



**Facultad de Ciencias de la Administración**  
**Carrera de Administración de Empresas**

**HERRAMIENTA DE POSICIONAMIENTO  
Y PARTICIPACION DE MERCADO PARA  
LA EMPRESA DAGARO NIGHTS 2019**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado  
en Ingeniero Comercial**

**Autor:**

**José David Garrido Ortega**

**Director:**

**Ing. Francisco Xavier Ampuero Velásquez**

**Cuenca - Ecuador**

**2021**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo va dedicado, primeramente, a mi familia, quienes me apoyaron en toda instancia, también va dedicado a mi yo futuro, a quien recordará que no hay meta que no se puede lograr sin la dedicación y el apoyo adecuado.

## **AGRADECIMIENTO**

- Agradezco a mi familia por haberme guiado por el camino correcto, ser mi sustento de vida y conocimiento, también a Paola, quien es mi apoyo incondicional, mi amiga y compañera de vida; finalmente doy las gracias a DAGARO NIGHTS por darme la oportunidad de realizar la presente investigación en su empresa.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

|  |      |
|--|------|
| DEDICATORIA .....  | I    |
| AGRADECIMIENTO .....   | II   |
| ÍNDICE DE CONTENIDO.....   | III  |
| ÍNDICE DE FIGURAS .....  | VI   |
| ÍNDICE DE TABLAS.....  | VIII |
| RESUMEN .....  | IX   |
| ABSTRACT .....   | X    |
| INTRODUCCIÓN.....  | 1    |
| CAPITULO 1. ANTECEDENTES.....  | 2    |
| 1.1. Marco Teórico .....   | 2    |
| 1.1.1. Conceptos de Mercadeo y Ventas.....   | 2    |
| 1.1.2. Sector Textil: Reseña Histórica .....   | 11   |
| 1.2. La Empresa.....   | 13   |
| 1.2.1. Historia .....  | 13   |
| 1.2.2. Ubicación.....  | 15   |
| 1.2.3. Filosofía Estratégica .....   | 15   |
| 1.2.4. Organigrama y Equipo Gerencial .....  | 17   |
| 1.2.5. Recursos.....   | 19   |
| CAPITULO 2. ANÁLISIS SITUACIONAL.....  | 23   |
| 2.1. Diagnóstico de la Realidad del Sector Textil. ....  | 23   |
| 2.2. Herramientas de Análisis Interno y Externo a Través de los Objetivos<br>Empresariales. .... | 27   |
| 2.2.1. Investigación Cualitativa .....   | 28   |
| 2.2.2. Investigación Cuantitativa .....  | 28   |
| 2.2.3. Análisis PESTEL.....  | 32   |

|   |  |    |
|---|--|----|
| 2.2.4.  | Análisis de las Fuerzas de Porter.....                   | 44 |
| 2.2.5.  | Análisis del Diamante de Porter.....                     | 46 |
| 2.2.6.  | Cadena de Valor DAGARO NIGHTS.....                       | 49 |
| 2.2.7.  | Matriz FODA.....   | 54 |
| 2.2.8.  | Matriz EFE.....  | 56 |
| 2.2.9.  | Matriz EFI.....  | 58 |
| 2.2.10.   | Matriz IE.....   | 60 |
| 2.2.11.   | Matriz de Perfil Competitivo.....                        | 61 |
| 2.2.1.  | Matriz cuantitativa de la planificación estratégica..... | 63 |
|   |  |    |
| CAPITULO 3. LINEAMIENTOS Y ASPECTOS ESTRATÉGICOS Y OPERACIONALES PARA EL POSICIONAMIENTO DE MARCA Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO..... |  | 64 |
| 3.1.  | Objetivo general de Cuadro de Mando Integral.....        | 64 |
| 3.1.1.  | Estrategias.....   | 67 |
| 3.1.2.  | Acciones Tácticas.....                                   | 68 |
| 3.2.  | Objetivo de Ventas.....                                  | 69 |
| 3.2.1.  | Estrategias.....   | 69 |
| 3.2.2.  | Acciones Tácticas.....                                   | 69 |
| 3.3.  | Presupuesto y beneficio de aplicación.....               | 70 |
|   |  |    |
| CAPITULO 4. HERRAMIENTAS PARA DETERMINAR EL POSICIONAMIENTO ESPERADO CON UNA PLANIFICACIÓN EN VENTAS.                             |  | 72 |
| 4.1.  | Marketing estratégico.....                               | 72 |
| 4.1.1.  | Cliente.....   | 72 |
| 4.1.2.  | Mercado Potencial.....                                   | 72 |
| 4.1.3.  | Targets.....   | 72 |
| 4.1.4.  | Perfil del consumidor.....                               | 73 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.1.5. Deseos y necesidades del consumidor .....       | 73  |
| 4.1.6. Hábitos de uso y actitudes .....                | 74  |
| 4.1.7. Papeles de compra .....                         | 74  |
| 4.1.8. Posicionamiento.....                            | 75  |
| 4.1.9. Diferenciación.....                             | 83  |
| 4.2. Marketing operativo .....                         | 85  |
| 4.2.1. Producto.....                                   | 85  |
| 4.2.2. Precio/Costo.....                               | 89  |
| 4.2.3. Plaza.....                                      | 91  |
| 4.2.4. Promoción/Comunicación .....                    | 93  |
| 4.3. Planificación de Ventas .....                     | 94  |
| 4.3.1. Estructura Área de Ventas .....                 | 94  |
| 4.3.2. Previsión de Ventas y cuotas .....              | 94  |
| 4.3.3. Territorios y rutas .....                       | 96  |
| 4.3.4. Selección, capacitación, motivación.....        | 97  |
| 4.4. Métricas para control de MARKETING Y VENTAS. .... | 98  |
| CONCLUSIONES .....                                     | 100 |
| RECOMENDACIONES.....                                   | 101 |
| BIBLIOGRAFÍA .....                                     | 102 |
| ANEXOS .....   | 105 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Figura 1</b> Cadena de Valor de Michael Porter .....  | 9  |
| <b>Figura 2</b> Ubicación de las instalaciones de DAGARO NIGHTS .....                          | 15 |
| <b>Figura 3</b> Organigrama DAGARO NIGHTS .....  | 17 |
| <b>Figura 4</b> Layout DAGARO NIGHTS.....  | 21 |
| <b>Figura 5</b> Clasificación Nacional Central De Productos.....                               | 24 |
| <b>Figura 6</b> Provincias productoras de textiles en Ecuador.....                             | 25 |
| <b>Figura 7</b> Principales productos elaborados por la industria textil en el Ecuador .....   | 26 |
| <b>Figura 8</b> Evolución de la inflación anual 2011-2020 .....                                | 33 |
| <b>Figura 9</b> Evolución de la Inflación bimestral, periodo octubre 2018 - octubre 2020 ..... | 33 |
| <b>Figura 10</b> Evolución PIB Ecuador 2017-2020 .....   | 34 |
| <b>Figura 11</b> VAB Petrolero y no petrolero 2017-2020.....                                   | 35 |
| <b>Figura 12</b> Evolución del empleo a nivel nacional, dic 2019 - feb 2021 .....              | 36 |
| <b>Figura 13</b> Tasa de Subempleo 2014-2020 .....   | 36 |
| <b>Figura 14</b> Evolución de la pobreza en Ecuador 2007-2020.....                             | 37 |
| <b>Figura 15</b> Gasto en inversión del sector textil .....                                    | 39 |
| <b>Figura 16</b> Cadena de valor DAGARO NIGHTS .....   | 49 |
| <b>Figura 17</b> Proceso de Operaciones DAGARO NIGHTS.....                                     | 50 |
| <b>Figura 18</b> Proceso de venta en DAGARO NIGHTS .....                                       | 70 |
| <b>Figura 19</b> Perfil del consumidor de DAGARO NIGHTS .....                                  | 73 |

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 20</b> Roles de compra.....   | 74 |
| <b>Figura 21</b> Número de menciones y compras .....                                  | 75 |
| <b>Figura 22</b> Antigüedad de clientes de DAGARO NIGHTS.....                         | 76 |
| <b>Figura 23</b> Tipo de clientes de DAGARO NIGHTS.....                               | 77 |
| <b>Figura 24</b> Frecuencia de compra en DAGARO NIGHTS.....                           | 77 |
| <b>Figura 25</b> Productos más adquiridos en DAGARO NIGHTS.....                       | 78 |
| <b>Figura 26</b> Categoría más vendida por DAGARO NIGHTS .....                        | 79 |
| <b>Figura 27</b> Palabras relacionadas con DAGARO NIGHTS.....                         | 80 |
| <b>Figura 28</b> Opinión acerca de los precios de los productos de DAGARO NIGHTS..... | 81 |
| <b>Figura 29</b> Atributos del producto y servicio de DAGARO NIGHTS .....             | 81 |
| <b>Figura 30</b> Flor del servicio .....  | 83 |
| <b>Figura 31</b> Valores de DAGARO NIGHTS.....  | 88 |
| <b>Figura 32</b> Logo de DAGARO NIGHTS.....   | 88 |
| <b>Figura 33</b> Etiquetas que llevan las prendas de DAGARO NIGHTS.....               | 89 |
| <b>Figura 34</b> Venta directa .....  | 92 |
| <b>Figura 35</b> Punto de venta minorista.....  | 92 |
| <b>Figura 36</b> Almacén de atención al cliente DAGARO NIGHTS.....                    | 93 |
| <b>Figura 37</b> Histórico y tendencia de ventas.....                                 | 95 |
| <b>Figura 38</b> Parroquias urbanas de la ciudad de Cuenca .....                      | 96 |



## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabla 1.</b> Matriz de las Fuerzas de Michael Porter .....  | 46 |
| <b>Tabla 2</b> Matriz del diamante de Michael Porter .....     | 48 |
| <b>Tabla 3</b> FODA DAGARO NIGHTS.....                         | 54 |
| <b>Tabla 4</b> Matriz FODA CRUZADO .....                       | 55 |
| <b>Tabla 5</b> Matriz EFE de DAGARO NIGHTS .....               | 56 |
| <b>Tabla 6</b> Matriz EFI de DAGARO NIGHTS .....               | 58 |
| <b>Tabla 7</b> Matriz interna y externa de DAGARO NIGHTS ..... | 60 |
| <b>Tabla 8</b> MPC DAGARO NIGHTS .....                         | 61 |
| <b>Tabla 9</b> MCPE DAGARO NIGHTS.....                         | 63 |
| <b>Tabla 10</b> CMI DAGARO NIGHTS .....                        | 65 |
| <b>Tabla 11</b> Productos de DAGARO NIGHTS.....                | 85 |
| <b>Tabla 12</b> Previsión y cuota de ventas.....               | 95 |
| <b>Tabla 13</b> Parroquias urbanas de la ciudad de Cuenca..... | 97 |

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de titulación es presentar una propuesta de plan comercial para la empresa DAGARO NIGHTS que le permita mejorar el posicionamiento de su marca y alcanzar un mayor nivel de ventas el período 2021 – 2022.

La investigación se desarrolló mediante análisis de diagnóstico situacional, tanto externo como interno, de la empresa DAGARO NIGHTS. Adicionalmente, se aplicaron técnicas cualitativas y cuantitativas, como entrevistas y encuestas, para identificar el segmento, mercado meta y posicionamiento actual de la marca en la mente de sus clientes actuales y potenciales.

Los resultados permitieron desarrollar una planificación de marketing y ventas para la empresa DAGARO NIGHTS, con estrategias y tácticas para conocer, satisfacer y superar las expectativas de sus clientes. De igual forma, plantea lineamientos y acciones que permitirían aumentar sus ventas y su participación de mercado en los próximos años.



---

Ing. Francisco Ampuero Velásquez  
**Director**



---

José David Garrido Ortega  
**Autor**

## ABSTRACT

The main objective of this research is to propose a business plan for DAGARO NIGHTS company. This plan allows the company to improve the positioning of its brand and achieve higher levels of sales for the period 2021 - 2022.

The investigation was developed using a situational diagnosis analysis, both external and internal of the company. Additionally, qualitative and quantitative techniques such as interviews, and surveys were applied to identify the segment, target market, and current positioning of the brand in the minds of its current and potential customers.

The results allowed developing a marketing and sales strategy for DAGARO NIGHTS using strategies and tactics to meet, satisfy, and exceed the expectations of its customers. Finally, this document presents guidelines and actions that would allow it to increase sales and market share for the upcoming years.



José David Garrido Ortega  
**Traductor**



Firma Unidad de Idiomas

71758  
+593999765594  
davo3865@es.uazuay.edu.ec

# INTRODUCCIÓN

La presente investigación es realizada en la empresa DAGARO NIGHTS, la cual se dedica a la comercialización de pijamas y prendas de descanso para el grupo familiar, con presencia en la ciudad de Cuenca de más de 25 años. El funcionamiento de la empresa es llevado a cabo por la iniciativa de la actual dueña y gerente, quien ha establecido objetivos, metas, estrategias y políticas de una forma empírica, regida fundamentalmente por la experiencia. Es por esto que la organización ha determinado como una necesidad latente implementar un plan de marketing, que le permita definir y desarrollar escenarios para incrementar la participación en el mercado.

El plan de marketing es una herramienta, que permitirá realizar una planificación estratégica para que la empresa cumpla los objetivos trazados. El diseño de un plan de marketing para DAGARO NIGHTS, ha sido realizado con la finalidad de incrementar las ventas y lograr el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores.

El proceso realizado ha requerido de un análisis previo tanto interno como externo con lo respecta a la empresa, situación actual, y demás información relevante para el levantamiento del diseño de plan de marketing.

Por consiguiente, el presente trabajo busca establecer pautas a seguir para el crecimiento de DAGARO NIGHTS, focalizados en los objetivos corporativos.

# CAPITULO 1. ANTECEDENTES

## 1.1. Marco Teórico

### 1.1.1. Conceptos de Mercadeo y Ventas

#### 1.1.1.1. Definición de Marketing

Marketing, es un término proveniente del vocablo inglés, que traducido al castellano se entiende como mercadeo o mercadotecnia, este es conceptualizado como una disciplina que se enfoca en el proceso social donde los individuos logran satisfacer sus necesidades o deseos a cambio de entidades de valor para otros. Con el transcurso del tiempo se ha transformado en una herramienta fundamental para una empresa con el fin de lograr el cumplimiento de objetivos (Monferrer, 2013). Posteriormente es contextualizado por primera vez por la American Marketing Association-Committee on Terms (1960), como la consecución de actividades de la empresa, dentro del flujo desde el productor hasta el consumidor o usuario.

Con el paso de tiempo, el contexto de su significado evoluciona, incluye la pretensión de satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores, lo que llevó a considerar el producto bajo nuevos enfoques; como son el precio, dónde y cómo venderse, que en la de manera agregada llegaron a construir el mix de marketing (Coca, 2008). Lo que permitió conocerse como componentes básicos del marketing.

#### 1.1.1.2. Mix de Marketing

Tiene como objetivo generar acciones para satisfacer las necesidades del consumidor, en base al producto, precio, plaza y promoción.

- Producto, cualquier cosa que se puede comercializar en el mercado, que permite satisfacer deseos y necesidades (Kotler & Armstrong, 2012).

Es aquella variable que define al bien o servicio que se oferta en el mercado, creado con la finalidad de cubrir las necesidades de los consumidores. El producto también se ve inmerso en la imagen, marca, diseño, empaquetado incluso hasta los servicios posteriores a la venta (Velásquez, 2020).

- Precio, la suma de dinero que los consumidores dan al ofertante por adquirir un servicio o un bien (Kotler & Armstrong, 2012).

También se lo puede definir como el costo más la ganancia asignada al vender el producto en el mercado, es decir es directamente proporcional a los ingresos de la empresa, cabe indicar que para establecer el precio no se considera únicamente los costos sino también el consumidor, mercado, competencia. El precio es un factor clave para el posicionamiento del producto dentro del mercado (Velásquez, 2020).

- Plaza, es necesario hacer llegar el producto al sitio y tiempo requerido; por lo que se determinan en esta estrategia los medios de transporte y canales de distribución (Kotler & Armstrong, 2012). Conjunto de actividades necesarias para trasladar el producto terminado a los puntos de venta. Esta variable está relacionada con gestión de inventarios, transporte, localización, puntos de venta, etc., (Velásquez, 2020).
- Promoción, diseño de actividades de publicidad para dar a conocer al producto y orientar al consumidor para que lo compren (Kotler & Armstrong, 2012), también permite informar a los consumidores en el mercado acerca de las necesidades que satisface el producto; entre las herramientas utilizadas para la comunicación están publicidad, venta personal, relaciones públicas (Velásquez, 2020).

Dentro de este concepto se han determinado tres posibles orientaciones; al producto donde el objetivo principal es mejorar el proceso de producción, a las ventas donde se busca incrementar la participación de una empresa específica en el mercado, y por último al mercado que pretende ajustar el producto o servicio ofertado según las necesidades, gustos o preferencias del consumidor (Ardura, 2011).

### **1.1.1.3. Plan de Marketing**

Un plan de marketing es definido como un documento previo en el comienzo de una actividad empresarial, donde se detallan los objetivos de la empresa, duración, costos, recursos; además de especificar el proceso a seguir para cumplir con los fines propuestos (Grupo Vértice, 2007). Esta herramienta puede ser elaborada anualmente para los productos que ya se encuentran en el mercado y se lo realiza con la finalidad de descubrir problemas u oportunidades en diferentes hitos de tiempo, los cuales se encuentra orientados a cubrir las necesidades y alcanzar la satisfacción del cliente.

Como satisfacción entendemos el grado en que el desempeño es percibido por el consumidor con respecto al producto y si este cumple con sus expectativas previas, de tal

manera que existe una relación directa entre las variables de desempeño y satisfacción, es decir si el desempeño supera las expectativas se considera totalmente satisfactorio.

Por otra parte, el desarrollo de las actividades productivas, comerciales y de servicios no tendrían lugar sin la existencia del mercado, entendiendo a este como el espacio físico donde confluyen la oferta y la demanda, en el cual existen compradores reales y potenciales de un producto o servicio (Farber & Bonta, 1994). En la actualidad el mercado no es únicamente un espacio físico, sino también virtual, esto debido a la importancia y desarrollo que tiene la tecnología y la expansión del fenómeno de la globalización. Es por ello, que la segmentación de mercado ahora es mucho más amplia, ya que incluye un mercado global.

#### **1.1.1.4. Definición de Posicionamiento**

El posicionamiento, es imprescindible para las empresas independientemente de su tamaño, estas pueden ser multinacionales o familiares, pero el estar posicionado llega a ser fundamental para la supervivencia y crecimiento de las empresas en el mercado donde se desenvuelven (Fred, 2013). Para destacar en este ámbito se debe trabajar conjuntamente entre los diferentes departamentos que comprenden la empresa con el objetivo de posicionarla correctamente.

En la guerra comercial, las empresas tienen el objetivo de minimizar los costos y lograr mayores beneficios; a nivel nacional, no se ha dado mucha importancia ni se ha invertido mayormente en estrategias de marketing y ventas, lo cual dificulta más el objetivo, en cambio; las industrias en otros países enfocan gran cantidad de los recursos en estrategias de mercadología, lo cual se refleja lo bien posicionadas que se encuentran y sus altos niveles de rentabilidad. Las marcas que poseen un buen posicionamiento y valores firmes, son aquellas que proporcionan las bases para crear valor para el cliente y lo fidelizan mediante relaciones provechosas, (Kotler & Armstrong, 2012).

El posicionamiento ha sido conceptualizado desde diferentes puntos de vista, por ejemplo:

El posicionamiento determina que un producto debe ocupar un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos de la competencia (Kotler & Armstrong, 2012), así tenemos como factor clave a la diferenciación, para ello se debe identificar y explotar las ventajas competitivas de la empresa, generando valor para los clientes.

También se le puede conceptualizar como una serie de consideraciones, entre las que destacan las fortalezas y debilidades de la empresa en comparación con los competidores (Jack Trout & Al Ries, 1980).

La forma de situarse correctamente en la mente de los clientes potenciales no está en llegar primero, sino en saber llegar; es decir buscar una posición competitiva con relación a quien ya ocupaba ese lugar, por lo tanto; es necesario conocer de manera anticipada que posición ocupa la empresa en la mente de quien se desea influenciar. Entre otro de los factores importantes, se encuentra la fidelización de los clientes, ya que la competencia puede implementar estrategias similares o iguales al de la empresa (Camino, 2012).

Después de conceptualizar al tema desde diferentes puntos de vista, se puede realizar los planteamientos relacionados con el posicionamiento, que siguen un proceso, comenzando por identificar la percepción del cliente respecto al producto o servicio que se ofrecen, seguido por establecer los métodos a utilizar para llegar a los consumidores y trabajar para lograr el posicionamiento mínimo deseado (Camino, 2012).

#### **1.1.1.5. Tipos de Posicionamiento**

Los tipos de posicionamiento varían según el autor, en este caso se utilizarán los 7 brindados por Montaferrer (2013) para el estudio respectivo.

a) Posicionamiento basado en las características del producto.

Este se refiere a que el bien o servicio poseen una o varias características diferenciadoras esenciales que otros no poseen, tales como, calidad, empaque, tamaño, etc., (Monferrer, 2013).

b) Posicionamiento basado en los beneficios del producto.

Se basa en las diferentes percepciones de los consumidores acerca del bien o producto ofrecido, por lo tanto, segmentar correctamente juega un papel fundamental al momento de escoger al consumidor al cual se va a dirigir, explotando las ventajas competitivas que se puedan presentar según sea el caso (Monferrer, 2013).

c) Posicionamiento basado en el uso/aplicaciones del producto.

En este tipo de posicionamiento, es clave conocer completamente el producto según el uso o aplicación para el que fue diseñado, y enfatizar en promocionar las ventajas



exclusivas que posee el producto sobre las entidades que puedan ofrecer un bien o servicio similares (Monferrer, 2013).

d) Posicionamiento basado en la tipología de las personas.

El saber posicionarse en la mente de los diferentes tipos de personas depende de una correcta segmentación, lo cual indicara a quienes dirigir el bien o servicio que ofrece la empresa (Monferrer, 2013).

e) Posicionamiento frente a la competencia.

Son fundamentales el levantamiento de información y la comunicación, trata en realizar una comparación del bien o servicio que ofrece la empresa frente al bien o servicio del competidor más relevante, buscando atributos y beneficios que se puedan explotar (Monferrer, 2013).

f) Posicionamiento basado en la definición de una categoría de producto.

Se busca diferenciar a la empresa frente a la competencia explotando las ventajas que posee el bien o servicio en la categoría del mercado donde se oferta (Monferrer, 2013).

g) Posicionamiento basado en la relación calidad/precio.

Se busca un equilibrio entre las variables de calidad y precio, la calidad no puede ser mayor al precio y viceversa, con lo cual se busca ofrecer un bien o servicio a un precio razonable según la calidad otorgada (Monferrer, 2013).

### **1.1.1.6. Segmentación**

Segmentar es determinar dentro del mercado total, grupos de consumidores, homogéneos entre sí y diferentes a los demás; esto basado en hábitos, necesidades y gustos (Monferrer, 2013). Es fundamental saber identificar el mercado en grupos distintos de compradores, ya sea, con necesidades, características o conductas diferentes, para “saber llegar” a los distintos consumidores que se pueden presentar.

### **1.1.1.7. Planeación Estratégica**

Es un proceso el cual consiste en determinar cursos alternativos de acción, los cuales son determinados como bases en las organizaciones para el logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo; con el análisis y cumplimiento de la misión, visión, objetivos y tácticas generales, y asignación de recursos (Kotler & Keller, 2006).

La planeación estratégica, puede ser considerada como el proceso deliberado y sistemático de decisiones, que incluye propósitos que afectan a toda la empresa durante largos periodos (Chiavenato, 2011).

El principal objetivo de la planeación estrategia, es ayudar al cumplimiento de los objetivos estratégicos, tanto a corto como a largo plazo, por lo tanto; es el punto de partida para el planteamiento, desarrollo y estructuración de estrategias y herramientas de marketing. En este proceso de identificación, análisis y toma de decisiones para el futuro a la empresa, se propone que para el correcto diseño se deben seguir cinco etapas (Huamaní, 2003).

- 1) Realizar un análisis situacional de la entidad y su entorno, se identifican estrategias utilizadas anteriormente y su resultado (Huamaní, 2003).
- 2) Establecer objetivos del marketing, éstos tienen que ser medibles y cuantificables y deben estar relacionados con los objetivos globales de la empresa (Huamaní, 2003).
- 3) Ventajas competitivas y posicionamiento, identificar las ventajas competitivas (atributos y beneficios) y explotarlas en el bien o servicio que ofrece la empresa y así destacar sobre la competencia (Huamaní, 2003).
- 4) Elección del mercado meta y medición de la demanda del mercado. Se divide al mercado en varios segmentos, seguido por seleccionar un grupo que es satisfecho por el producto o servicio ofrecido por la empresa. La medición de la demanda de mercado busca

oportunidades para influir en el nicho seleccionado, estableciendo pronósticos a futuro, los cuales servirán para determinar la factibilidad del plan (Huamaní, 2003).

5) Marketing mix, analiza las 4P's del marketing, determina las estrategias para el manejo del producto, precio, plaza y como se promociona. Al realizar combinaciones entre las mismas existe la posibilidad de ingresar a nuevos segmentos o fortalecer los ya establecidos (Huamaní, 2003).

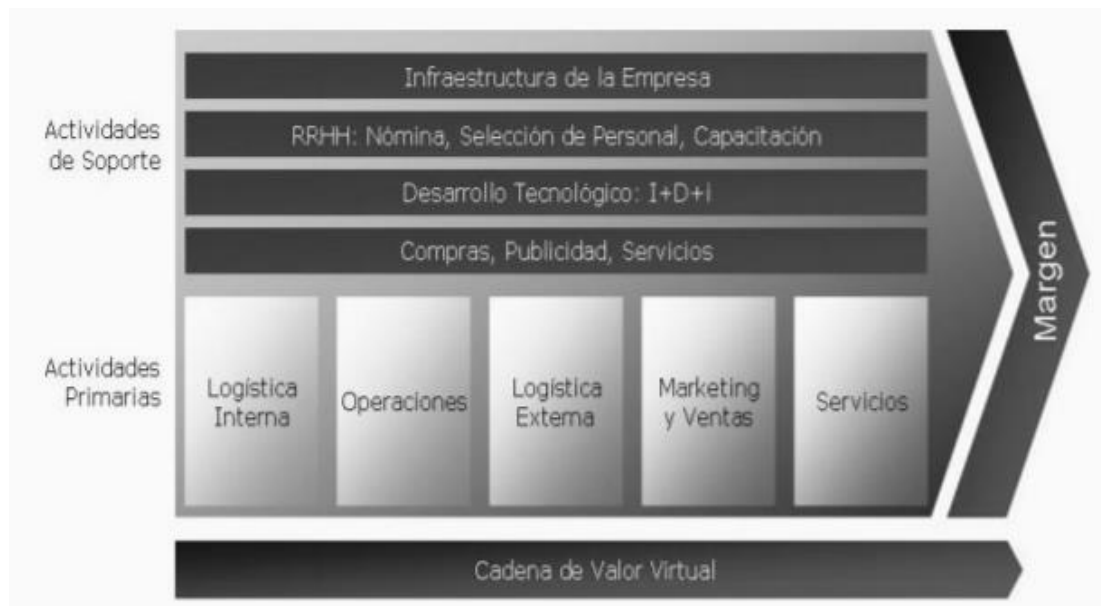
#### **1.1.1.8. Cadena de Valor**

La cadena de valor, es una herramienta sistemática que examina todas las actividades de la empresa y cómo interactúan, desagregando así a la entidad en sus actividades estratégicas, para comprender el comportamiento de los costos, así como la identificación de fuentes de diferenciación existentes y potenciales; que permitan generar ventajas competitivas para la empresa (Porter, 1991).

Esta herramienta despliega el valor total de una empresa y se divide en actividades de valor y de margen. Las actividades de valor son aquellas que desempeña la empresa tanto física como tecnológicamente, en cambio, las de margen son la diferencia entre el costo y el valor total del desempeño de las actividades de valor (Porter, 1991).

## Figura 1

### *Cadena de Valor de Michael Porter*



Fuente: Porter, 1991

### **Actividades relacionadas con valor**

La herramienta conocida como cadena de valor, define a la empresa un conjunto de actividades; cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto; las mismas que son representadas en la cadena de valor y se divide en dos tipos de actividades, primarias y de apoyo (Porter, 1991).

#### **a) Actividades Primarias**

Tratan de la manufacturación física del producto y a todas las etapas que comprende, que va desde el diseño, fabricación, venta, hasta el servicio posventa. Las actividades primarias también se pueden dividir en subactividades: directas, indirectas y de control de calidad (Porter, 1991).

- **Logística interna**

Son todas las actividades asociadas con la recepción, almacenaje y disgregación de insumos (Porter, 1991).

- **Operaciones**

Son aquellas actividades que están asociadas con la transformación de insumos en el producto final, entre ellas están algunas áreas productivas de la empresa, como maquinado, ensamble, empaquetado, mantenimiento del equipo, pruebas u otras operaciones de instalación (Porter, 1991).

- **Logística Externa**

Son las actividades relacionadas con la logística de distribución y entrega de los productos a los compradores, entre ellas constan el procesamiento de pedidos y la programación y logística de entrega (Porter, 1991).

- **Mercadotecnia y Ventas**

Son aquellas asociadas con proporcionar un medio para vender el producto a los compradores, así como la metodología para inducir la compra en ellos, tales como, publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, canales comerciales, entre otros (Porter, 1991).

- **Servicio**

Actividades asociadas con el servicio post venta (Porter, 1991).

**b) Actividades de Apoyo**

Son aquellas actividades que sustentan a las actividades principales, proporcionando los activos, materiales e insumos, tecnología y demás recursos, sirviendo de apoyo a la cadena en general (Porter, 1991).

- **Adquisición**

Comprende las diferentes áreas de la empresa, como son compras, almacenaje y acumulación de mercadería, insumos y materiales. Los materiales e insumos son utilizados posteriormente en las diferentes actividades de la cadena de valor. Se considera de gran importancia adquirir correctamente los bienes y activos de la empresa, dado que deben ser administrados de manera efectiva (Porter, 1991).

- **Infraestructura de la Organización**

Son aquellas actividades que apoyan a la parte operativa de la empresa, como el departamento administrativo, legal, finanzas, planeaciones, contabilidad y control de calidad. Las actividades de infraestructura se pueden dividir en: niveles corporativos, encargados de las finanzas y la de unidad de negocios, encargado de administrar la calidad en todas sus ramas (Porter, 1991).

- **Administración de Recursos Humanos**

Son las actividades que comprenden el reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensación del personal que respalda las actividades primarias de la empresa. Generalmente trabajan en conjunto los departamentos de Gerencia y Talento Humano, para contar con el personal motivado en cada una de las áreas que comprende la entidad, de igual manera, determinan las habilidades y manejan los recursos destinados al personal (Porter, 1991).

- **Desarrollo Tecnológico**

Es uno de los factores más influyentes al momento de generar una ventaja competitiva, la tecnología es utilizada en la empresa para diferentes fines, que van desde los procedimientos prácticos, hasta los métodos generadores de costo y valor. El desarrollo tecnológico de la empresa es clave para el buen uso y optimización de recursos, disminuyendo los desperdicios, abaratando costos y reduciendo el tiempo utilizado en cada actividad. Se puede clasificar en acciones para la mejora del producto y proceso de las actividades de valor (Porter, 1991).

