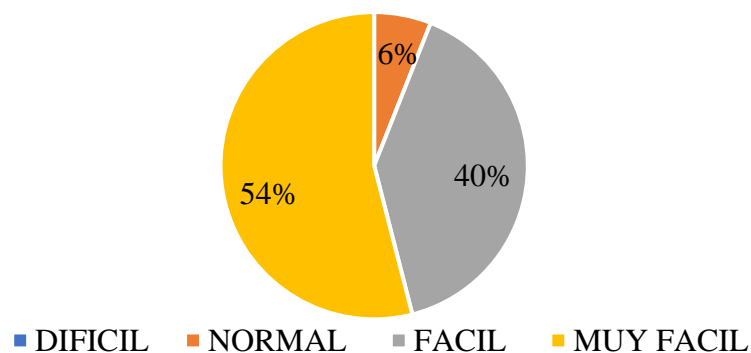
*Resultados de la pregunta 10*

ACCESO	NRO	PORCENTAJE
MUY DIFICIL	0	0%
DIFICIL	0	0%
NORMAL	9	6%
FACIL	60	40%
MUY FACIL	81	54%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Nota.* En la tabla se exponen los resultados de la pregunta 10.

**Figura 15**

*Representación gráfica de la pregunta 10*



*Nota.* Dentro de la figura se reflejan los resultados en porcentajes expuestos en la tabla 18.

El análisis muestra que la gran mayoría de los clientes (94%) encuentran fácil o muy fácil acceder al local para realizar sus compras. Este alto porcentaje refleja una percepción positiva por parte de los clientes en cuanto a la accesibilidad del local, lo que puede mejorar la experiencia de compra y contribuir a la satisfacción del cliente.

## 11. ¿Qué recomienda para mejorar el servicio?

**Tabla 19**

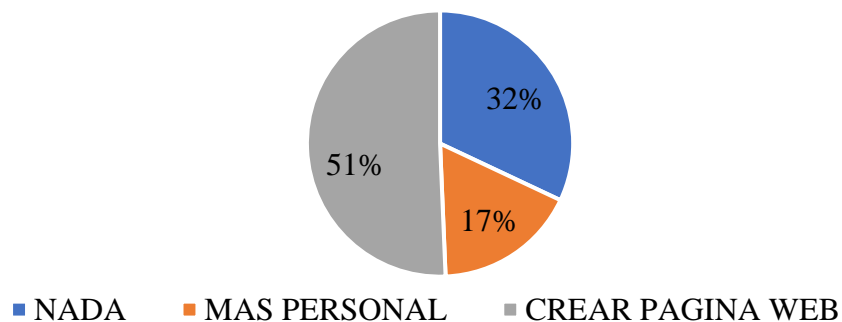
*Resultados de la pregunta 11*

MEJORAR	NRO	PORCENTAJE
NADA	48	32%
MAS PERSONAL	26	17%
CREAR PAGINA WEB	76	51%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Nota.* En la tabla se exponen los resultados de la pregunta 11.

**Figura 16**

*Representación gráfica de la pregunta 11*



*Nota.* Dentro de la figura se reflejan los resultados en porcentajes expuestos en la tabla 19.

Considerando que la pregunta se realizó permite a los encuestados dar opciones de respuesta, el análisis revela que la mayoría de los encuestados (51%) recomiendan la creación de una página web como medida para mejorar el servicio. Esta alta proporción sugiere un interés significativo por parte de los clientes en acceder a los servicios de la empresa de manera digital, lo que podría aumentar la conveniencia y la accesibilidad para un segmento más amplio de clientes.



## 12. Por qué adquiere sus prendas de vestir en Distribuidora Veyor

**Tabla 20**

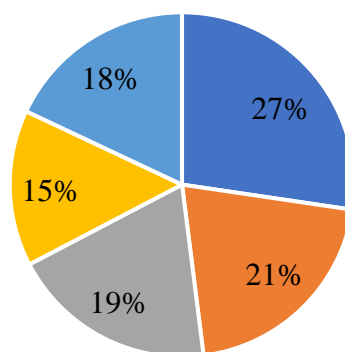
*Resultados de la pregunta 12*

ADQUIERE	NRO	PORCENTAJE
CALIDAD	41	27%
VARIEDAD	31	21%
MODELOS	29	19%
IMPORTADA	22	15%
PRECIO	27	18%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Nota.* En la tabla se exponen los resultados de la pregunta 12.

**Figura 17**

*Representación gráfica de la pregunta 12*



■ CALIDAD ■ VARIEDAD ■ MODELOS ■ IMPORTADA ■ PRECIO

*Nota.* Dentro de la figura se reflejan los resultados en porcentajes expuestos en la tabla 20.

El análisis destaca que un significativo 27% de los encuestados adquiere sus prendas de vestir en Distribuidora Veyor debido a la calidad de los productos. Este hallazgo resalta la percepción positiva de los clientes sobre la calidad de las prendas ofrecidas por la empresa, lo que sugiere una reputación sólida en términos de satisfacción del cliente y estándares de calidad.

**13. Mencione en que otro local usted adquiere sus prendas de vestir**

**Tabla 21**

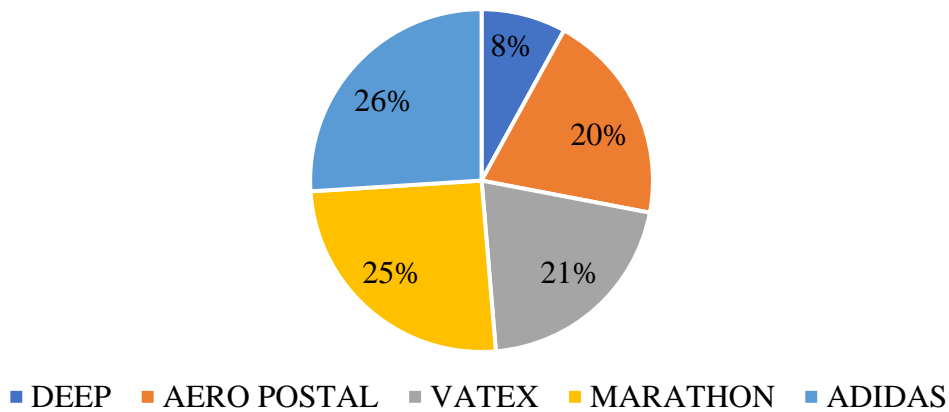
*Resultados de la pregunta 13*

LOCAL	NRO	PORCENTAJE
DEEP	12	8%
AERO POSTAL	30	20%
VATEX	31	21%
MARATHON	38	25%
ADIDAS	39	26%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Nota.* En la tabla se exponen los resultados de la pregunta 13.

**Figura 18**

*Representación gráfica de la pregunta 13*



*Nota.* Dentro de la figura se reflejan los resultados en porcentajes expuestos en la tabla 21.

El análisis resalta que un notable porcentaje del 26% de los encuestados adquiere sus prendas de vestir en Distribuidora Veyor, lo que indica una preferencia significativa por esta tienda en comparación con otras opciones mencionadas. Esta preferencia sugiere una satisfacción del cliente y una percepción positiva sobre los productos y servicios ofrecidos por Distribuidora Veyor en comparación con otros competidores en el mercado.

## 14.- De qué forma nos encontraste

**Tabla 22**

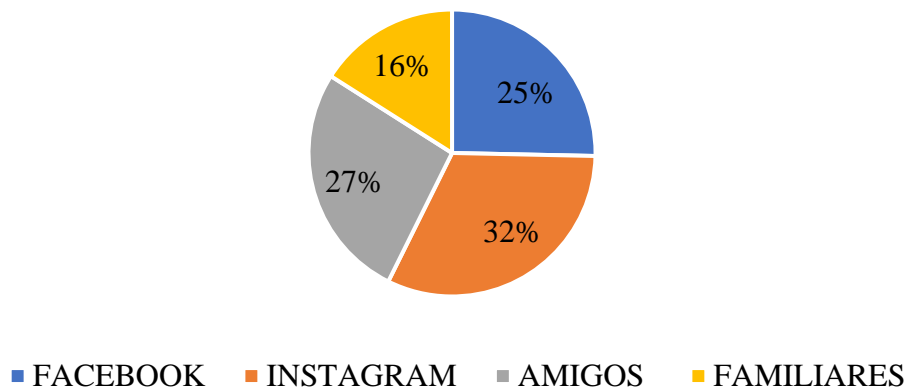
*Resultados de la pregunta 14*

ENCONTRARON	NRO	PORCENTAJE
FACEBOOK	38	25%
INSTAGRAM	48	32%
AMIGOS	40	27%
FAMILIARES	24	16%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Nota.* En la tabla se exponen los resultados de la pregunta 14.

**Figura 19**

*Representación gráfica de la tabla 14*



*Nota.* Dentro de la figura se reflejan los resultados en porcentajes expuestos en la tabla 22.

El análisis destaca que una proporción significativa, representada por el 32%, de los encuestados encontró Distribuidora Veyor a través de Instagram. Este hallazgo refleja una estrategia efectiva de marketing en esta plataforma, lo que sugiere que la presencia y la promoción de la marca en Instagram han tenido un impacto positivo en la captación de clientes.

## 15. ¿Te gustó nuestra tienda?

**Tabla 23**

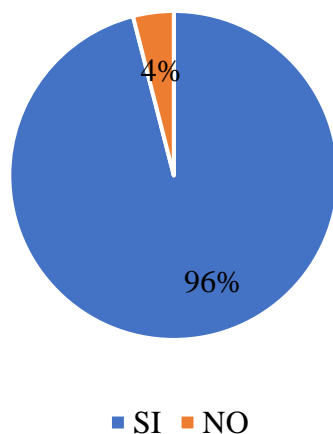
*Resultados de la pregunta 15*

GUSTO	NRO	PORCENTAJE
SI	144	96%
NO	6	4%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Nota.* En la tabla se exponen los resultados de la pregunta 15.

**Figura 20**

*Representación gráfica de la pregunta 15*



*Nota.* Dentro de la figura se reflejan los resultados en porcentajes expuestos en la tabla 22

El análisis resalta que el 96% de los encuestados expresaron haber disfrutado de la tienda de Distribuidora Veyor. Esta cifra refleja una satisfacción generalizada entre los clientes, lo que sugiere que la experiencia en la tienda fue positiva y satisfactoria para la gran mayoría de ellos.

### 3.3. Análisis del Plan de Negocios mediante las 5 fuerzas de Porter

#### 3.3.1. *El Poder de Negociación con los Clientes*

Hoy en día los clientes son la fuerza principal de las empresas y con ellos se puede determinar estrategias empresariales. Los clientes tienen hoy por hoy la capacidad de exigir calidad, precio y o pedir servicios adicionales. Se puede determinar que los clientes tienen una gran fuerza cuando:

- Son pocos, pero compran en grandes cantidades.
- Cuando los productos del mercado en general son muy parecidos y hay muchos disponibles.
- También cuando para el cliente, el cambio de proveedor o de marca no supone un costo.

En nuestro caso como Veyor, se debería implementar o aumentar la inversión en marketing y publicidad ya que tenemos que aprovechar la ventaja de ser importadores y poder tener prendas exclusivas para los clientes. Adicional se incrementará un plus que sería la venta de bisutería para la combinación con las prendas de vestir y así lograr fidelizar a cada uno de ellos.

#### 3.3.2. *El Poder de Negociación con los Proveedores*

Los proveedores juegan un papel clave en el nivel de competencia de la empresa considerando que influyen directamente en el precio de nuestro producto o servicio, así como en la calidad del producto. Contar con una variada cartera de proveedores que revisemos con periodicidad es fundamental para mejorar el posicionamiento dentro del mercado. El poder de los proveedores en nuestra empresa será más o menos determinante en función de:

- El nivel de concentración de los proveedores.
- El costo que supone cambiar de proveedor es elevado o no.
- No existen muchos proveedores que ofrezcan un servicio o producto determinado.

Necesitaríamos hacer alianzas con nuestros proveedores a largo plazo para obtener mayores beneficios en precios, calidad, forma y tiempo de endeudamiento, etc. Además de buscar aumentar nuestra cartera de proveedores para así tener una variedad o gama más alta en nuestras prendas de vestir sin que esto afecte a nuestro costo final, dando como resultado que Veyor no maneja un buen manejo de negociación con los proveedores extranjeros.

En conclusión, se puede destacar que VEYOR tiene la oportunidad de mejorar su poder de negociación con los proveedores extranjeros. Aunque actualmente enfrenta desafíos como la falta de diversidad en la cartera de proveedores y el costo elevado de cambiar de proveedor, la empresa reconoce la importancia de establecer alianzas a largo plazo para obtener mejores condiciones en términos de precios y calidad. Esta conciencia representa un primer paso hacia una estrategia más efectiva de negociación con los proveedores extranjeros, lo que puede conducir a una mayor competitividad y posicionamiento en el mercado internacional.

### **3.3.3. La Amenaza de los Productos Sustitutos**

Los productos o servicios sustitutos, también llamados de reposición son aquellos productos o servicios que pueden satisfacer necesidades muy similares a las de nuestro producto. Según el modelo de análisis de las 5 fueras de Porter, los productos sustitutos se convierten en una fuerza intensa, o en una verdadera amenaza cuando:

- Ofrecen mejor calidad
- El costo del cambio no es elevado
- El precio es inferior

Como indicamos anteriormente en Veyor necesitamos aumentar publicidad, también mejorar los canales de venta para poder llegar de mejor manera a nuestros clientes, una ventaja que tenemos es que nuestras prendas al ser Importadas desde EEUU principalmente son prendas de buena calidad, pero no es una razón para no exigir siempre a nuestros proveedores que esa calidad se mantenga y que los precios sean siempre asequibles para nuestros clientes.

### **3.3.4. La Amenaza de los Nuevos Competidores**

Los nuevos competidores que puedan surgir en nuestro mercado buscarán posicionarse rápidamente para capturar una parte del mercado. Algunos de ellos pueden ofrecer un valor añadido que no habíamos contemplado. Por ende, determinar el número de competidores nuevos y analizar el grado de amenaza que suponen, ayudará a proteger nuestro posicionamiento de mercado. Para saber si la amenaza de nuevos competidores es alta deberemos tener en cuenta algunos factores:

- Barrera de entrada del mercado. Esta expresión, utilizada en estrategia empresarial, apunta al grado de dificultad con la que se encuentra una empresa que quiere entrar en dicho mercado. A menudo, estas barreras de entradas están relacionadas con el grado de inversión necesaria, aunque puede haber otro tipo de barreras legales, fiscales, etcétera.

- Economías de escala. Cuando las economías de escala no son fuertes es más fácil que otros agentes u organizaciones accedan a nuestra industria.
- En estos tres últimos puntos hablamos de cosas o características similares ya que para que la amenaza de los competidores no sea latente todo el tiempo debemos implementar e invertir de mejor manera en marketing y publicidad, siempre teniendo en cuenta que nuestra empresa debe estar cambiando sus prendas de vestir según la moda de temporada, así podremos evitar la amenaza de los productos sustitutos.

### ***3.3.5. La Rivalidad Entre los Competidores Existentes***

La rivalidad existente entre las empresas competidoras de un mercado se verá reflejada, entre otras, en la necesidad continua de hacer reajustes o disminución de precios para mantener el posicionamiento en el mercado, o en el requerimiento de una constante innovación. El modelo de análisis de las 5 fuerzas de Porter valora el grado de rivalidad de los competidores en función de:

- Disminución de precios
- Estrategia de marketing y campañas de publicidad
- Introducción de nuevos productos

En esta última fuerza vamos a trabajar en Veyor siempre hacia mejorar la experiencia del usuario, nos referimos a que nuestras prendas deben estar encaminadas a la satisfacción total de los clientes: bueno, bonito y barato que es lo que nos distinguirá de nuestros competidores existentes, y solo así llegar a producir en ellos una experiencia positiva.

## Capítulo 4: Modelo de Negocio

### 4.1. Plan del Modelo de Negocio

La empresa Veyor Cía. Ltda. ubicada en la provincia de Azuay, en la ciudad de Cuenca, se dedica a la venta al por mayor de prendas de vestir, a partir del 2007. Su problema inicia con la deficiente cadena de valor que maneja, puesto que es muy básica y empírica. Y por ello, se han basado solamente en importar y comercializar, sin tener una visión mayor, donde no ofrecen ventajas competitivas. Además, al ser una empresa pequeña cuenta con cuatro personas para su funcionamiento. Conjuntamente, las escasas técnicas para importar y vender la ropa han perjudicado a la rentabilidad, llevándola a la pérdida de clientes y posicionamiento dentro del mercado competitivo.

Evidentemente, la competencia ha ido posicionándose en el mercado, lo que para la empresa es difícil convencer y concretar la venta con los clientes, perjudicando nuevamente a las ventas, y sobre todo a generar conflictos internos y estrategias inapropiadas que pone en riesgo a la empresa. No obstante, la empresa Veyor Cía. Ltda. Fue una de las más afectadas durante la pandemia por el COVID-19, dado que tuvieron que cerrarla por falta de ingresos, donde perdió su cartera de clientes.

Es así que, a través del modelo de negocio, se trata de generar ingresos y beneficios mediante estrategias viables, que cumplan con los objetivos de ventas, así como una alta rentabilidad. Para ello, se toma en cuenta aspectos importantes como infraestructura, oferta, clientes y beneficios. Y con ayuda de la herramienta CANVAS ayudará a definir acciones relevantes con una buena relación con los clientes actuales y potenciales para el período 2023 - 2027. A través de esta herramienta, se establecerá un mapeo de la empresa, con el fin de desarrollar una propuesta de valor diferente en el mercado competitivo. Es así que, la herramienta CANVAS conlleva nueve bloques: segmento de clientes, propuesta de valor, canales, flujos de ingresos, recursos clave, actividades clave, alianzas, estructura de costos y relaciones.

### 4.2. Esquema Básico

El modelo de negocio se enfoca en mejorar la rentabilidad y proceso de importación de la empresa Veyor Cía. Ltda., que otorgará a la sociedad una empresa rentable capaz de desenvolverse dentro del mercado competitivo, además de mejorar su actividad económica - financiera. Para ello, se amerita de un análisis de nueve aspectos importantes para la interconexión de actividades.



Por una parte, los socios clave de la empresa son los proveedores del extranjero, especialmente los de Estados Unidos puesto que son ellos quienes suministran todo lo necesario para la comercialización de los productos. Al respecto de los clientes, la empresa está integrada por aquellos clientes de diferente género de diferentes edades que necesiten de prendas de vestir, de diferentes modelos, tallas y precios. Así como empresas que requieran de la mercadería al por mayor, mismas que se encuentran ubicadas a nivel nacional.

Asimismo, el servicio al cliente se lo desarrollará en las instalaciones de la empresa, por medio de la página web empresarial, redes sociales. Este será el valor agregado para el modelo de negocio, mismo que se pretende mejorar la rentabilidad y proceso de importación, mejorando las importaciones a través de una comunicación más fluida y efectiva entre la empresa y sus proveedores extranjeros. Esto permitirá una gestión más ágil de los pedidos, una supervisión más cercana del proceso de importación y una respuesta más rápida ante cualquier problema o inconveniente que pueda surgir durante el proceso. En cuanto a esta última, se generará acciones de mejora como:

- Análisis del control interno
- Análisis de documentos en el tiempo requerido
- Equilibrar la asignación de trámites
- Desarrollar una hoja estandarizada para el control de ingresos y ventas
- Elaborar una hoja de estandarización para el control de las revisiones
- Revisión de trámites en el área operativa de las importaciones
- Consulta constante del estado tributario SRI
- Disminuir las observaciones de la Aduana
- Control de gastos operativos
- Optimización de procesos de compra

Sin duda, la oferta de un servicio de venta rápida y eficaz, incluido un servicio posventa, para brindar a los clientes la mejor atención, permitirá lograr un alcance de identidad empresarial. Así como contacto inicial de asistencia en el servicio y el autoservicio por medio de la página web o la aplicación.

Al respecto de los ingresos se debe destacar que la manera de recibir los ingresos será por medio de las ventas al por mayor, sean estas a empresas o personas particulares en ciertos casos. Además, la manera de pago por las ventas será en efectivo, transferencia electrónica y en el menor de los casos a crédito siendo la menos probable, y para las ventas que son a mayoristas se maneja con crédito de hasta 60 días. También se tendrá en cuenta el capital

humano conformado por los colaboradores de atención, recepción y entrega de las ventas de prendas de vestir. De igual manera se tomará en cuenta los recursos físicos como instalaciones, infraestructura, tamaño, ambiente, calefacción, estantes, almacenamiento, bodega, recepción, baños, sala de espera, parqueadero, etc. Se requerirá, además, los recursos financieros, como capital para la adquisición de inventario inicial, fondos para la comercialización y promoción de los productos, así como recursos para cubrir los costos operativos iniciales, como alquiler de locales, salarios del personal, servicios públicos y otros gastos relacionados con el inicio de las actividades de venta, puesto que en el diagnóstico se ha determinado que las ventas han generado una baja rentabilidad y bajos ingresos.

Asimismo, se hará uso del internet, página web empresarial, correos electrónicos y redes sociales como medio de difusión y promoción de la marca a nivel nacional. Donde se muestre los contactos, servicio, horarios, precios, cómo llegar a la empresa Veyor Cía. Ltda., fotografías y preguntas frecuentes de los clientes. Participarán los proveedores nacionales y extranjeros y socios que intervienen en el servicio de venta de prendas de vestir, por ende, estará conformada de manera general por: proveedores, clientes, empresas receptoras, empresas emisoras, Aduana.

En el ámbito de costos, se deberá incluir los costos en que incurre las operaciones de la venta de prendas de vestir a nivel local (Cuenca) o a nivel nacional (Ecuador) entre estos están:

- Equipos
- Materiales de oficina
- Sistemas de facturación
- Publicidad
- Servicios básicos
- Sueldos y salarios
- Trámites

Es así que, para el modelo de negocio es necesario el análisis del modelo CANVAS, el cual permite mejorar la comprensión del modelo propuesto, al igual que tener amplios enfoques sobre el servicio que ofrece la empresa en relación con el mercado meta, canales de distribución, entre otras. De la misma manera se podrá ejecutar un análisis estratégico.

Por ende, a continuación, se presenta el análisis determinado mediante el modelo CANVAS de la empresa Veyor Cía. Ltda.

**Tabla 24**

*Modelo CANVAS*

<p><b>Socios clave</b>          -Proveedores nacionales y extranjeros, sobre todo los de Estados Unidos.          -Adultos y adolescentes.</p>	<p><b>Actividades claves</b>          - Análisis del control interno y documentación          - Equilibrar la asignación de trámites          - Consulta constante del estado tributario</p>	<p><b>Propuesta de valor</b>          Enfocada a la diversificación de prendas de vestir, a través de la atención de calidad y comodidad, ofreciendo un servicio personalizado que garantice una experiencia de compra única y satisfactoria, resolviendo la falta de oferta de prendas de vestir importadas. Además de compras en línea y entrega a domicilio.</p>	<p><b>Relación con clientes</b>          Servicio de venta rápida y eficaz          Servicio posventa          Asistencia y autoservicio          Programa de lealtad</p> <p><b>Canal</b>          Tienda física          Tienda en línea          Redes sociales (Instagram, Facebook)          Correos electrónicos          Llamadas telefónicas.</p>	<p><b>Segmento de mercado</b>          Clientes de diferentes edades que necesiten de prendas de vestir, de diferentes modelos, tallas y precios, además de empresas retail.</p>
<p><b>Recursos clave</b>          Capital humano          Recursos financieros          Recursos físicos</p>		<p><b>Flujos de ingreso</b>          La manera de recibir los ingresos será principalmente a través de las ventas al por mayor de prendas de vestir, tanto a empresas como a clientes individuales. Los métodos de pago incluirán efectivo, transferencia electrónica y, en ocasiones, crédito. Además, se implementarán dispositivos POS para facilitar el cobro con tarjetas de crédito o débito, ofreciendo a los clientes una amplia gama de opciones de pago.</p>		
<p><b>Estructura de costos</b>          Costo estarán distribuidos de la siguiente manera: Equipos, Materiales de oficina, Sistemas de facturación, Publicidad, Servicios básicos, Costos de importación, Control de gastos operativos, Sueldos y salarios, Trámites.</p>				

*Nota.* La tabla muestra el modelo CANVA a considerar en el modelo de negocio.

### 4.3. Análisis del Entorno Macro

#### - Economía

En el caso Ecuador, el mercado textil ha experimentado transformaciones importantes en los últimos años. En 2019, la industria textil representaba 920 millones de dólares para el PIB nacional, y durante la pandemia de COVID-19 en 2020, las exportaciones textiles aumentaron considerablemente, especialmente en productos como hilo de acrílico, poliéster y polialgodón. En 2022, las exportaciones textiles alcanzaron los USD 139 millones, marcando un crecimiento del 33% en comparación con 2020 (Coba, 2021). Este crecimiento se atribuye en parte a la crisis logística mundial, que ha favorecido a los productores regionales, como es el caso de Ecuador.

En este contexto, el análisis del entorno macroeconómico es fundamental para el desarrollo y la viabilidad de cualquier plan de negocios. En este sentido, Veyor Cía. Ltda. debe considerar los factores económicos que pueden influir en su operación y crecimiento a largo plazo. Esto implica examinar cuidadosamente indicadores como el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), la inflación y la política fiscal del país (BCE,2020). Además, es crucial monitorear las tendencias económicas globales como eventos geopolíticos, como conflictos comerciales, acuerdos comerciales internacionales y cambios en las regulaciones aduaneras, también pueden influir en el entorno comercial y afectar las operaciones de importación de la empresa que podrían impactar en el comercio internacional y, por ende, en la importación de prendas de vestir, uno de los pilares del negocio de Veyor.

**Tabla 25**

*Factores económicos a nivel macro*

<b>Factores económicos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto en Veyor</b>
<b>Crecimiento del PIB</b>	El crecimiento del PIB indica la salud general de la economía del país. Un PIB en crecimiento puede significar mayor poder adquisitivo y demanda de productos como prendas de vestir.	Positivo: Mayor demanda de productos, crecimiento potencial del negocio.
<b>Inflación</b>	La inflación afecta los costos de comercialización y los precios de venta. Un	Negativo: Reducción de los márgenes de beneficio.

---

aumento en la inflación puede reducir los márgenes de beneficio de Veyor si no puede aumentar los precios de venta en consecuencia.

---

<b>Política Fiscal</b>	Los cambios en la política fiscal, como los impuestos sobre las importaciones o el gasto público, pueden tener un impacto directo en la rentabilidad de Veyor.	Variable: Dependerá de la dirección de los cambios fiscales.
------------------------	--	--

---

*Nota.* La tabla muestra los factores económicos a nivel macro considerados para implementación de la empresa.

- Mercado

Es crucial examinar las tendencias generales del mercado, incluyendo su tamaño, crecimiento y dinámica competitiva. Esto implica identificar a los competidores principales, evaluar su participación en el mercado y entender cómo se posicionan en relación con el producto o servicio que ofrecerá la empresa.

Además, es esencial analizar las necesidades y preferencias de los consumidores dentro del mercado objetivo. Esto implica comprender sus comportamientos de compra, sus expectativas en cuanto a calidad y precio, así como cualquier tendencia emergente que pueda influir en sus decisiones. Un estudio detallado de los segmentos de clientes permitirá a la empresa identificar oportunidades específicas para diferenciarse y satisfacer las demandas del mercado de manera efectiva, mediante encuestas.

Por último, el análisis del mercado también debe considerar factores externos que puedan afectar al sector en su conjunto. Esto incluye aspectos como cambios en la legislación, tendencias económicas y demográficas, así como cualquier evento o situación que pueda tener un impacto significativo en la demanda del producto o servicio. Al comprender tanto los aspectos internos como externos del mercado, la empresa estará mejor preparada para desarrollar estrategias que le permitan posicionarse de manera competitiva y alcanzar el éxito a largo plazo.

No obstante, la digitalización ha sido un factor clave que ha favorecido el crecimiento mediante un aumento en las compras en línea. Este mercado también experimenta un rápido crecimiento en el segmento de indumentaria femenina, influenciado por las cambiantes

tendencias de la moda y la evolución del panorama minorista, lo que lo convierte en un sector dinámico y prometedor, por lo que la empresa debe considerarlo.

- Político – legal

La estabilidad política y legal también juega un papel vital en el entorno macroeconómico. Los cambios en las regulaciones comerciales, los impuestos y las normativas laborales pueden tener un impacto significativo en la operación y rentabilidad de Veyor. Por lo tanto, la empresa debe mantenerse al tanto de las decisiones gubernamentales y adaptarse rápidamente a cualquier cambio normativo para garantizar el cumplimiento de las leyes y regulaciones vigentes. Esto requiere una gestión proactiva de riesgos y una sólida comprensión del marco legal en el que opera la empresa.

Recalcando que Ecuador ha mostrado un fuerte apoyo hacia la industria textil nacional, destacando medidas como la aplicación de protección aduanera para fomentar el mercado interno. Además, se ha propuesto un Plan de Mejora Competitiva dirigido a abordar los desafíos planteados por la pandemia. A pesar de las dificultades, se han intentado establecer políticas de compras públicas que favorezcan a la industria local.

- Social – cultural

Es esencial que Veyor Cía. Ltda. evalúe el entorno social y cultural en el que se desenvuelve su negocio. Las tendencias de moda, las preferencias del consumidor y los valores culturales pueden influir en la demanda de productos de moda y en la estrategia de marketing de la empresa. Por lo tanto, la empresa debe estar atenta a estas dinámicas y adaptar su oferta para satisfacer las necesidades y expectativas cambiantes de los consumidores ecuatorianos.