### **1.1.2. Sector Textil: Reseña Histórica**

La necesidad de vestimenta del hombre primitivo, debido a las zonas climáticas donde habitaba, fue lo que incentivó a la utilización de pieles de animales cosidas con tendones, tripas o tiras de piel. Más tarde inició la fabricación de hilos con fibras animales y vegetales, dando paso a la aparición de tejidos. No se puede dar una fecha exacta donde remonten los orígenes de la vestimenta debido al deterioro dado en el tiempo transcurrido desde que habitaba el hombre primitivo (Fleming, 1958).

El término “*Industria textil*” viene del latín “*texere*”, que se refiere al tejido de telas a partir de fibras, pero con el pasar de los años abarca poco a poco una amplia gama de procesos, entre ellos el tejido de punto, anudado de alfombras, enfurtido etc. Esto implica

la utilización de fibras naturales y sintéticas que aparecen con el tiempo. Dentro de la evolución de los tejidos tenemos el uso del lino en la edad de piedra, la lana en la edad de bronce y la seda china alrededor de 2600 a.C. Al inicio se utilizaban tintes obtenidos naturalmente para la coloración de fibras y tejidos, partir del siglo XIX aparecen los tintes y fibras sintéticas (Coulin Weibel, 1972).

La actividad textil comenzó como producción doméstica, debido a que era considerada como actividad de sustento económico familiar. La primera máquina textil apareció en la Revolución Industrial del siglo XVIII, siendo Inglaterra la pionera en el tema con la primera máquina de coser, seguido por Francia, donde se inventó la maquina Jacquard, acelerando el proceso y compactando mejor las fibras, dando paso al desarrollo del sector textil. A partir de lo mencionado inició la tecnificación y modernización en la elaboración de fibras, tejidos y prendas de vestir, pasando de una elaboración artesanal domestica a un sector industrial que marcaría un antes y después en la economía del mundo (Chichizola Romero, 2017).

A partir del siglo XX, el mercado textil tuvo un gran avance, industrializando su producción principalmente en Estados Unidos y Europa, lo que generó un cambio global, creando miles de puestos de trabajo, aportando de gran manera a la economía de los países y eliminó barreras de importaciones y exportaciones entre naciones. China destaca como el principal exportador textil de materia prima y productos elaborados, abarcando más de la mitad del total de exportaciones globales gracias a la gran demanda a nivel mundial (Fleming, 1958).

Actualmente, la industria textil posee una infinita variedad de bienes elaborados gracias a la tecnología en maquinaria existente, que puede aumentar los niveles de productividad de una empresa a niveles antes inimaginables, cada vez disminuyendo el número de operarios en planta y mejorando las condiciones laborales en cada uno de los puestos de trabajo, para así reducir costos y tiempos de producción, mejorando la competitividad de las empresas.

## **1.2. La Empresa**

### **1.2.1. Historia**

DAGARO NIGHTS es creado por Mónica Ortega, hija de madre costurera, después de haber adquirido el conocimiento empíricamente durante el tiempo laborado conjuntamente con su madre, decide formar un hogar junto con su esposo, surgiendo la necesidad de sustento familiar, donde nace el emprendimiento de formar un taller de costura llamado “Creaciones Daniela”. Los canales principales de venta que permitieron captar clientes nuevos fueron visitas presenciales a almacenes de Cuenca y de localidades cercanas, además del uso de un puesto de venta adquirido en la feria libre de la ciudad. En ocasiones también se realizaban viajes a Huaquillas donde se tenía una importante cantidad de clientes (Dagaro Nights, 2021).

El pequeño negocio crece paulatinamente, donde es apreciable el incremento de la cartera de clientes y por ende la demanda de pedidos, por lo que se decide implementar nuevas estrategias que aporten de mejor manera al cumplimiento de objetivos de la empresa. La contratación de personal y la adquisición de maquinaria fueron las principales decisiones para la expansión de la empresa (Dagaro Nights, 2021).

Cuando alcanza un nivel productivo, donde la experiencia y conocimientos técnicos, administrativos en gerencia no son suficientes, por lo que se ve la necesidad de capacitarse en distintas áreas como marketing, ventas, finanzas y administración, para ello la empresa ve como oportunidad afiliarse a la CAPIA (Cámara de la Pequeña Industria del Azuay). Una vez que los conocimientos fueron aplicados, la empresa tomó un nuevo giro debido al notable crecimiento, empezando internamente con la ampliación del organigrama estableciendo tres departamentos: administración, producción y comercialización (Dagaro Nights, 2021).

La visión y objetivos establecidos por gerencia también cambian y se enfocan a un mercado diferente, por lo cual se opta por cerrar el puesto en la feria libre debido al deterioro del prestigio e imagen empresarial y se decide abrir un local de atención al público en las instalaciones de la fábrica. Este nuevo enfoque, dio una nueva pauta a seguir, donde se priorizó como clientes a los almacenes de ropa ubicados en centros comerciales y en lugares estratégicos de la ciudad, lo que dio como resultado que la producción y calidad tenga estándares más altos (Dagaro Nights, 2021).



En 2010, Mónica Ortega, dueña y gerente de la empresa en base a todos los cambios que fueron llevados a cabo, decide realizar una variación más, el cambio de nombre a DAGARO NIGHTS, lo que lleva consigo una transformación de la imagen, esto con la finalidad de enfocar su accionar en un mercado de poder adquisitivo más alto, que cumpla con las necesidades financieras de la empresa (Dagaro Nights, 2021).

Dado el crecimiento de la empresa, sin duda la aparición de debilidades eran imprescindibles, convirtiéndose como principal problema el estancamiento en los niveles de producción, por lo que se decidió incorporar personal capacitado y experimentado en el área producción, con la finalidad de producir en tiempos requeridos, disminuyendo los residuos de materias primas, es decir optimizando el uso de recursos; adicionalmente, se busca mejorar la calidad del producto terminado y asegurar la mejora continua en los procesos de elaboración de las prendas (Dagaro Nights, 2021).

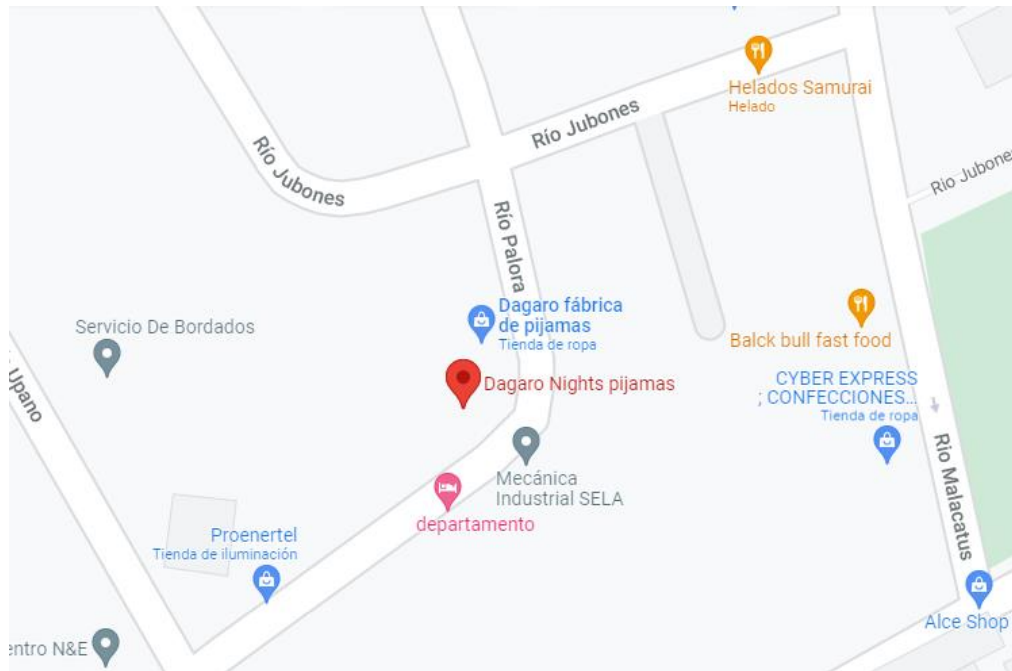
Actualmente, DAGARO NIGHTS se ubica entre las empresas que destacan dentro del sector textil local, principalmente de las prendas de descanso.

## 1.2.2. Ubicación

DAGARO NIGHTS, está ubicada en la ciudad de en la provincia del Azuay, en la ciudad de Cuenca (Dagaro Nights, 2020).

### Figura 2

*Ubicación de las instalaciones de DAGARO NIGHTS*



## 1.2.3. Filosofía Estratégica

DAGARO NIGHTS, una empresa de confección textil especializada en la elaboración de ropa de descanso, trabaja con materiales nacionales e importados y una confección de alta calidad. Está enfocada en satisfacer las necesidades y estándares propuestos por los clientes.

### 1.2.3.1. Misión

Somos una empresa enfocada en la mejora continua de calidad, productividad, rentabilidad y producción más limpia para mantenernos en una posición competitiva y responsable con el medio ambiente, con un equipo de trabajo integral, capacitado y en constante aprendizaje (Dagaro Nights, 2020).

### 1.2.3.2. Visión

Crecer como referente en el mercado nacional de ropa de descanso, siendo una empresa competitiva, productiva, organizada y ética, para ampliar nuestras carteras en un horizonte de tres años, de la mano de la tecnología, el comercio electrónico y el trabajo en equipo. Ser una empresa comprometida con el desarrollo íntegro, intelectual y leal de nuestros colaboradores (Dagaro Nights, 2020).

### 1.2.3.3. Valores

DAGARO NIGHTS, hace hincapié en resaltar los valores que rigen el accionar de la entidad y quienes la conforman. La empresa como pilar fundamental tiene la **integridad y honestidad**, siendo **responsable** con todos los involucrados en la relación empresarial, de tal manera que, la empresa brinde un ambiente de **confiabilidad** hacia los interesados. DAGARO espera demostrar ser una empresa **justa**, por lo que insiste que el diario accionar se base en la **democracia y respeto** ya que se escuchan y evalúan todas las quejas y sugerencias que se hacen llegar. La **lealtad** entre los integrantes de la empresa y quienes están involucradas de alguna manera, permite que, exista un excelente **trabajo en equipo**, y por consiguiente el personal que conforma la empresa busca realizar carrera en la empresa, fomentando así la **superación personal** y por ende el desarrollo de la empresa (Dagaro Nights, 2021).

### 1.2.3.4. Objetivos Corporativos

#### a. Objetivo general

Posicionar la marca DAGARO NIGHTS, como una de las líderes a nivel nacional en el mercado de ropa de descanso y baño (Dagaro Nights, 2021).

#### b. Objetivos específicos

- Implementar un sistema de gestión financiera orientado a la disminución de costos e incremento de la rentabilidad antes del segundo semestre del 2022.
- Aplicar indicadores de gestión basado en innovación y desarrollo, mejora continua y acorde a las tendencias actuales del mercado durante el segundo semestre 2021.

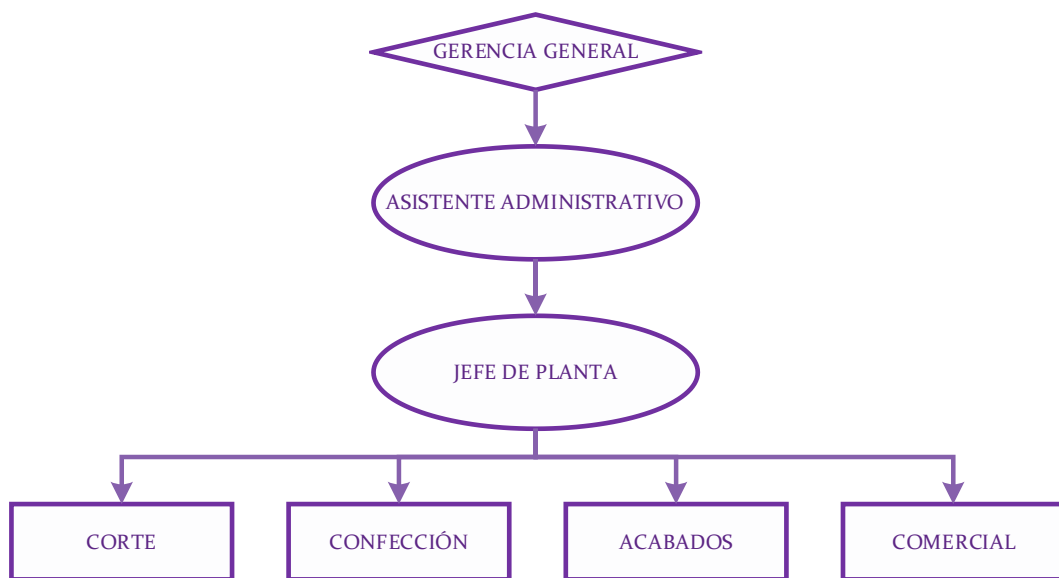
- Incrementar las ventas en el 10%, con gestión para crecimiento de la cartera de clientes, mediante la apertura de nuevos nichos de mercado y alcance, afianzando un servicio de calidad y la fidelidad de la clientela, durante el año 2022 (Dagaro Nights, 2021).

### 1.2.4. Organigrama y Equipo Gerencial

DAGARO NIGHTS, establece un organigrama estructural que se detalla a continuación:

**Figura 3**

*Organigrama DAGARO NIGHTS*



Fuente: Gerencia DAGARO NIGHTS, 2020.

- Gerencia general.

Este cargo lo ocupa Mónica Ortega, encargada de organizar reuniones comerciales, estrategias de negocio y producción, además de saber tomar las decisiones finales fundamentales en cada decisión de cada departamento, así mismo es la encargada de velar por el bienestar de sus trabajadores. Posee el título de maestra artesana de taller de corte y confección, formando parte fundamental en cada eslabón del proceso productivo y gerencial (Dagaro Nights, 2021).

- Asistente administrativo.

Encargado de atender todas las necesidades que requieran los departamentos de gerencia, jefe de planta y comercial, mantiene actualizados de información a los encargados de cada área.

- Jefe de Planta.

Ocupado por la Ingeniera en producción Daniela Garrido, es la encargada de elaborar y aplicar los cronogramas de producción que vayan de acuerdo con la información brindada por el departamento de comercialización, además, cumple el rol de velar por la mejora continua en el proceso de producción (Dagaro Nights, 2021).

- Departamento Comercial.

Es el encargado de comunicarse con los proveedores, coordinar pedidos de materia prima con el departamento de producción, así mismo, se comunica con los compradores de la empresa velando por el óptimo manejo de la cartera de clientes (Dagaro Nights, 2021).

- Departamento de Corte.

Es el encargado de trazar las prendas de vestir en la tela, cortarla y prepararla para entregarla al siguiente departamento. Cuenta con dos trabajadoras de corte (Dagaro Nights, 2021).

- Departamento de Confección.

Es el encargado de unir los pedazos de tela previamente cortados y dar forma a todas las prendas de vestir. Cuenta con cinco operarias costureras en planta (Dagaro Nights, 2021).

- Departamento de Acabados.

Es el departamento encargado de revisar minuciosamente cada prenda de vestir, yendo desde las costuras, los hilos restantes, hasta la simetría de las prendas. También es el encargado de doblar y empaquetar las prendas para la posterior entrega al cliente (Dagaro Nights, 2021).

## 1.2.5. Recursos

- Talento Humano

### Especificaciones requeridas

Las operarias de la empresa deben cumplir con ciertas características, que dependen del departamento donde operan; para el departamento de corte se buscan contratar mujeres de estatura alta, con experiencia y conocimiento suficiente en el área. Para el área de confección, se buscan operarias con experiencia en la fabricación de prendas de vestir y deben dominar el manejo de cada tipo de máquina de coser. Las operarias de acabados deben tener buena capacidad de observación y comunicación, además de saber doblar y empacar correctamente las prendas (Dagaro Nights, 2021).

### Procesos de capacitación

Dentro del proceso de inducción del personal, consta un proceso de capacitación, el cual busca familiarizar a los nuevos trabajadores con las funciones y obligaciones de cada cargo, además de dar a conocer la reglamentación establecida por la empresa (Dagaro Nights, 2021).

### Evaluación del personal

El seguimiento y medición de desempeño del personal, se monitorea mediante controles de tiempo durante la fabricación de las prendas y controles de calidad al finalizar cada lote. Para evaluar correctamente el desempeño a lo largo del año, los resultados obtenidos son comparados con resultados de controles anteriores (Dagaro Nights, 2021).

- Financiero

De acuerdo a los valores brindados por la empresa con corte a 2020, se determinaron siete indicadores clave para el análisis financiero respectivo.

### **- Indicadores de liquidez**

#### Razón corriente

Este indicador muestra la capacidad de las empresas para cubrir sus obligaciones a corto plazo, el valor estándar es la cobertura 1-1. El cálculo realizado estableció una razón corriente de 2.4, lo que indica que los activos corrientes de la empresa se manejan

correctamente, logrando una liquidez de activo circulante suficiente para cubrir hasta en 2.4 dólares por cada 1 dólar de deuda a corto plazo.

#### Prueba ácida

La prueba ácida determina la capacidad de cobertura de las obligaciones a corto plazo de la empresa, independientemente de la venta de sus mercancías. El valor estándar para este indicador es de 1. El resultado para DAGARO NIGHTS es de 0.84, lo que indica que la empresa no está en capacidad de cubrir la totalidad de sus pasivos a corto plazo sin vender sus mercancías.

#### **- Indicadores de gestión**

##### Rotación de ventas

Este indicador es conocido también como “coeficiente de eficiencia directiva”, dado que mide el volumen de ventas que se pueden efectuar bajo la inversión realizada por la empresa, mientras mayor sea el volumen de venta, más eficiente será la dirección del negocio. El valor obtenido para la empresa es de 1.63 veces, es decir que, los ingresos por ventas cubren hasta con 1.63 dólares por cada dólar de activo invertidos.

##### Periodo promedio de cobro

El P.P.C. indica el número de días que demora la empresa para que las cuentas por cobrar de clientes se convierten en efectivo. El resultado de este indicador para DAGARO NIGHTS es de 60.85, por lo tanto, la empresa tarda alrededor de 61 días en cobrar a sus clientes.

#### **- Indicadores de rentabilidad**

##### Margen neto de utilidad

Esta razón muestra la utilidad promedio de la empresa por cada venta, en la investigación se obtuvo un valor de 0.1, lo que indica que se obtiene 0.1 dólares de utilidad neta (10%) sobre cada dólar de ingreso por ventas.

##### Rentabilidad neta del activo (Du Pont)

Este indicador muestra la capacidad de los activos para producir utilidades, por lo que se toman en cuenta los indicadores de: margen neto de utilidad, la rotación de las ventas frente a los activos y el apalancamiento financiero de la empresa. Para la empresa, se obtuvo los valores de: MNU 0.1, RV 1.63 y un apalancamiento de 1.53, el cálculo respectivo del

ROE arrojó un resultado de 0.25, donde se identificaron como fortalezas a la rotación en ventas y al apalancamiento de la empresa, y como debilidad al margen de ganancia en las ventas, por lo que se podría mejorar.

**- Indicador de solvencia**

Endeudamiento del activo

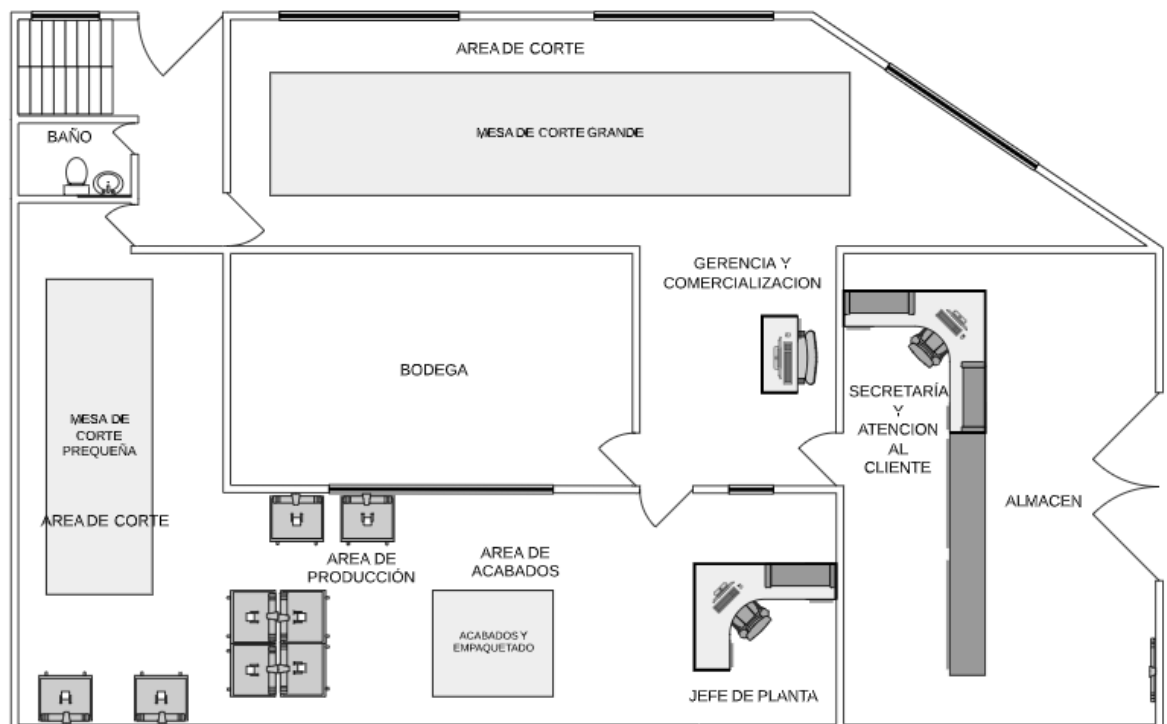
Es el indicador encargado de determinar el grado de autonomía financiera de la empresa, para la empresa se obtuvo un valor de 0.35, por lo que indica que existe un alto grado de independencia frente a sus acreedores, financiando sus actividades con un 35% de recursos ajenos y un 65% de recursos propios.

• **Infraestructura**

La infraestructura es propia, la cual se divide en la fábrica, donde se realizan todos los procesos de producción, y almacenaje de materia prima, materiales y productos terminados; y también consta con el almacén que es el punto de venta (Dagaro Nights, 2021).

**Figura 4**

*Layout DAGARO NIGHTS*



Fuente: Gerencia DAGARO NIGHTS, 2020.





## **CAPITULO 2. ANÁLISIS SITUACIONAL**

### **2.1. Diagnóstico de la Realidad del Sector Textil.**

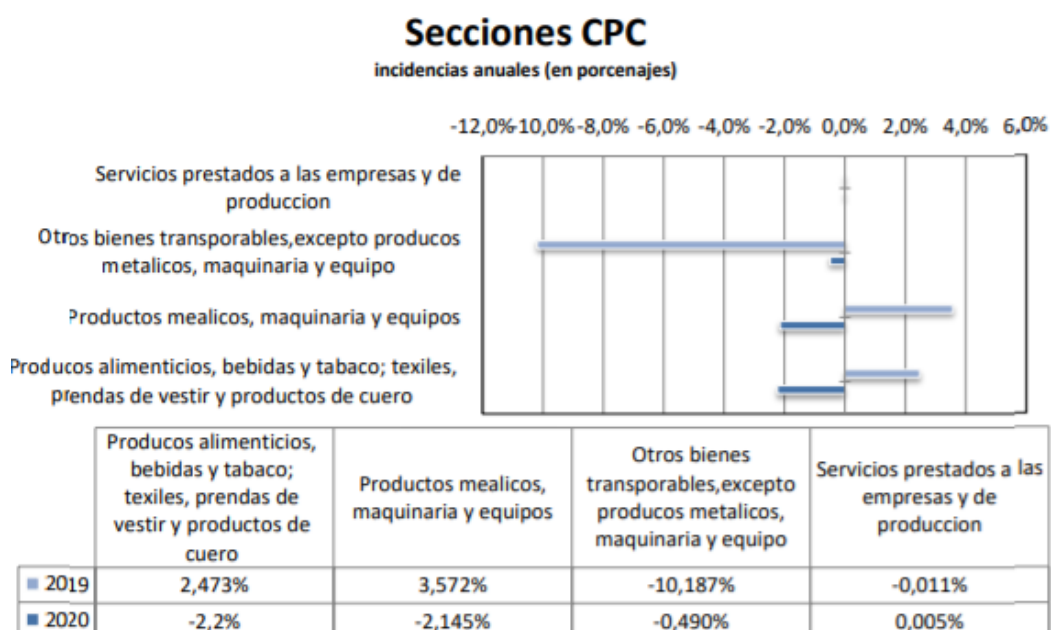
Con respecto al resto del mundo, Latinoamérica sigue siendo un mercado joven en el sector textil, a pesar de que posee múltiples países que han destacado en el mundo de la moda, pero el camino no ha sido fácil, los países latinoamericanos se han visto afectados por una corrupción desde sus inicios, catástrofes meteorológicas y crisis económicas, lo que ha frenado en cierta manera el potencial latinoamericano en el desarrollo de sus economías y los sectores que las componen. Sin embargo la experiencia e intuición de múltiples empresarios a lo largo del territorio, han sabido encontrar los métodos para dar un crecimiento significativo al sector textil; los métodos contemplan tanto estrategias financieras como de marketing, que dieron inicio a las ferias textiles y de moda, destacando Colombiamoda y Colombiatex en Colombia, que recibe alrededor de 80 mil asistentes al año (20.000 nacionales), también está Expo Guadalajara en México con más de 70 años y 3.000 empresas expositoras; no se quedan atrás las “fashion week” que se celebran constantemente en Argentina, Brasil, Ecuador, Perú, Chile, México y Colombia (Gómez Illescas, 2020).

A nivel nacional, el Ecuador recibe un gran ingreso en su economía debido a este sector, sin embargo, está lejos de alcanzar a los países líderes anteriormente mencionados. La industria textil en el país remonta sus bases a inicios del siglo XX, en 1950, donde se reemplaza la utilización textil de la lana por la del algodón, posterior a esto, poco a poco se amplía el mercado y la variedad de materias primas, todo esto gracias la aparición de los materiales sintéticos tales como el poliéster, nylon, seda, elastanos y nuevas fibras que van descubriéndose con el avance de la tecnología (Gómez Illescas, 2020).

Por varias décadas el sector textil ha aportado de manera importante a la economía del país, ubicándose en los últimos años en la segunda posición en la clasificación del sector manufacturero del país.

**Figura 5**

*Clasificación Nacional Central De Productos*



Fuente: INEC, 2021

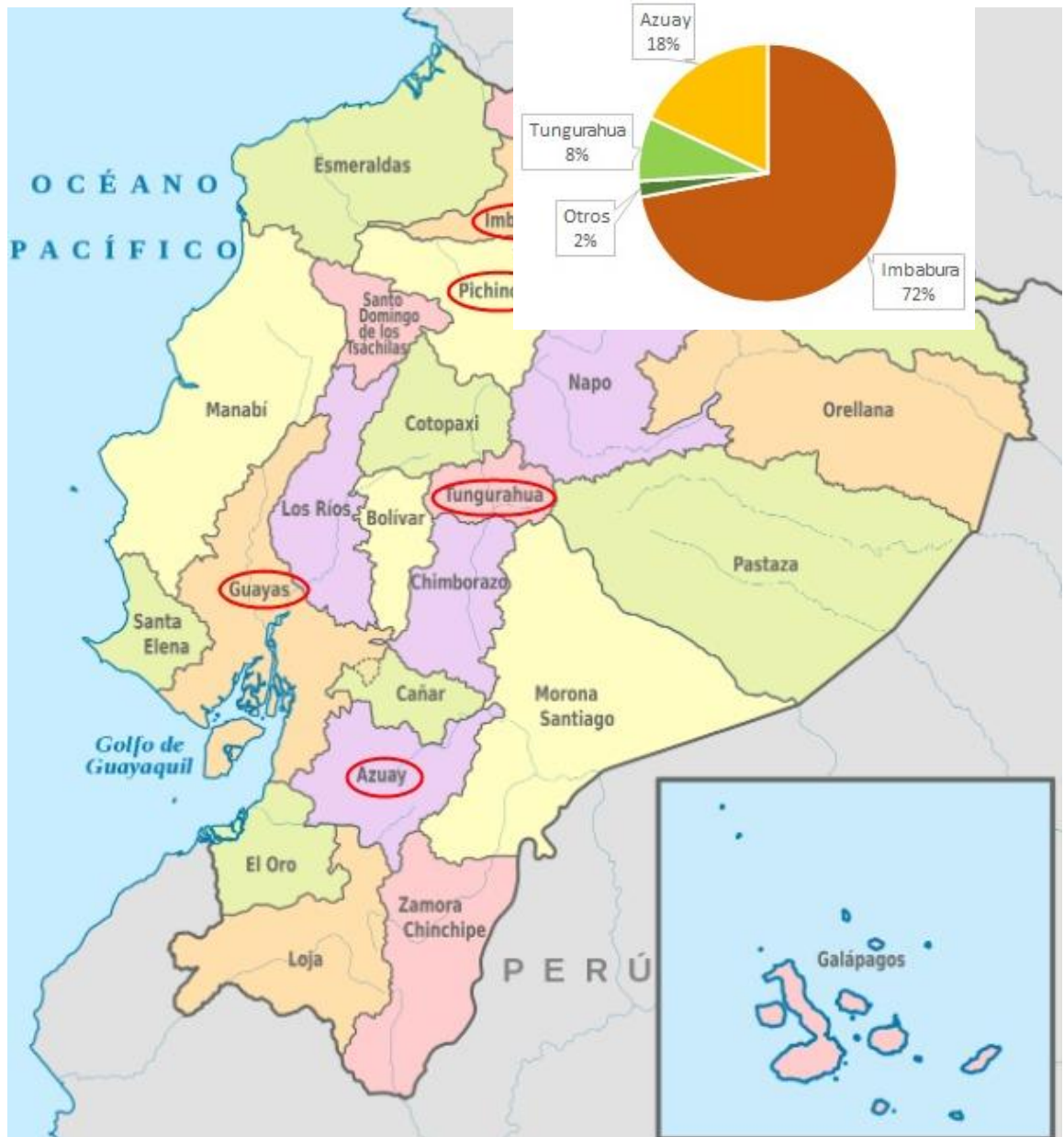
El país está atravesando una década difícil en su economía y las empresas la mantienen a flote, por lo que, según la Superintendencia de Compañías, después del año 2010, el número de empresas pertenecientes al grupo de codificación CIU 13 (fabricación de productos textiles) y CIU 14 (fabricación de prendas de vestir), disminuyen entre un 3% a 4% anual (ECUADOR EN CIFRAS, 2020). Otra cifra importante a considerar en el sector, es la de empleo, que tiene una caída que varía del 8% al 11% anual.

El aporte financiero a la economía indica que en 2013 el sector generó una rentabilidad promedio del 6%, valor que disminuyó para 2015 hasta caer al 4%. (Reinoso, 2016), un valor que se mantuvo con una leve recuperación que alcanzó el 9% en finales de 2019, donde las manifestaciones ocasionadas por el intento de eliminación de los subsidios a los combustibles, causaron que la economía se detenga por varios días, previo a los eventos mencionados, el sector tuvo una leve recuperación solamente para la época navideña, en inicios del año 2020 el sector había perdido un 10%. A partir de marzo de 2020 debido a la cuarentena establecida por la presencia del virus COVID-19, el sector textil se vio severamente afectado cayendo hasta un 11.3% (BCE, 2021), las empresas no podían cubrir los salarios, seguro social, servicios básicos, entre otros, obligando a varias empresas a tomar medidas desesperadas para mantenerse “en pie” tales como reducir o suspender

temporalmente sus actividades o despedir personal, y en los peores casos, donde la situación se tornó insostenible, varias empresas quebraron o decidieron cerrar definitivamente, situación que duró medio año, previo a esto, las actividades se reanudaron, seguido por una leve mejora para el sector para fin de año. Para el año 2021, se estima que el sector podrá crecer hasta un 5% (EL COMERCIO, 2021).