- Ambiental

En Ecuador, existen regulaciones ambientales que impactan directa e indirectamente en las actividades comerciales de las empresas, como Veyor Cía. Ltda. Estas regulaciones tienen como objetivo evaluar y mitigar el impacto ambiental de las operaciones empresariales, incluyendo aspectos como la generación de residuos, el uso de recursos naturales y las emisiones contaminantes (Ministerio del Ambiente, 2022). Además, es importante considerar las tendencias y políticas ambientales a nivel global, ya que las autoridades gubernamentales están implementando medidas más estrictas en términos de protección ambiental y sostenibilidad. Esto puede tener repercusiones significativas en el cumplimiento normativo, los costos operativos y la reputación corporativa de las empresas. Por lo tanto, es

fundamental para Veyor Cía. Ltda. estar al tanto de las leyes y regulaciones ambientales pertinentes y desarrollar estrategias para cumplir con ellas de manera efectiva, garantizando así su responsabilidad ambiental y su sostenibilidad a largo plazo.

Por último, el análisis ambiental también puede ofrecer oportunidades para la innovación y la diferenciación empresarial. Cada vez más, los consumidores están valorando las empresas que adoptan prácticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente. Por lo tanto, la integración de consideraciones ambientales en la estrategia empresarial puede no solo mitigar riesgos y mejorar la imagen de la marca, sino también abrir nuevas vías de mercado y generar ventajas competitivas significativas en un entorno empresarial cada vez más consciente del medio ambiente.

#### **4.4. Entorno Micro**

##### **- Oferta**

El estudio detallado de la oferta es esencial para comprender la dinámica competitiva y las oportunidades dentro del mercado objetivo. En primer lugar, se debe examinar exhaustivamente la oferta existente en el sector en el que opera la empresa. Esto implica identificar a los competidores directos e indirectos, así como analizar sus productos o servicios, precios, estrategias de marketing y posición en el mercado. Comprender la oferta actual permite a la empresa evaluar su posicionamiento y diferenciarse de manera efectiva para destacar entre la competencia, así como por ejemplo Importadora Genesis, Moda Import, Grupo Konam.

##### **- Demanda**

El análisis de la demanda en el entorno microambiental de un plan de negocios es esencial para comprender las necesidades y preferencias de los consumidores dentro del mercado objetivo. Para ello, es fundamental realizar una investigación exhaustiva que permita identificar los diferentes segmentos de clientes, sus características demográficas, comportamientos de compra, y factores que influyen en sus decisiones de adquisición. Este análisis proporciona una visión clara de las oportunidades y desafíos que enfrenta la empresa al satisfacer las demandas del mercado.

Además, el análisis de la demanda implica evaluar las tendencias y cambios en los patrones de consumo a lo largo del tiempo. Esto incluye factores como cambios en las preferencias del consumidor, estacionalidad, ciclos económicos y eventos externos que puedan influir en la demanda del producto o servicio ofrecido por la empresa. Al comprender estas tendencias,

la empresa puede ajustar su estrategia de marketing y desarrollo de productos para adaptarse a las fluctuaciones en la demanda y maximizar su participación en el mercado.

- Ambiente del negocio

El ambiente del negocio, dentro del microentorno, abarca todos los factores internos y externos que pueden influir en las operaciones y el rendimiento de la empresa en su entorno inmediato. Esto incluye aspectos como la cultura organizacional, la estructura interna, los recursos humanos, la tecnología utilizada y las relaciones con los stakeholders. Es fundamental entender este entorno para adaptarse de manera eficiente a los cambios y desafíos que puedan surgir en el día a día de la empresa.

El valor agregado que la empresa ofrece para el ambiente de negocio se centra en varios aspectos clave que contribuyen a su mejora y desarrollo. En primer lugar, nuestra cultura organizacional promueve la innovación, la colaboración y el crecimiento personal y profesional de nuestros empleados, lo que crea un ambiente de trabajo positivo y motivador. Además, contamos con una estructura interna ágil y flexible que nos permite adaptarnos rápidamente a los cambios del mercado y responder de manera efectiva a las necesidades de nuestros clientes. Nuestra inversión en tecnología de vanguardia nos posiciona como líderes en el uso de herramientas digitales para optimizar nuestras operaciones y mejorar la experiencia del cliente. Por último, mantenemos relaciones sólidas y transparentes con todos nuestros stakeholders, incluyendo proveedores, clientes y comunidades locales, fomentando la confianza y la cooperación mutua.

En este sentido, el ambiente del negocio también engloba la dinámica de la competencia en el mercado, incluyendo la identificación y análisis de los competidores directos e indirectos, así como sus estrategias, fortalezas y debilidades. Comprender la posición relativa de la empresa dentro de este entorno competitivo permite desarrollar estrategias efectivas para diferenciarse y mantener una ventaja competitiva. Asimismo, el análisis del ambiente del negocio facilita la identificación de oportunidades y amenazas que pueden surgir tanto a nivel interno como externo, lo que proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y la planificación a largo plazo.

- En concordancia con lo mencionado se especifica lo siguiente:  
Ofrecer prendas de alta calidad con diseños únicos y atractivos.
- Al ser importadores necesitamos siempre mantener ese estándar en nuestros productos.
- Resuelve rápidamente cualquier problema o consulta de los compradores.



- Ofrecer siempre a nuestros compradores soluciones óptimas mediante llamadas, o chats para medir la satisfacción de cada uno de ellos luego del problema suscitado.
- Ofrece opciones de personalización, como tallas especiales o ajustes según las preferencias del cliente.
- Poseer en stock siempre prendas de vestir para todas las tallas de nuestros clientes, modelos y colores variados.
- Crea una experiencia de compra agradable en tu tienda física o en línea.
- Crear cosas llamativas dentro de la tienda física o en la página web de la empresa, como emoticones o juegos en línea para que los clientes mientras compran se diviertan, de la misma manera en la tienda física contar con personal que les guíe les consulte les haga sentir importantes a los clientes en la tienda.
- Mantente al día con las últimas tendencias y tecnologías en la industria de la moda.
- Tener siempre catálogos virtuales, y publicar en todas las redes sociales para que así conozcan nuestros productos.
- Otros actores

Dentro del micro entorno del negocio, es crucial considerar la presencia e influencia de otros actores clave que pueden tener un impacto significativo en las operaciones y el éxito de la empresa. Estos actores pueden incluir a proveedores, clientes, instituciones financieras, organismos reguladores, asociaciones industriales y la comunidad local. Cada uno de estos actores desempeña un papel único y puede afectar diversos aspectos del negocio, desde el suministro de materias primas hasta la regulación de prácticas comerciales.

Los proveedores, por ejemplo, son esenciales para garantizar un flujo constante de materias primas y recursos necesarios para la obtención de un producto final. Una relación sólida con los proveedores puede permitir obtener mejores condiciones de precios y plazos de entrega, lo que a su vez puede mejorar la competitividad y la rentabilidad del negocio. Por otro lado, los clientes son fundamentales para la generación de ingresos y la creación de valor. Comprender las necesidades, preferencias y comportamientos de los clientes es crucial para desarrollar productos y servicios que satisfagan sus demandas y fomenten la lealtad a la marca.

#### 4.5. Análisis de Marketing

##### - Producto

El análisis del producto es fundamental para entender cómo satisfacer las necesidades y deseos del mercado objetivo. Implica evaluar las características del producto o servicio que ofrece la empresa, su calidad, diseño, funcionalidad y cualquier otro atributo que pueda influir en la percepción del cliente. Además, es importante considerar la diferenciación del producto respecto a la competencia, identificando sus ventajas competitivas y cómo estas pueden traducirse en valor para el cliente.

Este análisis también implica entender las tendencias del mercado y las necesidades no satisfechas de los clientes para adaptar o innovar los productos de manera efectiva y mantener la relevancia en un entorno competitivo. Según los resultados los encuestados eligen adquirir prendas en Distribuidora Veyor debido a la calidad de los productos ofrecidos, esto sugiere que el aspecto más destacado del producto es su calidad percibida. La empresa debe seguir enfocándose en mantener altos estándares de calidad en sus productos para satisfacer las expectativas de los clientes y mantener su posición en el mercado.

##### - Precio

El análisis del precio es crucial para establecer una estrategia de fijación de precios que maximice los ingresos y la rentabilidad de la empresa. Implica evaluar diversos factores, como los costos de importación, los precios de la competencia, la percepción de valor por parte del cliente y la elasticidad de la demanda. Además, es importante considerar la estrategia de precios en relación con los objetivos comerciales de la empresa, ya sea maximizar la participación en el mercado, obtener márgenes de beneficio específicos o posicionar el producto en un segmento de mercado determinado.

Cabe mencionar, que el análisis del precio también puede incluir la implementación de estrategias de precios dinámicos, descuentos, promociones y paquetes que sean atractivos para los clientes y que impulsen las ventas. En relación con los precios de las prendas los encuestados considera que son caros o muy caros, lo cual indica que el precio puede ser un factor determinante para algunos clientes a la hora de tomar decisiones de compra. Por lo tanto, la empresa debe considerar estrategias para mejorar la percepción del valor ofrecido por el precio, como la comunicación de los beneficios adicionales que ofrecen los productos en relación con su precio.

##### - Plaza

El análisis de plaza se enfoca en la distribución y disponibilidad del producto o servicio en el mercado. Esto implica evaluar la estrategia de distribución utilizada por la empresa para llevar sus productos desde que son importadas hasta llegar al consumidor final. Se consideran aspectos como los canales de distribución utilizados (venta directa, minoristas, mayoristas, e-commerce, entre otros), la ubicación de los puntos de venta físicos, la cobertura geográfica y la accesibilidad para el cliente. Además, se analiza la eficiencia de la cadena de suministro y la logística involucrada en el proceso de distribución, asegurando que los productos lleguen a tiempo y en las condiciones adecuadas. En base a las encuestas los clientes perciben que es fácil o muy fácil acceder al local de Distribuidora Veyor, lo que indica que la ubicación y accesibilidad de la tienda son puntos fuertes que pueden contribuir a una mayor afluencia de clientes, por ello, la empresa debe seguir priorizando la ubicación de sus tiendas en lugares estratégicos y garantizar que sean fácilmente accesibles para su público objetivo.

#### - Promoción

El análisis de promoción se centra en las estrategias de comunicación utilizadas para dar a conocer el producto o servicio, persuadir a los clientes y estimular la compra. Esto incluye la publicidad, las relaciones públicas, las ventas personales, la promoción de ventas y el marketing directo. Se evalúa la efectividad de cada canal de comunicación utilizado, así como la consistencia del mensaje y la creatividad en las campañas promocionales. Además, se considera el presupuesto asignado a la promoción, su retorno de la inversión esperado y la capacidad para llegar al público objetivo de manera efectiva.

El análisis de promoción también implica monitorear y medir el impacto de las actividades promocionales en la percepción de la marca y en las ventas, ajustando las estrategias según sea necesario para maximizar los resultados. La encuesta muestra que los encuestados encontraron Distribuidora Veyor a través de Instagram, sugiriendo que la presencia y promoción de la marca en esta plataforma tienen un impacto positivo en la captación de clientes. Por lo tanto, la empresa debe continuar invirtiendo en estrategias de marketing en redes sociales, especialmente en Instagram, para aumentar su visibilidad y atraer a más clientes potenciales. Además, los encuestados recomiendan la creación de una página web como medida para mejorar el servicio, la empresa podría considerar utilizar su sitio web como una herramienta de promoción adicional para llegar a más clientes y facilitar la compra en línea.

## 4.6. Plan Estratégico

### Tabla 26

## Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1- Ubicación estratégica del local en una zona con alta concurrencia.	1- Posibilidad de expansión a nuevos mercados nacionales e internacionales.
2- Variedad en la oferta de productos de calidad con marca propia.	2- Potencial para mejorar la rentabilidad a través de estrategias de marketing y promoción.
3- Experiencia en la importación y comercialización de prendas de vestir.	3- Oportunidad de diversificación de productos y servicios.
DEBILIDADES	AMENAZAS
1- Deficiente cadena de valor y procesos de importación.	1- Competencia creciente en el mercado nacional e internacional.
2- Limitado capital humano y recursos financieros.	2- Cambios en las tendencias de la moda y preferencias del consumidor.
3- Dependencia de proveedores extranjeros.	3- Impacto negativo de eventos externos como crisis económicas o pandemias.

*Nota.* La tabla muestra el análisis FODA elaborado para la empresa Veyor Cía. Ltda.

- Plan Estratégico de Acción

### 1. Objetivos Estratégicos:

**Objetivo 1:** Ampliar la cuota de mercado: Aumentar la participación en el mercado nacional en un 20% dentro de los próximos dos años, mediante la expansión de la presencia en nuevas regiones y la captación de nuevos clientes a través de estrategias de marketing dirigidas.

**Objetivo 2:** Mejorar la rentabilidad: Incrementar el margen de beneficio en un 15% en el próximo año, optimizando los procesos de importación y reduciendo los costos operativos a través de negociaciones más favorables con los proveedores y la mejora de la eficiencia en la cadena de suministro.

**Objetivo 3:** Diversificar la oferta de productos: Introducir una nueva línea de productos de alta demanda dentro de los próximos seis meses, diversificando la oferta para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes y mantenerse competitivos en el mercado.

## 2. Estrategias y Acciones:

**Estrategia 1:** Expansión geográfica: Abrir tres nuevas sucursales en ciudades estratégicas del país dentro del próximo año, implementando un estudio de mercado previo para identificar ubicaciones óptimas y diseñar estrategias de promoción localizada.

**Acciones:** Identificar las ciudades objetivo, evaluar la viabilidad económica, negociar alquileres de locales, contratar y capacitar personal, y lanzar campañas de marketing específicas para cada ubicación.

**Estrategia 2:** Optimización de la cadena de suministro: Renegociar contratos con proveedores clave para obtener mejores términos y precios preferenciales, implementar un sistema de gestión de inventario más eficiente y reducir los tiempos de entrega de productos.

**Acciones:** Realizar análisis de proveedores, establecer acuerdos de colaboración a largo plazo, implementar tecnología de gestión de inventario, y capacitar al personal en nuevas prácticas y procedimientos.

## 3. Recursos:

- **Recursos Humanos:** Contratación de personal adicional para las nuevas sucursales, capacitación en nuevas tecnologías y procesos, y asignación de responsabilidades claras para la implementación de las estrategias.
- **Recursos Financieros:** Presupuesto para la apertura de nuevas sucursales, inversión en tecnología y sistemas de gestión, y fondos para campañas de marketing y promoción.

## 4. Cronograma:

**Mes 1-3:** Identificación de ciudades objetivo y negociación de alquileres.

**Mes 4-6:** Contratación y capacitación de personal, y lanzamiento de campañas de marketing.

**Mes 7-9:** Apertura de nuevas sucursales y ajustes en la cadena de suministro.

**Mes 10-12:** Evaluación de resultados y ajustes necesarios.

## 5. Seguimiento y Evaluación:

- Realizar reuniones periódicas de seguimiento para revisar el progreso de las acciones y los indicadores clave de rendimiento.
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y realizar ajustes en las estrategias según sea necesario para alcanzar los resultados deseados.