**Figura 6**

*Provincias productoras de textiles en Ecuador*



Fuente: INEC, 2020.

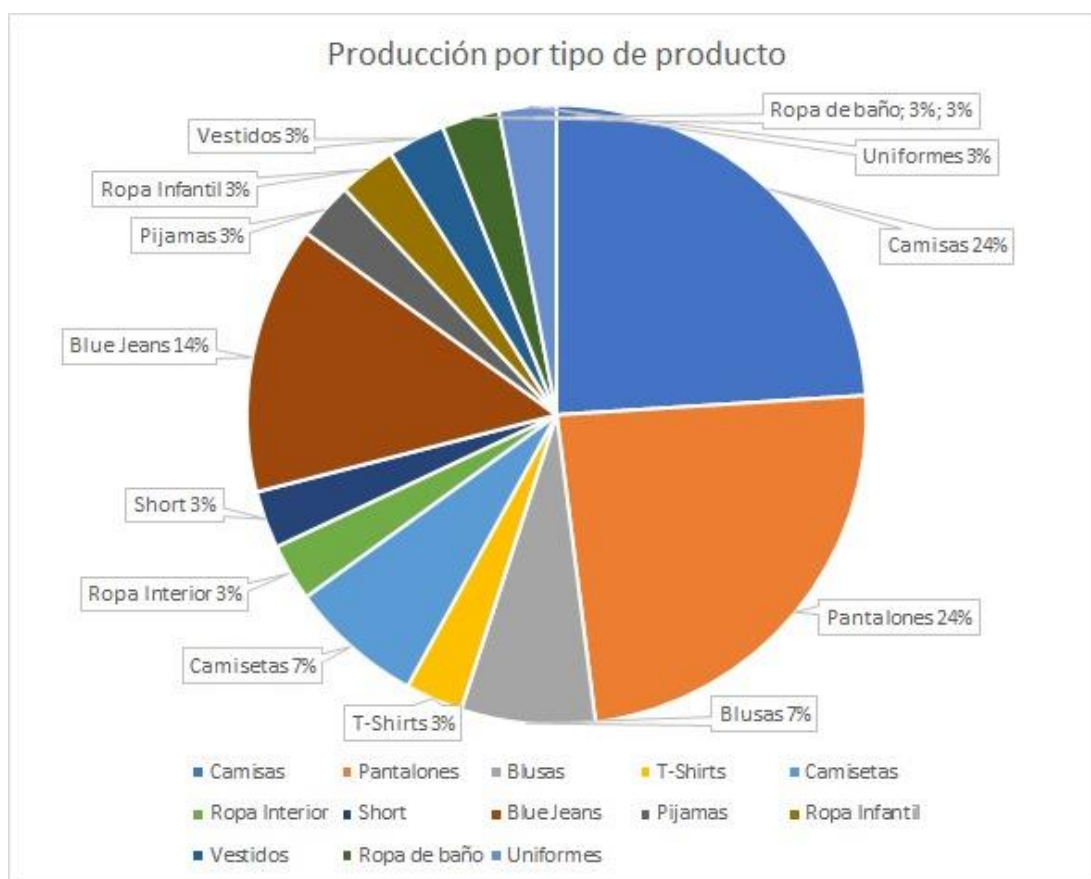
La industria textil ecuatoriana, que va desde la producción de fibras, hasta la elaboración de producto terminado, destaca en 5 principales provincias, Imbabura con el

72%, que destaca debido a que posee una gran cantidad de productores de materia prima en su sector, seguido por Azuay con el 18%, Tungurahua con el 8% y Guayas y Pichincha con el 2%. En el Azuay se destaca la producción de tejidos, prendas de punto y bordados, resaltando la tradicional pollera realizada en telar (INEC, 2020).

Dentro de la producción nacional de fibras y prendas, se tiene una división importante, en cuanto a los principales bienes terminados que se ofrecen en el mercado, destacan con el 24% cada uno, la elaboración de camisas y pantalones, seguido por ropa interior con el 14%, blusas y camisetas con el 7% c/u y finalmente con el 3% el sector de prendas de descanso y el resto de prendas de vestir (INEC, 2020).

**Figura 7**

*Principales productos elaborados por la industria textil en el Ecuador*



Fuente: INEC, 2020

Las normas INEN que deben seguir las pequeñas y medianas empresas en el territorio, tratan la calidad y velan por el cumplimiento de la reglamentación técnica establecida, entre ellas tenemos:

- “Cumplir las funciones de organismo técnico nacional competente, en materia de reglamentación, normalización y metrología, establecidos en las leyes de la República y en tratados, acuerdos y convenios internacionales;
- Formular, en sus áreas de competencia, luego de los análisis técnicos respectivos, las propuestas de normas, reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad, los planes de trabajo, así como las propuestas de las normas y procedimientos metrológicos;
- Promover programas orientados al mejoramiento de la calidad y apoyar, de considerarlo necesario, las actividades de promoción ejecutadas por terceros;
- Preparar el Plan Nacional de Normalización que apoye la elaboración de reglamentos técnicos para productos;
- Organizar y dirigir las redes o subsistemas nacionales en materia de normalización, reglamentación técnica y de metrología;
- Prestar servicios técnicos en las áreas de su competencia;
- Previa acreditación, certificación y/o designación, actuar como organismo de evaluación de la conformidad competente a nivel nacional;
- Homologar, adaptar o adoptar normas internacionales;

El INEN coordinará sus acciones con instituciones públicas y privadas dentro del ámbito de su competencia; y las demás establecidas en la ley y su reglamento.” (INEN, 2021).

## **2.2. Herramientas de Análisis Interno y Externo a Través de los Objetivos Empresariales.**

Para el fin de este proyecto se realizó una investigación de tipo exploratorio, obteniendo como resultado la visualización de la realidad de la empresa conjuntamente con diversos factores relacionados.

Debido a que DAGARO NIGHTS no posee información antecedente de un plan de marketing, se aplicó un método analógico que permitió realizar dicho proceso con un enfoque mixto, manejando variables cuantitativas para plasmar el análisis estadístico en resultados numéricos, así como también variables cualitativas para estudiar la información obtenida.

Las fuentes empleadas para la investigación, han sido recopiladas de distintos medios; tales como la búsqueda de datos en documentos y páginas oficiales del Estado, libros, artículos académicos, documentos de la empresa y también se realizó aplicación de encuestas y entrevistas a personal.

### **2.2.1. Investigación Cualitativa**

En la fase exploratoria de cada investigación se debe realizar un acercamiento al objeto de estudio, para así poder conocer e identificar las cualidades nuevas y existentes que posee la empresa a analizar, por lo que para el proyecto en cuestión se realizó entrevistas a los tres cargos más influyentes dentro de la empresa, comenzando por gerencia, que tiene un conocimiento amplio acerca de cada área de la empresa, seguido por la jefatura de producción, quien está al tanto de todos los pormenores en planta y finalizando con la trabajadora de planta con más antigüedad dentro del personal, quien puede proporcionar información desde la perspectiva de los suyos.

### **2.2.2. Investigación Cuantitativa**

Para identificar correctamente la situación de la empresa se debe obtener datos de medición numérica, para posteriormente realizar un análisis estadístico que arroje datos relevantes para el fin del proyecto, por lo tanto, se aplicó una encuesta a una muestra del total de clientes de la empresa.

#### **2.2.2.1. Cálculo de la Muestra de Clientes**

Se utilizará la fórmula de Murray y Larry para el cálculo de la muestra de clientes de DAGARO NIGHTS a encuestar. Teniendo que:

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

n = tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población total.

S<sup>2</sup> = Varianza (cuadrado de la desviación estándar).

Z = nivel de confianza.

d= límite aceptable del error muestral.

Para el estudio del posicionamiento de la marca en clientes, se realizó un muestreo; el primer dato es la población, que en este caso es el número de clientes que tiene la empresa, siendo 213 los que constan en la base interna; adicional se considera un 95% de nivel de confianza y un margen de error del 5%, obteniendo el siguiente resultado:

N = 213 Clientes

S<sup>2</sup>= 0.125

Z = 95% (1.96)

d = 5% (0.05)



$$n = \frac{213 * 1.96^2 * 0.125}{0.05^2 * (213 - 1) + 1.96^2 * 0.125}$$

*n = 138 clientes.*

Después del análisis y el cálculo de la fórmula establecida, se obtuvieron que 138 clientes de la lista serán solicitados a realizar una encuesta acerca de su percepción general de la empresa y el producto, por lo que se utilizara un diseño basado en las 4 P del marketing, esperando obtener datos que puedan ubicar a la empresa en su entorno y determinar los datos relevantes para realización de una herramienta de marketing adecuada.



## Diseño de la Encuesta a Clientes

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <b>ENCUESTA DE POSICIONAMIENTO<br/>DE MARCA EN CLIENTES</b>  |   |   | <br><b>UNIVERSIDAD<br/>DEL AZUAY</b> |
| La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información valiosa para el estudio que se está realizando por estudiantes de la Universidad del Azuay, se busca identificar los distintos enfoques del Marketing, la información brindada será utilizada únicamente para fines académicos. |   |   |   |
| Código: _____  |   | N° de Encuesta: _____   |   |
| Edad: _____  | <b>Sexo:</b><br>Hombre <input type="checkbox"/><br>Mujer <input type="checkbox"/> | <b>Estado Civil</b><br>Soltero <input type="checkbox"/><br>Casado <input type="checkbox"/><br>Divorciado <input type="checkbox"/><br>Viudo <input type="checkbox"/><br>Unión Libre <input type="checkbox"/> |   |
| <b>Indique tres marcas de pijama que usted conozca</b><br>_____<br>_____<br>_____  |   |   |   |
| <b>De las tres marcas mencionadas anteriormente, indicar cuál es la primera palabra en la que piensa con cada una</b>  |   |   |   |
|  |   |   |   |
| <i>Marca</i>   | <i>Palabra</i>  |   |   |
|  |   |   |   |
|  |   |   |   |
|  |   |   |   |
| <b>¿Desde hace que tiempo es cliente de DAGARO NIGHTS?</b>   |   |   |   |
| Menos de seis meses  | <input type="checkbox"/>  |   |   |
| Entre seis meses a un año  | <input type="checkbox"/>  |   |   |
| Más de un año  | <input type="checkbox"/>  |   |   |
| <b>¿Con qué frecuencia realiza sus compras en este establecimiento?</b>  |   |   |   |
| Al menos una vez al mes  | <input type="checkbox"/>  |   |   |
| Al menos una vez cada tres meses   | <input type="checkbox"/>  |   |   |
| Al menos una vez cada seis meses   | <input type="checkbox"/>  |   |   |
| Al menos una vez al año  | <input type="checkbox"/>  |   |   |

**¿Las compras que usted realiza es para su grupo familiar o para negocio? Señale con una X.**

Grupo familiar

Negocios

**¿Qué tipo de productos adquiere con más frecuencia?**

Pijamas

Cobijas

Salidas baño

Sábanas

Salidas de cama

Toallas

Zapatillas

**¿Qué categoría es la que compra más?**

Damas

Caballeros

Niños

**¿De acuerdo a la calidad, diseño del producto y servicio al cliente, y factores relacionados con el producto, usted está de acuerdo con el precio?**

Sí

No

**Califique los siguientes servicios que presta DAGARO NIGHTS, frente a otras empresas**

|                         | Excelente | Muy buen | Bueno | Malo |
|-------------------------|-----------|----------|-------|------|
| Atención del personal   |           |          |       |      |
| Tiempo de espera        |           |          |       |      |
| Calidad del producto    |           |          |       |      |
| Diseño del producto     |           |          |       |      |
| Relación calidad precio |           |          |       |      |
| Servicio postventa      |           |          |       |      |

**¿A través de que medios conoció DAGARO NIGHTS?**

Redes sociales

Amigos / familiares

Directamente el local comercial

Otros

**¿Por cuál de los siguientes medios usted realiza contacto con DAGARO NIGHTS para realizar una compra?**

Whatsapp

Llamada telefónica

Página web

Redes sociales

Personalmente

***Gracias por su valiosa ayuda y tiempo brindado***

### **2.2.3. Análisis PESTEL**

#### **2.2.3.1. Factores políticos**

En el transcurso de la última década, el Ecuador ha enfrentado varios casos de corrupción en los que están involucrados varios funcionarios públicos, independientemente del gobierno de turno. Lo que ha generado una imagen deteriorada de la política, y por lo tanto la desconfianza es latente en la población. Todo lo mencionado, es razón de preocupación y mayormente para los empresarios, quienes invierten gran capital y brindan empleo a miles de familias. Además, dichas empresas aportan al PIB en un 17.6% en 2018, representando un 70% de la inversión total dada en el Estado (BCE, 2021).

El gobierno ha perdido credibilidad, por lo que la producción y economía se han visto afectados, quienes más dudan de las decisiones y estabilidad de políticas de gobierno son los empresarios privados, quienes, por la incertidumbre presente, optan por reducir la inversión en el país, así mismo la población busca adquirir productos en el exterior a bajo precio, principalmente en China y EEUU, también lo hacen mediante el contrabando procedente principalmente de Colombia y Perú. Para tratar de mitigar lo mencionado, el gobierno instauró una política proteccionista para hacer a la inversión y el comercio más llamativo en el país, se implementaron salvaguardas para las importaciones, además de cargos monetarios a ciertos productos que son o pueden ser producidos internamente en el país, estas medidas adoptadas tienen la finalidad de disminuir la salida de divisas al extranjero (Enríquez Arévalo, 2017). Las medidas adoptadas por el gobierno impulsaron al mercado artesanal, siendo beneficiado de gran manera el textil y el de calzado, esto a pesar del aumento en los costos, debido al incremento en los precios de materia prima, maquinaria y equipos procedentes del extranjero.

En la actualidad el país vive un ambiente de conflicto político debido a que está próximo a elecciones presidenciales en el año 2021, por lo que la incertidumbre existente es aún más alta (EL COMERCIO, 2021).

#### **2.2.3.2. Factores Económicos**

El Ecuador vive una inestabilidad económica constante, la cual se puede apreciar mediante diferentes indicadores.

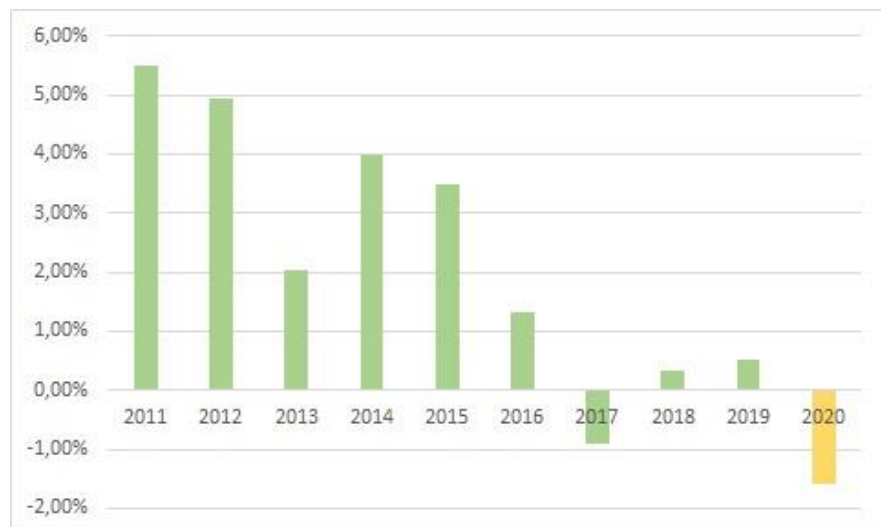
##### **a. Inflación**

En las figuras a continuación, se puede observar que en los últimos cinco años existe una caída de la economía, siendo uno de los motivos para la recesión en los años del 2013 al 2015 dejando secuelas hasta el periodo actual. Desde el año 2016 existe una caída constante en la inflación, de 3,48% en 2015 a una deflación del -0,09% en 2017; posterior a ello, se tomaron medidas proteccionistas de aranceles y cuotas de importación, las cuales aportaron a la economía para mantener una inflación creciente durante dos años, saliendo temporalmente de la deflación, registrando un 0,33% en octubre de 2018, hasta un 0,5% en 2019. A pesar de las medidas tomadas y el crecimiento constante dado, el país ha vuelto a caer en una deflación del -1,60% en octubre de 2020 (ECUADOR EN CIFRAS, 2020).

De igual manera, es importante mencionar los hechos relacionados a la situación económica del país, como fue el aislamiento obligatorio de la población, medida implementada por el Gobierno a causa de la pandemia por el COVID-19, causando que colapse la economía a nivel mundial, con alza excesiva de precios y la sobredemanda de determinados productos y servicios como fue en el sector de alimentos y salud; por lo contrario la demanda en otros sectores fue casi nula como en la división de consumo de vestimenta (ECUADOR EN CIFRAS, 2020).

**Figura 8**

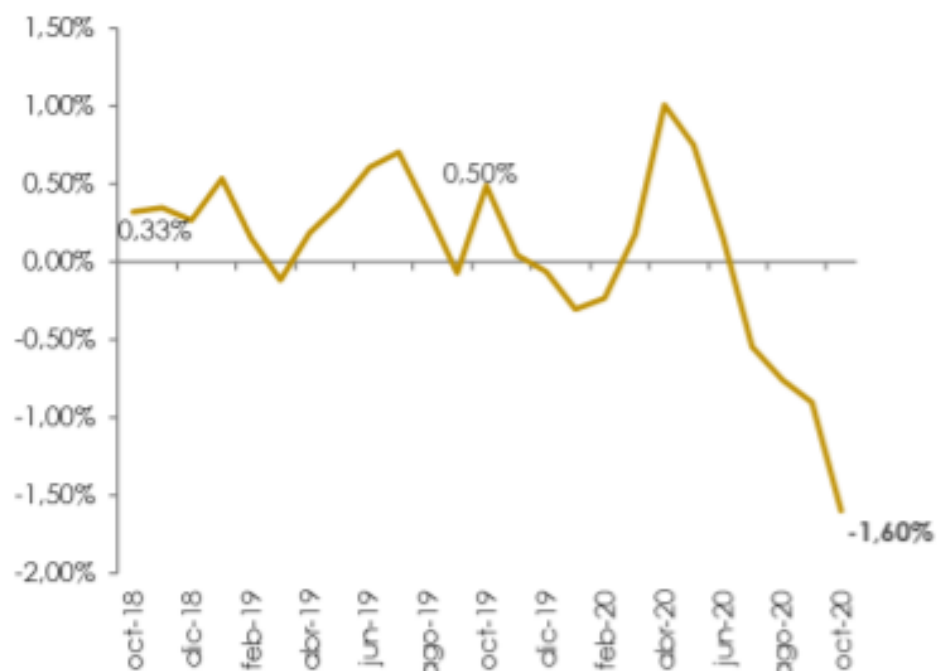
*Evolución de la inflación anual 2011-2020*



Fuente: ECUADOR EN CIFRAS, 2020.

**Figura 9**

*Evolución de la Inflación bimestral, periodo octubre 2018 - octubre 2020*



Fuente: ECUADOR EN CIFRAS, 2020.

Como podemos observar en el análisis bimestral de inflación, el año comenzó con una deflación que se mantuvo hasta marzo debido a la cuarentena implementada, a partir de la reducción de las medidas de aislamiento, la inflación tuvo una ligera recuperación durante el mes de abril, la misma que duró poco, cayendo mes a mes hasta establecerse en -1,6% en octubre (ECUADOR EN CIFRAS, 2020).

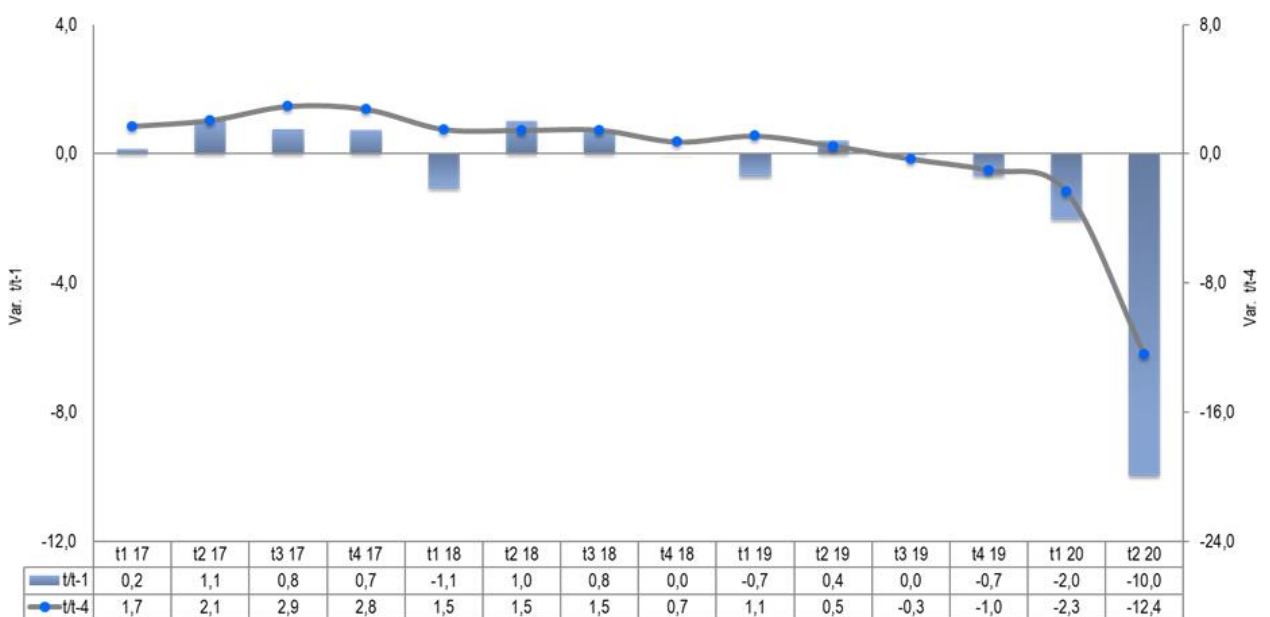
## b. PIB

El país mantiene un escenario cambiante, esto depende en gran parte del comercio del petróleo, a pesar de que el precio de este recurso ya fue negociado y establecido en un valor fijo, es variante la cantidad comercializada; por lo que está ligada a los cambios que se dan en la economía y en la moneda circulante en el Ecuador que es el dólar.

El siguiente cuadro muestra la evolución del PIB desde el primer trimestre del año 2017 hasta el segundo trimestre del 2020.

**Figura 10**

*Evolución PIB Ecuador 2017-2020*



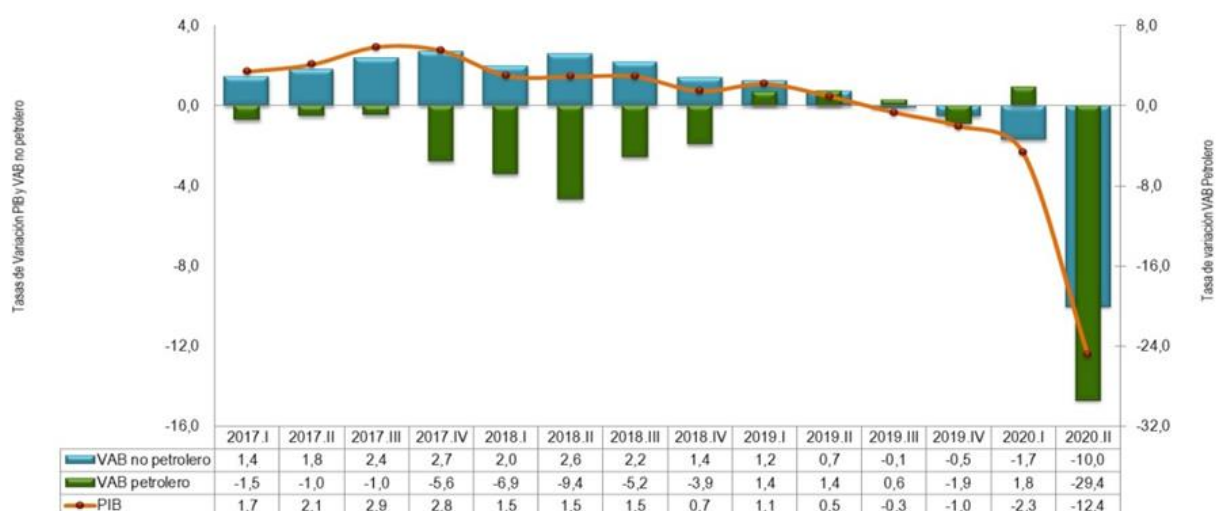
Fuente: BCE, 2020.

La economía del Ecuador mantuvo un escenario “estable” en los años 2017 y 2018, donde su economía no sufrió mayor alteración a pesar de la recesión del periodo 2015-2017, que llevó a tomar medidas proteccionistas para mantener una aparente estabilidad económica que duró hasta mediados de 2019, posterior a esto el país sufrió un golpe en su economía que comenzó a finales del año 2019 a causa de la pandemia ocasionada por el virus del COVID-19, iniciando con un crecimiento casi nulo, seguido de una disminución del -2.3% a inicios del 2020 hasta decrecer un -12.4% a mediados del año mencionado, terminando en un decrecimiento del -9.5% al final del periodo (BANCO MUNDIAL, 2021). El escenario es preocupante, si la economía sigue disminuyéndose y estancándose, desencadenará en una crisis mundial, que afectará principalmente a los países petroleros.

Hay que tener en cuenta que el futuro de la movilidad y producción dejaran de depender poco a poco de los combustibles fósiles, dando paso a nuevas fuentes de energía y materias primas, que desplazará poco a poco a la economía a buscar un nuevo motor para el giro de la misma. El Ecuador y sus empresarios, al ser productores de energía eléctrica a gran escala y al estar en un país lleno de recursos, pueden aprovechar una clara oportunidad con este cambio a futuro. La proyección dada para el año 2021, estima que el Ecuador crecerá en un 3.5% (BANCO MUNDIAL, 2021).

**Figura 11**

VAB Petrolero y no petrolero 2017-2020



Fuente: BCE, 2020.

### c. Impuestos

El Ecuador posee varios impuestos implementados en su economía, entre ellos se destacan los más importantes:

- Impuesto a la Renta (IR), Se paga por adelantado, se calcula en referencia al resultado entre la diferencia de ingresos-egresos.  
De acuerdo a información reportada por el SRI (2020), el comportamiento tributario de los grupos económicos, en el ejercicio fiscal 2019 del Impuesto a la Renta fue del 2,47%, valor que se obtiene dividiendo el impuesto a la renta causado total de los grupos económicos para el total de sus ingresos.
- Impuesto al valor agregado (IVA), es un impuesto que va gravado en las transferencias de cualquier índole, importaciones de bienes y servicios prestados, actualmente es del 12%.
- Impuesto a la salida de divisas (ISD). Se grava en cualquier transacción realizada hacia el exterior, sin importar el método de pago.
- Impuesto a los consumos especiales (ICE), se aplica a ciertos bienes y servicios, independientemente de su país procedencia.

### d. Empleo

Antes de analizar los datos obtenidos en diferentes fuentes, se debe entender la amplitud que comprende el hablar de empleo, desempleo y subempleo en el país, por lo que se explican las variables más influyentes para el análisis.

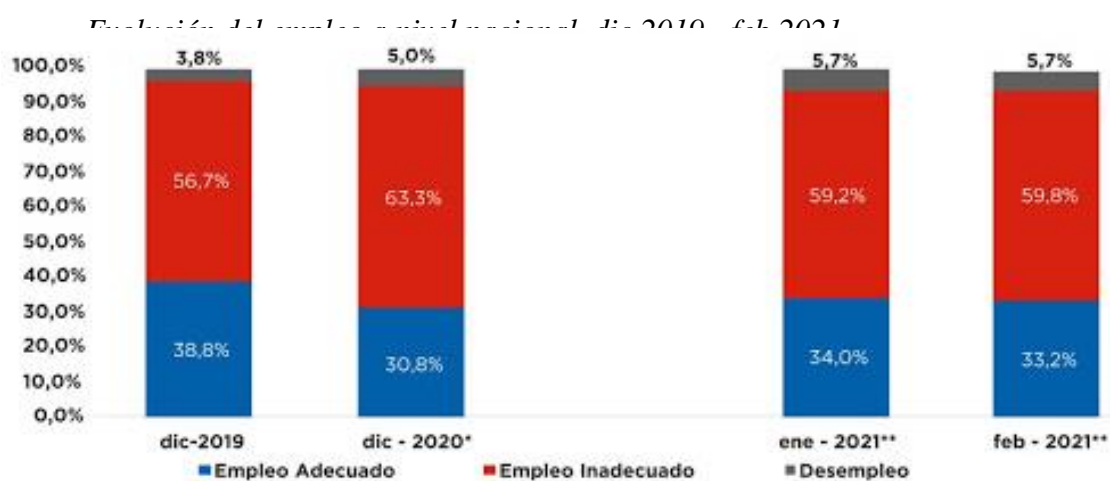
- Empleo adecuado: es la relación porcentual entre el número de personas con empleo y el número de personas en edad de trabajar en un periodo determinado (INEC, 2020).
- Empleo inadecuado: Son aquellos trabajadores que no pueden satisfacer sus condiciones mínimas de horas o ingresos (INEC, 2020).
- Empleo no clasificado: Trabajo que puede ser realizado por cualquier persona, por lo general no necesita formación o experiencia previa (INEC, 2020).
- Desempleo: Personas en capacidad y condiciones de trabajar sin empleo alguno (INEC, 2020).
- Subempleo: Empleo con un salario inferior al mínimo, por tiempo no completo o que no aprovecha las capacidades reales del trabajador (INEC, 2020).

Según el INEC (2020), el desempleo sigue una tendencia creciente desde el año 2019, donde se arrastraba un país con una crisis económica desde años anteriores, lo mismo que afecta a las empresas y obliga a disminuir el número de personas en su nómina o dejar de contratar, además, varias empresas han cerrado y con ello el fin del empleo de varios trabajadores; todo esto se vio afeorado por la crisis generada por las suspensiones de todo tipo de actividades debido a la pandemia del COVID-19.

Esto se vio reflejado en las cifras, el Ecuador finalizó el 2019 con un desempleo del 3.8% que empeoró para el siguiente periodo, ubicándose en el 5% para diciembre de 2020, cifra que ha ido creciendo hasta ubicarse en 5.7% en enero y febrero de 2021.

En cuanto al empleo adecuado e inadecuado, la cifra se ubicó en 38.8% y 56.7% respectivamente para finales de 2019, posterior a ello, para diciembre de 2020, el empleo adecuado disminuyó un 8%, creciendo el empleo inadecuado hasta un 6.6%, valores que se ubicaron para febrero de 2021 en 33.7% y 59.8% respectivamente, lo que indica que 3 de cada 10 trabajadores tienen un empleo adecuado.