## 6. Comunicación:

- Mantener una comunicación abierta y transparente con todo el equipo sobre el progreso y los desafíos enfrentados.
- Fomentar la participación y el compromiso de los empleados mediante la celebración de reuniones regulares y la implementación de canales de retroalimentación.
- Informar regularmente a las partes interesadas externas sobre los avances y los logros alcanzados.

### 4.7. Plan de Operación de Acción

#### - Objetivos Estratégicos

1. Implementar mejoras en los procesos de importación para reducir los tiempos de entrega y los costos asociados.

**Explicación:** Esto incluirá la revisión de los procedimientos actuales, la identificación de posibles cuellos de botella y la implementación de soluciones eficientes para agilizar el flujo de mercancías.

2. Desarrollar e implementar un sistema de gestión de inventario más eficaz para garantizar un control preciso de los niveles de stock y minimizar las pérdidas por obsolescencia o falta de productos.

**Explicación:** Esto implicará la adopción de tecnologías adecuadas y la capacitación del personal en el uso de estas herramientas.

3. Optimizar las operaciones de distribución para garantizar una entrega oportuna y eficiente de los productos a los clientes.

**Explicación:** Se buscará mejorar la planificación de rutas, la asignación de recursos y la coordinación entre los diferentes puntos de distribución, con el objetivo de reducir los tiempos de entrega y los costos logísticos.

## 2. Estrategias y Acciones

**Optimización de Procesos de Importación:**

- Realizar un análisis detallado de los procesos de importación actuales para identificar áreas de mejora.
- Implementar un sistema de seguimiento de envíos para monitorear el progreso de las mercancías en tránsito.
- Negociar acuerdos con proveedores y transportistas para obtener mejores condiciones comerciales y tarifas preferenciales.

**Mejora en la Gestión de Inventario:**

- Evaluar y seleccionar un software de gestión de inventario adecuado para las necesidades de la empresa.
- Capacitar al personal en el uso del nuevo sistema y establecer procedimientos claros para el registro y control de inventario.
- Realizar inventarios periódicos para verificar la exactitud de los registros y detectar posibles discrepancias.

**Incremento de la Eficiencia en la Distribución:**

- Revisar y optimizar las rutas de distribución para minimizar los tiempos de entrega y los costos de transporte.
- Implementar un sistema de seguimiento de pedidos en tiempo real para monitorear el progreso de las entregas.
- Establecer acuerdos de colaboración con empresas de logística para ampliar la cobertura de distribución y mejorar la capacidad de respuesta.

**3. Recursos**

- **Recursos Humanos:** Personal capacitado en operaciones de importación, gestión de inventario y distribución.
- **Recursos Tecnológicos:** Software de gestión de inventario, sistema de seguimiento de envíos, herramientas de planificación de rutas.
- **Recursos Financieros:** Presupuesto asignado para la implementación de mejoras en los procesos operativos.

**4. Cronograma**

La empresa deberá establecerá un cronograma detallado para cada una de las acciones propuestas, con fechas de inicio y finalización, así como hitos importantes a lo largo del proceso, a fin de llevar un control adecuado de su cumplimiento.

## **5. Seguimiento y Evaluación**

- Se designará un equipo responsable de monitorear el progreso de las acciones implementadas y realizar ajustes según sea necesario para alcanzar los objetivos establecidos.
- Se establecerán indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir el éxito de las iniciativas y evaluar su impacto en los resultados operativos.

### **4.8. Análisis Económico y Financiero**

#### **1. Estado de Resultados Proyectado**

Presentar un estado de resultados proyectado para los próximos 3-5 años, incluyendo los ingresos por ventas, costos de importación, gastos operativos, impuestos y utilidades netas esperadas. Esto proporcionará una visión clara de la rentabilidad esperada del negocio en el futuro.

#### **2. Flujo de Efectivo Proyectado**

Elaborar un flujo de efectivo proyectado que muestre los flujos de entrada y salida de efectivo durante el mismo período. Esto permitirá evaluar la capacidad de la empresa para generar efectivo suficiente para cubrir sus operaciones diarias, así como para financiar inversiones futuras y pagar deudas.

#### **3. Análisis de Sensibilidad**

Realizar un análisis de sensibilidad para identificar los factores que pueden afectar significativamente la rentabilidad y la liquidez del negocio. Esto puede incluir cambios en los precios de venta, costos de importación, tasas de interés, entre otros, y ayudará a mitigar los riesgos asociados con posibles escenarios adversos.

#### **4. Evaluación de Inversiones**

Evaluar la viabilidad de proyectos de inversión específicos, como la adquisición de maquinaria nueva, expansión de instalaciones o lanzamiento de nuevas líneas de productos. Se deben considerar los costos y beneficios esperados de cada inversión, así como su impacto en los estados financieros de la empresa.



## 5. Análisis de Rentabilidad

Calcular ratios financieros clave como el margen de utilidad, el retorno sobre la inversión (ROI), el retorno sobre el patrimonio (ROE) y el punto de equilibrio. Estos indicadores proporcionarán información sobre la eficiencia operativa y la rentabilidad del negocio en relación con su inversión y financiamiento.

Continuamente se presenta el ROI (Return on Investment) calculado de la siguiente manera considerando los datos del periodo 2018 al 2022:

$$ROI = \frac{Utilidad\ neta}{Inversión\ total} \times 100$$

$$ROI = \frac{5,330.964}{75.000} \times 100$$

$$ROI = 0.0711 \times 100$$

$$ROI = 7.11\%$$

Por lo tanto, el ROI de la inversión es del 7.11%. Esto significa que, por cada dólar invertido, la empresa genera un retorno del 7.11% en forma de utilidad neta.

A continuación, se expone el cálculo del ROE del periodo 2018-2022:

$$ROE = \frac{Utilidad\ neta}{Patrimonio\ neto} \times 100$$

$$ROE = \frac{5,330.964}{312,018.63} \times 100$$

$$ROE = 0.017 \times 100$$

$$ROE = 1.70\%$$

Por lo tanto, el ROE de la empresa es del 1.71%. Esto significa que, por cada dólar de patrimonio neto, la empresa genera un rendimiento del 1.71% en forma de utilidad neta. En la figura se presenta a detalle los datos del financiamiento realizado por la empresa:

### Figura 21

## Detalles del financiamiento

**Esta hoja describe tus fuentes de financiamiento:**

**De acuerdo a tus datos, para el primer mes:**

Tu empresa:  financiamiento.

El monto de la inversión inicial es:  **Asume un 10% adicional.**

**Es importante determinar de donde se obtienen los fondos.**

Existen dos fuentes principales, deuda y capital.  
Deuda se divide en deuda de corto plazo y de largo plazo.  
Capital se divide en capital propio y capital externo.

**Determina, del total de la inversión inicial requerida:**

<b>Inversión que se debe conseguir:</b>	\$0
¿Cuánto se financia con capital propio?	\$15,000
¿Cuánto se financia con capital externo?	\$0
¿Cuánto se financia con deuda a corto plazo?	\$75,000
¿Cuánto se financia con deuda a largo plazo?	\$0
<b>TOTAL:</b>	<b>\$90,000</b>

Tasa de interés anual a la que consigues un crédito a corto plazo:

**No aplica**

**Se asumen tasas fijas.**

¿A cuántos años obtienes el crédito a corto plazo?

**No aplica**

**Se asumen pagos fijos.**

Pago Mensual por Crédito a Corto Plazo:

**No aplica**

**Rondas de Financiamiento:**  
Tu empresa puede requerir financiamiento adicional. En esta tabla te darás cuenta de cuanto y cuando lo requiere. En caso de requerir financiamiento, debes rellenar los datos de la derecha. Es tabla dinámica, por lo que cambiará con tus datos.

Periodo	¿Requiere financiamiento?	¿Cuánto?	Fuente de financiamiento:		
			Crédito Corto plazo	Crédito Largo Plazo	Capital
Mes 2	No	\$0	\$0	\$0	
Mes 3	No	\$0	\$15,000		
Mes 4	No	\$0	\$0		
Mes 5	No	\$0	\$15,000		
Mes 6	No	\$0	\$0		
Mes 7	No	\$0	\$15,000		
Mes 8	No	\$0	\$0		
Mes 9	No	\$0	\$15,000		
Mes 10	No	\$0	\$0		
Mes 11	No	\$0	\$10,000		
Mes 12	No	\$0			

*Nota.* Los datos expuestos son parte del análisis financiero proporcionado por la empresa.

- **Evaluación de Rentabilidad**

De acuerdo a los datos proyectados para el presente análisis en se ilustra el Valor Actual Neto (VAN) para un periodo de 6 años.

**Figura 22**

*Reporte de simulación para flujo de efectivo*

	AÑO 1 2023	AÑO 2 2024	AÑO 3 2025	AÑO 4 2026	AÑO 5 2027
<b>VEYOR CIA LTDA</b>					
<b>Flujo de Efectivo</b>					
Utilidad neta	\$427,151	\$688,957	\$1,180,223	\$1,511,525	\$1,523,108
+ depreciación y amortización	-\$5	-\$10	-\$20	-\$30	-\$40
<b>Generación bruta de efectivo</b>	<b>\$427,156</b>	<b>\$688,968</b>	<b>\$1,180,244</b>	<b>\$1,511,555</b>	<b>\$1,523,149</b>
<u>Usos Operativos</u>					
Financiamiento a cuentas por cobrar	-\$3,163	-\$4,824	-\$9,632	-\$563	-\$286
Financiamiento a inventarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total usos operativos</b>	<b>-\$3,163</b>	<b>-\$4,824</b>	<b>-\$9,632</b>	<b>-\$563</b>	<b>-\$286</b>
<u>Fuentes Operativas</u>					
Financiamiento (amort.) proveedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total fuentes operativas</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>

*Nota.* En la figura se muestra el flujo de efectivo para cinco años. **Fuente y elaborado por:** Los autores

Por tanto, se acepta el proyecto del cual el valor residual es de \$ 2.444,51; confiable de inversión.

La simulación del flujo de efectivo se realizó considerando varias variables y proyecciones financieras para los próximos cinco años, las bases para esta simulación incluyen los ingresos proyectados por ventas, los costos de importación previstos, así como los gastos operativos, que abarcan tanto los gastos de ventas como los financieros. Los ingresos por ventas se calculan teniendo en cuenta las estimaciones de ventas de los productos o servicios de la empresa, mientras que los costos de importación comprenden los gastos asociados con la adquisición de materias primas o productos terminados. Por otro lado, los gastos operativos incluyen los costos generales del negocio, como salarios, alquiler de instalaciones, servicios públicos y otros gastos administrativos. Además, se consideran los gastos de ventas, que engloban los costos relacionados con la promoción y comercialización de los productos o servicios, así como los gastos financieros, que comprenden los intereses y otros costos relacionados con el financiamiento de la empresa. Estos datos, combinados con las proyecciones de ingresos, permiten realizar una simulación completa del flujo de efectivo, proporcionando una visión clara de la situación financiera futura de la empresa y su capacidad para cubrir sus obligaciones financieras y generar retornos para los inversionistas.

## 6. Estrategias de Financiamiento

Identificar las fuentes de financiamiento disponibles para el negocio, como préstamos bancarios, inversionistas privados o capital propio. Se debe analizar las ventajas y desventajas de cada opción y determinar la estructura de capital óptima para el negocio, considerando aspectos como tasas de interés, montos disponibles, plazos de pago y cuotas

mensuales. Este análisis exhaustivo permitirá determinar la estructura de capital óptima para el negocio, asegurando una gestión financiera eficiente y sostenible a largo plazo.

## **7. Plan de Contingencia**

Desarrollar un plan de contingencia financiera para hacer frente a posibles eventos imprevistos que puedan afectar la estabilidad financiera del negocio, como una disminución inesperada de las ventas o un aumento repentino en los costos. Este plan debe incluir medidas específicas para conservar la liquidez y minimizar el impacto financiero en la empresa.

## Capítulo 5: Análisis de Impacto y Viabilidad del Modelo de Negocio

### 5.1. Línea Base

#### Desarrollo de la Línea Base

La línea base de un plan de negocio representa el punto de partida desde el cual se trazan todas las acciones y se evalúan los resultados, considerando que es el fundamento sobre el cual se construyen las metas y estrategias a seguir para alcanzar el éxito empresarial (Oca, 2019). En este contexto, la elaboración de una línea base sólida implica una comprensión detallada del entorno micro y macroeconómico en el que opera la empresa, se trata de un análisis exhaustivo de la oferta y la demanda, así como de los factores internos y externos que pueden influir en el desempeño del negocio.

Además de servir como punto de referencia inicial, la línea base proporciona una base objetiva para la toma de decisiones estratégicas a lo largo del tiempo (Sandoval, 2019). Al establecer indicadores clave y métricas de rendimiento, se facilita la evaluación periódica del progreso y la identificación de desviaciones que requieran ajustes en la estrategia empresarial, esto permite una gestión más efectiva de los recursos y una mayor capacidad de adaptación a los cambios del mercado y del entorno empresarial (Muñoz, 2017).

Una línea base bien definida también es esencial para la comunicación efectiva con todas las partes interesadas, tanto internas como externas. Proporciona una comprensión común de los objetivos, las expectativas y los riesgos asociados con el proyecto empresarial, lo que fomenta la alineación de intereses y el compromiso hacia el logro de metas compartidas. Asimismo, sirve como punto de partida para el establecimiento de metas claras y realistas, lo que contribuye a mantener la motivación y el enfoque en el cumplimiento de los objetivos a largo plazo.

Para asegurar el éxito y la gestión efectiva del proyecto y/o modelo de negocio a implementar por la empresa, es fundamental establecer una línea base sólida que sirva como punto de referencia para evaluar el progreso y el rendimiento a lo largo de su ejecución (Goveo et al., 2020). A continuación, se detalla los aspectos clave que la empresa debe desarrollar para construir una línea base completa y detallada:

**1. Descripción:** La descripción detallada del modelo de negocio es fundamental para establecer una comprensión clara de su propósito, objetivos y alcance, este punto permite definir los entregables principales del proyecto, así como los beneficios esperados al finalizar la ejecución del mismo. Al tener una visión clara de lo que se pretende lograr, se facilita la

alineación de todas las partes interesadas y se establece una base sólida para la planificación y ejecución de las actividades.

**2. Cronograma Inicial:** El cronograma inicial establece las fechas de inicio y finalización del proyecto, así como la distribución temporal de las actividades y los hitos importantes a lo largo del tiempo. Esta definición temporal es crucial para garantizar que el modelo de negocio se desarrolle de manera ordenada y eficiente, evitando posibles retrasos que puedan afectar el logro de los objetivos. Además, proporciona una guía clara para la asignación de recursos y la gestión del tiempo.

**Tabla 27**

*Cronograma*

ACTIVIDADES	FECHA INICIO	FECHA FIN
Investigación de mercado y análisis de la competencia.	Semana 1	Semana 4
Desarrollo del plan de negocio.	Semana 5	Semana 8
Definición de estrategias de marketing y publicidad	Semana 9	Semana 12
Selección de proveedores y negociación de contratos.	Semana 10	Semana 14
Diseño y desarrollo del sitio web de la empresa	Semana 11	Semana 16
Lanzamiento de la campaña de marketing y publicidad.	Semana 12	Semana 18
Evaluación de resultados y ajustes en la estrategia	Semana 13	Semana 20

*Nota.* La tabla muestra una propuesta de cronograma a implementar.

**3. Presupuesto Inicial:** El presupuesto inicial del modelo de negocio implica la estimación de los costos asociados a su ejecución, así como la asignación de recursos financieros a cada actividad planificada, esta etapa es esencial para garantizar la viabilidad financiera del proyecto y para gestionar los riesgos financieros de manera efectiva. Además, permite

establecer una base sólida para el seguimiento y control de los gastos a lo largo del tiempo. A continuación, se presenta una propuesta de presupuesto desglosado por actividad:

1. Investigación de mercado y análisis de la competencia: \$5,000
2. Desarrollo del plan de negocio: \$3,000
3. Definición de estrategias de marketing y publicidad: \$7,000
4. Selección de proveedores y negociación de contratos: \$2,500
5. Diseño y desarrollo del sitio web de la empresa: \$6,000
6. Lanzamiento de la campaña de marketing y publicidad: \$8,000
7. Evaluación de resultados y ajustes en la estrategia: \$2,000

Total, del presupuesto inicial: \$33,500

**4. Recursos Asignados:** La asignación de recursos humanos, equipos, herramientas y materiales necesarios para llevar a cabo cada actividad del modelo de negocio es fundamental para su éxito. Este punto implica identificar y asignar los recursos adecuados en función de las necesidades de cada tarea, garantizando así la disponibilidad de los mismos en el momento y lugar adecuados. Una correcta asignación de recursos es esencial para maximizar la eficiencia y minimizar los riesgos de interrupciones en el proceso.

**5. Alcance:** Detallar el alcance del proyecto implica definir con precisión los productos o entregables esperados, así como los criterios de aceptación y los requisitos establecidos para cada uno de ellos. Esta claridad en el alcance del proyecto ayuda a evitar posibles malentendidos y conflictos durante su ejecución, garantizando que todas las partes involucradas tengan una comprensión común de lo que se espera lograr. En este sentido, el alcance del presente proyecto abarca el lanzamiento de una línea de productos de moda femenina importada, dirigida a un segmento de mercado joven y moderno. Los productos incluirán prendas de vestir, calzado y accesorios seleccionados de acuerdo con las últimas tendencias de la moda.

**6. Riesgos Identificados:** La identificación de los riesgos potenciales que podrían afectar el proyecto es crucial para desarrollar estrategias de mitigación efectivas. Este punto implica evaluar la probabilidad e impacto de cada riesgo identificado, así como desarrollar planes de acción para reducir su impacto o probabilidad de ocurrencia. Al anticipar y gestionar proactivamente los riesgos, se minimiza la posibilidad de que afecten negativamente al éxito del modelo de negocio, como la dependencia de proveedores extranjeros, cambios en las regulaciones aduaneras, cambios en las preferencias del consumidor, así como los problemas logísticos.

**7. Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs):** La definición de indicadores clave de rendimiento es esencial para medir el progreso y el éxito del modelo de negocio. Estos KPIs permiten monitorear el desempeño en relación con los objetivos establecidos, proporcionando una visión clara de si se están alcanzando los resultados esperados. Al establecer umbrales de desempeño y métodos de recopilación de datos, se facilita la toma de decisiones informadas y la identificación temprana de posibles desviaciones que requieran acción correctiva, como tasa de conversión en ventas en línea, rotación de inventario y índice de satisfacción del cliente.

**8. Comunicación y Gestión de Interesados:** Establecer estrategias de comunicación efectivas y canales de información con todas las partes interesadas es fundamental para el éxito del modelo de negocio. Esto implica definir la frecuencia y el formato de los informes de progreso, así como asegurar una comunicación abierta y transparente en todas las etapas del proyecto. Una gestión adecuada de los interesados garantiza su involucramiento y apoyo continuo, lo que contribuye a superar posibles desafíos y alcanzar los objetivos establecidos.

**9. Plan de Calidad:** El establecimiento de un plan de calidad es crucial para asegurar que los productos o entregables del modelo de negocio cumplan con los estándares y requisitos establecidos. Esto implica definir procedimientos de control de calidad, actividades de revisión y auditoría programadas, así como responsabilidades claras para su implementación. Un riguroso plan de calidad garantiza la satisfacción del cliente y la reputación del negocio en el mercado.

**10. Plan de Gestión del Cambio:** El plan de gestión del cambio es esencial para evaluar y aprobar cualquier modificación en el alcance, cronograma o presupuesto del modelo de negocio. Esto implica establecer procesos formales para gestionar solicitudes de cambio, evaluar su impacto en el proyecto y obtener la aprobación correspondiente antes de su implementación. Una gestión efectiva del cambio ayuda a minimizar los riesgos asociados con modificaciones no planificadas y garantiza la continuidad del proyecto.

**11. Documentación y Archivo:** Implementar un sistema de archivo y gestión de documentos garantiza la organización y seguridad de la información del modelo de negocio. Esto implica establecer procedimientos para la creación, almacenamiento y recuperación de documentos relevantes, así como asegurar su disponibilidad para todas las partes interesadas según sea necesario. Una adecuada documentación y archivo facilita la colaboración y el intercambio de información dentro del equipo de trabajo.



En este contexto, para garantizar la organización y seguridad de la información del modelo de negocio, es crucial implementar un sistema de archivo y gestión de documentos que incluya una variedad de documentos relevantes como contratos, informes financieros y políticas de la organización, estos documentos pueden ser físicos o electrónicos, dependiendo de las necesidades y recursos de la empresa, y su almacenamiento adecuado facilita la colaboración y el intercambio de información dentro del equipo de trabajo. En cuanto a la elección entre la documentación física y electrónica, debe considerarse la accesibilidad, seguridad y facilidad de mantenimiento. Además, es importante evaluar si la empresa cuenta actualmente con un sistema ERP para la gestión de la información, ya que esta herramienta puede integrar y centralizar datos de diferentes áreas, optimizando la gestión de la documentación y la toma de decisiones.

**12. Legal y Cumplimiento Normativo:** Identificar la legislación y regulaciones aplicables al modelo de negocio y obtener los permisos y licencias necesarios es esencial para garantizar su cumplimiento normativo. Esto implica realizar un análisis exhaustivo de los requisitos legales y regulatorios relevantes, así como establecer procesos para su seguimiento y cumplimiento continuo. El cumplimiento normativo protege al modelo de negocio de posibles sanciones y riesgos legales, asegurando su operación dentro del marco legal establecido.

Al desarrollar una línea base completa y detallada, la empresa estará mejor preparada para gestionar eficazmente todos los aspectos del modelo de negocio, garantizando su éxito y cumplimiento de los objetivos establecidos.

## **5.2. Indicadores de Impacto Esperado: Económico y Social**

La definición y seguimiento de indicadores de impacto esperado, tanto económicos como sociales, constituyen una parte integral de cualquier plan de negocio, considerando que permiten medir el éxito y la efectividad de las estrategias implementadas. En el ámbito económico, estos indicadores proporcionan una evaluación cuantitativa de la rentabilidad y la eficiencia del modelo de negocio. Esto incluye métricas como el retorno de la inversión (ROI), el margen de beneficio neto, la tasa de crecimiento de los ingresos y la rentabilidad sobre el capital empleado (ROCE) (Varese, 2023). El análisis de estos indicadores proporciona una visión clara de la viabilidad financiera del proyecto y ayuda a identificar áreas de mejora para maximizar la rentabilidad.

Además del ROI y ROCE, se pueden evaluar indicadores como el EBITDA (ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización), el margen bruto y neto, la rotación de inventario y el flujo de efectivo operativo. Estos indicadores brindan una perspectiva más

completa del desempeño financiero de la empresa, permitiendo una comparación con estándares de la industria y la identificación de áreas de fortaleza y debilidad. Al comparar los indicadores financieros de la empresa con los de la industria, se pueden identificar oportunidades de mejora y establecer metas realistas para optimizar el rendimiento y la competitividad en el mercado.

Además de los indicadores económicos, es crucial considerar los impactos sociales del modelo de negocio, estos indicadores capturan el valor generado para la comunidad, los empleados, los clientes y otras partes interesadas (Jiménez, 2019). Ejemplos de indicadores sociales incluyen la creación de empleo local, el acceso mejorado a productos o servicios esenciales, la mejora de la calidad de vida de los empleados y la contribución a iniciativas de responsabilidad social corporativa (RSC). Medir y monitorear estos impactos sociales es fundamental para evaluar el compromiso de la empresa con la sostenibilidad y el desarrollo social.

El establecimiento de indicadores de impacto esperado, tanto económicos como sociales, no solo permite evaluar el éxito a corto plazo del modelo de negocio, sino que también facilita la planificación estratégica a largo plazo. Al identificar los resultados deseados y las métricas asociadas desde el principio, la empresa puede establecer metas claras y medibles para guiar su progreso hacia el logro de su misión y visión. Esto proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas y la asignación eficiente de recursos en todas las áreas del negocio.

Además, la medición de los impactos económicos y sociales ayuda a la empresa a comunicar su valor y su compromiso con la sostenibilidad a todas las partes interesadas. Al proporcionar datos concretos sobre los beneficios generados, la empresa puede construir una narrativa convincente que resuene con inversores, clientes, empleados y la comunidad en general. Esta transparencia y rendición de cuentas fortalecen la reputación de la empresa y generan confianza en su capacidad para crear un impacto positivo y duradero.

Por lo tanto, es fundamental establecer indicadores de impacto que permitan medir el efecto que la implementación de un proyecto o modelo de negocio tendrá tanto en el ámbito económico como en el social (Palomeque et al., 2018). Estos indicadores ayudarán a evaluar el éxito del proyecto y su contribución al desarrollo sostenible y al bienestar de la comunidad o ubicación donde se ubica la empresa. A continuación, se detallan los indicadores clave que debemos considerar:

- **Indicadores Económicos**

**Crecimiento del Ingreso:** Porcentaje de aumento en los ingresos generados por el proyecto en comparación con el período anterior a su implementación.

**Generación de Empleo:** Número de puestos de trabajo creados directa e indirectamente como resultado del proyecto, desglosados por tipo (temporal, permanente, etc.).

**Incremento en la Inversión:** Monto total de nuevas inversiones atraídas al área de influencia del proyecto, incluyendo inversión privada y pública.

**Mejora de la Rentabilidad:** Aumento en la rentabilidad de las empresas locales asociadas al proyecto, medido a través de indicadores financieros como el retorno de la inversión (ROI).

- **Indicadores Sociales**

**Acceso a Servicios Básicos:** Porcentaje de la población local que experimenta mejoras en el acceso a servicios básicos como educación, salud, agua potable y saneamiento.

**Desarrollo de Capacidades:** Número de personas capacitadas o formadas a través de programas de educación, entrenamiento laboral o desarrollo de habilidades ofrecidos por el proyecto.

**Empoderamiento de la Comunidad:** Grado de participación y empoderamiento de la comunidad local en la toma de decisiones relacionadas con el proyecto y su implementación.

**Mejora en la Calidad de Vida:** Indicadores que midan la percepción de la población local sobre la mejora en su calidad de vida, incluyendo aspectos como seguridad, acceso a espacios recreativos y bienestar general.

Los indicadores presentados proporcionan una visión integral del impacto del proyecto en el ámbito económico y social, permitiendo realizar ajustes y mejoras según sea necesario para maximizar sus beneficios para la comunidad y la economía local.

### 5.3. Indicadores Financieros

Es crucial destacar que los datos presentados a continuación abarcan un periodo significativo desde el año 2018 hasta el 2022. Este intervalo temporal proporciona una perspectiva amplia y detallada del desempeño financiero de la empresa a lo largo de varios años. Al evaluar el rendimiento financiero durante cinco años consecutivos, se obtiene una visión más completa de la estabilidad, la progresión y las posibles áreas de mejora dentro de la organización. Además, permite identificar tanto los picos como las caídas en el desempeño financiero, lo que facilita la toma de decisiones informadas y estratégicas para el futuro del negocio.

**Tabla 28**
*Indicadores financieros*

INDICADORES FINANCIEROS		
INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	RESULTADO
Indicador de liquidez	$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$ $\text{Liquidez} = \frac{104,872.16}{14,461.11}$	<b>Liquidez= 7.25</b>
Indicador de rentabilidad	$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total activos}}$ $\text{ROA} = \frac{10,721.43}{105,703.63}$	<b>ROA= 0.1014</b>
	$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio neto}}$ $\text{ROE} = \frac{10,721.43}{33,242.52}$	<b>ROE= 0.3225</b>
Indicador de endeudamiento	$\text{IE} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Patrimonio total}}$ $\text{IE} = \frac{72,461.11}{33,242.52}$	<b>IE= 2.18</b>
Indicador de apalancamiento	$\text{IA} = \frac{\text{Total activos}}{\text{Patrimonio total}}$ $\text{IA} = \frac{105,703.63}{33,242.52}$	<b>IA= 3.17</b>
Margen de utilidad bruta	$\text{UB} = \frac{\text{Ingresos} - \text{Costos}}{\text{Ingresos}}$ $\text{UB} = \frac{515,797.28 - 485,550.33}{515,797.28}$	<b>UB= 0.06</b>

*Nota.* La tabla muestra el cálculo de los indicadores financieros del periodo de tiempo 2018-2022.

**Análisis:** Al analizar los indicadores financieros proporcionados, se obtiene una visión integral de la salud financiera de la empresa durante el período acumulado de 2018 a 2022. Comenzando con el indicador de liquidez, que en este caso es de 7.25, revela la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo mediante la comparación de sus activos corrientes con sus pasivos corrientes. En este contexto, un valor superior a 1 sugiere que la empresa posee suficientes activos líquidos para cubrir sus deudas a corto plazo, lo cual es positivo ya que indica una situación financiera sólida y estable, lo que sugiere una salud financiera favorable en términos de liquidez.

En términos de rentabilidad, el Return on Assets (ROA) arroja un 0.1014, lo que sugiere una eficiente utilización de los activos para generar ganancias. Este indicador refleja la capacidad de la empresa para generar rendimientos favorables en relación con la inversión en activos durante el período analizado. Sin embargo, el Return on Equity (ROE) se sitúa en un modesto 0.3225, lo que indica que la empresa genera un rendimiento relativamente bajo sobre el capital aportado por los accionistas.

En lo que respecta al endeudamiento, el Indicador de Endeudamiento (IE) revela una relación entre los pasivos totales y el patrimonio total, representando el 2.18. Este valor relativamente bajo sugiere una gestión prudente de la deuda por parte de la empresa, lo que implica una menor dependencia de la financiación externa para respaldar sus operaciones. Además, el Indicador de Apalancamiento (IA) revela una proporción de activos financiados por deuda en comparación con el capital propio, con un valor del 3.17%, lo que indica una menor exposición al riesgo financiero asociado con el apalancamiento.

El resultado del Margen de Utilidad Bruta para el período 2022 es del 0.06, este indicador representa el porcentaje de ingresos que queda después de deducir los costos directos asociados con la producción de los bienes o servicios vendidos. Un margen de utilidad bruta bajo sugiere mejorar algunos aspectos en el manejo de los costos operativos.