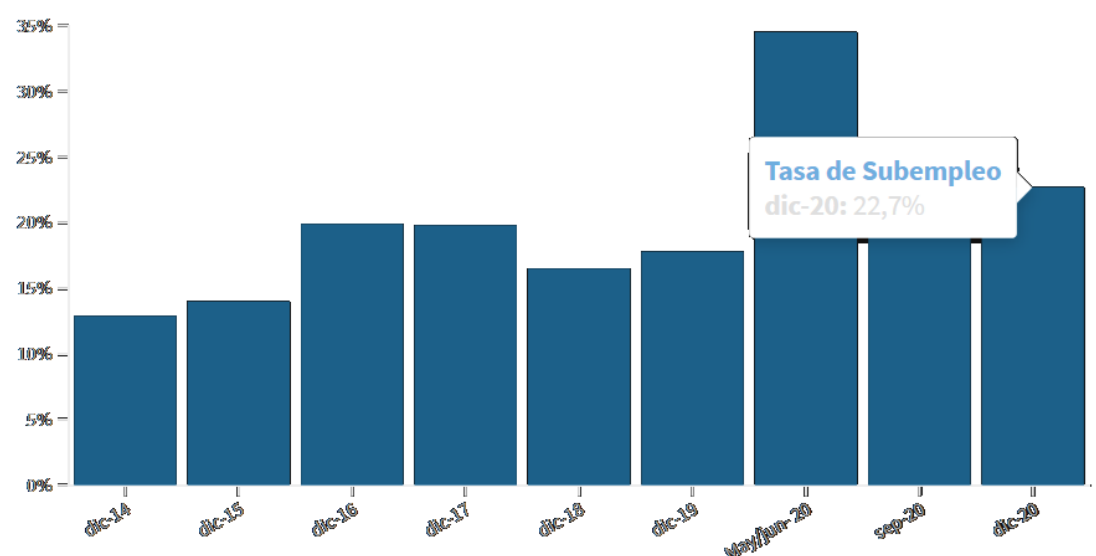
**Figura 12**



En cuanto al subempleo, se ubicó en el 17.8% en diciembre de 2019, valor que creció significativamente hasta ubicarse en un 34.5% a mediados de 2020, para diciembre del mismo año el subempleo decrece hasta un 22.7%.

**Figura 13**

*Tasa de Subempleo 2014-2020*



### 2.2.3.3. Factor Social/Cultural

De acuerdo a los aspectos culturales, sociales y demográficos se puede determinar la forma en cual vivimos, trabajamos y consumimos. Cada generación conlleva diferentes y nuevas tendencias de consumo de acuerdo con las necesidades y preferencias que aparecen a través del tiempo, lo cual genera la aparición de nuevos bienes, servicios y estrategias (Fred, 2013).

El Ecuador cuenta con un territorio de 283,560 km<sup>2</sup>, dividido en 4 regiones, con una población que supera los 17.5M de habitantes, prevalece el género femenino con el 50.02% sobre el 49.98% del género masculino. Las 3 ciudades principales por la cantidad de habitantes son, Quito (2.5M), Guayaquil (3M) y Cuenca (700mil) (INEC, 2020).

#### a. Poder Adquisitivo

Las familias ecuatorianas consumen alrededor de \$660 mensuales, principalmente para cubrir lo que incluye la canasta básica, encabezado por alimentos y bebidas, seguido por textiles y vestimenta, educación y transporte. (INEC, 2020)

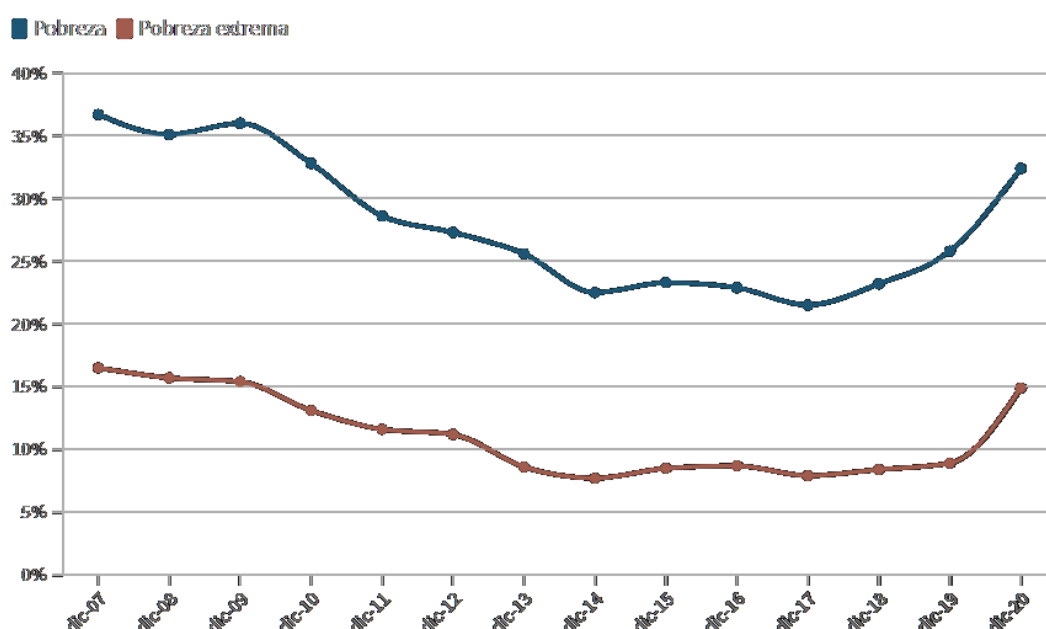
El consumidor ecuatoriano se vuelve más exigente con el paso de los años, el acceso a la información, la globalización del mercado y el fácil acceso a medios de consumo. La canasta básica comprende de 75 productos y está situada alrededor de los \$716, el ingreso familiar promedio es de \$735, teniendo una cobertura del 103%. (INEC, 2020)

#### b. Pobreza

La pobreza en Ecuador ha ido en aumento en los últimos dos años, ubicándose en el 32.4% a finales del 2020, incrementando en un 7,4% frente al 25% en diciembre de 2019. En el área urbana alcanzó un 25.1% en 2020, a diferencia del 17.2% en finales de 2019, en la zona, la pobreza extrema creció del 4,3% al 9%; en la zona rural la pobreza creció del 41.8%(2019) al 47.9% en 2020 y aquí la pobreza extrema paso del 18.7% al 27.5% en el mismo periodo. (INEC, 2020)

**Figura 14**

*Evolución de la pobreza en Ecuador 2007-2020*



Fuente: INEC,2020



### c. Alfabetización

En el Ecuador existe un 93% de población alfabetizada, del total de habitantes mayores a 15 años. Además, el 93% de población femenina y el 95% de población masculina, tienen algún nivel de alfabetización (BANCO MUNDIAL, 2021).

### 2.2.3.4. Factor Tecnológico

La última década ha destacado por el desarrollo tecnológico y el nivel de globalización que ha alcanzado, ahora en cualquier localidad del planeta, pequeña o mediana, se puede contar con maquinaria con un nivel tecnológico, similar o no tan retrasado con respecto a las grandes potencias productoras, por lo que es fundamental tratar de mantenerse en la tendencia de mejora continua de maquinaria, claro sin salirse dentro de los límites financieros y corporativos de la compañía, ya que las fuerzas tecnológicas representan un papel fundamental al momento de formular estrategias y tomar decisiones, tanto financieras como operativas, esto tiene la capacidad de crear nuevos mercados, alterar los costos en la industria, eliminar productos del mercado, factores que se pueden aprovechar para identificar nuevas oportunidades (Fred, 2013).

El país se encuentra dentro de los cien países con mayor innovación, Ecuador ocupa el puesto 99 de 129 países con mayor innovación, esto se debe a que el gobierno destina ciertos incentivos tributarios para fomentar la innovación y la creación de nuevas empresas, lamentablemente, no existe inversión alguna ni presupuesto designado por parte del estado en lo que refiere a investigación y desarrollo, lo que detiene al empresario ecuatoriano a lanzar nuevos productos al mercado o descubrir productos o servicios innovadores que puedan marcar la diferencia (Universidad Técnica de Ambato, 2015).

La inversión de los empresarios ecuatorianos en lo que refiere a maquinaria y tecnología, pese a que es baja, ha contribuido con el desarrollo de las empresas ecuatorianas, mejorando sus líneas de producción, facilitando las labores del personal en cada uno de sus puestos de trabajo, acelerando los procesos, abaratando costos, entre otros; el beneficio también toma el papel social en el caso, la contribución a la economía y el desarrollo es notable.

A pesar de la nula inversión por parte del estado, se tomaron mecanismos para facilitar los procesos de logística y comercio, entre ellos tenemos:

- Declaración de impuestos en línea.
- Botón electrónico para importaciones y exportaciones.
- Facturación electrónica.
- Certificación de forma electrónica del BCE.
- Facilidad en trámites del SRI.

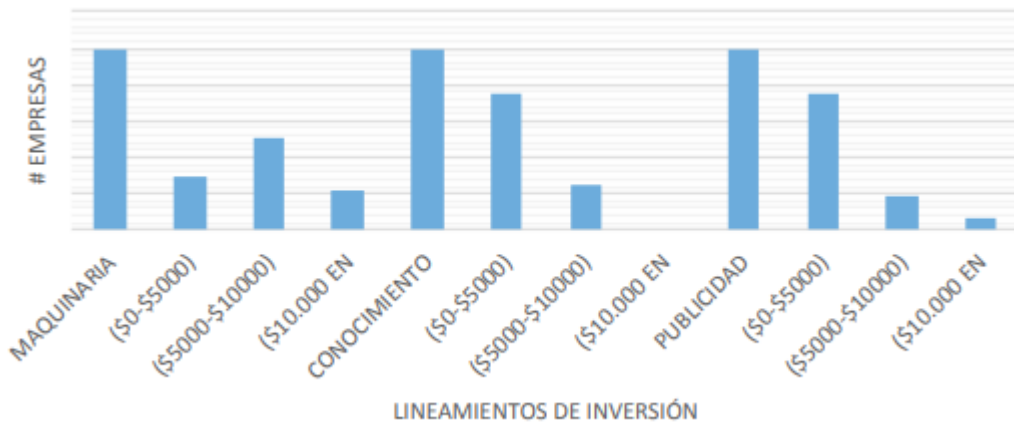
El manejo responsable de los recursos tecnológicos de los empresarios ecuatorianos ha contribuido con el desarrollo del mercado, la creación de nuevas fuentes de empleo, el progreso de las ciudades y el país.

Al referirnos en el aspecto de tecnología, debemos también analizar la información con respecto a la inversión que realizan los empresarios ecuatorianos en el ámbito de innovación y optimización de sus diferentes áreas. De acuerdo con la información recolectada, se tienen diferentes obstáculos al momento de hacer un

desembolso monetario importante, encabezando los costos de realizar la inversión, dado por problemas de financiamiento o desconocimiento de su utilidad, seguido por la falta de capacitación y conocimiento, finalizando por la posición, incertidumbre y competencia desleal actual en el mercado que ejerce sus actividades. En cuanto al gasto en inversión que realizan las MIPYMES, tenemos que:

**Figura 15**

*Gasto en inversión del sector textil*



Fuente: Universidad Técnica de Ambato, 2015.

La maquinaria que se utiliza en el sector de la confección consta de:

- **Para el trazo**, se utilizan moldes que se fabrican y acomodan manualmente, que poco a poco son reemplazados por un molde completo impreso en un plotter.
- **Para el corte**, se utilizan cortadoras manuales de cuchilla, que poco a poco, son reemplazadas por las cortadoras a laser, las mismas que pueden acelerar el proceso de corte hasta en un 1000%.
- **Para la confección y armado de prendas**, se utilizan máquinas de coser que se calibra mediante perillas y el número de puntadas dadas por minuto depende de la velocidad de la operaria. Herramientas que son reemplazados con máquinas de coser electrónicas que son totalmente digitales, estas pueden acelerar el proceso hasta en un 50% y reducir los errores de producción significativamente.
- **Para el proceso de acabados y empaquetado**, se revisa y empaqueta manualmente las prendas, método que es reemplazado por maquinaria empaquetadora que facilita y regula la rapidez del proceso.

### 2.2.3.5. Factor Ecológico – Ambiental.

Ecuador es uno de los países con mayor diversidad de ecosistemas en el planeta, por lo que ha destinado varios de sus recursos al cuidado y protección del medioambiente, tales como programas ambientales para la protección de diferentes reservas naturales que están presentes dentro del territorio. Si bien en el país ha excedido el uso del presupuesto de uso de recursos naturales, se ha llegado a disminuir paulatinamente debido a las medidas correctivas tomadas por el estado, quien implementó indicadores ecológicos que aportan con valiosa información para medir la sustentabilidad y eficiencia en el uso de los recursos obtenidos.

Además de ello, el Ecuador garantiza los recursos naturales que posee en su “Plan nacional para el buen vivir”, donde establece condiciones y medidas para garantizar el buen uso, manejo y conservación dichos recursos. Entre otras medidas implementadas está el establecimiento del COA (Código orgánico ambiental) que

busca defender el patrimonio natural, el uso sostenible de los recursos y la investigación científica, todo esto priorizando la conservación, gestión de desechos y la reforestación (Asamblea Constituyente, 2008).

Se han publicitado varias campañas tales como “Ecuador ama la vida” o “All you need is Ecuador”, que han dado a conocer al país como un lugar que busca conservar sus recursos más preciados que posee en su pequeño pero generoso territorio.

El Ministerio del Ambiente, entidad regulatoria encargada de formular y ejecutar estrategias y mecanismos para mitigar el cambio climático, establece el Comité Interinstitucional del Cambio Climático (CICC) con el fin de impulsar la aplicación de la Estrategia Nacional del Cambio Climático, que busca garantizar los derechos de la naturaleza y la promoción de un ambiente sano y sustentable, conservando los recursos naturales e hídricos, el mismo comité que está conformado por los Ministerios de Ambiente, Comercio, Empleo y Competitividad, Relaciones Exteriores, Ministerio Coordinador de Patrimonio, Sectores Estratégicos y Producción, Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, Secretaría Nacional de Agua y Gestión de riesgos.

Dentro de la normativa que se establece por parte del estado, se destacan dos artículos de la Constitución de la República:

- “Artículo 413.- busca promover la eficiencia energética; el desarrollo y uso de prácticas y tecnologías ambientalmente limpias y sanas; las energías renovables, diversificadas, de bajo impacto que no pongan en riesgo la soberanía alimentaria; el equilibrio ecológico de los ecosistemas; y el derecho al agua.
- El Artículo. 414.- busca la adopción de medidas adecuadas y transversales para la mitigación del cambio climático mediante la limitación tanto de las emisiones de GEI, como de la deforestación y la contaminación atmosférica; adoptando además medidas para la conservación de los bosques y la vegetación; y para la protección de la población en riesgo.” (Asamblea Constituyente, 2008)

La industria textil, es conocida por el alto grado de contaminación que surgen de sus labores al emplear materia prima, que, en su generalidad, no es biodegradable. La gran cantidad de residuos que emiten este tipo de empresas contaminan por un largo tiempo, también se debe tener en cuenta que los reactivos químicos, como residuos de tintorería, contaminan el agua, además, y consumen una cantidad considerable de recursos (Cárdenas Bocanegra, 2019).

### **2.2.3.6. Factor Legal**

Al momento de formular estrategias o tomar decisiones, estas deben ser ejecutadas y regidas bajo el seguimiento de las leyes locales, estatales o federales que establezcan las agencias reguladoras y los grupos de interés especial (Fred, 2013). Las actividades empresariales pueden verse afectadas debido a la aparición de nuevas leyes o la modificación de las ya establecidas, lo que dicta también el comportamiento del mercado textil y el bienestar de las empresas que participan en él.

El Ecuador lleva las riendas basándose en varias leyes, políticas y regulaciones, siendo la Constitución de la Republica la ley principal que rige el accionar del estado y quienes pertenecen a él. Las empresas pertenecientes al territorio ecuatoriano se

manejan bajo ciertas leyes financieras y comerciales, entre estas tenemos la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, Ley de equidad Tributaria, el Código de Trabajo, Código de Comercio, la Ley De Seguridad Social y las Ordenanzas municipales.

La propiedad intelectual se mantiene integra, gracias a que el SENADI (servicio nacional de derechos intelectuales) vela por la protección y buen manejo de su normativa y de quienes se rigen bajo ella.

El sector textil no posee una normativa legal autónoma, por lo que forma parte del cuerpo legal que regula el sistema productivo del país, el mismo que se basa en la Constitución de la Republica y el COPCI.

- Constitución de la Republica (2008):

“**Artículo 276.-** El régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos:

2. Construir un sistema económico justo, democrático, productivo, solidario y sostenible, basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable.

6. Promover un ordenamiento territorial equilibrado y equitativo que integre y articule las actividades socioculturales, administrativas, económicas y de gestión, y que coadyuve a la unidad del Estado.

**Artículo 283.-** El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

**Artículo 284.-** La política económica tendrá los siguientes objetivos: 2. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.

7. Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo.

8. Propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes.

**Artículo 320.-** En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

**Artículo 334.-** El Estado promoverá el acceso equitativo a los factores de producción, para lo cual le corresponderá:

1. Evitar la concentración o acaparamiento de factores y recursos productivos, promover su redistribución y eliminar privilegios o desigualdades en el acceso a ellos.

3. Impulsar y apoyar el desarrollo y la difusión de conocimientos y tecnologías orientados a los procesos de producción.

4. Desarrollar políticas de fomento a la producción nacional en todos los sectores, en especial para garantizar la soberanía alimentaria y la soberanía energética, generar empleo y valor agregado.

5. Promover los servicios financieros públicos y la democratización del crédito.” (Asamblea Constituyente, 2008)

Los artículos anteriores establecen un enfoque que promueve la participación social en las empresas, a través de un sistema solidario que aporte al sector económico y productivo en el territorio.

- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI):

Las personas naturales y jurídicas que realicen una actividad productiva se rigen bajo el COPCI, el mismo que fue establecido en 2010 por la Asamblea Nacional, normativa que se sustenta en el Plan Nacional del Buen Vivir, sin hacer referencia a ningún sector en específico, en cambio, promueve la asociatividad como piedra angular en la producción y su sustentabilidad; entre los artículos relevantes podemos encontrar:

**“Artículo 4. Fines.** - La presente legislación tiene como principales los siguientes fines:

a. Transformar la Matriz Productiva, para que ésta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y eco eficiente;

b. Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria;

c. Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas;

e. Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores;

g.- Incentivar y regular todas las formas de inversión privadas en actividades productivas y de servicios socialmente deseables y ambientalmente aceptables;

h. Regular la inversión productiva en sectores estratégicos de la economía, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo;

j. Fortalecer el control estatal para asegurar que las actividades productivas no sean afectadas por prácticas de abuso del poder del mercado, como prácticas monopólicas, oligopólicas y en general, las que afecten el funcionamiento de los mercados;

k. Promover el desarrollo productivo del país mediante un enfoque de competitividad sistémica, con una visión integral que incluya el desarrollo territorial y, que articule en forma coordinada los objetivos de carácter macroeconómico, los

principios y patrones básicos del desarrollo de la sociedad; las acciones de los productores y empresas; y el entorno jurídico-institucional;

- l. Impulsar el desarrollo productivo en zonas de menor desarrollo económico;
- n. Potenciar la sustitución estratégica de importaciones;
- o. Fortalecer y diversificar las exportaciones;
- q. Promover las actividades de la economía popular, solidara y comunitaria, así como la inserción y promoción de su oferta productiva estratégicamente en el mundo de conformidad con la Constitución y la ley;
- r. Incorporar como un elemento transversal en todas las políticas productivas, el enfoque de género y de inclusión económica de las actividades productivas de pueblos y nacionalidades;

**Artículo 5. Rol del Estado.** - El Estado fomentará el desarrollo productivo y la transformación de la matriz productiva, que permita dejar atrás el patrón de especialización dependiente de productos primarios de bajo valor agregado. Para la transformación de la matriz productiva, el Estado incentivará la inversión productiva, a través del fomento de:

d. La generación de un ecosistema de innovación, emprendimiento y asociatividad, mediante la articulación y coordinación de las iniciativas públicas, privadas, populares y solidarias de innovación y transferencia tecnológica productivas, y la vinculación de investigación a la actividad productiva. Así también, fortalecerá los institutos públicos de investigación y la inversión en el mejoramiento del talento humano, a través de programas de becas y financiamiento de estudios de tercer y cuarto nivel;

e. La implementación de una política comercial al servicio del desarrollo de todos los actores productivos del país, en particular, de los actores de la economía popular y solidaria y de la micro, pequeñas y medianas empresas, y para garantizar la soberanía alimentaria y energética, las economías de escales y el comercio justo, así como su inserción estratégica en el mundo;

f. La profundización del acceso al financiamiento de todos los actores productivos, a través de adecuados incentivos y regulación al sistema financiero privado, público y popular y solidario, así como del impulso y desarrollo de la banca pública destinada al servicio del desarrollo productivo del país;

g. La mejora de la productividad de los actores de la economía popular y solidaria y de las micro, pequeñas y medianas empresas, para participar en el mercado interno, y eventualmente, alcanzar economías de escala y niveles de calidad de producción que le permitan internacionalizar su oferta productiva” (Asamblea Nacional, 2010)

#### **2.2.4. Análisis de las Fuerzas de Porter.**

La metodología presentada a continuación se basa en el modelo de “Formulación de estrategias” de Fred R. David (2013).

##### **- Poder de negociación de los proveedores**

DAGARO NIGHTS, al ser una empresa que distribuye a nivel nacional y produce a gran escala, cuenta con un portafolio de proveedores, que puedan suministrarlos de materia prima e insumos para la producción planificada, por lo tanto, no existe mayor poder de negociación por parte de los proveedores además de que si no cumplen con los requerimientos especificados por la empresa, no se acuerda la compra.

La empresa posee la ventaja de haber seleccionado paulatinamente a los mejores proveedores que van de acorde con las logísticas de producción y financieras establecidas. A más de ello el realizar compras en volumen por ser fabricantes brinda el poder de adquirir mayores beneficios entre los diversos proveedores.

El poder de negociación de los proveedores es bajo.

##### **- Poder de negociación de los clientes**

En este segmento se realiza la diferenciación entre los clientes finales, que tienen poder de negociación nulo, porque adquieren el producto sin necesidad de que estos estén con algún descuento. Por otro lado, se identifican a las empresas que distribuyen los productos, el poder de negociación de estas dependerá del tamaño que sean, siendo esta una relación directa, mientras más grande sea la empresa mayor poder de negociación tendrá. Sin embargo, como principio DAGARO NIGHTS establece que, para acceder a ciertos puntos de negociaciones con los clientes, estos deberán cumplir con las especificaciones solicitadas, caso contrario no se llevará a cabo negociación alguna.

La calidad y exclusividad en los productos que ofrece la empresa, permite limitar el número de opciones alternativas para elegir en el mercado, permitiendo establecer condiciones de venta favorables.

En conclusión, el poder de negociación de los clientes es medio.

##### **- Amenaza de productos sustitutos**

En esta amenaza no se consideran productos sustitutos como tal, sino son considerados los mismos productos, de marcas distintas, es decir competencia directa.

Al existir gran número de fabricantes de ropa y en específico ropa de dormir, se ven afectados de manera negativa las ventas y beneficios de DAGARO NIGHTS, esto debido a que el mercado potencial se ve dividido en varias empresas dedicadas a la misma actividad.

Con referencia al precio de los productos sustitutos, en el mercado se pueden encontrar más baratos o con un precio más elevado de lo que oferta DAGARO NIGHTS, sin embargo, como factor clave en el que se fundamenta la empresa mencionada es garantizar la calidad en cada una de sus prendas, lo que conlleva a la fidelización de sus clientes.

La amenaza es considerada media.

##### **- Barreras de Entrada (amenaza de nuevos competidores)**

De acuerdo a la presente amenaza dentro del sector textil, se pueden definir varias variables a ser consideradas, entre ellas:

- Gran número de proveedores de materia prima e insumos.
- No hay barreras legales que impidan el ingreso de nuevos competidores, además de las que ya son requisito para cualquier otra empresa del sector.
- Existen economías a escala de empresas más grandes que DAGARO NIGHTS, lo que afecta directamente a la reducción de costes y por ende los precios lo que permite que entren los mismos productos, pero a menor precio en el mercado.
- Como barrera importante está el posicionamiento, siendo reconocida a nivel local y nacional.
- El requerimiento de capital es alcanzable, siempre y cuando se trate de una producción a pequeña escala.
- Se considera también como amenaza para los nuevos competidores, el acceso a la red de distribución sea esta dentro o fuera de la ciudad.

Por lo tanto, se considera que esta amenaza es media-alta.

**- Rivalidad entre empresas competidoras**

La presente refleja el resultado del análisis de los cuatro factores anteriores, con lo que concluye que la competencia en la industria textil en específica de ropa de dormir y de baño es media alta, esto debido a la alta participación en el mercado e incremento de empresas dedicadas a dichas actividades mencionadas, por lo que le convierte en un mercado no muy atractivo.

La rivalidad entre empresas competidoras es media-alta.



### 2.2.4.1. Matriz de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

**Tabla 1**

*Matriz de las Fuerzas de Michael Porter*

| FUERZAS DE PORTER                            | Variables   | Importancia | Calificación | Promedio |
|--|---|-------------|--------------|----------|
| Poder de negociación de los proveedores      | Cantidad de proveedores en el mercado   | 3           | 3            | 4,33     |
|  | Condiciones comerciales para pymes  | 2           | 1            |          |
|  | Materias primas sustitutas  | 1           | 2            |          |
| Poder de negociación de los clientes         | Facilidades para cambio de preferencias de compra                             | 3           | 2            | 5,33     |
|  | Posibilidad de negociación por volumen de compra                              | 1           | 1            |          |
|  | Conocimiento acerca del producto y sus características                        | 3           | 3            |          |
| Desarrollo potencial de productos sustitutos | Propensión del comprador a sustituir  | 2           | 1            | 4,75     |
|  | Facilidad de cambio   | 2           | 1            |          |
|  | Nivel percibido de diferenciación del producto                                | 3           | 3            |          |
|  | Precios de productos o marcas sustitutas                                      | 3           | 2            |          |
| Entrada de nuevos competidores               | Diferenciación del producto   | 3           | 3            | 8,00     |
|  | Acceso a la distribución  | 4           | 3            |          |
|  | Contrabando de prendas textiles   | 3           | 1            |          |
| Rivalidad entre competidores                 | Poder de los competidores   | 2           | 2            | 5,00     |
|  | Poder de los proveedores  | 2           | 2            |          |
|  | Competencia desleal   | 3           | 2            |          |
|  | Diversidad de competidores en el sector de manufactura de prendas de descanso | 3           | 2            |          |

Fuente: Basado en información recolectada en la empresa.

### 2.2.5. Análisis del Diamante de Porter

#### - Estructura, estrategia y rivalidad de las empresas

En 2018, según la Superintendencia de Compañías, en el país existen 18.950 empresas registradas dentro del sector textil, el 87% de estas empresas pertenecen al sector de la confección. En cuanto a datos de la zona, en Cuenca se registran alrededor de 300 empresas activas dentro de la sección CIU C14 de MIPYMES de producción de prendas de vestir.

La gerencia de DAGARO NIGHTS, considera empresas de similares características y según la participación en el mercado, ha identificado a sus principales competidores en el sector local, siendo los detallados a continuación:

- SUMATEX, productora de ropa de descanso con un precio más competitivo.
- MANÚ A.R., empresa joven con una buena estructura administrativa y con un producto similar.
- BANANA PIJAMA, fábrica de ropa de descanso, con precios similares y modelos atractivos, cuenta con buen servicio publicitario.
- MANGOSTINA, ropa de descanso con diseños elegantes, además posee modelos y precios similares.

Antes de la dolarización, las empresas manufactureras podían competir en precios gracias a la devaluación del Sucre, en cambio, a partir de la utilización del dólar, la economía se estabilizó, pero las empresas perdieron competitividad en precios, por lo cual destinaron sus esfuerzos a buscar y explotar los factores y ventajas

competitivas que los ayuden a destacar sobre el resto de empresas del sector, al identificar estos factores, se pueden asociar empresas con fines en común.

Otro factor relevante es el aumento de la informalidad y el contrabando, según la (SENAE, 2021), el contrabando ha incrementado un 75% frente a años anteriores, la mercadería ilegal que ingresa hacia el sector textil representa el 24%. De igual manera, la informalidad incrementó del 47% en 2019, a un 51% a finales de 2020 (INEC, 2020).

#### **- Condiciones de la demanda**

La confección de prendas de descanso está directamente ligada a la población en general, es decir, incluye toda edad y género, que busca comodidad al momento de realizar las diferentes actividades relacionadas con estar en casa, descansar o dormir. La segmentación de mercado realizada por DAGARO NIGHTS, es en la ciudad de Cuenca, donde distribuye las prendas principalmente a almacenes de ropa, que a su vez son los encargados de la venta al cliente final. Los clientes han sido identificados tanto como los pobladores del casco urbano como de las ciudades aledañas; adicional a ello es importante mencionar que también hay clientes en las diferentes ciudades del país y esto es debido a los almacenes de otras ciudades compran para vender en cada uno de sus nichos de mercado.

El crecimiento de la demanda de prendas de descanso, se da debido al crecimiento poblacional, siendo esta una relación directa. El valor promedio de crecimiento poblacional en Ecuador es de 1,7% anual (BANCO MUNDIAL, 2021).

#### **- Sectores afines y de apoyo**

Entre los sectores afines con mayor importancia, se encuentran el industrial y el tecnológico, mismos que se encuentra vinculados. La maquinaria y tecnología requerida por la empresa, se encuentran a disposición, esto debido a que existen distintos distribuidores locales de maquinaria con alta tecnología, quienes pueden asegurar el abastecimiento de repuestos y el mantenimiento respectivo, entre los más importantes están distribuidora Pesantez, distribuidora Criollo y distribuidora Morales.

La materia prima e insumos son de fácil accesibilidad, ya que existe una gran oferta por parte de proveedores nacionales e internacionales. Las distribuidoras se encuentran ubicadas a lo largo del país, con locales en la ciudad y vendedores presenciales, quienes ofrecen materia prima exclusiva, además de disponer de diferentes diseños, colores, calidades y tejidos.

Las empresas manufactureras pertenecen principalmente a la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA), quien clasifica a sus empresas en diferentes sectores, entre ellos consta el sector de elaboración de prendas de vestir, el cual se sub-divide según el producto terminado y tejido a utilizar en su fabricación. Otra asociación importante en la ciudad es la de CONFECUENCA, quienes, en conjunto con la CAPIA, organizan capacitaciones y cursos, además de ferias y eventos para fomentar el consumo de los productos de las empresas que las conforman. También colabora la Junta Nacional de Defensa del Artesano (JNDA), en la formación, capacitación y certificación de los profesionales en cada área.

#### **- Condiciones de los factores**

La mano de obra calificada y con experiencia, son fundamentales para las empresas que se dedican a la confección de prendas de vestir, ya que la calidad del

producto y el buen funcionamiento de la cadena productiva de la empresa, dependen de que el personal esté capacitado en cada uno de los procesos que pasa la prenda, desde su estado en materia prima hasta el producto terminado. DAGARO NIGHTS, cuenta con mano de obra con más de 10 años en la empresa, la jefa de producción y personal, posee conocimientos universitarios en el área de desempeño; además la gerente, también maestra de taller, dirige la empresa desde 1992.

La producción textil genera distintos tipos de desechos, algunos de ellos contaminantes, por lo que por su actividad en la clasificación CIU 13 y 14, se los ubica en la categoría de “impacto no significativo, bajo regulación”, por lo que deben implementar un sistema de disminución y reciclaje de desechos.