## 5.4. Análisis Vertical y Horizontal

### 5.4.1. Análisis Vertical del Balance General

Figura 23

Balance general

IMPORTADORA VEYOR		
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
A 31 DE DICIEMBRE DE 2022		
<b>ACTIVOS</b>		
<b>Activo Corriente</b>		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 27,435	26.0%
Cuentas comerciales y otras cuentas por cobrar	\$ 42,471	40.2%
Productos terminados	\$ 34,966	33.1%
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$ 104,872</b>	<b>99.2%</b>
<b>Activos No Corrientes</b>		
Muebles y enseres	\$ 623	0.6%
Equipo de computación	\$ 822	0.8%
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>\$ 831</b>	<b>0.8%</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 105,704</b>	<b>100.0%</b>
<b>PASIVOS</b>		
<b>Pasivos Corrientes</b>		
Obligaciones financieras	\$ 14,461	13.7%
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>\$ 14,461</b>	<b>13.7%</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>		
Obligaciones financieras	\$ 58	0.1%
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>\$ 58</b>	<b>0.1%</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 14,519</b>	<b>13.7%</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital social	\$ 400	0.4%
Capital capitalización	\$ 23,561	22.3%
Utilidad acumulada	\$ 9	0.0%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 23,970</b>	<b>22.7%</b>
<b>Total Pasivos + Patrimonio</b>	<b>\$ 38,489</b>	<b>36.4%</b>

COMPOSICIÓN DEL ACTIVO CORRIENTE		
ACTIVO	VALOR	ANÁLISIS VERTICAL
Inventarios		
Producto Terminado	34,966	33.3%
Cuentas Comerciales por Cobrar	42,471	40.5%
Efectivo y Equivalentes	27,435	26.2%
<b>SUBTOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>104,872</b>	<b>100.0%</b>

Nota. Datos tomados del balance general de la empresa.

Como lo expresa Macías y Sánchez (2018), el análisis vertical es una herramienta fundamental en la evaluación financiera de una empresa, considerando que permite comprender la estructura y composición de los estados financieros en relación con el total de activos o pasivos. En este contexto, cada partida de los estados financieros se expresa como un porcentaje del total correspondiente, lo que facilita la identificación de tendencias, fortalezas y áreas de mejora en la gestión empresarial, este análisis proporciona una visión detallada de cómo se distribuyen los recursos financieros de la empresa, lo que ayuda a los inversionistas, gerentes y otros interesados a tomar decisiones informadas y estratégicas.

Con respecto al estado de situación financiera de Importadora VEYOR al 31 de diciembre de 2022 revela una distribución significativa de sus activos, pasivos y patrimonio. En primer lugar, en el activo corriente, los efectivos y equivalentes de efectivo representan aproximadamente el 26.0% del total de activos, lo que indica una reserva de liquidez adecuada para hacer frente a las obligaciones a corto plazo. Además, las cuentas comerciales y otras cuentas por cobrar constituyen el 40.2% del total de activos corrientes, lo que destaca la importancia de la gestión eficiente de los créditos otorgados a los clientes. Sin embargo, la ausencia de inventarios en la sección de activos corrientes sugiere una posible optimización en la gestión de existencias para mejorar la eficiencia operativa y garantizar un flujo de producción constante.

En cuanto a los pasivos, se observa que los pasivos corrientes representan el 13.7% del total de pasivos y están principalmente compuestos por obligaciones financieras. Esto sugiere que la empresa ha utilizado financiamiento externo para respaldar sus operaciones a corto plazo. Por otro lado, los pasivos no corrientes son mínimos en comparación con el total de pasivos, lo que indica una menor dependencia de la financiación a largo plazo.

Finalmente, en el patrimonio, el capital social y la capitalización constituyen el 22.7% del total del patrimonio, mientras que la utilidad acumulada es marginal. Esto sugiere una política de retención de utilidades conservadora por parte de la empresa. En resumen, el análisis vertical destaca la distribución relativa de los recursos financieros de Importadora VEYOR y proporciona una visión clara de su estructura financiera y solidez patrimonial.

#### ***5.4.2. Análisis Horizontal***

#### **Figura 24**

## Matriz de análisis horizontal

IMPORTADORA VEYOR			ANÁLISIS HORIZONTAL	
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA COMPARATIVO 2021-2022			ABSOLUTA	RELATIVA
ACTIVOS	2021	2022		
<b>Activo Corriente</b>				
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 16,964	\$ 27,435	\$ 10,471	61.72%
Cuentas comerciales y otras cuentas por cobrar	\$ 22,231	\$ 42,471	\$ 20,240	91.04%
Productos terminados	\$ 93,129	\$ 34,966	-\$ 58,163	-62.45%
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$ 132,324</b>	<b>\$ 27,435</b>	<b>-\$ 104,889</b>	<b>-79.27%</b>
<b>Activos No Corrientes</b>				
Muebles y enseres	\$ 408	\$ 623	\$ 215	52.77%
Equipo de computación	\$ 822	\$ 822	\$ -	0.00%
Otros activos	\$ 9,326	\$ -	-\$ 9,326	-100.00%
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>\$ 10,556</b>	<b>\$ 1,445</b>	<b>-\$ 9,111</b>	<b>-86.31%</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 142,880</b>	<b>\$ 28,880</b>	<b>-\$ 114,000</b>	<b>-79.79%</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>Pasivos Corrientes</b>				
Obligaciones financieras	\$ 30,123	\$ 14,461	-\$ 15,662	-51.99%
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>\$ 30,123</b>	<b>\$ 14,461</b>	<b>-\$ 15,662</b>	<b>-51.99%</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>				
Obligaciones financieras	\$ 2,487	\$ 3,857	\$ 1,370	55.09%
Beneficios a empleados	\$ 6,611	\$ 6,298	-\$ 313	-4.73%
Impuesto de renta diferido	\$ 34	\$ 65	\$ 31	91.18%
Otras provisiones	\$ 1,242	\$ 1,333	\$ 91	7.33%
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>\$ 10,374</b>	<b>\$ 11,553</b>	<b>\$ 1,179</b>	<b>11.36%</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 40,497</b>	<b>\$ 26,014</b>	<b>-\$ 14,483</b>	<b>-35.76%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital social	\$ 400	\$ 400	\$ -	0.00%
Capital capitalización	\$ 110,495	\$ 23,561	\$ -	
Utilidad acumulada	\$ 1,449	\$ 9,281	\$ 7,833	540.73%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 112,343</b>	<b>\$ 33,242</b>	<b>-\$ 79,101</b>	<b>-70.41%</b>
<b>Total Pasivos + Patrimonio</b>	<b>\$ 152,840</b>	<b>\$ 59,256</b>	<b>-\$ 93,584</b>	<b>-61.23%</b>

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL			ANÁLISIS HORIZONTAL	
	Año 1	Año 2	ABSOLUTA	RELATIVA
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 256.981,80</b>	<b>\$ 515.797,28</b>	<b>\$ 258,815</b>	<b>101%</b>
(-)Costo ventas	\$ 254.912,59	\$ 505.075,85	-\$ 49,761	-59%
<b>UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL</b>	<b>\$ 2.069,21</b>	<b>\$ 10.721,43</b>	<b>\$ 308,576</b>	<b>179%</b>
(-)Gastos Operacionales ventas	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 3,213	-17%
(-)Gastos operacionales de administracion	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 441	-21%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 2.069,21</b>	<b>\$ 10.721,43</b>	<b>\$ 312,230</b>	<b>206.9%</b>
(+)Ingresos operacionales	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ -	0%
(+)Gastos financieros	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ -	0%
<b>UTILIDAD ANTES PARTICIPACION TRABAJAD</b>	<b>\$ 2.069,21</b>	<b>\$ 10.721,43</b>	<b>\$ 312,230</b>	<b>205.5%</b>
(-)Participacion Trabajadores	\$ 310,38	\$ 1.608,21	\$ -	
<b>UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>\$ 1.758,83</b>	<b>\$ 9.113,22</b>	<b>\$ 493</b>	<b>280%</b>
(-)Impuesto de renta causado	\$ 386,94	\$ 2.278,30	\$ 311,737	205.4%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 1.371,89</b>	<b>\$ 6.834,92</b>		

Nota. Datos tomados del balance general de la empresa.



Es importante mencionar que para el presente análisis se lo realizó en base a la generación de flujo de efecto de cado del 2021 al 2022, tomados del balance general proporcionado por la empresa.

Como lo menciona Barreto (2020), el análisis horizontal compara los valores de los estados financieros de una empresa a lo largo de varios períodos. Se utiliza para observar la evolución de las partidas a lo largo del tiempo y detectar tendencias, cambios y variaciones. Importadora VEYOR entre 2021 y 2022 revela cambios significativos en sus activos, pasivos y patrimonio. En primer lugar, se observa un aumento notable en el efectivo y equivalentes de efectivo, así como en las cuentas comerciales y otras cuentas por cobrar, con incrementos del 61.72% y 91.04%, respectivamente. Estos aumentos sugieren una mejora en la liquidez de la empresa y un crecimiento en las ventas a crédito, lo que puede indicar una expansión en las operaciones comerciales.

Sin embargo, este incremento en la liquidez se ve contrarrestado por una disminución sustancial en los productos terminados, que se redujeron en un 62.45%. Esta disminución significativa podría estar relacionada con estrategias de gestión de inventarios más eficientes o cambios en la demanda del mercado. Además, se observa una reducción en otros activos no corrientes, como muebles y enseres, y una disminución notable en el total de activos del 79.79%. Estos cambios pueden indicar una reestructuración en las inversiones de la empresa o una adaptación a nuevas condiciones del mercado.

En cuanto a los pasivos, se evidencia una disminución tanto en los pasivos corrientes como no corrientes, lo que sugiere una disminución en las obligaciones financieras y una gestión más eficiente de las deudas. Por otro lado, el patrimonio de la empresa se ve afectado por una reducción drástica del 70.41%, principalmente debido a un aumento significativo en la utilidad acumulada. Esto puede indicar una política de retención de utilidades más agresiva o un aumento en la rentabilidad de la empresa.

### **5.5. Plan de Monitoreo y Evaluación**

El desarrollo de un riguroso sistema de monitoreo y evaluación se convierte en un pilar fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier modelo de negocio, este sistema no solo permite realizar un seguimiento detallado del progreso en relación con los objetivos establecidos, sino que también posibilita la identificación temprana de desviaciones y áreas de mejora (Dawodu et al., 2017). A través de la recopilación sistemática de datos sobre el desempeño del negocio, se obtiene una visión clara de qué aspectos están funcionando de

manera efectiva y cuáles requieren ajustes. Esto proporciona a la empresa una base sólida para la toma de decisiones informadas y estratégicas.

La implementación de un sistema de monitoreo y evaluación también contribuye a fomentar la transparencia y la rendición de cuentas tanto dentro del equipo de trabajo como frente a las partes interesadas externas. Al establecer mecanismos claros de seguimiento y reporte, se promueve la responsabilidad en la ejecución de las actividades y se construye confianza con los inversores, socios comerciales y otros stakeholders clave. Este aspecto es crucial para mantener relaciones sólidas y duraderas en el entorno empresarial.

Además de su función en la rendición de cuentas, el sistema de monitoreo y evaluación proporciona una valiosa retroalimentación que alimenta un ciclo de mejora continua. Al analizar regularmente los datos recopilados, se pueden identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas que pueden ser replicadas en futuras iniciativas. Esta capacidad de aprendizaje organizacional permite a la empresa adaptarse de manera ágil a los cambios del mercado y mejorar su desempeño de manera constante.

Otra ventaja importante de contar con un sólido sistema de monitoreo y evaluación radica en su capacidad para demostrar el valor y el impacto del modelo de negocio ante las partes interesadas (Palaquibay, 2023). A través de informes claros y objetivos sobre el progreso y los resultados alcanzados, la empresa puede comunicar de manera efectiva el valor generado y la efectividad de sus estrategias. Esta comunicación transparente y basada en datos fortalece la reputación y la credibilidad de la empresa en el mercado.

En el desarrollo del modelo de negocio se reconoce la importancia de establecer un sistema sólido de monitoreo y evaluación para garantizar el éxito y la eficacia de las operaciones (Tigua & Vivero, 2023). El plan de monitoreo y evaluación detallado a continuación permitirá realizar un seguimiento constante del progreso y tomar medidas correctivas según sea necesario. A continuación, se presentan los aspectos clave del plan:

### **1. Objetivos del Monitoreo y Evaluación**

- Evaluar el rendimiento y el progreso de las operaciones en relación con los objetivos establecidos en el plan de negocio.
- Identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.
- Asegurar el uso eficiente de los recursos y la maximización de los resultados.

### **2. Indicadores de Desempeño**

- Definir indicadores específicos y medibles que reflejen el éxito económico y operativo del negocio.
- Establecer métricas financieras como ingresos, costos, margen de beneficio, así como indicadores operativos como satisfacción del cliente, calidad del producto y eficiencia del proceso.

### **3. Frecuencia y Métodos de Monitoreo:**

- Realizar un monitoreo continuo de los indicadores clave a través de herramientas de seguimiento internas como la tasa de rotación de inventario, el margen de beneficio bruto, la satisfacción del cliente, el porcentaje de cumplimiento de entregas, la productividad del personal y el retorno de la inversión.
- Recopilar datos relevantes periódicamente, utilizando métodos como encuestas, análisis de datos financieros y observación directa.

### **4. Responsabilidades y Roles**

- Designar responsabilidades claras para el monitoreo y la recolección de datos dentro del equipo.
- Asignar un responsable para monitorear el cumplimiento de los objetivos y la implementación de medidas correctivas.

### **5. Procedimientos de Reporte**

- Establecer un formato estándar para los informes de monitoreo y evaluación, que incluya datos clave, análisis de tendencias y recomendaciones.
- Programar reuniones regulares para revisar los informes y discutir posibles acciones correctivas.

### **6. Análisis de Resultados**

- Analizar los datos recopilados para identificar áreas de éxito y desafíos.
- Comparar los resultados con los objetivos establecidos y realizar ajustes en la estrategia según sea necesario.

### **7. Retroalimentación y Ajustes**

- Proporcionar retroalimentación regular a los equipos sobre su desempeño y resultados.

- Implementar cambios en las estrategias y operaciones en función de las lecciones aprendidas y las recomendaciones derivadas del proceso de evaluación.

## **8. Evaluación de Impacto**

- Realizar evaluaciones periódicas para medir el impacto de las acciones en el mercado, la comunidad y el medio ambiente, así como dentro de la empresa para medir cómo las decisiones y estrategias implementadas afectan a los empleados, la cultura organizacional, la eficiencia operativa de la misma.
- Utilizar los resultados de la evaluación para mejorar continuamente las prácticas comerciales y aumentar el impacto positivo.

## **9. Divulgación de Resultados**

- Comunicar de manera transparente los resultados del monitoreo y la evaluación a todas las partes interesadas, incluidos inversores, empleados, clientes y socios comerciales.
- Utilizar los hallazgos para fortalecer la confianza y la credibilidad en el negocio y promover una cultura de mejora continua.