El Estado también contribuye al sector de la producción, en 2018 se decretó la “LEY ORGANICA PARA EL FOMENTO PRODUCTIVO, ATRACCION DE INVERSIONES, GENERACION DE EMPLEO, Y ESTABILIDAD Y EQUILIBRIO FISCAL”, que tiene como fin “dinamizar la economía, fomentar la inversión y el empleo, así como la sostenibilidad fiscal de largo plazo, a través de un ajuste en el marco jurídico que rige la actividad económica, financiera y productiva en el país, a fin de garantizar la certidumbre y seguridad jurídica, como mecanismo para propiciar la generación de inversiones, empleo e incremento de la competitividad del sector productivo del país” (Asamblea Constituyente, 2018), ley que brindó una aparente estabilidad en el sector, con la aplicación de la ley, en 2020 se eliminó y redujo el pago del anticipo del impuesto a la renta, también se retiró el ISD y se modificaron múltiples cargas tributarias.

### 2.2.5.1. Matriz del Diamante de Michael Porter

**Tabla 2**

*Matriz del diamante de Michael Porter*

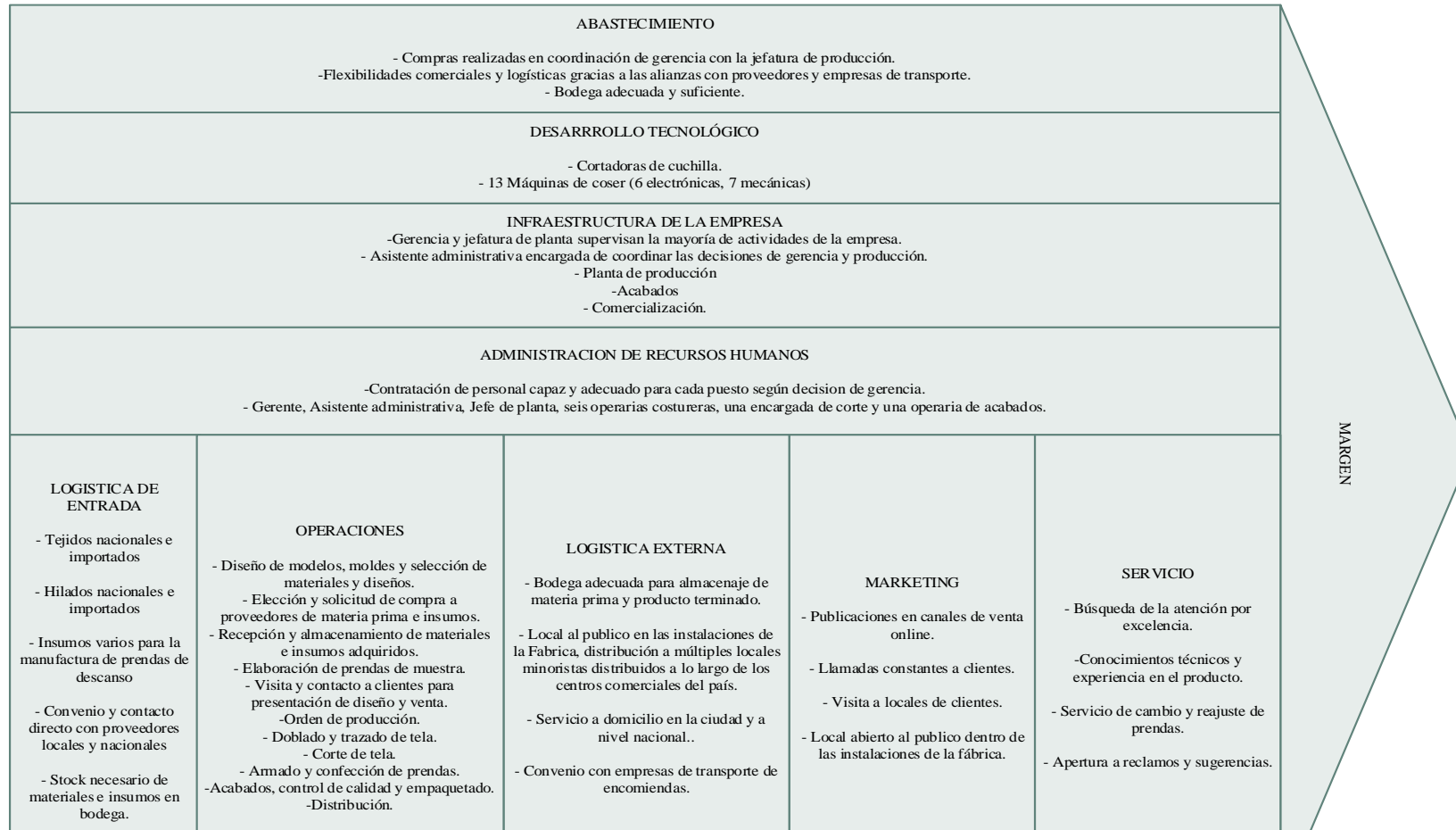
| DIAMANTE DE PORTER                                 | Variables                                   | Amenaza importante | Amenaza menor | Oportunidad menor | Oportunidad importante | Calificación |
|--|---|--------------------|---------------|-------------------|------------------------|--------------|
| Estructura, estrategia y rivalidad de las empresas | Gran cantidad de empresas en el sector      |                    | 2             |                   |                        | 2,33         |
|  | Busqueda de ventajas competitivas           |                    |               |                   | 4                      |              |
|  | Aumento de la informalidad y el contrabando | 1                  |               |                   |                        |              |
| Condiciones de la demanda                          | Cientes locales                             |                    |               |                   | 4                      | 3,33         |
|  | Segmento de mercado                         |                    |               | 3                 |                        |              |
|  | Ritmo de crecimiento de la demanda          |                    |               | 3                 |                        |              |
| Sectores afines y de apoyo                         | Facilidad de adquisición de maquinaria      |                    |               | 3                 |                        | 3,33         |
|  | Disponibilidad de materia prima e insumos   |                    |               |                   | 4                      |              |
|  | Asociaciones entre empresas                 |                    |               | 3                 |                        |              |
| Condiciones de los factores                        | Mano de obra calificada y experimentada     |                    |               |                   | 4                      | 3,00         |
|  | Condiciones ecologicas                      |                    | 2             |                   |                        |              |
|  | Ley de fomento productivo                   |                    |               |                   | 3                      |              |

Fuente: Basado en información recolectada en la empresa.

## 2.2.6. Cadena de Valor DAGARO NIGHTS

Figura 16

Cadena de valor DAGARO NIGHTS



### 2.2.6.1. Actividades Primarias

#### - Logística de entrada

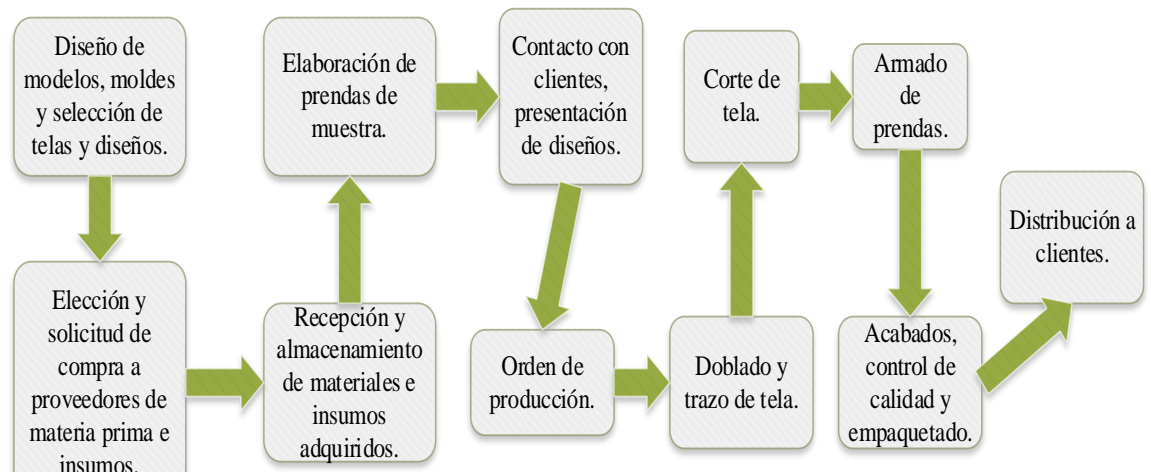
Para el abastecimiento interno de DAGARO, se utilizan insumos necesarios para la confección de prendas de dormir, entre ellos tenemos hilos, tela nacional e importada, seda, botones, cierres, plumón, esponja, entre otros. La empresa trabaja directamente con sus proveedores, lo que disminuye los costos de un tercero y optimiza el tiempo de entrega de lo solicitado, asegurando el stock de bodegas necesario para cumplir con las ordenes de producción solicitadas por los clientes. Entre los principales proveedores tenemos a Textil San Pedro, Neymatex, Nilotex, Pat Primo, Comercial Gabi's, Comercial Valverde.

#### - Operaciones

La empresa comprende un proceso organizado y sencillo, adecuado para una MIPYMES del área de confección textil, que facilita y optimiza la producción, el mismo que se muestra a continuación:

**Figura 17**

*Proceso de Operaciones DAGARO NIGHTS*



#### - Logística Externa

En cuanto al almacenamiento de productos terminados y materiales, posee una bodega adecuada para almacenar y mantener inventarios de acuerdo a los requerimientos que soliciten los departamentos de comercialización y producción, de

tal manera que evita excedentes de productos terminados y materias primas, manteniendo su catálogo actualizado y disminuyendo los costos de almacenamiento.

Para entregar los diferentes productos a los compradores de la ciudad, cuenta con un local dentro de las instalaciones de la fábrica, también cuenta con servicio a domicilio; para los clientes fuera de la ciudad posee acuerdos con diferentes empresas que ofrecen el servicio de encomiendas, generalmente puerta a puerta y de esta manera evitar cualquier riesgo que se pueda presentar en este proceso.

#### **- Marketing**

DAGARO NIGHTS, promociona sus productos por diferentes canales, uno de estos es por publicaciones en redes sociales de las nuevas prendas diseñadas y el stock de las mismas, también se realizan llamadas constantemente a los diferentes clientes de su cartera para realizar negocios, además, posee un local dentro de sus instalaciones donde se atiende al público en general y se exhiben los productos disponibles en bodega.

#### **- Servicio**

Uno de los aspectos más importantes para DAGARO, es el servicio que se brinda a los clientes, tanto en venta como en postventa, por lo que se busca atender con la mejor actitud, cordialidad y comodidad que se merecen; y solucionando cualquier inconveniente que se presente con los productos, estos pueden ser fallas en las prendas, reajuste y cambio de tallas y colores; y finalmente, la consulta acerca de las diferentes opiniones y sugerencias que puedan brindar acerca del producto adquirido, con el fin de mantener feliz al comprador y buscar la mejora continua para la empresa.

### **2.2.6.2. Actividades de Apoyo**

#### **- Abastecimiento**

DAGARO, no posee un departamento de compras, por lo tanto, son realizadas en conjunto con la gerencia y la jefe de producción, ellas son quienes hacen las compras a sus proveedores de acuerdo a las órdenes de producción que se generan de las ventas realizadas. Los años de permanencia en el mercado de la gerencia de la empresa, ha permitido que las alianzas con los proveedores sean más cercanas,

obteniendo ciertas ventajas, como garantizar materia prima exclusiva, también se obtienen precios más bajos por cantidades menores y negociaciones en cuanto a descuentos por pago en efectivo y los plazos de entrega a crédito.

Dentro de la planeación y logística de la empresa, se ha identificado como ventaja el trabajar de forma directa con los proveedores de tela en el país, por lo que, tanto DAGARO como los proveedores tienen alianzas con diferentes empresas de servicio de transporte y encomiendas para todos los diferentes destinos donde residen sus compradores, lo que permite disminuir los costos y tiempos de entrega de la mercadería solicitada.

En cuanto al almacenamiento y bodegaje de la materia prima, la tela que llega a la empresa, es colocada bajo las mesas de corte, el resto de materia prima es almacenada en la bodega.

#### **- Desarrollo Tecnológico**

Entre la tecnología de la empresa, comprende la distinta maquinaria que se emplea para cada uno de los procesos de producción.

Para el corte posee dos cortadoras eléctricas manuales de cuchilla, una grande y una pequeña; para el departamento de confección y armado de prendas, posee 13 máquinas de coser, se dividen en 6 electrónicas y 7 mecánicas.

#### **- Infraestructura Organizacional**

DAGARO NIGHTS, tiene la ventaja de que la gerencia y la jefa de planta administran y controlan la mayoría de actividades; productivas, comerciales y financieras, permitiendo reducir personal dentro de su nómina, así como contribuye con la supervisión y control de cada una de las actividades, manteniéndose al tanto de cada decisión de los diferentes departamentos. Ayuda también a los cargos superiores a mantenerse al tanto de los aspectos internos y externos relevantes para el giro del negocio. La empresa principalmente se divide en el área de gerencia, jefe de planta, secretaria administrativa y planta de producción y acabados.

#### **- Administración de Recursos Humanos**

La Gerencia y la Jefatura de producción, acuerdan las pautas necesarias para establecer el perfil de contratación de cada empleado que sea requerido en la empresa, por lo que para el personal de planta principalmente contratan costureras mujeres, con

experiencia en el área. Actualmente se cuenta con seis operarias dentro del área de producción y acabados y una operaria en el área de corte. Cabe recalcar que la gerente, al ser maestra de taller es quien supervisa cada uno de los procesos, desde el corte hasta los acabados.



## 2.2.7. Matriz FODA

De acuerdo a lo determinado, dentro de cada una las variables de análisis que son fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se han permitido conocer de forma más específica la situación actual de DAGARO NIGHTS, con el propósito de definir y direccionar las estrategias que podrían ser aplicadas, para lo cual se detalla en la siguiente matriz:

**Tabla 3**

### *FODA DAGARO NIGHTS*

|    | <b>OPORTUNIDADES</b>   |    | <b>FORTALEZAS</b>   |
|----|--|----|---|
| O1 | El gobierno instauró una política proteccionista para hacer a la inversión y el comercio más llamativo en el país, se implementaron salvaguardas para las importaciones. | F1 | Amplia experiencia, con más de 25 años en el mercado.   |
| O2 | Disponibilidad y facilidades de crédito que otorgan a las micro, pequeñas y medianas empresas, de acuerdo con BanEcuador y CFN (Corporación Financiera Nacional).        | F2 | Buena capacidad financiera, calificación AAA según buro crediticio.                                   |
| O3 | Crecimiento del índice de producción industrial manufacturera del 4,05% para Julio 2020, según INEC. Siendo el índice de 136,06 para junio y de 141,57 para julio 2020.  | F3 | Altos niveles de capacidad ejecutiva.   |
| O4 | Cambio del diseño de matriz productiva, incentivando el consumo del producto nacional.   | F4 | Personal hábil y capacitado, en los procesos manufactureros.  |
| O5 | Automatización de maquinaria en producción textil.   | F5 | Incremento de ventas en los últimos 3 años, según reporte de la empresa al segundo semestre del 2020. |
|    | <b>AMENAZAS</b>  |    | <b>DEBILIDADES</b>  |
| A1 | Deflación del -1,47% en la economía del país con corte abril 2021, según informe de Ecuador en cifras.   | D1 | Falta de procesos eficientes en control de calidad de producto.                                       |
| A2 | Caída del PIB registrándose en 7,8% en el 2020, según lo determinado por el Banco Mundial.   | D2 | Maquinaria funcional, pero no de última gama.   |
| A3 | Competencia desleal.   | D3 | Falta de gestión en manejo de plataformas digitales para comunicación.                                |
| A4 | Aumento del contrabando hasta en 71% frente a los años posteriores, el sector textil representa el 24% del total, según la SENAE   | D4 | Carencia de sistema que permita evaluar índices financieros de la empresa.                            |
| A5 | Incremento del índice de informalidad del 46,7% en 2019 al 51,1% a finales de 2020, de acuerdo a información del INEC.   | D5 | Ausencia de fuerza de ventas.   |
| A6 | Nuevo brote de coronavirus (Covid 19) podría llevar a un nuevo confinamiento, según la OMS (Organización Mundial de la Salud).   |    |   |

### 2.2.7.1. Matriz FODA Cruzado

Esta herramienta permite establecer estrategias, cruzando tanto los factores externos como internos que fueron establecidos en la matriz anterior, FODA.

**Tabla 4**

Matriz FODA CRUZADO

| <h1>MATRIZ FODA</h1> |  | FORTALEZAS  |  | DEBILIDADES   |  |
|----------------------|--|---|--|---|--|
|                      |  | F1  | Amplia experiencia, con más de 25 años en el mercado.  | D1  | Falta de procesos eficientes en control de calidad de producto.            |
|                      |  | F2  | Buena capacidad financiera, calificación AAA según buro crediticio.  | D2  | Maquinaria funcional, pero no de última gama.                              |
|                      |  | F3  | Altos niveles de capacidad ejecutiva.  | D3  | Falta de gestión en manejo de plataformas digitales para comunicación.     |
|                      |  | F4  | Personal hábil y capacitado, en los procesos manufactureros.   | D4  | Carencia de sistema que permita evaluar índices financieros de la empresa. |
|                      |  | F5  | Incremento de ventas en los últimos 3 años, según reporte de la empresa al segundo semestre del 2020.                          | D5  | Ausencia de fuerza de ventas.  |
| OPORTUNIDADES        |  | ESTRATEGIAS FO  |  | ESTRATEGIAS DO  |  |
| O1                   | El gobierno instauró una política proteccionista para hacer a la inversión y el comercio más llamativo en el país, se implementaron salvaguardas para las importaciones. | Solicitar un crédito para renovar la maquinaria textil de la empresa (F2,O2,O5).  | Brindar nuevos productos que satisfagan las necesidades de nuevos consumidores (F1, F4, O2, O3).                               | Implementación de un plan de comunicación en redes sociales para el posicionamiento de marca promoviendo a la compra del producto nacional a través de una comunicación emotiva post pandemia (D3, O4). |  |
| O2                   | Disponibilidad y facilidades de crédito que otorgan a las micro, pequeñas y medianas empresas, de acuerdo con BanEcuador y CFN (Corporación Financiera Nacional).        |   |  |   |  |
| O3                   | Crecimiento del índice de producción industrial manufacturera del 4,05% para Julio 2020, según INEC. Siendo el índice de 136,06 para junio y de 141,57 para julio 2020.  |   |  |   |  |
| O4                   | Cambio del diseño de matriz productiva, incentivando el consumo del producto nacional.   |   |  |   |  |
| O5                   | Automatización de maquinaria en producción textil.   |   |  |   |  |
| AMENAZAS             |  | ESTRATEGIAS FA  |  | ESTRATEGIAS DA  |  |
| A1                   | Deflación del -1,47% en la economía del país con corte abril 2021, según informe de Ecuador en cifras.   | Identificar principales competidores y encontrar falencias en los métodos implementados (F3, A3, A4, A5).<br>Implementar medidas de bioseguridad, para evitar contagios por COVID-19, y de esta manera evitar la paralización de las actividades (F3, A5, A6).<br>Aplicar endomarketing, con la finalidad de potenciar el servicio al cliente y mejorar el desempeño en los puestos de trabajo (F3, F4, A3, A5).<br>Incentivar campaña de comercio justo (F1, F3, A3, A4).<br>Ampliar línea de productos para bioseguridad, como son trajes de protección y mascarillas (F3, F4, A6). | Desarrollar nuevas estrategias comerciales y comunicativas para dar a conocer el producto en el mercado local (D3, D5, A3, A5) | Implementar sistema financiero que permita evaluar la situación de la empresa frente el entorno económico global.   |  |
| A2                   | Caída del PIB registrándose en 7,8% en el 2020, según lo determinado por el Banco Mundial.   |   |  |   |  |
| A3                   | Competencia desleal.   |   |  |   |  |
| A4                   | Aumento del contrabando hasta en 71% frente a los años posteriores, el sector textil representa el 24% del total, según la SENAE   |   |  |   |  |
| A5                   | Incremento del índice de informalidad del 46,7% en 2019 al 51,1% a finales de 2020, de acuerdo a información del INEC.   |   |  |   |  |
| A6                   | Nuevo brote de coronavirus (Covid 19) podría llevar a un nuevo confinamiento, según la OMS (Organización Mundial de la Salud).   |   |  |   |  |

## 2.2.8. Matriz EFE

Es la herramienta que permite identificar y analizar factores externos a DAGRO NIGHTS, como son las oportunidades y amenazas; a continuación, se presenta dicha matriz:

**Tabla 5**

*Matriz EFE de DAGARO NIGHTS*

|   | <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>VALOR</b> | <b>CALIFICACIÓN</b> | <b>VALOR PONDERADO</b> |
|---|--|--------------|---------------------|------------------------|
| 1 | El gobierno instauró una política proteccionista para hacer a la inversión y el comercio más llamativo en el país, se implementaron salvaguardas para las importaciones. | 0,03         | 2                   | 0,06                   |
| 2 | Disponibilidad y facilidades de crédito que otorgan a las micro, pequeñas y medianas empresas, de acuerdo con BanEcuador y CFN (Corporación Financiera Nacional).        | 0,01         | 2                   | 0,02                   |
| 3 | Crecimiento del índice de producción industrial manufacturera del 4,05% para Julio 2020, según INEC. Siendo el índice de 136,06 para junio y de 141,57 para julio 2020.  | 0,06         | 2                   | 0,12                   |
| 4 | Cambio del diseño de matriz productiva, incentivando el consumo del producto nacional.   | 0,15         | 3                   | 0,45                   |
| 5 | Automatización de maquinaria en producción textil.   | 0,10         | 2                   | 0,2                    |
|   | <b>AMENAZAS</b>  | <b>VALOR</b> | <b>CALIFICACIÓN</b> | <b>VALOR PONDERADO</b> |
| 1 | Deflación del -1,47% en la economía del país con corte abril 2021, según informe de Ecuador en cifras.   | 0,1          | 1                   | 0,1                    |
| 2 | Caída del PIB registrándose en -7,8% en el 2020, según lo determinado por el Banco Mundial.  | 0,1          | 1                   | 0,1                    |
| 3 | Competencia desleal.   | 0,12         | 2                   | 0,24                   |
| 4 | Aumento del contrabando hasta en 71% frente a los años posteriores, el sector textil representa el 24% del total, según la SENA  | 0,12         | 3                   | 0,36                   |
| 5 | Incremento del índice de informalidad del 46,7% en 2019 al 51,1% a finales de 2020, de acuerdo a información del INEC.   | 0,13         | 2                   | 0,26                   |
| 6 | Nuevo brote de coronavirus (Covid 19) podría llevar a un nuevo confinamiento, según la OMS (Organización Mundial de la Salud).   | 0,08         | 3                   | 0,24                   |
|   |  | 1,00         |                     | 2,15                   |

En la matriz de la empresa, se determina un resultado de 2,15 que se puede definir como promedio, dado que a pesar que sea inferior a 2,5 está por

encima de 1 que es el más bajo posible.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, es imprescindible evidenciar que la amenaza de mayor impacto para DAGARO, es el contrabando tanto de materia prima como telas e hilos y de prendas ya terminadas, mismas que son ofertadas en un precio mucho menor al referencial del mercado.

De igual manera, se resalta entre las oportunidades la gestión del Estado, con el cambio de matriz productiva incentivando al consumo del producto nacional, de esta manera también se ha buscado contrarrestar la principal amenaza que ya fue mencionada.

Con lo analizado anteriormente, el ambiente externo es medianamente favorable para la empresa, ya que una puntuación de 3 nos indica que la empresa actúa de manera efectiva a las oportunidades y amenazas que se presenta. Por lo tanto, DAGARO con la puntuación de 2,15 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando en su totalidad las oportunidades existentes y evitan o minimizan en lo posible las amenazas.

## 2.2.9. Matriz EFI

Es aquella matriz, que permite determinar las principales fortalezas y debilidades de la empresa.

**Tabla 6**

*Matriz EFI de DAGARO NIGHTS*

| FACTORES INTERNOS CLAVES |   |             |              |                 |
|--------------------------|---|-------------|--------------|-----------------|
|                          | FORTALEZAS  | VALOR       | CALIFICACIÓN | VALOR PONDERADO |
| 1                        | Amplia experiencia, con más de 25 años en el mercado.   | 0,12        | 4            | 0,48            |
| 2                        | Buena capacidad financiera, calificación AAA según buro crediticio.                                   | 0,10        | 4            | 0,40            |
| 3                        | Altos niveles de capacidad ejecutiva.   | 0,12        | 4            | 0,48            |
| 4                        | Personal hábil y capacitado, en los procesos manufactureros.  | 0,10        | 4            | 0,40            |
| 5                        | Incremento de ventas en los últimos 3 años, según reporte de la empresa al segundo semestre del 2020. | 0,10        | 4            | 0,40            |
|                          | DEBILIDADES   | VALOR       | CALIFICACIÓN | VALOR PONDERADO |
| 1                        | Falta de procesos eficientes en control de calidad de producto.                                       | 0,10        | 1            | 0,1             |
| 2                        | Maquinaria funcional, pero no de última gama.   | 0,07        | 2            | 0,14            |
| 3                        | Falta de gestión en manejo de plataformas digitales para comunicación.                                | 0,12        | 1            | 0,12            |
| 4                        | Carencia de sistema que permita evaluar índices financieros de la empresa.                            | 0,10        | 1            | 0,1             |
| 5                        | Ausencia de fuerza de ventas.   | 0,07        | 2            | 0,14            |
|                          |   | <b>1,00</b> |              | <b>2,76</b>     |

En la matriz EFI de DAGARO NIGHTS, se visualiza que la experiencia en el mercado con más de 25 años, es una de las principales fortalezas, de igual manera los altos niveles de capacidad ejecutiva, dado que debido a la excelente gestión realizada ha permitido que la empresa se mantenga en un mercado tan competitivo como es el de confección y comercialización de prendas para dormir y descansar.

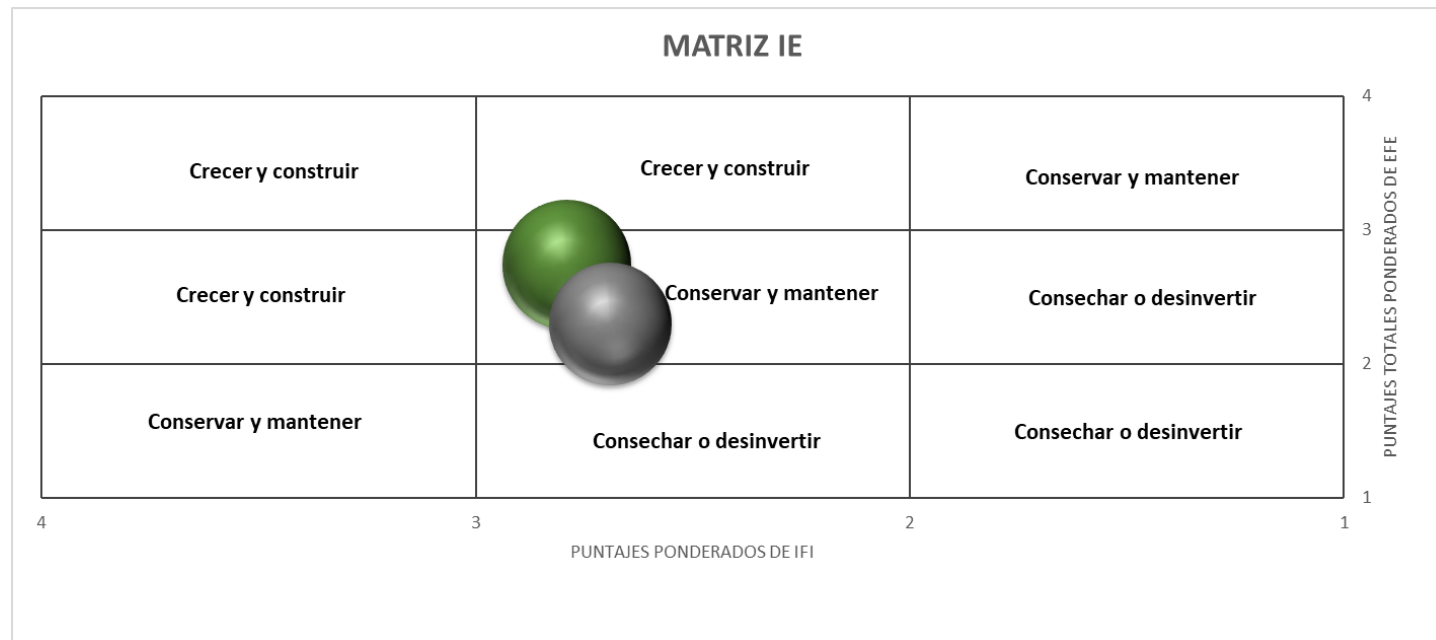
El resultado de esta matriz es de 2,76 es decir se encuentra por encima del promedio, sin embargo, señala que existen problemas internos que deben ser analizados para direccionar acciones que los mitiguen.

### 2.2.10. Matriz IE

La matriz interna-externa, evalúa una empresa de manera condensada, tanto los factores externos como internos, que influyen en la empresa, además permite graficar en que cuadrante se encuentra ubicado para poder desarrollar las estrategias que sean más efectivas.

**Tabla 7**

Matriz interna y externa de DAGARO NIGHTS



Como se puede observar en el gráfico anterior, de acuerdo a todo lo analizado, se encuentra en el cuadrante V, por lo tanto, lo sugerido es CONSERVAR Y MANTENER, haciendo énfasis en las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto.

## 2.2.11. Matriz de Perfil Competitivo

Para el análisis del perfil de la competencia de DAGARO NIGHTS, se realizó una matriz de perfil competitivo, tomando en cuenta diez variables clave para identificar las principales ventajas competitivas de cada empresa, frente a las cuatro marcas principales con las que se disputa en el sector.

**Tabla 8**

*MPC DAGARO NIGHTS*

| MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO      |                               |               |              |                 |              |                 |              |                 |              |                 |              |                 |
|------------------------------------|-------------------------------|---------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|
| FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO |                               | DAGARO NIGHTS |              | SUMATEX         |              | MANÚ A.R.       |              | BANANA PIJAMA   |              | MANGOSTINA      |              |                 |
|                                    |                               | VALOR         | CALIFICACIÓN | VALOR PONDERADO | CALIFICACIÓN | VALOR PONDERADO | CALIFICACIÓN | VALOR PONDERADO | CALIFICACIÓN | VALOR PONDERADO | CALIFICACIÓN | VALOR PONDERADO |
| 1.-                                | Calidad del producto/servicio | 0,10          | 4,00         | 0,40            | 1,00         | 0,10            | 2,00         | 0,20            | 2,00         | 0,20            | 4,00         | 0,40            |
| 2.-                                | Servicio al Cliente           | 0,10          | 3,00         | 0,30            | 3,00         | 0,30            | 3,00         | 0,30            | 3,00         | 0,30            | 4,00         | 0,40            |
| 3.-                                | Gestión logística             | 0,09          | 3,00         | 0,27            | 4,00         | 0,36            | 3,00         | 0,27            | 3,00         | 0,27            | 3,00         | 0,27            |
| 4.-                                | Gestión comunicacional        | 0,09          | 3,00         | 0,27            | 3,00         | 0,27            | 4,00         | 0,36            | 3,00         | 0,27            | 3,00         | 0,27            |
| 5.-                                | Marketing Digital             | 0,09          | 1,00         | 0,09            | 3,00         | 0,27            | 3,00         | 0,27            | 4,00         | 0,36            | 2,00         | 0,18            |
| 6.-                                | Experiencia Gerencial         | 0,12          | 3,00         | 0,36            | 3,00         | 0,36            | 2,00         | 0,24            | 2,00         | 0,24            | 4,00         | 0,48            |
| 7.-                                | Competitividad en precios     | 0,12          | 2,00         | 0,24            | 4,00         | 0,48            | 3,00         | 0,36            | 3,00         | 0,36            | 1,00         | 0,12            |
| 8.-                                | Lealtad de los Clientes       | 0,10          | 3,00         | 0,30            | 4,00         | 0,40            | 2,00         | 0,20            | 3,00         | 0,30            | 3,00         | 0,30            |
| 9.-                                | Participación en el mercado   | 0,10          | 2,00         | 0,20            | 4,00         | 0,40            | 2,00         | 0,20            | 2,00         | 0,20            | 3,00         | 0,30            |
| 10.-                               | Posición financiero           | 0,09          | 3,00         | 0,27            | 3,00         | 0,27            | 2,00         | 0,18            | 3,00         | 0,27            | 3,00         | 0,27            |
| <b>TOTAL</b>                       |                               | <b>1,00</b>   |              | <b>2,70</b>     |              | <b>3,21</b>     |              | <b>2,58</b>     |              | <b>2,77</b>     |              | <b>2,99</b>     |

Después de calificar cada uno de los puntos estratégicos para el análisis, se identificaron los aspectos más importantes de cada empresa, donde DAGARO NIGHTS destacó en la calidad de su producto y servicio, y a su vez en la experiencia que posee gerencia. Dentro de los principales competidores se tiene a MANGOSTINA, quienes destacan con una mejor calificación en los mismos puntos que la empresa en análisis; otro competidor importante es SUMATEX, quienes ofrecen precios más competitivos, por ende, poseen una



mayor participación en el mercado; también tenemos a BANANA PIJAMA, quienes promocionan sus productos eficientemente por sus canales digitales, además de ofrecer precios competitivos en sus productos; finalmente tenemos a MANÚ A.R., quienes poseen una mejor gestión comunicacional en su empresa, además de ser competitivos en precios.

## 2.2.1. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica

Tabla 9

MCPE DAGARO NIGHTS

| MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA |  | FO 1   |                        | FA 1   |                        | DO 1  |                        | DA 1   |                        |                 |
|---|--|--|------------------------|--|------------------------|---|------------------------|--|------------------------|-----------------|
|   |  | Brindar nuevos productos que satisfagan las necesidades de nuevos consumidores (F1, F4, O2, O3). |                        | Aplicar endomarketing, con la finalidad de potenciar el servicio al cliente y mejorar el desempeño en los puestos de trabajo (F3, F4, A3, A5). |                        | Implementación de un plan de comunicación en redes sociales para el posicionamiento de marca promoviendo a la compra del producto nacional a través de una comunicación emotiva post pandemia (D3, O4). |                        | Desarrollar nuevas estrategias comerciales y comunicativas para dar a conocer el producto en el mercado local (D3, D5, A3, A5) |                        |                 |
| FACTORES CRITICOS                                   |  | PESO   | CALIFICACIÓN ATRACTIVO | TOTAL ATRACTIVO  | CALIFICACIÓN ATRACTIVO | TOTAL ATRACTIVO   | CALIFICACIÓN ATRACTIVO | TOTAL ATRACTIVO  | CALIFICACIÓN ATRACTIVO | TOTAL ATRACTIVO |
| <b>OPORTUNIDADES</b>                                |  |  |                        |  |                        |   |                        |  |                        |                 |
| 1   | El gobierno instauró una política proteccionista para hacer a la inversión y el comercio más llamativo en el país, se implementaron salvaguardas para las importaciones. | 0,03   | 2                      | 0,06   | 2                      | 0,06  | 2                      | 0,06   | 3                      | 0,09            |
| 2   | Disponibilidad y facilidades de crédito que otorgan a las micro, pequeñas y medianas empresas, de acuerdo con BanEcuador y CFN (Corporación Financiera Nacional).        | 0,01   | 2                      | 0,02   | 1                      | 0,01  | 2                      | 0,02   | 2                      | 0,02            |
| 3   | Crecimiento del índice de producción industrial manufacturera del 4,05% para Julio 2020, según INEC. Siendo el índice de 136,06 para junio y de 141,57 para julio 2020.  | 0,06   | 1                      | 0,06   | 1                      | 0,06  | 2                      | 0,12   | 1                      | 0,06            |
| 4   | Cambio del diseño de matriz productiva, incentivando el consumo del producto nacional.   | 0,15   | 4                      | 0,60   | 2                      | 0,30  | 2                      | 0,30   | 1                      | 0,15            |
| 5   | Automatización de maquinaria en producción textil.   | 0,10   | 3                      | 0,30   | 3                      | 0,30  | 2                      | 0,20   | 1                      | 0,10            |
| <b>AMENAZAS</b>                                     |  |  |                        |  |                        |   |                        |  |                        |                 |
| 1   | Deflación del -1,47% en la economía del país con corte abril 2021, según informe de Ecuador en cifras.   | 0,10   | 1                      | 0,10   | 1                      | 0,10  | 1                      | 0,10   | 1                      | 0,10            |
| 2   | Caída del PIB registrándose en 7,8% en el 2020, según lo determinado por el Banco Mundial.   | 0,10   | 1                      | 0,10   | 1                      | 0,10  | 1                      | 0,10   | 1                      | 0,10            |
| 3   | Competencia desleal.   | 0,12   | 2                      | 0,24   | 2                      | 0,24  | 2                      | 0,24   | 3                      | 0,36            |
| 4   | Aumento del contrabando hasta en 71% frente a los años posteriores, el sector textil representa el 24% del total, según la SENAE   | 0,12   | 2                      | 0,24   | 2                      | 0,24  | 2                      | 0,24   | 2                      | 0,24            |
| 5   | Incremento del índice de informalidad del 46,7% en 2019 al 51,1% a finales de 2020, de acuerdo a información del INEC.   | 0,13   | 2                      | 0,26   | 2                      | 0,26  | 2                      | 0,26   | 2                      | 0,26            |
| 6   | Nuevo brote de coronavirus (Covid 19) podría llevar a un nuevo confinamiento, según la OMS (Organización Mundial de la Salud).   | 0,08   | 3                      | 0,24   | 2                      | 0,16  | 2                      | 0,16   | 3                      | 0,24            |
|   |  | <b>1,00</b>  |                        |  |                        |   |                        |  |                        |                 |
| <b>FORTALEZAS</b>                                   |  |  |                        |  |                        |   |                        |  |                        |                 |
| 1   | Amplia experiencia, con más de 25 años en el mercado.  | 0,12   | 4                      | 0,48   | 3                      | 0,36  | 4                      | 0,48   | 3                      | 0,36            |
| 2   | Buena capacidad financiera, calificación AAA según buro crediticio.  | 0,10   | 2                      | 0,20   | 1                      | 0,10  | 3                      | 0,30   | 3                      | 0,30            |
| 3   | Altos niveles de capacidad ejecutiva.  | 0,12   | 4                      | 0,48   | 4                      | 0,48  | 3                      | 0,36   | 3                      | 0,36            |
| 4   | Personal hábil y capacitado, en los procesos manufactureros.   | 0,10   | 4                      | 0,40   | 3                      | 0,30  | 3                      | 0,30   | 3                      | 0,30            |
| 5   | Incremento de ventas en los últimos 3 años, según reporte de la empresa al segundo semestre del 20   | 0,10   | 3                      | 0,30   | 2                      | 0,20  | 3                      | 0,30   | 2                      | 0,20            |
| <b>DEBILIDADES</b>                                  |  |  |                        |  |                        |   |                        |  |                        |                 |
| 1   | Falta de procesos eficientes en control de calidad de producto.  | 0,10   | 2                      | 0,20   | 3                      | 0,30  | 2                      | 0,20   | 2                      | 0,20            |
| 2   | Maquinaria funcional, pero no de última gama.  | 0,07   | 3                      | 0,21   | 3                      | 0,21  | 2                      | 0,14   | 2                      | 0,14            |
| 3   | Falta de gestión en manejo de plataformas digitales para comunicación.   | 0,12   | 2                      | 0,24   | 3                      | 0,36  | 4                      | 0,48   | 4                      | 0,48            |
| 4   | Carencia de sistema que permita evaluar índices financieros de la empresa.   | 0,10   | 3                      | 0,30   | 2                      | 0,20  | 3                      | 0,30   | 2                      | 0,20            |
| 5   | Ausencia de fuerza de ventas.  | 0,07   | 2                      | 0,14   | 2                      | 0,14  | 4                      | 0,28   | 4                      | 0,28            |
|   |  | <b>1,00</b>  |                        | <b>5,17</b>  |                        | <b>4,48</b>   |                        | <b>4,94</b>  |                        | <b>4,54</b>     |

**CAPITULO 3. LINEAMIENTOS Y ASPECTOS  
ESTRATÉGICOS Y OPERACIONALES PARA EL  
POSICIONAMIENTO DE MARCA Y PARTICIPACIÓN  
DE MERCADO.**

**3.1. Objetivo general de Cuadro de Mando Integral**

Incrementar las ventas en el 10% a partir del segundo trimestre de operación del plan de marketing mediante la apertura de nuevos nichos de mercado y alcance, afianzando clientes cautivos y ofertando un servicio de calidad durante el año 2022.

El objetivo mencionado, es de acuerdo a lo establecido por DAGARO.

Tabla 10

CMI DAGARO NIGHTS

| CMI DE MARKETING |  |   |   |  |   |            |                                     |              |              |                   | PERÍODOS |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |  |
|------------------|--|---|---|--|---|------------|-------------------------------------|--------------|--------------|-------------------|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|--|
| Objetivo:        |  | Incrementar las ventas en el 10% a partir del segundo trimestre de operación del plan de marketing mediante la apertura de nuevos nichos de mercado y alcance, afianzando clientes cautivos y ofertando un servicio de calidad durante el año 2022. |   |  |   |            |                                     |              |              | TOTAL PRESUPUESTO | 5.834    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |  |
| Nº               | ESTRATEGIA   | OBJETIVO ESPECÍFICO   | ESTRATEGIA A APLICAR                                | TÁCTICA  | META                                      | FRECUENCIA | INDICADOR DE GESTIÓN DE MKT         | CUMPLIMIENTO | RESPONSABLES | PRESUPUESTO       | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |  |
| 1º               | Desarrollo de nuevos productos que satisfagan las necesidades de nuevos consumidores (F1, F4, O2, O3). | Apertura nuevo segmento de mercado  | Diseñar nuevos productos para un mercado medio-bajo | Diseño de línea de pijamas económicas                                      | 20 clientes nuevos                        | Trimestral | Ventas totales de nuevos clientes   | 100%         | Daniela G.   | 1.500,00          |          |   | x |   |   | x |   |   | x |    |    |    |  |
|                  |  | Elevar el ticket promedio de factura por cliente  | Venta de productos complementarios                  | Diseño de productos complementarios para línea de pijamas y salida de baño | 5% adicional en valor promedio de factura | Trimestral | Incremento de valor medio facturado | 100%         | Daniela G.   | 500,00            |          |   | x |   |   | x |   |   | x |    |    |    |  |

| Nº | ESTRATEGIA   | OBJETIVO ESPECÍFICO  | ESTRATEGIA A APLICAR  | TÁCTICA  | META   | FRECUENCIA | INDICADOR DE GESTIÓN DE MKT                               | CUMPLIMIENTO | RESPONSABLES | PRESUPUESTO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |   |
|----|--|--|---|--|--|------------|---|--------------|--------------|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|---|
| 2º | Aplicar endomarketing, con la finalidad de potenciar el servicio al cliente y mejorar el desempeño en los puestos de trabajo (F3, F4, A3, A5). | Identificar las variables del personal que retrasan producción y la calidad del producto final | Implementar un plan para levantamiento de información periódica del rendimiento de producción | Incorporar un coach externo que ejecute el plan periódicamente         | 95% de productos terminadas cumplan con el control de calidad  | Bimestral  | Reducción de productos retenidos en el control de calidad | 100%         | Daniela G.   | 800,00      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | x |
|    |  | Apertura un espacio participativo del equipo de producción                                     | Diseñar un plan enfocado a extraer ideas del equipo y que sea respaldado por bonificaciones   | Micro reuniones periódicas para potenciar las mejores ideas del equipo | Al menos 2 de 7 empleados de producción participen activamente | Mensual    | Reducción en tiempos estándar de producción               | 100%         | Daniela G.   | 100,00      | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x  | x  | x  | x |

| Nº | ESTRATEGIA  | OBJETIVO ESPECÍFICO   | ESTRATEGIA A APLICAR   | TÁCTICA  | META  | FRECUENCIA    | INDICADOR DE GESTIÓN DE MKT   |      | RESPONSABLES | PRESUPUESTO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |   |   |
|----|---|---|--|--|---|---------------|---|------|--------------|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|---|---|
| 3º | Implementación de un plan de comunicación en redes sociales para el posicionamiento de marca promoviendo a la compra del producto nacional a través de una comunicación emotiva post pandemia (D3, O4). | Generar presencia de marca en plataformas digitales                 | Diseñar un plan de comunicación diferenciado para cada plataforma digital (Página web, Facebook, Instagram, WhatsApp Business) | Actualización constante de productos y generación contenido de valor apegado al plan de comunicación | 200 nuevas interacciones en redes sociales                    | Mensual       | Incremento de número de seguidores y contador de acceso de redes sociales | 100% | Daniela G.   | 1800,00     |   |   | x |   |   | x |   |   | x |    |    |    |   |   |
|    |   | Integrar la actual cartera de clientes a las plataformas digitales  | Plan para impulsar el seguimiento a redes sociales por medio de beneficios que premien compras por canales digitales           | Envío de mensajes y llamadas con información de beneficios de comprar en línea                       | Al menos 8 de cada 10 clientes sigan en redes sociales        | Cuatrimestral | Comparación de cartera de clientes con seguidores en redes sociales       | 100% | Daniela G.   | 90,00       |   |   |   | x |   |   |   |   | x |    |    |    |   |   |
|    |   | Ganar market share  | Crear contenido y pauta de publicidad enfocada a nuestro perfil de cliente   | Pautar publicidad con contenido atractivo para captar nueva comunidad de nuestro interés             | 30% del total de ventas realizadas en e plataformas digitales | Mensual       | Incremento de número de clientes  | 100% | Daniela G.   | 480,00      | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x  | x  | x  | x | x |
| 4º | Desarrollar nuevas estrategias comerciales y comunicativas para dar a conocer el producto en el mercado local (D3, D5, A3, A5)  | Asegurar ventas sostenibles en meses bajos                          | Definir beneficios para cada temporada diferenciando subdistribución y cliente final   | Comunicar de manera anticipada a los clientes los beneficios por temporada                           | 10% adicional de ventas en meses determinados                 | Trimestral    | Incremento de ventas en meses bajos                                       | 100% | Daniela G.   | 200,00      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |
|    |   | Fidelizar y fortalecer relaciones con nuestros principales clientes | Crear un sistema de registro con información relevante de nuestros clientes con fechas especiales                              | Gestión de CRM   | 8 de cada 10 clientes satisfechos                             | Anual         | Grado de satisfacción de clientes   | 100% | Daniela G.   | 144,00      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   | x |
|    |   | Fortalecer el área comercial  | Incorporar al equipo comercial bajo una escuela de ventas  | Control de cumplimiento de metas   | 10% adicional en ventas por visita de vendedor a clientes     | Trimestral    | Incremento de ventas por vendedor   | 100% | Daniela G.   | 800,00      | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x  | x  | x  | x | x |

### 3.1.1. Estrategias

Las estrategias han sido establecidas de manera general, y de cada una de estas, se han desglosado estrategias específicas. A continuación, se detalla:

1. Desarrollar nuevos productos que satisfagan las necesidades de nuevos consumidores.
  - a. Diseñar nuevos productos para un mercado medio-bajo.
  - b. Comercializar productos complementarios.
2. Aplicar endomarketing, con la finalidad de potenciar el servicio al cliente y mejorar el desempeño en los puestos de trabajo.
  - c. Implementar un plan para levantamiento de información periódica del rendimiento de producción.
  - d. Diseñar un plan enfocado a extraer ideas del equipo y dicho proceso será recompensado con bonificaciones para el personal, con el fin de obtener oportunidades de mejora e innovación de producto.
3. Implementación de un plan de comunicación en redes sociales, para el posicionamiento de marca, promoviendo a la compra del producto nacional a través de una comunicación emotiva post pandemia.
  - e. Diseñar un plan de comunicación diferenciado para cada plataforma digital (Página web, Facebook, Instagram, WhatsApp Business).
  - f. Diseñar un plan que permita impulsar el seguimiento a redes sociales, esto mediante la oferta de premios por compras realizadas por canales digitales.
  - g. Pautar publicidad enfocada al perfil de cliente.
4. Desarrollar nuevas estrategias comerciales y comunicativas para dar a conocer el producto en el mercado local.
  - h. Definir beneficios para cada temporada, diferenciando subdistribución y cliente final.
  - i. Registrar en la base de clientes información relevante como fechas especiales de cada uno; de esta manera se busca contactar de mejor manera con el cliente, haciéndolo parte importante de DAGARO.
  - j. Incorporar personal al área comercial, los reclutados para dicha área deberán ser capacitados y evaluados en una escuela de ventas.

### 3.1.2. Acciones Tácticas

Las acciones tácticas especificadas, son en base a las estrategias específicas, presentadas anteriormente.

- a. Diseñar nuevos productos para un mercado medio-bajo.
  - Diseñar línea de pijamas económicas, para un nuevo nicho de mercado.
- b. Comercializar productos complementarios.
  - Incentivar a la compra de productos complementarios que ya tiene DAGARO, como cobijas, zapatillas, etc.
- c. Implementar un plan para levantamiento de información periódica del rendimiento de producción.
  - Incorporar un coach externo que ejecute el plan periódicamente.
- d. Diseñar un plan enfocado a extraer ideas del equipo y dicho proceso será recompensado con bonificaciones para el personal.
  - Mantener pequeñas reuniones con el equipo de trabajo para realización de lluvia de ideas para creación y mejora del producto.
- e. Diseñar un plan de comunicación diferenciado para cada plataforma digital (Página web, Facebook, Instagram, WhatsApp Business)
  - Actualizar constantemente los productos y generación contenido, de acuerdo al plan de comunicación que se mantenga.
- f. Diseñar plan para que permita impulsar el seguimiento a redes sociales, esto mediante la oferta de premios por compra realizadas por canales digitales.
  - Enviar mensajes con información de beneficios de comprar en línea.
- g. Pautar publicidad enfocada al perfil de cliente.
  - Crear contenido atractivo para captar nueva comunidad de nuestro interés.
- h. Definir beneficios para cada temporada, diferenciando subdistribución y cliente final.
  - Comunicar de manera anticipada a los clientes los beneficios por temporada.
- i. Registrar en la base de clientes información relevante como fechas especiales, de cada uno, de esta manera se busca contactar de mejor manera con el cliente, haciéndolo parte importante de DAGARO.
  - Realizar gestión mediante relación con el cliente (CRM).

j. Incorporar personal al área comercial, los reclutados para dicha área deberán ser capacitados y evaluados en una escuela de ventas desarrollada en concordancia a las necesidades de DAGARO.

- Realizar seguimiento de las ventas de acuerdo a lo presupuestado.

### **3.2. Objetivo de Ventas**

Gestionar para la conversión de oportunidades generadas a través del Cuadro de Mando Integral de Marketing, en acciones que permitan a DAGARO a cumplir con el crecimiento de ventas propuesto.

Monetizar las oportunidades generadas a través del Cuadro de Mando Integral de Marketing planteado para DAGARO y conservar los clientes ganados a lo largo del tiempo

#### **3.2.1. Estrategias**

1. Determinar una cobertura geográfica, a través de visitas externas.
2. Capacitar al equipo de ventas en comunicación efectiva, para que mantenga un speech con promociones de temporada o productos destacados.
3. A través de la escuela de ventas, DAGARO capacitará a los asesores comerciales para que desarrollen capacidades para realizar ventas en volumen, rentables y que puedan elevar el promedio de factura.

#### **3.2.2. Acciones Tácticas**

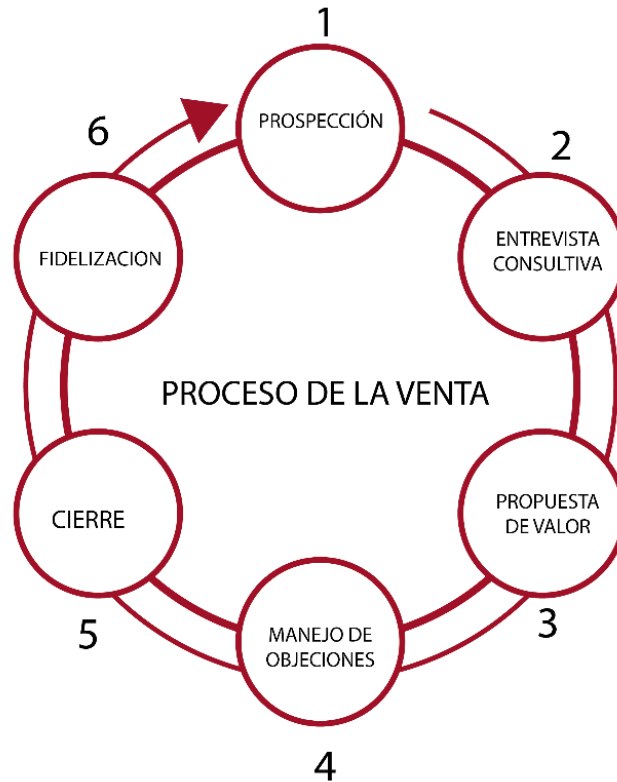
1. Mapear en la ciudad de Cuenca zonas estratégicas, en las cuales los vendedores puedan visitar a clientes y posibles clientes, promocionando los distintos productos que tiene DAGARO en sus distintas líneas.
2. Dar seguimiento al proceso de comunicación y que los clientes hayan recibido la información, esto se hará mediante llamadas aleatorias. Además, es importante mencionar que los speech estarán periódicamente actualizados con cada promoción o producto.
3. Propuesta de proceso de venta a implementar para la fuerza comercial.

Adquirir el hábito de realizar el proceso completo de la venta, esto permitirá mejorar destrezas comerciales ampliando oportunidades de negocio.



**Figura 18**

*Proceso de venta en DAGARO NIGHTS*



Dentro de este proceso, es de suma importancia la prospección inteligente. El tiempo al ser un recurso no renovable, es necesario una organización óptima además de una planificación estratégica, que garantice el uso de este recurso con un margen mínimo de error para cumplir con objetivos planteados.

### **3.3. Presupuesto y beneficio de aplicación**

Se obtuvo un presupuesto de \$5.834 para la aplicación del plan de marketing por el lapso de un año, con el cual se plantea alcanzar por lo menos un 10% adicional en ventas anuales, representando un beneficio de \$8.162 con respecto al aumento pronosticado de \$13.996 en las ventas totales anuales.

El cálculo propuesto se detalla a continuación:

*Suma total de ventas 2019 – 2020 = \$279.927,58*

*Promedio anual de ventas = \$139.963,79*

*10% Adicional en ventas = \$153.960,17*

*Diferencia = \$13.996,38*

*Costo del PLAN DE MKT = \$5.834*

*BENEFICIO DE APLICACIÓN = \$8.162,38*

# **CAPITULO 4. HERRAMIENTAS PARA DETERMINAR EL POSICIONAMIENTO ESPERADO CON UNA PLANIFICACIÓN EN VENTAS.**

## **4.1. Marketing estratégico**

### **4.1.1. Cliente**

Es aquella persona que adquiere el producto para satisfacer sus necesidades (Thompson, 2016).

Dentro de este grupo se han identificado dos tipos de clientes, almacenes que compran para vender a su vez en sus locales; y los consumidores que son aquellos que compran para satisfacer sus propias necesidades.

### **4.1.2. Mercado Potencial**

Se ha identificado como mercado potencial, a los adolescentes, que son aquellas personas que se encuentran en un rango de edad entre 13 y 19 años, esto debido a que pueden cumplir el rol de influenciador en sus padres para la compra de los productos de DAGARO NIGHTS y a largo plazo serán una población económicamente activa que puede seguir adquiriendo productos tanto para ellos como para sus futuras generación repitiendo así el ciclo. Por lo tanto, se pretende generar un vínculo de pertenencia que pueda ser transmitido.

### **4.1.3. Targets**

En DAGARO NIGHTS, el target es definido por las siguientes características:

- Sexo: Hombres y mujeres.
- Poder adquisitivo: Segmento medio alto debido a las preferencias de nuestro cliente en calidad, diseño y el precio que está dispuesto a pagar por esos beneficios.
- Edad: Se ha dividido por rangos, puesto que las preferencias de cada uno cambian conforme pasan los años y se debe desarrollar una estrategia para cada uno de ellos.

Rango de 4 a 12 años

Rango de 13 a 18

Rango de 19 a 25

Rango de 26 a 36

Rango de 37 a 47

Rango de 48 a 55

Rango de 55 en adelante

- Demografía: Personas que residen en la provincia del Azuay.

#### 4.1.4. Perfil del consumidor

De acuerdo a la base de clientes de DAGARO, determinan el perfil predominante de los clientes, mismo que se resume en el siguiente gráfico:

**Figura 19**

*Perfil del consumidor de DAGARO NIGHTS*



#### 4.1.5. Deseos y necesidades del consumidor

De acuerdo a la pirámide de Maslow, el descanso está dentro de las necesidades fisiológicas, por ende, las prendas de dormir y en general de descanso estarían relacionadas directamente. Además, los clientes buscan el confort necesario en cada una de las prendas para un sueño o descanso reparador.

También se considera en el grupo de necesidades de pertenencia, dado que los clientes sienten identificación con la marca, estilo, diseños del producto.

#### 4.1.6. Hábitos de uso y actitudes

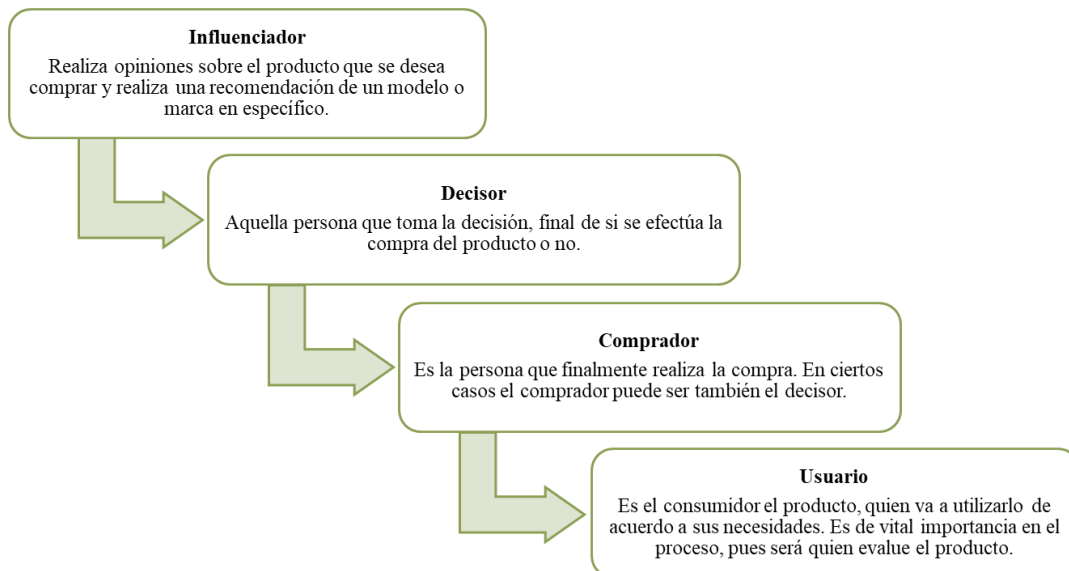
Los clientes de DAGARO NIGHTS, buscan primordialmente el factor de calidad, prendas con estilo y diseño de acuerdo a gustos y preferencias, que le den la comodidad necesaria al momento de descansar.

#### 4.1.7. Papeles de compra

Dentro del proceso de la compra, se han identificado los principales roles, que se detallan a continuación:

**Figura 20**

##### *Roles de compra*



Se considera de relevante importancia la definición de cada uno de los roles, para definir estrategias comunicacionales, de acuerdo a cada una de las personas que intervienen en el proceso de la compra.

### 4.1.8. Posicionamiento

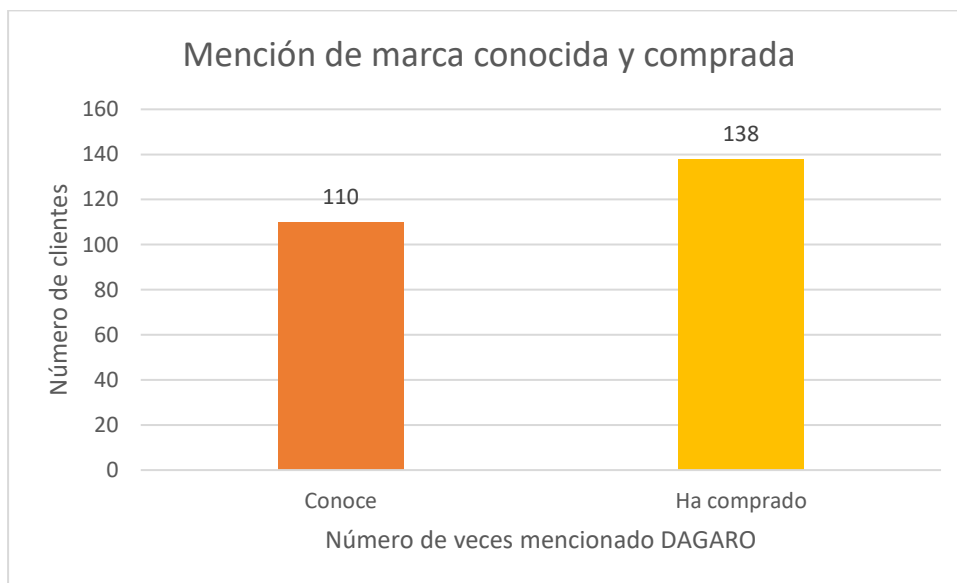
Para el proceso de evaluación de posicionamiento de la marca, se aplicó una encuesta a los clientes cautivos, que permiten identificar factores claves, obteniendo entre los principales resultados:

- Reconocimiento de la marca

En las preguntas de identificar marcas de pijamas que los clientes conozcan, frente a las que han comprado; se observa que 110 de los 138 clientes mencionan a DAGARO, es decir que la marca se encuentra altamente posicionada en la mente del consumidor, dado que la mencionan con la pregunta de marcas conocidas. Además, en la pregunta de marcas compradas el 100% de los encuestados responde DAGARO, dado que son clientes identificados.