## Capítulo 6: Análisis de Riesgo del Modelo

### 6.1. Riesgos Críticos y Medidas de Mitigación

Identificar los riesgos críticos y desarrollar medidas efectivas de mitigación es un componente fundamental en la planificación y ejecución de cualquier modelo de negocio, los riesgos pueden surgir de diversas fuentes, como factores económicos, sociales, tecnológicos, legales y operativos, y tienen el potencial de impactar negativamente en el éxito y la sostenibilidad del proyecto (Babcicky & Seebauer, 2017). Por lo tanto, es crucial para la empresa realizar una evaluación exhaustiva de los posibles riesgos y desarrollar estrategias de mitigación apropiadas para minimizar su impacto.

Una de las principales razones para identificar y mitigar los riesgos críticos es proteger la inversión y los recursos de la empresa. Al anticipar posibles amenazas y tomar medidas preventivas, la empresa puede reducir la probabilidad de pérdidas financieras significativas y garantizar la continuidad de sus operaciones, esto es especialmente importante en entornos empresariales volátiles y competitivos, donde los riesgos pueden surgir de manera inesperada y tener consecuencias graves si no se abordan de manera adecuada y oportuna (Wong et al., 2020).

Además de proteger los activos financieros de la empresa, la identificación y mitigación de riesgos críticos también contribuyen a garantizar la reputación y la credibilidad de la empresa. Las crisis y los fallos operativos pueden tener un impacto negativo en la percepción de la marca y la confianza de los clientes, lo que puede afectar a largo plazo la rentabilidad y el crecimiento del negocio. Al implementar medidas proactivas para prevenir y mitigar riesgos, la empresa demuestra su compromiso con la excelencia operativa y la responsabilidad empresarial, lo que fortalece su posición en el mercado y su relación con las partes interesadas.

Otro aspecto importante de la gestión de riesgos es la capacidad de la empresa para mantener la agilidad y adaptabilidad en un entorno empresarial en constante cambio. La identificación de riesgos críticos y la implementación de medidas de mitigación permiten a la empresa anticipar y responder eficazmente a los desafíos emergentes, lo que le brinda una ventaja competitiva y la capacidad de capitalizar oportunidades en el mercado. Al ser proactivos en la gestión de riesgos, la empresa puede mantener su relevancia y sostenibilidad a largo plazo, incluso en condiciones adversas.

En el desarrollo de cualquier plan de negocio, es crucial identificar los posibles riesgos que podrían afectar el éxito y la viabilidad del proyecto. Estos riesgos pueden surgir de diversas

fuentes, incluyendo factores externos e internos que pueden impactar en las operaciones y resultados del negocio (Noguera, 2023). Por lo tanto, es fundamental no solo reconocer estos riesgos, sino también establecer medidas efectivas de mitigación para minimizar su impacto y garantizar la continuidad operativa. En este apartado, se detallarán los riesgos críticos identificados para este modelo de negocio, así como las correspondientes medidas de mitigación diseñadas para abordarlos de manera proactiva y eficiente.

### **1- Dependencia de Proveedores Extranjeros**

**Riesgo:** La dependencia de proveedores extranjeros puede exponer al negocio a retrasos en la entrega, fluctuaciones en los precios de los productos y riesgos geopolíticos.

El grado de dependencia de proveedores extranjeros por parte de la empresa es significativo y constituye un factor clave en la gestión de riesgos y la continuidad operativa. La importación de prendas de vestir implica una relación estrecha y constante con proveedores ubicados en diversos países, lo que aumenta la exposición a posibles desafíos logísticos y geopolíticos. La empresa confía en estos proveedores para obtener su inventario de productos, lo que la hace vulnerable a posibles retrasos en la entrega debido a problemas en la cadena de suministro o a cuestiones aduaneras.

#### **Medidas de Mitigación:**

- Diversificar la base de proveedores buscando alternativas locales o regionales.
- Establecer contratos con cláusulas flexibles que permitan adaptarse a cambios en las condiciones del mercado.
- Mantener una comunicación regular con los proveedores para anticipar posibles problemas y buscar soluciones de manera proactiva.

### **2- Competencia Creciente**

**Riesgo:** El aumento de la competencia en el mercado nacional e internacional puede afectar la participación en el mercado y los márgenes de beneficio.

#### **Medidas de Mitigación:**

- Realizar análisis de mercado periódicos para identificar nuevas tendencias y oportunidades.
- Diferenciarse mediante la innovación de productos, calidad del servicio y estrategias de marketing efectivas.

- Mantener un enfoque en la fidelización del cliente y la construcción de relaciones sólidas para asegurar la lealtad a la marca.

### **3- Cambios en las Tendencias de la Moda y Preferencias del Consumidor**

**Riesgo:** Las fluctuaciones en las tendencias de la moda y las preferencias del consumidor pueden afectar la demanda de los productos ofrecidos.

#### **Medidas de Mitigación**

- Mantenerse actualizado sobre las tendencias del mercado y anticipar cambios en las preferencias del consumidor para lo cual puede analizar de manera periódica el mercado, así como asistir a ferias, exposiciones y eventos de la industria textil para mantenerse al día con las últimas tendencias.
- Flexibilidad en la oferta de productos para adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias.
- Establecer una comunicación abierta con los clientes para comprender sus necesidades y expectativas.

### **4- Crisis Económicas o Pandemias**

**Riesgo:** Las crisis económicas o pandemias pueden afectar la demanda del mercado, la cadena de suministro y la estabilidad financiera del negocio.

#### **Medidas de Mitigación**

- Diversificar los mercados objetivo para reducir la exposición a riesgos específicos, explorando nuevos segmentos demográficos, expandiéndose geográficamente, así como utilizar datos de mercado y análisis de tendencias para identificar oportunidades de mercado no exploradas y entender las necesidades y preferencias de los consumidores en diferentes segmentos
- Mantener reservas financieras adecuadas para hacer frente a periodos de incertidumbre.
- Desarrollar un plan de contingencia detallado que incluya acciones específicas para mantener la continuidad del negocio en situaciones adversas.
- Implementación de estrategias para fortalecer la presencia en línea, como la optimización del sitio web, la expansión de las plataformas de comercio electrónico y el desarrollo de capacidades logísticas para la entrega de productos a domicilio.

## 5- Fallos en la Cadena de Suministro

**Riesgo:** Los fallos en la cadena de suministro pueden resultar en retrasos en la entrega, pérdida de productos y deterioro de la reputación de la empresa.

### Medidas de Mitigación

- Implementar sistemas de seguimiento y monitoreo en toda la cadena de suministro para identificar y resolver problemas de manera temprana.
- Establecer relaciones sólidas con proveedores confiables y desarrollar planes de contingencia para casos de emergencia.
- Mantener una comunicación abierta con los clientes sobre cualquier inconveniente en la entrega y buscar soluciones alternativas de manera proactiva.

Al abordar estos riesgos críticos con medidas de mitigación adecuadas, el modelo de negocio estará mejor preparado para enfrentar los desafíos y mantener su posición competitiva en el mercado.

## 6.2. Viabilidad del Modelo de Negocio

La evaluación de la viabilidad del modelo de negocio es un paso crucial en el proceso de planificación empresarial, considerando que determina la capacidad de la empresa para generar ingresos sostenibles y obtener beneficios a largo plazo (Haaker et al., 2017). Este análisis implica examinar detalladamente todos los aspectos del modelo de negocio, desde su propuesta de valor hasta su estructura de costos y su posicionamiento en el mercado, con el fin de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

En primer lugar, la viabilidad del modelo de negocio se basa en la claridad y la coherencia de la propuesta de valor ofrecida a los clientes, la empresa debe asegurarse de que su producto o servicio satisfaga una necesidad específica del mercado y ofrezca beneficios distintivos que lo diferencien de la competencia. Además, es fundamental evaluar la demanda del mercado y la disposición de los clientes a pagar por la oferta, lo que garantiza la viabilidad económica del negocio a largo plazo (Kolade et al., 2021).

Otro aspecto clave de la viabilidad del modelo de negocio es la evaluación de la estructura de costos y la capacidad de generar ingresos suficientes para cubrir los gastos operativos y obtener beneficios. La empresa debe calcular cuidadosamente los costos asociados con la comercialización, distribución y administración del negocio, así como estimar los ingresos potenciales basados en proyecciones realistas de ventas y precios, esto permite determinar



si el modelo de negocio es financieramente viable y puede generar un retorno de la inversión adecuado (Moro et al., 2020).

Además de evaluar la viabilidad económica, la empresa también debe considerar factores externos que puedan influir en el éxito del modelo de negocio, como cambios en el entorno competitivo, tendencias del mercado, regulaciones gubernamentales y eventos macroeconómicos (Moro et al., 2020). Estos factores pueden afectar la demanda del mercado, los costos de operación y la rentabilidad del negocio, por lo que es importante tenerlos en cuenta en el análisis de viabilidad.

Por último, la viabilidad del modelo de negocio también depende de la capacidad de la empresa para adaptarse y evolucionar en respuesta a cambios en el entorno empresarial. Esto incluye la capacidad de innovar, mejorar la eficiencia operativa y mantener la relevancia en un mercado en constante cambio. Al mantenerse ágil y receptiva a las condiciones del mercado, la empresa puede aumentar su probabilidad de éxito y asegurar la viabilidad a largo plazo de su modelo de negocio.

En este contexto, la viabilidad del modelo de negocio para el proyecto ha sido analizada, considerando diversos aspectos que influyen en su éxito y sostenibilidad a largo plazo. Se ha identificado la demanda del mercado, así como las oportunidades para la empresa en un entorno competitivo. Además, se ha analizado la estructura de ingresos, asegurando que los márgenes sean adecuados para garantizar la rentabilidad del negocio, como se lo ha mostrado en apartados anteriores. Asimismo, se han considerado factores externos como las regulaciones gubernamentales, tendencias del mercado y cambios que puedan impactar en la operación. En conjunto, este análisis respalda la viabilidad del modelo de negocio, demostrando su capacidad para generar valor, satisfacer las necesidades del mercado y mantener una posición competitiva en el sector.

- **Áreas de conocimientos involucrados**

En este contexto, los aspectos a considerarse dentro del modelo de negocio son los siguientes, mismos que integran su descripción detallada como la que se muestra a continuación:

**Localización y descripción de las instalaciones de la empresa:** La empresa Veyor Cía. Ltda., se encuentra ubicado en la provincia de Azuay, en la ciudad de Cuenca, en las calles Nicolas De Rocha S/N Esq. Antonio Cevallos puesto que es un lugar donde existe gran actividad económica y es un punto estratégico para la distribución y venta de las prendas de

vestir femenina. En la siguiente figura se muestra el sector donde se encuentra la empresa Veyor Cía. Ltda., de forma macro y micro respectivamente:

**Figura 25**

*Ubicación macro de la empresa Veyor Cía. Ltda.*



*Nota.* La figura muestra la ubicación actual a nivel macro de la empresa Veyor Cía. Ltda.

**Figura 26**

*Ubicación micro de la empresa Veyor Cía. Ltda.*



*Nota.* La figura muestra la ubicación actual a nivel micro de la empresa Veyor Cía. Ltda.

### 6.3. Desempeño del Modelo de Negocio

El desempeño del modelo de negocio también proporciona una visión integral de cómo se están traduciendo las estrategias y acciones en resultados tangibles. Al monitorear de cerca los KPIs relevantes, como la rentabilidad, la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa,

la empresa puede identificar áreas donde se requieren ajustes o intervenciones (Campos & Medina, 2024). Esta capacidad de análisis permite una respuesta ágil a las condiciones del mercado y a las necesidades cambiantes de los clientes, lo que a su vez fortalece la posición competitiva de la empresa.

Además, el análisis del desempeño del modelo de negocio es fundamental para mantener la alineación con los objetivos estratégicos a largo plazo, permite evaluar si el modelo de negocio sigue siendo relevante y efectivo en el logro de esos objetivos, o si se requieren modificaciones para adaptarse a nuevas circunstancias o metas revisadas (Pernett, 2022). Esta alineación estratégica es esencial para garantizar que la empresa esté en el camino correcto hacia el éxito y que aproveche al máximo sus recursos y capacidades.

Finalmente, el desempeño del modelo de negocio también desempeña un papel crucial en la gestión de la reputación y la confianza de los stakeholders, al demostrar un sólido desempeño y resultados consistentes, la empresa construye credibilidad y establece una base sólida para relaciones duraderas con clientes, inversores y otros actores clave (Millán, 2024). Esto no solo mejora la imagen de la empresa en el mercado, sino que también puede abrir nuevas oportunidades de colaboración y crecimiento a medida que se fortalecen las relaciones comerciales.

## Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones

### 7.1. Conclusiones

En conclusión, la evaluación del proceso de importación de prendas de vestir de Veyor Cía. Ltda. ha sido fundamental para adquirir una visión precisa de su situación actual. Al comprender el funcionamiento de este proceso, la empresa está en una posición óptima para identificar áreas de oportunidad y establecer mejoras significativas. Este análisis proporciona la base necesaria para implementar cambios estratégicos que no solo optimicen la eficiencia operativa, sino que también fortalezcan la posición competitiva de la empresa en el mercado. Con un diagnóstico claro en mano, Veyor Cía. Ltda. puede dirigir sus esfuerzos hacia acciones concretas que impulsen su crecimiento y éxito a largo plazo.

La evaluación de la viabilidad del modelo de negocio revela la importancia de una propuesta de valor clara, una demanda de mercado sólida y una estructura de costos adecuada para garantizar la rentabilidad y el éxito a largo plazo. La evaluación económico-financiera realizada ha brindado una visión clara de la rentabilidad de Veyor Cía. Ltda. durante el periodo 2023-2027. Este análisis es fundamental para la planificación financiera y el establecimiento de estrategias que impulsen el crecimiento y la estabilidad a largo plazo de la empresa. Con esta información, la empresa puede tomar decisiones informadas para optimizar sus recursos financieros y garantizar su viabilidad económica en el futuro.

Finalmente se concluye que el análisis del desempeño del modelo de negocio proporciona una visión integral de cómo se traducen las estrategias en resultados tangibles, permitiendo a la empresa identificar áreas de mejora y mantener la alineación con sus objetivos estratégicos a largo plazo. El desarrollo del plan estratégico para aumentar las utilidades y mejorar el proceso de importación de Veyor Cía. Ltda. es fundamental para su crecimiento y éxito continuo en el mercado. Este plan proporciona una guía clara para implementar acciones específicas destinadas a optimizar el proceso de importación y aumentar la rentabilidad de la empresa. Al centrarse en este objetivo clave, la empresa puede fortalecer su posición competitiva y garantizar un crecimiento sostenible en el tiempo.

### 7.2. Recomendaciones

**Investigar continuamente las tendencias del mercado y las preferencias del consumidor:** Mantenerse actualizado sobre las tendencias emergentes y las demandas cambiantes del mercado es crucial para adaptar la oferta de productos o servicios de la empresa. Esto puede implicar realizar encuestas a los clientes, analizar datos de ventas y

seguir de cerca a la competencia para identificar oportunidades de innovación y diferenciación.

**Diversificar las fuentes de ingresos y los mercados objetivo:** Dependiendo de un solo producto, servicio o mercado puede exponer a la empresa a un mayor riesgo en caso de cambios repentinos. Por lo tanto, es recomendable diversificar tanto la cartera de productos como los segmentos de mercado atendidos. Esto puede implicar explorar nuevos nichos de mercado, expandirse a regiones geográficas adicionales o incluso desarrollar productos complementarios para satisfacer diferentes necesidades de los clientes.

**Establecer una cultura de mejora continua y adaptabilidad:** Fomentar una cultura empresarial que valore la innovación, la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación es fundamental para el éxito a largo plazo. Esto implica involucrar a todos los niveles de la organización en la identificación de oportunidades de mejora, la experimentación con nuevas ideas y la rápida implementación de cambios cuando sea necesario. Además, la capacitación regular del personal en nuevas tecnologías y prácticas comerciales puede ayudar a mantener a la empresa ágil y competitiva en un entorno empresarial en constante evolución.

**Bibliografía**

- Babcicky, P., & Seebauer, S. (2017). Las dos caras del capital social en la mitigación privada de inundaciones: efectos opuestos sobre la percepción del riesgo, la autoeficacia y la capacidad de afrontamiento. *Revista de investigación de riesgos*, 20(8), 1017-1037. <https://doi.org/10.1080/13669877.2016.1147489>
- Barreto, N. (2020). Análisis financiero: factor sustancial para la toma de decisiones en una empresa del sector comercial. *Revista Universidad y sociedad*, 12(3), 129-134. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000300129&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000300129&script=sci_arttext)
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Ecuador: Ciclo Económico y Política Fiscal*. <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Cuestiones/XII-III-01PACHECO.pdf>
- Caldera, H., Desha, C., & Dawes, L. (2017). Exploring the role of lean thinking in sustainable business practice: A systematic literature review. *Prod*, 1546-1565.
- Campos, J., & Medina, S. (2024). *Modelo de cuadro de mando integral para la Empresa Hy Cite Enterprises*. <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/13384>
- Chico Moreira, F. G., & Ruiz Toro, B. R. (2021). Covid-19: efectos en la rentabilidad financiera de las grandes empresas del sector comercial del Ecuador. [Artículo científico, *Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE*]. *Repositorio Universidad de las Fuerzas Armadas*. <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/26007>
- Cerezo, P. (2017). En busca del modelo de negocio. Madrid: Idea Original. Recuperado de <http://www.evocaimagen.com/dosieres/dosier-evoca-06-modelos-de-negocio.pdf>.
- Coba, G. (2021). *Primicias*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/textil-ecuador-opportunidades-crecimiento-mercados-ecuador/>
- Dawodu, A., Akinwolemiwa, B., & Cheshmehzangi, A. (2017). Una revisualización conceptual de la adopción y utilización de los Pilares de Sostenibilidad en el desarrollo de Herramientas de Evaluación de Sostenibilidad Vecinal. *Ciudades y sociedad sostenibles*, 28, 398-410. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2016.11.001>
- Diario El Comercio. (27 de diciembre de 2021). *Sector comercio lidera ganancias de empresas ecuatorianas*. <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/sector-comercio-ganancias-empresas-ecuatorianas.html>

- Fernández, B. T., Onofre, R., Lozano, L., & Caicedo, J. (2019). El modelo de negocio metodología canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales. *Journal of Science and research*. vol. 4., 13.
- Flores, N. M., & Soto, Z. G. (2020). Integración de biopolímeros en la industria textil. *Revista Inventio*. vol. 16. num. 39, 5.
- Fontana, A., & Frey, J. (2005). The Interview, from neutral stance to political involvement. *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 695-727.
- García, M. (2019). La proactividad de las secretarías en las instituciones públicas en la ciudad de Portoviejo y su aporte al desarrollo institucional. *Caribeña de Ciencias Sociales*, (marzo).
- Giraudier, M. (2018). Cómo gestionar el clima laboral. *Manuel Giraudier*.
- Goveo, J., Andrade, M., & Aguirre, J. (2020). Modelo de negocio ecommerce en Ecuador. *Investigación Académica*, 1(2), 38-52. <https://investigacionacademica.com/index.php/revista/article/view/23>
- Haaker, T., Bouwman, H., Janssen, W., & Reuver, M. (2017). Pruebas de estrés del modelo de negocio: un enfoque práctico para probar la solidez de un modelo de negocio. *Futuros*, 89, 14-25. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2017.04.003>
- Hernandez, R., Mendez, S., & Mendonza, C. (2014). Metodología de la investigación.
- Holguin, M. (2019). Proactividad y resiliencia en estudiantes emprendedores de Lima. *Propósitos y Representaciones*.
- Jiménez, A. (2019). *Plan de Negocios para la creación de una clínica y pensión de servicios integrales en el cuidado y atención especializada de caninos en Lerma, México, 2019*. <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/105296>
- Kolade, O., Atiase, V., Murithi, W., & Mwila, N. (2021). Los modelos de negocio de los centros tecnológicos en África: implicaciones para la viabilidad y la sostenibilidad. *Análisis tecnológico y gestión estratégica*, 33(10), 1213-1225. <https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1947492>
- Lucero, K. (2021). El sector textil, un puntal de la industria que busca levantarse. *Revista Gestión*. <https://revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/el-sector-textil-un-puntal-de-la-industria-que-busca-levantarse>

- Macías, M., & Sánchez, A. (2022). El análisis financiero: Un instrumento de evaluación financiera en la empresa La Fabril. *Revista Científica Multidisciplinaria SAPIENTIAE*. ISSN: 2600-6030., 5(10), 2-20. <https://doi.org/10.56124/sapientiae.v5i10.0050>
- Macías, M. (2021). Implicaciones de la formación permanente proactiva en el ejercicio de la docencia universitaria. *Transformación*.
- Millán, C. (2024). *Modelos digitales de negocios*. <https://repository.ucc.edu.co/items/101adc55-21d8-4af4-afec-b1e129222265>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2024). Gobierno endurece los controles para la ropa importada. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/ropa-importacion-controles-aduana-subvaloracion/>
- Moench, E. (2021). La formación de una cultura laboral. El ethos managerial-performativo entre los agentes telefónicos de call centers. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*.
- Moro, R., Cruz, S., & López, J. (2020). Sostenibilidad en FinTechs: una explicación a través de la escalabilidad del modelo de negocio y la valoración de mercado. *Sostenibilidad*, 12(24), 13-26. <https://doi.org/10.3390/su122410316>
- Muñoz, J. (2017). *Optimización de las líneas base de costo y tiempo de un proyecto inmobiliario, mediante el empleo de la estructura de descomposición del trabajo*. <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/15254>
- Niebles, C. L. (2021). *Moda sustentable, moda amigable, una oportunidad de mercado*. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Noguera, A. (2023). *Plan de negocios para la diferenciación e internacionalización de Púa Colombia*. <https://repositorio.uniandes.edu.co/entities/publication/be8333d2-6535-4f14-8475-7d4807174849>
- Nur Shahira Shahul Hameed, Y. S. (2021). The impact of business process reengineering on organizational performance during the coronavirus pandemic: moderating role of strategic thinking. *Foresight*.
- Oca, H. (2019). Planes de negocios: el comercio electrónico y la gestión de empresas en Costa Rica. *Revista Nacional de Administración*, 10(2), 121-134. <https://doi.org/10.22458/rna.v10i2.2738>



- Palaquibay, G. (2023). *Modelo de negocio para las empresas enfocados a la transición digital*. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/6623>
- Palomeque, F., Delgado, A., Urgell, X., & Miracle, D. (2018). Gestión sostenible de destinos turísticos: la implementación de un sistema de indicadores de turismo en los destinos de la provincia de Barcelona. *Boletín de la asociación de geógrafos españoles*, 77, 428-461. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6554915>
- Paredes, M. (2019). Relaciones interpersonales afectivas y desempeño laboral según variables sociodemográficas de los trabajadores de radio y televisión de Lima Metropolitana. *Revista de investigación en psicología*.
- Pernett, L. (2022). *Plan estratégico empresarial para la empresa Aero Fumigadora Especializada Sociedad Anónima*. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/13898>
- Pilco Robles, J. D. (2021). Evaluación del desempeño financiero y crecimiento económico en el sector textil del Ecuador en el período 2010 – 2019. [Tesis de pregrado. Universidad Técnica Particular de Ambato]. *Repositorio Universidad Técnica de Ambato*. Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/32950>
- Pineda, B., De Alvarado, E. L., & De Canales, F. (1994). Metodología de la investigación, manual para el desarrollo de personal de salud. *Organización Panamericana de la Salud*.
- Ramírez, M. (2019). Factores motivacionales de diseño del trabajo y su relación con desempeño laboral. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*.
- Recalde, Á. (2019). Variables significativas en el desempeño laboral. Un análisis cuantitativo. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
- Sandoval, E. (2019). Análisis del impuesto a la salida de divisas como tributo regulador. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7012/1/T3019-MT-Altamirano-Analisis.pdf>
- Sinkovics, N., Gunaratne, D., Sinkovics, R. R., & Molina-Castillo, F.-J. (2021). Sustainable Business Model Innovation: An Umbrella Review. *Sustainability*.
- Solana, M. (2019). Validez discriminante, predictiva e incremental de la escala de comportamientos laborales proactivos de Belschak y Den Hartog. *Revista Costarricense de Psicología*.

- Suárez, I. (2019). Hacia la psicología proactiva: gestión del comportamiento y prevención de riesgos laborales. *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*.
- Tamayo, & Tamayo. (2003). Proceso de la investigación científica. Mexico: Editorial Noriega.
- Tigua, G., & Vivero, L. (2023). Control interno y su incidencia en el proceso administrativo del gobierno autónomo descentralizado Cantón Quinindé. *Ciencia y Desarrollo*, 26(4), 81-95. <https://doi.org/10.21503/cyd.v26i4.2505>
- Varese, C. (2023). *Plan de negocio para el lanzamiento de un servicio de organización integral de bodas de destino en Perú*. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/19653>
- Wong, C., Ming, D., Maslow, G., & Gifford, E. (2020). Mitigar los impactos de la respuesta a la pandemia de COVID-19 en los niños en riesgo. *Pediatría*, 146(1). <https://doi.org/10.1542/peds.2020-0973>

## Anexos

## Anexo A Estados financieros

Tabla 29

*Balance general 2018*

Tipo de cuenta	Valores
Activo corriente	29 491,18
Activo no corriente	857,85
<b>Total activo</b>	<b>30 349,03</b>
Pasivo corriente	3 939,76
Pasivo no corriente	5 632,28
<b>Total pasivo</b>	<b>9 572,04</b>
Patrimonio	20 776,99
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>30 349,03</b>
Ingresos	233 121,40
Costos	232 622,93
Gastos	0,00
<b>Total costos y gastos</b>	<b>232 622,93</b>
Utilidad gravable	498,47
Pérdida sujeta a amortización en períodos siguientes	0,00
Impuesto a pagar	0,00
Saldo a favor	98,78
Impuesto a la renta a pagar	0,00
Saldo a favor contribuyente	98,78
<b>Total pagado</b>	<b>0,00</b>

*Nota.* Elaboración con base a datos del SRI (2018).

Tabla 30

*Balance 2019*

Tipo de cuenta	Valores
Activo corriente	57 113,82
Activo no corriente	837,85
<b>Total activo</b>	<b>57 951,67</b>
Pasivo corriente	2 645,09
Pasivo no corriente	3 167,92
<b>Total pasivo</b>	<b>5 813,01</b>
Patrimonio	52 138,66
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>57 951,67</b>
Ingresos	236 511,97
Costos	202 088,91
Gastos	32 390,17
<b>Total costos y gastos</b>	<b>234 479,08</b>
Utilidad gravable	1 727,96
Pérdida sujeta a amortización en períodos siguientes	0,00
Impuesto a pagar	281,37
Saldo a favor	0,00
Impuesto a la renta a pagar	281,37
Saldo a favor contribuyente	0,00
Utilidad después de Impuesto a Renta	1 347,81
Impuesto a pagar	160,80
<b>Total pagado</b>	<b>164,33</b>

*Nota.* Elaboración con base a datos del SRI (2019).

Tabla 31

*Balance 2020*

Tipo de cuenta	Valores
Activo corriente	113 895,99
Activo no corriente	818,99
<b>Total activo</b>	<b>114 714,98</b>
Pasivo corriente	1 197,79
Pasivo no corriente	20 000,00
<b>Total pasivo</b>	<b>21 197,79</b>
Patrimonio	93 517,19
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>114 714,98</b>
Ingresos	114 844,24
Costos	100 541,29
Gastos	12 854,45
<b>Total Costos y gastos</b>	<b>11 395,74</b>
Utilidad gravable	1 231,23
Pérdida sujeta a amortización en períodos siguientes	0,00
Impuesto a pagar	152,35
Saldo a favor	0,00
Impuesto a la renta a pagar	152,35
Saldo a favor contribuyente	0,00
Utilidad después de Impuesto a Renta	960,36
Impuesto a pagar	152,35
<b>Total pagado</b>	<b>155,44</b>

*Nota.* Elaboración con base a datos del SRI (2020).

Tabla 32

*Balance 2021*

Tipo de cuenta	Valores
Activo corriente	132 322,22
Activo no corriente	10 144,83
<b>Total activo</b>	<b>142 467,05</b>
Pasivo corriente	30 123,78
Pasivo no corriente	0,00
<b>Total pasivo</b>	<b>30 123,78</b>
Patrimonio	112 343,27
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>142 467,05</b>
Ingresos	256 981,80
Costos	254 912,59
Gastos	0,00
<b>Total Costos y gastos</b>	<b>254 912,59</b>
Utilidad gravable	1 758,83
Pérdida sujeta a amortización en períodos siguientes	0,00
Impuesto a pagar	176,51
Saldo a favor	0,00
Impuesto a pagar	176,51
Saldo a favor contribuyente	0,00
<b>Total pagado</b>	<b>177,57</b>

*Nota.* Elaboración con base a datos del SRI (2021).

Tabla 33

*Balance 2022*

Tipo de cuenta	Valores
Activo corriente	831,47
Activo no corriente	104 872,16
<b>Total activo</b>	<b>105 703,63</b>
Pasivo corriente	14 461,11
Pasivo no corriente	58 000,00
<b>Total pasivo</b>	<b>72 461,11</b>
Patrimonio	33 242,52
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>105 703,63</b>
Ingresos	515 797,28
Costos	485 550,33
Gastos	19 525,52
<b>Total Costos y gastos</b>	<b>505 075,85</b>
Utilidad gravable	9 113,22
Pérdida sujeta a amortización en períodos siguientes	0,00
Impuesto a pagar	669,87
Saldo a favor	0,00
Impuesto a pagar	669,87
<b>Total pagado</b>	<b>743,22</b>

*Nota.* Elaboración con base a datos del SRI (2022).