**Figura 21**

*Número de menciones y compras*

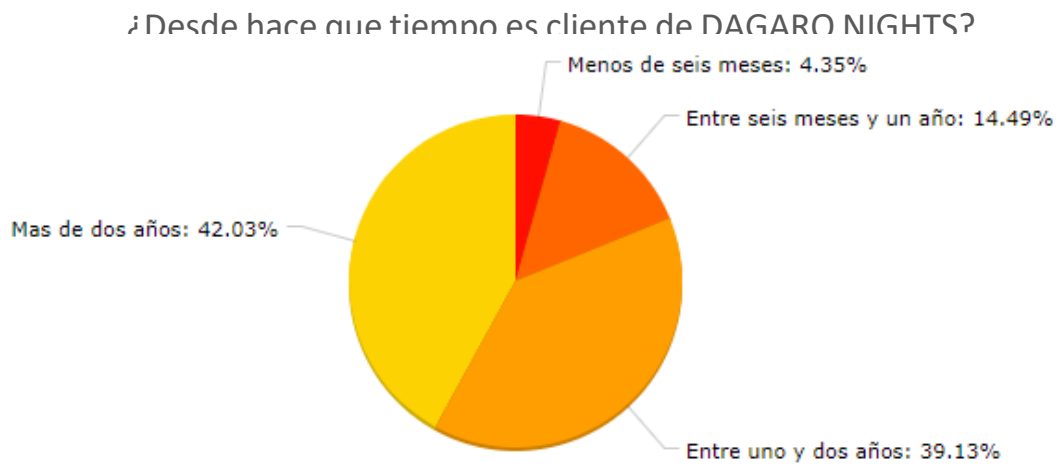


- Antigüedad de clientes

Entre otros de los factores importantes a evaluar para el posicionamiento, es evaluar desde hace qué tiempo son clientes de DAGARO, dado que se puede evaluar si hay fidelización de los clientes con la marca con el transcurso del tiempo, el siguiente gráfico muestra los resultados obtenidos.

## Figura 22

### Antigüedad de clientes de DAGARO NIGHTS



De acuerdo a lo contemplado en el gráfico, el 42% de los encuestados son clientes hace más de dos años, por lo que se observa fidelización por parte de los clientes; el 39% son clientes de DAGARO entre uno y dos años, los clientes que se pueden definir como nuevos dado que realizan compras hace menos de seis meses alcanzan el 4% de la muestra.

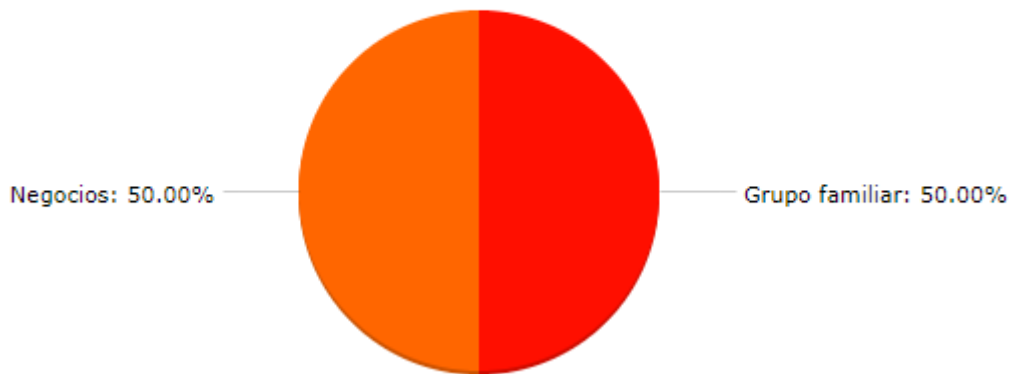
#### - Tipos de clientes

En la empresa de estudio, como se ha mencionado se identificaron dos tipos de clientes, por lo tanto, en la encuesta se evaluó los segmentos de clientes y consumidores.

### Figura 23

*Tipo de clientes de DAGARO NIGHTS*

¿Las compras que usted realiza es para su grupo familiar o para negocio?



Lo que se obtuvo como respuesta es que el 50% de los encuestados realizan sus compras para comercializar los productos de DAGARO en sus negocios y el otro 50% compra para uso personal y familiar.

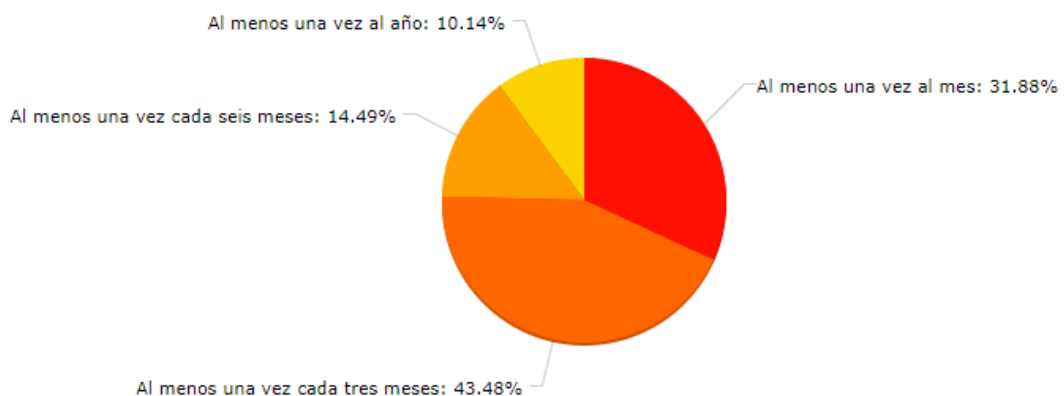
- Frecuencia de compra

En la frecuencia de compra, los datos obtenidos se detallan en el siguiente gráfico:

### Figura 24

*Frecuencia de compra en DAGARO NIGHTS*

¿Con qué frecuencia realiza sus compras en DAGARO?



Entre los datos más relevantes están que el 43% de los clientes realizan compras en DAGARO una vez cada tres meses y cerca del 32% al menos una vez al mes.



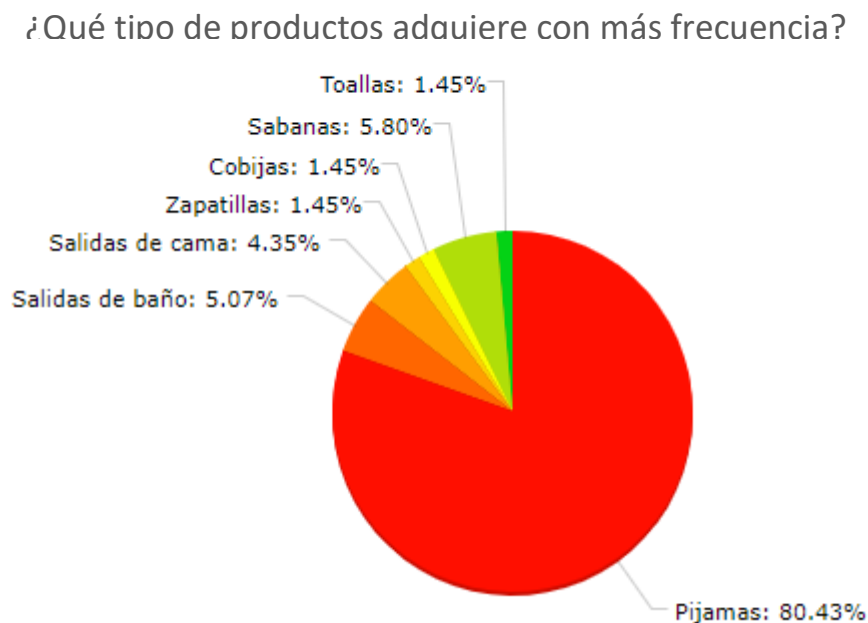
Cabe mencionar que se identificó dentro del proceso de aplicación de encuestas, que las compras efectuadas al menos una vez al mes son de clientes que adquieren prendas para sus negocios, por lo tanto, los consumidores finales son quienes compran en DAGARO en un intervalo de tiempo mayor, de al menos una vez en tres meses en adelante.

- Los productos más adquiridos

De acuerdo a la variedad de productos que ofrece DAGARO, se ha identificado el que más se vende para poder direccionar las estrategias y de esta manera lograr el cumplimiento de objetivos. Los resultados se presentan en el gráfico a continuación:

**Figura 25**

*Productos más adquiridos en DAGARO NIGHTS*



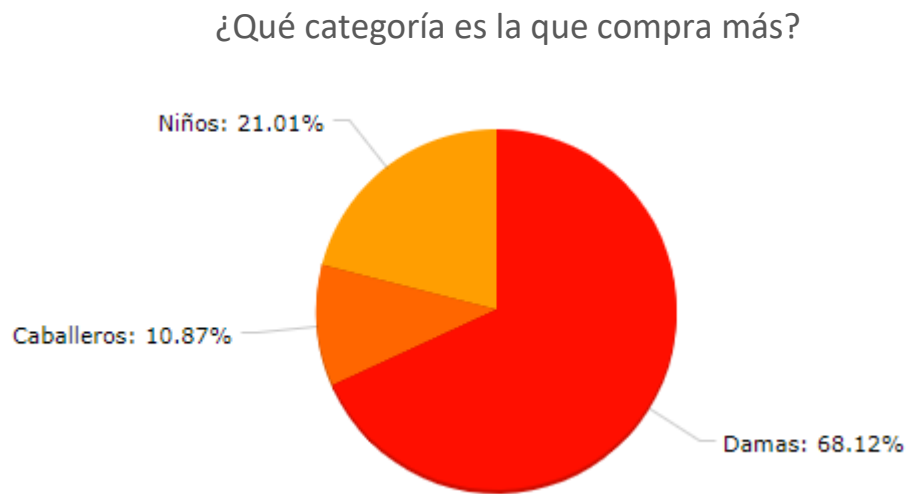
Las pijamas alcanzaron el 80% de mención en los productos que se venden con más frecuencia. Por lo que se deduce que DAGARO está relacionada directamente con la venta únicamente de pijamas, más no es tan conocida por los demás productos que oferta.

- Categoría más vendida

En esta pregunta, se busca determinar la categoría que es más vendida para potenciarla o para reforzar las que estén en un rango inferior de ventas.

## Figura 26

*Categoría más vendida por DAGARO NIGHTS*



De acuerdo al gráfico anterior, muestra que la categoría más vendida es la dirigida a las damas alcanzando el 68%, seguido del segmento para niños con el 21% y el de caballeros representa cerca del 11%.

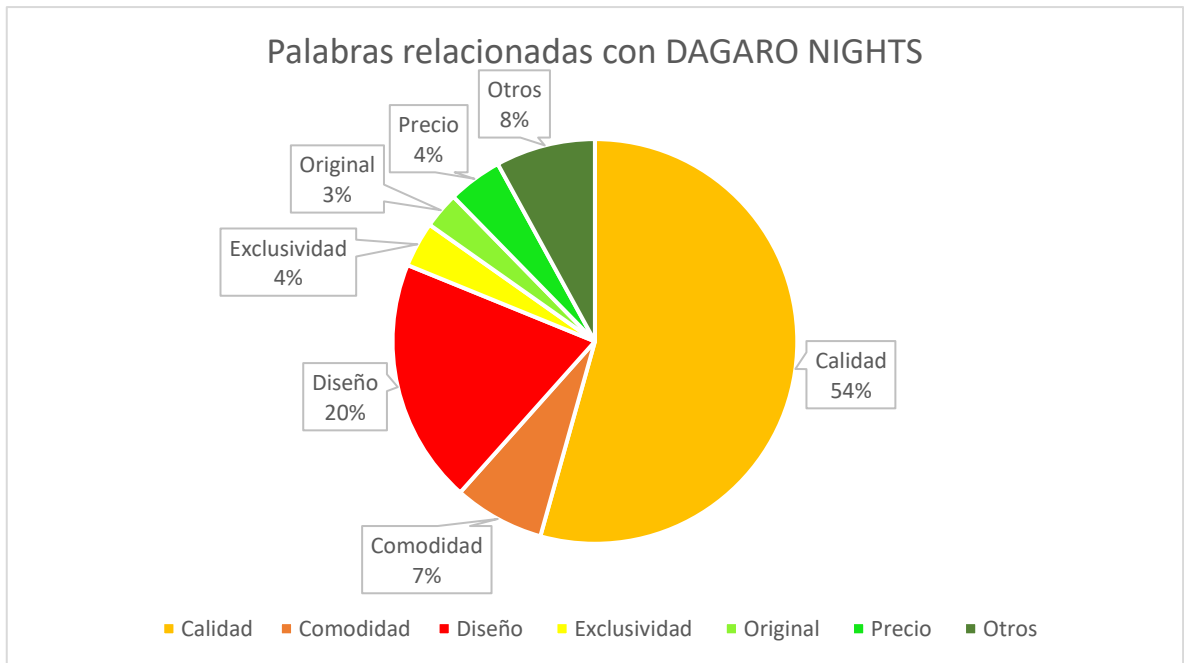
- Atributos importantes

Para la identificación de atributos que tienen las prendas, se consultó por medio de encuesta a los clientes, con la pregunta de con qué palabra identifica la marca DAGARO, esto con la finalidad de ver la relación directa de marca versus la opinión de los encuestados.

Como resultado se obtuvo que el 54% de los clientes encuestados relacionan directamente a DAGARO con calidad, siguiendo con el 20% que menciona el diseño de las prendas, el 7% indican comodidad; también se identifican otras palabras clave como muestra el gráfico a continuación:

**Figura 27**

*Palabras relacionadas con DAGARO NIGHTS*



Por lo tanto, se reafirma uno de los objetivos de DAGARO que es mantenerse con un estándar de calidad alto, que le permita ser reconocida en el mercado.

Entre otro de los atributos del producto, está el precio. La mayoría de clientes encuestados están de acuerdo con el valor a pagar por los productos ofertados por la empresa, esto se muestra en el siguiente gráfico:

**Figura 28**

*Opinión acerca de los precios de los productos de DAGARO NIGHTS*

¿De acuerdo a la calidad, diseño del producto y servicio al cliente, usted está de acuerdo con el precio?



Además, en la encuesta se determinaron servicios de DAGARO y otros atributos del producto que fueron evaluados por los clientes. Los resultados se presentan en la siguiente tabla:

**Figura 29**

*Atributos del producto y servicio de DAGARO NIGHTS*



La calificación que obtuvo DAGARO, en cada uno de los factores propuestos, están evaluados como excelente y muy bueno. Sin embargo, es notable que el servicio postventa requiere mejorar de acuerdo a la opinión de los encuestados.

## - Estrategias de Posicionamiento

Para la definición de las estrategias de posicionamiento, se ha determinado una segmentación que permita cumplir con los objetivos de acuerdo a las necesidades, gustos y preferencias de cada grupo, manejando una comunicación efectiva adaptada a los códigos culturales de cada rango de edad.

### Grupo de 12 a 18 años

En este segmento, se identifican que son influenciadores para que el adulto realice la compra, es por ello que se propone publicitar a través de la red de Instagram utilizando marketing de microinfluencers líderes de opinión de nuestro sector que residan en el Azuay.

### Grupo de 19 a 25 años

Son ejecutores de la compra, puesto que ya tienen ingresos económicos y son quienes prefieren comprar sobre todo al tratarse de productos personales, de igual manera se plantea utilizar la plataforma social Instagram pero con publicaciones enfocadas en un estilo de vida cómoda.

### Grupo de 26 a 39 años

Se considera como un público ideal para la venta por internet, además de tener poder de compra. La mayoría de personas pertenecientes a este grupo suelen tener ya una posición económica o su vez pueden ser los que sostienen económicamente el mercado infantil.

De acuerdo a lo planteado, se enfocará el uso de Facebook, para Marketplace y Fanpage con publicaciones que muestren los atributos de las prendas de DAGARO para la familia convencional; todo esto con los lineamientos gráficos de la marca.

### Mayores de 40 años

Reforzamiento de uso de Facebook y de visita personal al punto de venta, que permita observar de manera directa al producto para comprobar cada característica expuesta del producto, y se pueda garantizar cada una de estas.

### Cliente “distribuidor”

En este caso, se implementará el uso de material impreso con la marca DAGARO, en los distintos puntos de venta con el fin de destacar entre las otras marcas que ofertan en los almacenes.

#### **4.1.9. Diferenciación**

La gerencia de DAGARO NIGHTS, ha identificado que la empresa se destaca en dos ámbitos, la calidad de su producto y el diseño de sus prendas; mediante la encuesta realizada a los clientes cautivos de la marca, se confirmaron los datos anteriores, además, destacó la atención al cliente y la rapidez en la cual se confeccionan y entregan los pedidos; para lo cual se detalla a continuación todo lo concerniente al servicio.

La flor de servicio, permite detallar formas o métodos para diferenciar a DAGARO de la competencia, mediante componentes que el cliente espera recibir durante el proceso de compra.

#### **Figura 30**

*Flor del servicio*



- Información: Son todos los datos que se le proporciona al cliente sobre el producto, la empresa, y todo lo que requiera para poder decidir. Dicha información se da a interesados mediante las distintas redes sociales de la empresa o presencialmente.
- Servicio al cliente: La atención brindada es personalizada, de acuerdo a cada una de las necesidades que manifieste el cliente.

- Calidad: Es una de las características primordiales para DAGARO, ya que de esta manera garantiza el uso de cada una de sus prendas, además de la durabilidad.
- Diseño de prendas: Factor del producto, que permite a los clientes escoger a DAGARO por sus gustos y preferencias.
- Toma de pedidos: Aceptación de solicitudes y requerimientos, inclusive de reservaciones. De este proceso se encarga la persona que brindó información al cliente, después el pedido es subido a la base de datos, se verifica que exista en inventario y se procede con el registro.
- Facturación: Se detalla en la factura los productos que han sido vendidos, cantidad y precio. La factura original es entregada al cliente como constancia y verificación de la compra, y la copia es para archivo interno de la empresa y procesos concernientes al área de contabilidad.
- Pago: Proceso de entrega del importe de los productos por parte de los clientes. Se lo realiza en efectivo o crédito de 30 y 60 días en caso de ser autorizado por la Gerencia de DAGARO.
- Servicio de entrega: Una vez que se realiza la compra por parte del cliente, se puede enviar a su domicilio o de ser preferente se entrega en el punto de venta de la empresa.

DAGARO NIGHTS, actualmente entre las estrategias de fidelización que mantiene para los clientes, es ofrecer descuentos y facilidades de pago para quienes efectúen compras de monto elevado y clientes de pago puntual.

Las estrategias sugeridas para mejorar la fidelización de los clientes que son a su vez distribuidores, es la implementación de un sistema de registro y notificación de fechas y eventos especiales.

Además, para los consumidores se plantea establecer recompensas por monto y frecuencia de compra, donde se ofrezcan prendas o artículos de regalo. También, otra alternativa es considerar la participación de los clientes en el proceso de diseño de ciertas prendas, con esto se busca que el cliente sienta un sentido de pertenencia e identificación con la marca.

## 4.2. Marketing operativo

### 4.2.1. Producto

DAGARO NIGHTS, es una empresa que fabrica ropa de descanso por más de 25 años, especializada en confección de pijamas; la principal función de este producto es brindar comodidad a los consumidores para un descanso o sueño reparador (Dagaro Nights, 2020).

Entre los productos, que se ofrecen están los siguientes:

**Tabla 11**

*Productos de DAGARO NIGHTS*

|                    |  |
|--------------------|--|
| Pijamas de algodón |   |
| Pijamas térmicas   |  |



|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <p>Batas / salidas de cama</p> |    |
| <p>Salidas de baño</p>         |   |
| <p>Pijamas infantiles</p>      |  |



Cada uno de los productos son diseñados y creados con estándares de calidad, y se da seguimiento en cada fase del proceso de producción.

- Marca

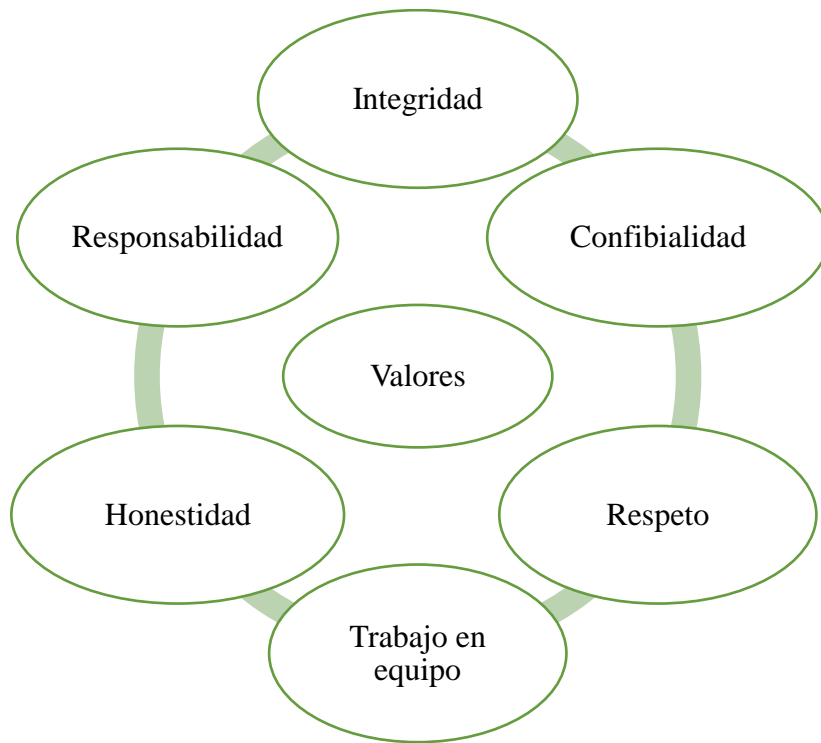
DAGARO NIGHTS, es el nombre con el que se comercializa los productos y entre otras razones las de diferenciarlos en el mercado, facilitar la compra, publicitarlos; es derivado de los nombres de la primera hija de la propietaria de la empresa.

“Es una marca ecuatoriana de ropa de descanso, especializada en pijamas; los diseños son inspirados en las necesidades de comodidad y estilo de vida de los consumidores” (CAPIA, 2020).

Cada una de las actividades son desarrolladas en base a los valores pilares de la empresa, estos son detallados a continuación:

**Figura 31**

*Valores de DAGARO NIGHTS*



- Imagotipo

La representación gráfica de DAGARO utiliza diversas formas y colores, que permiten identificar a la empresa en el mercado (Dagaro Nights, 2020).

**Figura 32**

*Logo de DAGARO NIGHTS*

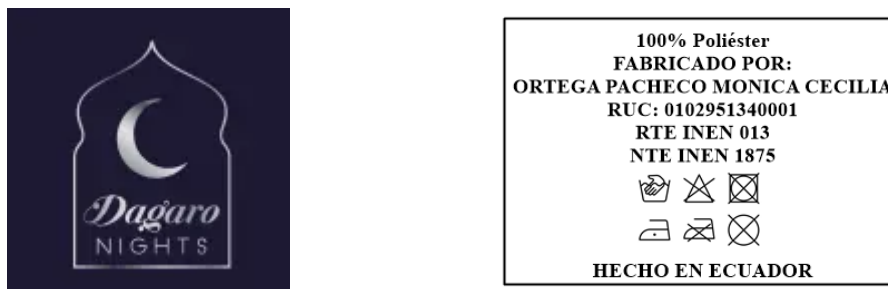


- Etiquetado

Cada una de las prendas de DAGARO, posee una etiqueta que permite identificar la marca y talla en la parte superior, y otra etiqueta lateral que detalla la composición de la pijama e instrucciones de cuidado y lavado (Dagaro Nights, 2020).

### Figura 33

*Etiquetas que llevan las prendas de DAGARO NIGHTS*



#### 4.2.2. Precio/Costo

El precio de venta que establece la empresa, se basa en un modelo de costeo por orden de producción o lote.

- Objetivos

El principal objetivo de establecer un precio, es cubrir los gastos de fabricación y adicionalmente obtener un margen de ganancia para contribuir positivamente en el ámbito financiero de la empresa y su administración (Fischer De La Vega & Espejo Callado, 2011).

- Política de precios

DAGARO NIGHTS, realiza una diferenciación de precios, uno exclusivamente para pedidos al por mayor y por docena, y para sus consumidores finales ofrece un precio que es mayor referente al que se mencionó anteriormente.

- Flexibilidad del precio

La Gerencia de la empresa ha determinado que los precios no son flexibles, ya que están enfocados al cumplimiento de los objetivos financieros de la empresa.

- Precios de Venta al consumidor

El precio es establecido mediante un método donde se toman en cuenta costos de fabricación, gastos y un margen de ganancia para la empresa. Es importante mencionar que DAGARO NIGHTS al tener un costeo por lote, cada conjunto tendrá un precio distinto por las características que tengan los mismos. Para demostrar el cálculo del precio, se muestra a continuación la fórmula:

Precio de venta al por mayor:

$$COSTO DE FABRICACIÓN + 30\% UTILIDAD = PVP$$

Precio de venta al consumidor final:

$$COSTO DE FABRICACIÓN + 80\% AL 100\% UTILIDAD = PVP$$

Los precios de venta de DAGARO NIGHTS se establecen, para compras al por mayor, para niños en \$10, para hombres y mujeres entre los \$17.5 y \$25, y para compras al consumidor final, para niños en \$15 y para hombres y mujeres entre los \$25 y \$34.

- Descuentos y concesiones

Los descuentos únicamente se aplican a clientes que cumplen las condiciones pautadas por la empresa, entre ellas exige un buen historial de crédito en las compras anteriores, además, deben realizarse compras de montos mayores al del cliente convencional. También los compradores que cumplan las condiciones tienen la posibilidad de negociar un descuento que va del 3% al 8%.

- Precio Competencia o Sustitutos

Los principales competidores que se identificaron, ofrecen precios similares a los de DAGARO, mismos que se detallan a continuación:

SUMATEX: maneja un rango de precios menor, los valores rondan entre los \$12 para las prendas de niños y los \$19 para las de adultos.

BANANA PIJAMA: los precios referenciales están entre los \$25 y \$35 en pijamas para adultos.

MANGOSTINA: oferta a un precio mayor, donde cada prenda alcanza un precio de hasta \$40.

#### - Condiciones de pago

Las condiciones de pago que la empresa ofrece son el pago en efectivo, para compras de montos menores y al consumidor final; en cambio, ofrece un crédito de 30 y 60 días para sus mejores clientes y que adquieren facturas de montos mayores. Para facilidad de compra y transferencia de responsabilidad de cobranza, se sugiere la implementación de un sistema de cobro con tarjeta.

#### - Estructura de costos

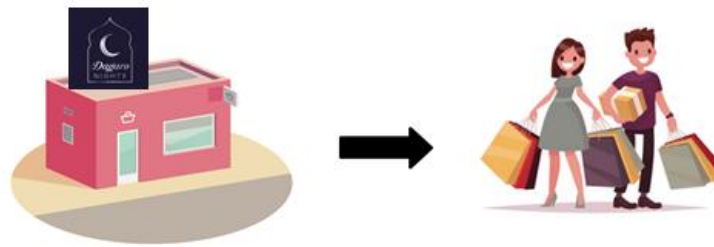
La empresa utiliza un sistema de costeo por órdenes de producción, donde se identifican los costos fijos y variables de producción. Para los costos directos, lleva un registro de rendimientos de materias primas por metros y kilogramos utilizados de tela, hilos y elásticos, obteniendo así el costo en dólares; también lleva control del precio unitario de cada insumo, como botones, etiquetas, cierres, etc., para el costo de mano de obra, utiliza una medición constante de tiempos de producción de cada lote, mediante el cual, se calcula el costo por prenda, en base al salario de cada empleado que labora en el área producción. Para los costos indirectos se registran y clasifican correctamente las facturas de los diferentes gastos realizados, donde mediante cálculo matemático, se asigna el costo a cada lote producido.

### **4.2.3. Plaza**

Los canales de distribución que han sido implementados por DAGARO NIGHTS, para llegar a sus clientes es de tipo dual. El primero, es un canal directo, donde la empresa es responsable de entregar las prendas sin la necesidad de participación de intermediarios, es decir, se trata de una venta directa; por lo tanto, la empresa se encarga de procesos tales como comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos (Dvoskin, 2004).

### Figura 34

#### *Venta directa*



El segundo tipo de canal utilizado, es el indirecto que se requiere la intervención de un tercero (minorista o detallista) que suelen ser tiendas o almacenes especialistas que vende los productos al consumidor (Dvoskin, 2004).

### Figura 35

#### *Punto de venta minorista*



La exposición de los productos de DAGARO en el principal punto de venta, es un lugar debidamente adecuado, donde se ubican las prendas de distintos diseños con la iluminación necesaria, donde el cliente puede apreciar todas las características de cada una de las prendas.

## Figura 36

### *Almacén de atención al cliente DAGARO NIGHTS*



DAGARO NIGHTS, en busca de brindar una mejor experiencia al cliente y posicionarse en el mercado, está implementando señalética en el punto de venta.

#### **4.2.4. Promoción/Comunicación**

La empresa está incursionando recientemente en la aplicación de herramientas que permitan promocionar y publicitar los productos, sin embargo, aún es notable la falencia por falta de seguimiento y actualización en este proceso.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se plantea el fortalecimiento de la promoción con el uso de herramientas tanto off line como online. Siendo la primera, la implementación de material pop para distribuidores, lo que permite que en la tienda los clientes reconozcan fácilmente la marca DAGARO e incentivan a que efectúen la compra, de igual manera con el tiempo se logrará el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor. Además, como la segunda opción que son las herramientas online, se busca actualizar constantemente la información y productos que ofrece la empresa, por medio de social media marketing, es decir, la activación en redes sociales como Instagram, Facebook, WhatsApp; también se ha propuesto digitalizar un catálogo que permita a los clientes conocer todas las prendas que se ofrecen, sus características, precios y disponibilidad.



### **4.3. Planificación de Ventas**

#### **4.3.1. Estructura Área de Ventas**

La fuerza de ventas es de primordial importancia, dado que se considera como el punto de enlace entre la empresa y los clientes. Además, permite informar, asesorar y aclarar cualquier inquietud que tenga el cliente en el proceso de compra.

DAGARO, plantea la siguiente estructura de la fuerza de ventas:

- Ventas internas: Son las ventas gestionadas por personal interno de la empresa en las instalaciones. En DAGARO estas actividades son realizadas por la gerente.

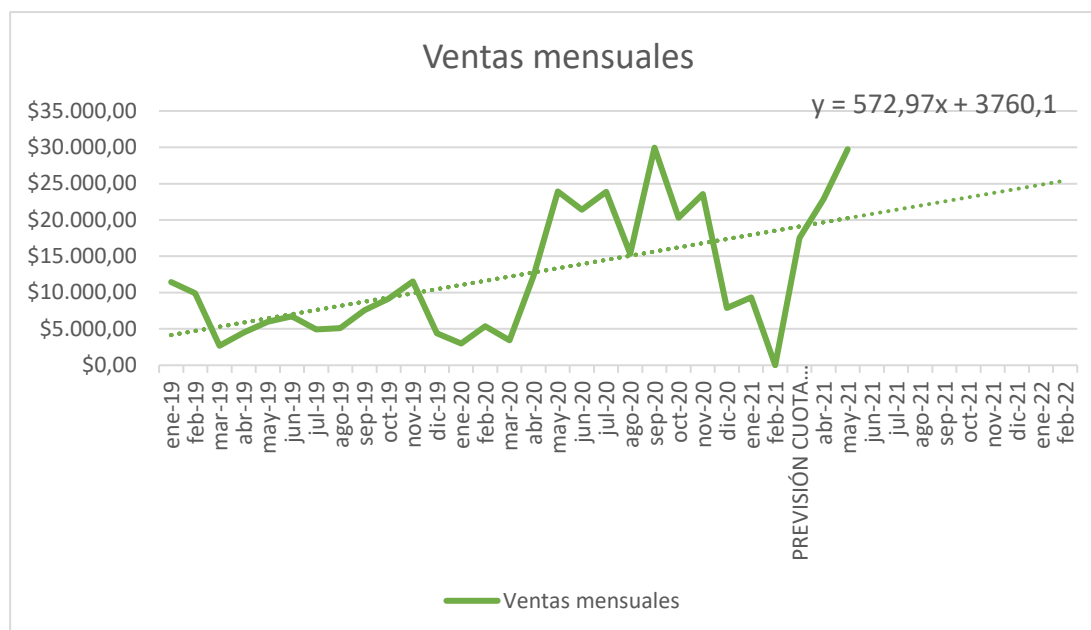
Ventas externas: Los vendedores que salen a campo para realizar visitas a los clientes. Este es el modelo a implementar en DAGARO.

#### **4.3.2. Previsión de Ventas y cuotas**

Las ventas de la empresa, han tenido una tendencia creciente en los últimos años, sin embargo, se puede observar meses en que se registra caídas y es debido a los ciclos de ventas, por lo que hay meses en que son menores al promedio. En la figura a continuación muestra el histórico de ventas desde enero del 2019 a junio del 2021; adicionalmente se puede observar la proyección de la tendencia para el periodo comprendido desde julio del 2021 hasta marzo del 2022.

**Figura 37**

*Histórico y tendencia de ventas*



En base a lo vendido y lo proyectado para el 2021 y 2022, se realiza una previsión y cuota de ventas, además se considera la intervención de los vendedores y lo que comisionarían en el caso de cumplir las metas. Todo lo detallado anteriormente, se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 12**

*Previsión y cuota de ventas*

| PREVISIÓN CUOTA DE VENTAS | Ventas mensuales | 10% Adicional | Meta de vendedores | Vendedor 1 | Vendedor 2 | Comisión por ventas |
|---------------------------|------------------|---------------|--------------------|------------|------------|---------------------|
| abr-21                    | \$17.528,34      |               |                    |            |            |                     |
| may-21                    | \$22.857,34      |               |                    |            |            |                     |
| jun-21                    | \$29.741,44      |               |                    |            |            |                     |
| jul-21                    | \$21.522,17      | \$23.674,39   | \$2.152,22         | \$1.076,11 | \$1.076,11 | \$107,61            |
| ago-21                    | \$22.095,14      | \$24.304,65   | \$2.209,51         | \$1.104,76 | \$1.104,76 | \$110,48            |
| sep-21                    | \$22.668,11      | \$24.934,92   | \$2.266,81         | \$1.133,41 | \$1.133,41 | \$113,34            |
| oct-21                    | \$23.241,08      | \$25.565,19   | \$2.324,11         | \$1.162,05 | \$1.162,05 | \$116,21            |
| nov-21                    | \$23.814,05      | \$26.195,46   | \$2.381,41         | \$1.190,70 | \$1.190,70 | \$119,07            |
| dic-21                    | \$24.387,02      | \$26.825,72   | \$2.438,70         | \$1.219,35 | \$1.219,35 | \$121,94            |
| ene-22                    | \$24.959,99      | \$27.455,99   | \$2.496,00         | \$1.248,00 | \$1.248,00 | \$124,80            |
| feb-22                    | \$25.532,96      | \$28.086,26   | \$2.553,30         | \$1.276,65 | \$1.276,65 | \$127,66            |
| mar-22                    | \$26.105,93      | \$28.716,52   | \$2.610,59         | \$1.305,30 | \$1.305,30 | \$130,53            |

Cabe mencionar que será adaptada de acuerdo a la cuota de ventas y las temporadas.

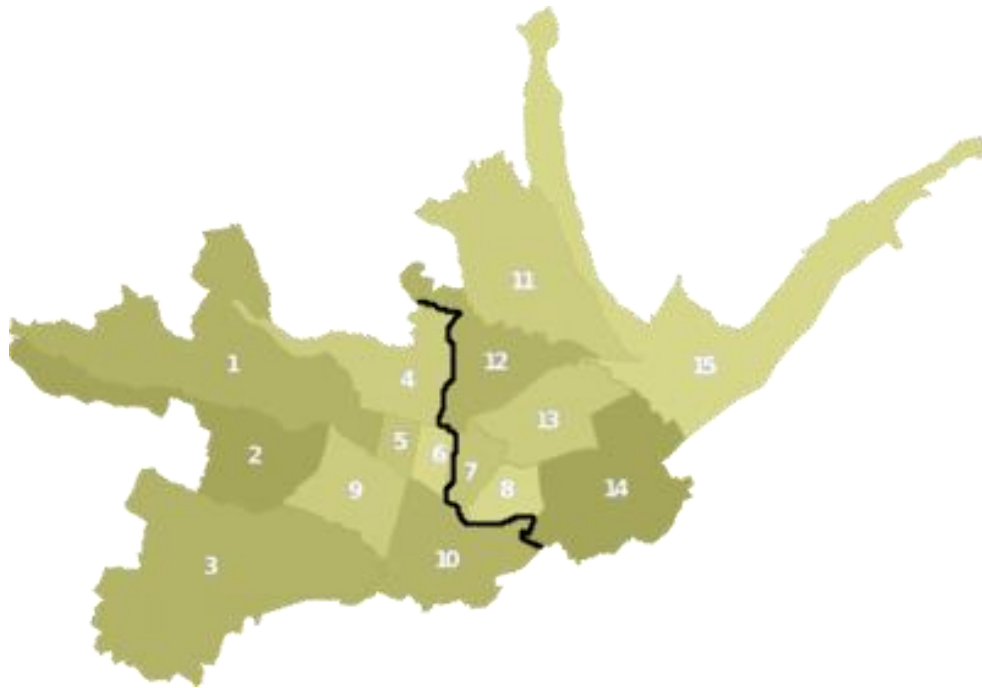
### 4.3.3. Territorios y rutas

El diseño de estructura de ventas externas, que plantea DAGARO es por territorio, es decir a cada vendedor se le asigna una determinada zona geográfica en la ciudad, en la que tendrá que ofrecer los distintos productos.

DAGARO inicialmente pretende incluir en el equipo de trabajo a dos vendedores, estos tendrán rutas definidas en las parroquias urbanas de Cuenca, el primero se gestionará las ventas en la zona sur y el otro vendedor visitará la parte norte de la ciudad. A continuación, se representa asignación de territorios:

**Figura 38**

*Parroquias urbanas de la ciudad de Cuenca*



**Tabla 13***Parroquias urbanas de la ciudad de Cuenca*

| Asignación territorio vendedor 01 | Asignación territorio vendedor 02 |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| 1 San Sebastián                   | 7 San Blas                        |
| 2 El Batán                        | 8 Cañaribamba                     |
| 3 Yanuncay                        | 11 Hermano Miguel                 |
| 4 Bellavista                      | 12 El Vecino                      |
| 5 Gil Ramírez Dávalos             | 13 Totoracocha                    |
| 6 El Sagrario                     | 14 Monay                          |
| 9 Sucre                           | 15 Machángara                     |
| 10 Huayna Capac                   |                                   |

Con respecto al seguimiento de rutas, se hará por medio de rastreo de GPS para control.

#### **4.3.4. Selección, capacitación, motivación**

De acuerdo a lo establecido por DAGARO, los procesos de contratación de personal se llevarán de la siguiente manera:

- Selección

Establecer el perfil requerido para los vendedores, tales como sexo, rango de edad, indispensable que tenga experiencia. Las vacantes serán publicadas en distintos medios para que las personas interesadas puedan postularse para dicho cargo.

Los postulantes pre seleccionados, serán entrevistadas y evaluados por la gerente de DAGARO. Aquellos perfiles que cumplan de mejor manera con lo requerido serán contratados.

- Capacitación

Este proceso será llevado a cabo por la gerente de la empresa, mediante una escuela de ventas. De igual manera serán instruidos sobre el mercado, clientes de la empresa y todo lo concerniente a la cartera de productos a ofrecer.

- Motivación

Los vendedores tendrán un salario establecido, y adicional recibirán una comisión por el monto de ventas realizada de acuerdo al cumplimiento de las cuotas establecidas.

#### **4.4. Métricas para control de MARKETING Y VENTAS.**

El control de Marketing, se efectuará mediante el cumplimiento de los indicadores de gestión determinados en el CMI, mismos que se detallan a continuación:

- Ventas totales de nuevos clientes.

$$\frac{\textit{Ventas de nuevos clientes}}{\textit{Ventas Totales}}$$

- Variación de valor medio facturado (ticket promedio).

$$\frac{\textit{Ventas Totales}}{\textit{Número de tickets emitidos}}$$

- Variación de ventas en meses bajos.

$$\frac{\textit{Venta en un mes bajo}}{\textit{Ventas Totales}}$$

- Grado de satisfacción de clientes.

- Variación de monto ventas por vendedor.

$$\frac{\textit{Ventas por vendedor}}{\textit{Ventas Totales}}$$

- Número de seguidores y contador de acceso de redes sociales.

- Costo de conversión de lead a cliente en medios digitales.

- Medir el monto según proforma por mes versus el total vendido.

$$\frac{\textit{Ventas Presupuestadas}}{\textit{Ventas Totales}}$$

- Revisión mensual de hojas de ruta de asesores para conocer sus áreas de prospección y tomar mejores decisiones comerciales.

Para controlar el área de ventas, el personal será constantemente supervisado, teniendo que presentar periódicamente un reporte o informe de ventas y hoja de ruta. Los vendedores serán evaluados de acuerdo al desempeño de ventas que tengan, es decir, se medirá la cuota de ventas establecida frente a la venta real.

Además, como se mencionó anteriormente serán supervisados con el seguimiento de rutas asignadas en el día por rastreo de GPS.

## CONCLUSIONES

- Una vez concluido el trabajo encaminado al planteamiento de un plan de marketing y ventas para la empresa DAGARO NIGHTS, se puede dar a conocer diferentes hallazgos relacionadas a la importancia que este tiene en la empresa, de manera específica cuantificar los efectos que podrían derivarse de la aplicación o ejecución del plan.
- De acuerdo con el análisis externo realizado mediante la herramienta PESTEL se puede concluir que uno de los factores más relevantes es el encaminado a las decisiones políticas como económicas a nivel país, debido a que estas afectan de manera directa las actividades y rendimiento de la empresa. Entre las principales están las medidas gubernamentales relacionadas a la importación de productos textiles terminados, materias primas, materiales y tecnología para la producción y mejora continua de la empresa.
- Por otra parte, el análisis FODA realizado en el ámbito interno indica que DAGARO NIGHTS, es una empresa con grandes fortalezas; entre las cuales se destaca la experiencia en el mercado y la capacidad de dirección; al igual que se han determinado debilidades referentes a la creación y aplicación de herramientas administrativas que permitan mejorar el proceso de toma de decisiones, así como una débil selección de personal en el área de ventas. A la par, se ha evidenciado la necesidad latente de crecimiento y mejora competitiva, factor que puede ser desarrollado mediante las oportunidades encontradas en el entorno, específicamente el acceso a la tecnología y nuevas tendencias en sistemas de producción que permiten abaratar costos y obtener productos de mejor calidad. Además, se debe manejar estrategias que permitan mitigar el riesgo ocasionado por las amenazas, prever las inestabilidades del mercado, y la competencia desleal existente.
- Además, con la finalización de este proyecto se pudo determinar que el beneficio es mayor frente a la inversión que se presupuesta, adicionalmente es necesario recalcar que el beneficio no es únicamente monetario, sino en acciones de la marca dado incrementarán el valor de las mismas al estar fuertemente posicionada en el mercado.

## RECOMENDACIONES

- En un mercado de constantes cambios, es necesaria la innovación continua en cada uno de los procesos que realice la empresa. Por lo que después de haber realizado el presente trabajo enfocado al área de marketing y ventas, se recomienda considerar la inversión en el desarrollo de plan de marketing, dado que se ha demostrado que mejorará la situación actual de DAGARO NIGHTS, y le permitirá trascender en el tiempo y las estrategias de venta para conservar y crecer su market share.
- De manera adicional, es indispensable crear nuevas líneas de productos, esto debido a que el mercado es cada vez más exigente, y la empresa debe cumplir con cada una de las necesidades de los clientes. También, se propone reforzar un plan de comunicación para mejorar las fuerzas de ventas y tener un mejor proceso comunicativo con los clientes.
- Finalmente, se sugiere a la empresa realizar el proceso de reclutamiento y capacitación de personal para el área de ventas, esto debido a la carencia de dicho factor, y con la implementación mencionada se garantiza el incremento de las ventas, acercamiento directo con clientes y posibles clientes, y un proceso de comunicación efectivo.



## BIBLIOGRAFÍA

- American Marketing Association-Committee on Terms. (1960). *Conceptos de Marketing*. América del norte.
- Ardura, I. (2011). *Principios y estrategias de marketing:(incluye web)*. Editorial Uoc.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la Republica del Ecuador*. Montecristi.
- Asamblea Constituyente. (2018). *LEY ORGANICA PARA EL FOMENTO PRODUCTIVO, ATRACCION DE INVERSIONES*,. Quito.
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)*. Quito.
- BANCO MUNDIAL. (5 de Enero de 2021).
- BCE. (2021). *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*. Obtenido de BANCO CENTRAL DEL ECUADOR: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1354-siete-de-cada-diez-dolares-que-se-invierten-en-la-econom%C3%ADa-son-del-sector-privado>
- Camino, J. (2012). *Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones*. ESIC Editorial.
- Cárdenas Bocanegra, H. A. (2019). *RIESGOS AMBIENTALES Y SOCIALES EN EL SECTOR TEXTIL*. Obtenido de Asobancaria website: <https://www.asobancaria.com/documentos/biblioteca-de-innovacion-financiera/Riesgos%20Ambientales%20y%20Sociales%20Sector%20Textil.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica*. Ciudad de México: Mc Graw-Hill Educación.
- Chichizola Romero, J. V. (06 de 09 de 2017). *Tecnología Textil y Moda*. Obtenido de Tecnología Textil y Moda: <https://www.tecnologiatextilymoda.com/2017/09/06/historia-de-los-textiles/>
- Coca, A. (2008). El concepto de Marketing: pasado y presente. *Revista de Ciencias Sociales*.

- Coulin Weibel, A. (1972). *Two Thousand Years of Textiles*. Madison: Hacker Art Books.
- Dagaro Nights. (2020). *Dagaro Nights Web page*. Obtenido de Dagaro Nights Web page: <https://dagaronights.com/about/>
- Dagaro Nights. (2021). Archivos DAGARO NIGHTS.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos del marketing*. Granica S.A.,
- ECUADOR EN CIFRAS. (Octubre de 2020). *ECUADOR EN CIFRAS*. Obtenido de ECUADOR EN CIFRAS: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2020/Octubre-2020/Boletin\\_tecnico\\_10-2020-IPC.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2020/Octubre-2020/Boletin_tecnico_10-2020-IPC.pdf)
- EL COMERCIO. (mayo de 2021). *Perdidas en el sector textil Coronavirus*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/perdidas-sector-textil-produccion-coronavirus.html>
- Enríquez Arévalo, E. (2017). LA DERECHA LATINOAMERICANA BAJO EL POSTNEOLIBERALISMO. *REVISTA ANDINA DE ESTUDIOS POLITICOS*, 15-40.
- Farber, M., & Bonta, P. (1994). *199 preguntas sobre marketing y publicidad*. Aurora, IL: Norma.
- Fischer De La Vega, L., & Espejo Callado, J. (2011). *Mercadotecnia*. McGraw Hill Educación.
- Fleming, E. (1958). *Historia del tejido*. Barcelona: Ed. Gustavo Gili.
- Fred, D. R. (2013). *Administración Estratégica*. Ciudad de Mexico: Pearson.
- Gómez Illescas, S. A. (2020). LA INDUSTRIA TEXTIL EN EL ECUADOR. *ENRIQUE ORTEGA BURGOS*.
- Grupo Vértice. (2007). *Marketing promocional orientado al comercio*. Málaga: Publicaciones Vértice S.L.
- Huamaní, P. (2003). *Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional*. .
- Ibáñez y Manzano. (2008). *POSICIONAMIENTO: ELEMENTO CLAVE*.

INEC. (11 de 2020). *INEC*. Obtenido de INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/>

INEN. (2021). *INEN*. Obtenido de INEN: <https://www.normalizacion.gob.ec/>

Jack Trout & Al Ries. (1980). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. Al Ries.

Kotler & Armstrong. (2012). *Fundamentos de marketing*. Pearson.

Kotler & Keller. (2006). *DIRECCION DE MARKETING*. Ciudad de México: Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de Marketing*. Pearson.

Leon J. Warshaw. (1998). LA INDUSTRIA TEXTIL: HISTORIA SALUD Y SEGURIDAD. En L. J. Warshaw, *ENCICLOPEDIA DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO*.

Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Universitat Jaume.

Monferrer, D. (2013). *Fundamentos del Marketing*. Castellón de la Plana: Universitat Jaume I.

Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva*. Ciudad de México: Patria.

Reinoso, L. (2016). *UIDE*. Obtenido de UIDE: <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/1776/1/T-UIDE-1322.pdf>

SENAE. (2021). *SENAE*. Quito.

Thompson, H. (2016). *¿¿ Quién se ha llevado a mi cliente??: Estrategias clave para fidelizar a los clientes*. Patria.

Universidad Técnica de Ambato. (2015). LOS NIVELES DE INVERSIÓN E INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA. *Investigación y Desarrollo N° 8 volumen I*.


Velásquez, R. (06 de 2020). *Las 4 P de la mercadotecnia*. Obtenido de [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/prepa1/2020/diseno.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa1/2020/diseno.pdf)


## ANEXOS


- Matrices de diagnóstico de la empresa

| DIAGNÓSTICO<br>EMPRESA Y MERCADO  |  |                      |          |          |          |          |          |           |           |          |             |
|---|--|----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|----------|-------------|
| Califique con toda objetividad y sinceridad, reflexionando sobre sus posibles fallos y carencias. |  | MENOR                |          |          | MAYOR    |          |          |           |           |          |             |
|   |  | 1                    | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        | 7         | 8         | 9        | 10          |
| 1   | ¿Tiene claros y bien definidos los objetivos del negocio?                          |                      |          |          | 4        |          |          |           |           |          |             |
| 2   | ¿Conoce exactamente los actuales puntos débiles?                                   |                      |          |          |          |          |          |           | 8         |          |             |
| 3   | ¿Conoce exactamente los actuales puntos fuertes?                                   |                      |          |          |          |          |          |           | 8         |          |             |
| 4   | ¿Conoce exactamente y al día la realidad del mercado?                              |                      |          |          |          |          |          | 7         |           |          |             |
| 5   | ¿Aprovecha con agilidad las oportunidades que el mercado me ofrece?                |                      |          |          |          |          |          | 7         |           |          |             |
| 6   | ¿Reacciona la empresa con prontitud y con acierto ante los problemas coyunturales? |                      |          |          |          |          |          | 7         |           |          |             |
| 7   | ¿Actúa con previsión, en lugar de improvisar según las circunstancias?             |                      |          |          |          |          |          |           | 8         |          |             |
| 8   | ¿Planifica con acierto y eficacia?   |                      |          |          |          |          |          |           | 8         |          |             |
| <b>TOTAL</b>  |  | <b>0</b>             | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>4</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>21</b> | <b>32</b> | <b>0</b> | <b>0</b>    |
| <b>VALORACIÓN MEDIA:8</b>   |  | <b>Calificación:</b> |          |          |          |          |          |           |           |          | <b>7,13</b> |


| <b>DIAGNÓSTICO</b>   |  |                      |          |              |          |           |          |           |          |             |           |
|--|--|----------------------|----------|--------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-------------|-----------|
| <b>MOTIVACIÓN DEL PERSONAL</b>   |  |                      |          |              |          |           |          |           |          |             |           |
| <b>Califique con toda objetividad y sinceridad, reflexionando sobre sus posibles fallos y carencias.</b> |  | <b>MENOR</b>         |          | <b>MAYOR</b> |          |           |          |           |          |             |           |
|  |  | <b>1</b>             | <b>2</b> | <b>3</b>     | <b>4</b> | <b>5</b>  | <b>6</b> | <b>7</b>  | <b>8</b> | <b>9</b>    | <b>10</b> |
| <b>Nº</b>  |  |                      |          |              |          |           |          |           |          |             |           |
| 1  | ¿Delega con eficiencia responsabilidades y atribuciones del personal?                |                      |          |              |          |           |          | 7         |          |             |           |
| 2  | ¿Considera que el personal está excelentemente motivado para alcanzar los objetivos? |                      |          |              |          |           | 6        |           |          |             |           |
| 3  | ¿Está el personal estrechamente integrado con la empresa, aún en tiempos difíciles?  |                      |          |              |          |           |          | 7         |          |             |           |
| 4  | ¿Está absolutamente satisfecho con la capacitación del personal?                     |                      |          |              |          | 5         |          |           |          |             |           |
| 5  | ¿Es eficaz el plan de incentivos y remuneración como instrumento motivador?          |                      |          |              |          | 5         |          |           |          |             |           |
| 6  | En definitiva, ¿se ha logrado crear en la empresa un clima laboral positivo?         |                      |          |              |          | 5         |          |           |          |             |           |
| <b>TOTAL</b>   |  | <b>0</b>             | <b>0</b> | <b>0</b>     | <b>0</b> | <b>15</b> | <b>6</b> | <b>14</b> | <b>0</b> | <b>0</b>    | <b>0</b>  |
| <b>VALORACIÓN MEDIA:8</b>  |  | <b>Calificación:</b> |          |              |          |           |          |           |          | <b>5,83</b> |           |


| DIAGNÓSTICO   |   |  |          |          |          |          |          |          |           |          |                      |             |
|---|---|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|----------------------|-------------|
| PRODUCTOS/SERVICIOS, PRECIOS Y RENTABILIDAD   |   |  |          |          |          |          |          |          |           |          |                      |             |
| Califique con toda objetividad y sinceridad, reflexionando sobre sus posibles fallos y carencias. |   | MENOR  MAYOR |          |          |          |          |          |          |           |          |                      |             |
| N°  |   | 1  | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        | 7        | 8         | 9        | 10                   |             |
| 1   | ¿Considera plenamente adecuados los productos y servicios al mercado?                 |  |          |          |          |          |          |          | 8         |          |                      |             |
| 2   | ¿Considera, en su conjunto, adecuada la política de precios conforme al mercado?      |  |          |          |          |          |          |          | 8         |          |                      |             |
| 3   | ¿Es absolutamente atractiva la política de descuentos y bonificaciones?               |  |          |          |          |          |          | 7        |           |          |                      |             |
| 4   | El sistema de financiación, ¿satisface suficientemente, en general, a los clientes?   |  |          |          |          |          |          |          | 8         |          |                      |             |
| 5   | ¿Está totalmente satisfecho con la rentabilidad del negocio?                          |  |          |          |          |          |          |          | 8         |          |                      |             |
| 6   | ¿Conoce cuál es el nivel de ventas a partir del que comienzan los beneficios?         |  |          |          | 4        |          |          |          |           |          |                      |             |
| 7   | Dicho nivel, ¿lo desglosa según productos, líneas, zonas y otras unidades de gestión? |  |          |          | 4        |          |          |          |           |          |                      |             |
| 8   | ¿Es la contabilidad suficientemente operativa a la hora de controlar el negocio?      |  |          | 3        |          |          |          |          |           |          |                      |             |
| 9   | ¿Dispone de un eficiente control de objetivos/resultados por escala de ratios?        | 1  |          |          |          |          |          |          |           |          |                      |             |
| 10  | Los directivos, ¿disponen de precisos cuadros de mando u otros sistemas similares?    | 1  |          |          |          |          |          |          |           |          |                      |             |
| 11  | ¿Se ha establecido algún buen sistema de auditoría de gestión permanente?             | 1  |          |          |          |          |          |          |           |          |                      |             |
| 12  | ¿Presentan los productos /servicios claras ventajas competitivas?                     |  |          |          |          |          |          |          | 8         |          |                      |             |
| 13  | ¿Disponen, dentro de la oferta de algún producto estrella?                            |  |          |          |          |          |          |          | 8         |          |                      |             |
| 14  | ¿Todos los productos o servicios desarrollan un papel positivo en la gama?            |  |          |          |          |          | 6        |          |           |          |                      |             |
| <b>TOTAL</b>  |   | <b>3</b>   | <b>0</b> | <b>3</b> | <b>8</b> | <b>0</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>48</b> | <b>0</b> | <b>0</b>             |             |
| <b>VALORACIÓN MEDIA:8</b>   |   |  |          |          |          |          |          |          |           |          | <b>Calificación:</b> | <b>5,36</b> |

| DIAGNÓSTICO<br>MARCA, IMAGEN Y SERVICIOS   |  |  |          |          |          |          |           |           |           |          |             |
|--|--|--|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|----------|-------------|
| Califique con toda objetividad y sinceridad,<br>reflexionando sobre sus posibles fallos y carencias. |  | MENOR  MAYOR |          |          |          |          |           |           |           |          |             |
| Nº   |  | 1  | 2        | 3        | 4        | 5        | 6         | 7         | 8         | 9        | 10          |
| 1  | ¿Qué grado de efectividad estima que alcanza la actitud de servicio al cliente?      |  |          |          |          |          |           |           | 8         |          |             |
| 2  | ¿Cuál es el grado de eficacia alcanzado en el servicio de preventa?                  |  |          |          |          |          |           |           | 8         |          |             |
| 3  | ¿Valora con objetividad la calidad del servicio postventa, en su conjunto?           |  |          |          |          |          |           |           | 8         |          |             |
| 4  | ¿Hasta qué punto es excelente la atención prestada a las reclamaciones?              |  |          |          |          |          |           |           |           | 9        |             |
| 5  | ¿Está definitivamente satisfecho con el sistema de garantías?                        |  |          |          |          |          |           |           | 8         |          |             |
| 6  | ¿El material pop es óptimamente atractivo y vendedor?                                |  |          |          |          |          | 6         |           |           |          |             |
| 7  | ¿Facilita al máximo el buen uso y aplicación de los productos y servicios?           |  |          |          |          |          |           | 7         |           |          |             |
| 8  | El nombre y el logo de la marca: ¿Considera el más adecuado y positivo?              |  |          |          |          |          |           | 7         |           |          |             |
| 9  | ¿Los nombres y logos de la marca de los productos o servicios son los más adecuados? |  |          |          |          |          |           | 7         |           |          |             |
| 10   | ¿Hay una línea corporativa de calidad establecida en la empresa?                     |  |          |          |          |          |           |           | 8         |          |             |
| 11   | ¿Se ha establecido algún buen sistema de auditoría de gestión permanente?            | 1  |          |          |          |          |           |           |           |          |             |
| 12   | ¿Tiene claro cuál es la imagen de marca que el público objetivo nos atribuye?        |  | 2        |          |          |          |           |           |           |          |             |
| 13   | ¿Satisface totalmente la situación en el mercado?                                    |  |          |          |          |          |           | 7         |           |          |             |
| 14   | ¿Practica la empresa una buena política integral de relaciones públicas?             |  |          |          |          |          | 6         |           |           |          |             |
| <b>TOTAL</b>   |  | <b>1</b>   | <b>2</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>12</b> | <b>28</b> | <b>40</b> | <b>9</b> | <b>0</b>    |
| <b>VALORACIÓN MEDIA:8</b>  |  | <b>Calificación:</b>   |          |          |          |          |           |           |           |          | <b>6,57</b> |

| DIAGNÓSTICO   |  |  |           |          |           |          |          |          |           |           |             |
|---|--|--|-----------|----------|-----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-------------|
| DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS VENTAS  |  |  |           |          |           |          |          |          |           |           |             |
| Califique con toda objetividad y sinceridad, reflexionando sobre sus posibles fallos y carencias. |  | MENOR  MAYOR |           |          |           |          |          |          |           |           |             |
| Nº  |  | 1  | 2         | 3        | 4         | 5        | 6        | 7        | 8         | 9         | 10          |
| 1   | ¿Se dispone de un plan de ventas bien diseñado, con programas de acción eficaces?                                    |  |           |          | 4         |          |          |          |           |           |             |
| 2   | ¿En qué grado alcanza los objetivos de ventas previstos en el plan?  |  |           |          |           |          |          |          | 8         |           |             |
| 3   | ¿Dispone de un equipo comercial bien organizado y productivo?  |  | 2         |          |           |          |          |          |           |           |             |
| 4   | Algunos vendedores tienden a marcharse de la empresa, ¿tiene resuelto ese problema?                                  |  | 2         |          |           |          |          |          |           |           |             |
| 5   | ¿Cree que el sistema actual de remuneración es el más rentable y efectivo para la empresa?                           |  |           |          |           | 5        |          |          |           |           |             |
| 6   | ¿Cree que es el mejor en opinión de los vendedores?  |  |           | 3        |           |          |          |          |           |           |             |
| 7   | ¿Es óptimo el sistema actual de reclutamiento y selección del equipo comercial?                                      |  | 2         |          |           |          |          |          |           |           |             |
| 8   | ¿Está absolutamente seguro de que los vendedores argumentan a la perfección?   |  |           |          |           |          |          |          | 8         |           |             |
| 9   | ¿Es ideal el sistema actual de comunicación con el equipo de ventas?   |  |           |          | 4         |          |          |          |           |           |             |
| 10  | ¿Qué valoración merece el sistema actual de control de la acción de ventas?  | 1  |           |          |           |          |          |          |           |           |             |
| 11  | ¿Presta la empresa todo el apoyo promocional que precisan los vendedores?  |  |           |          |           |          | 6        |          |           |           |             |
| 12  | Concretamente, ¿es completa y útil la documentación que aportan los vendedores?                                      |  | 2         |          |           |          |          |          |           |           |             |
| 13  | ¿Son suficientes y eficientes las reuniones con los vendedores?  |  |           | 3        |           |          |          |          |           |           |             |
| 14  | ¿Hasta qué punto está satisfecho con la distribución actual por zonas?   |  | 2         |          |           |          |          |          |           |           |             |
| 15  | ¿Dispone de un buen fichero de clientes?   |  |           |          |           |          |          | 7        |           |           |             |
| 16  | ¿Dispone una base de datos de clientes potenciales?  |  | 2         |          |           |          |          |          |           |           |             |
| 17  | El plan ventas: ¿es el más adecuado de acuerdo al plan de cobertura de la empresa?                                   | 1  |           |          |           |          |          |          |           |           |             |
| 18  | ¿Qué opinión merece el actual cupo de visitas de ventas?   |  | 2         |          |           |          |          |          |           |           |             |
| 19  | ¿Visitan con la debida frecuencia los vendedores a sus clientes?   |  | 2         |          |           |          |          |          |           |           |             |
| 20  | ¿Es bueno el sistema actual de formación y reciclaje de vendedores?  | 1  |           |          |           |          |          |          |           |           |             |
| 21  | ¿Cuál es el grado de colaboración efectiva que presentan los vendedores en actividades distintas a las ventas en si? | 1  |           |          |           |          |          |          |           |           |             |
| 22  | ¿Hasta qué punto procura mantener personalmente una relación directa con aquellos clientes que revisten importancia? |  |           |          |           |          |          |          |           | 9         |             |
| 23  | ¿Está plenamente satisfecho con la política de seguimiento de clientes?  |  |           |          | 4         |          |          |          |           |           |             |
| 24  | ¿Hasta qué punto consigue renovar la cartera de clientes?  |  |           |          | 4         |          |          |          |           |           |             |
| 25  | ¿Aplica algún sistema para incentivar la calidad en las relaciones con los clientes?                                 |  |           | 3        |           |          |          |          |           |           |             |
| 26  | ¿Impulsa las ventas que producen mayor rentabilidad, sin limitar a estimular sólo su volumen?                        |  |           |          |           |          |          |          | 8         |           |             |
| 27  | ¿Evita la tendencia a excederse en proponer descuentos, etc., para vender?   |  |           |          |           |          |          |          | 8         |           |             |
| 28  | ¿Tiene establecida una clasificación de clientes a-b-c u otra similar, según categorías?                             |  |           |          |           |          |          |          |           | 9         |             |
| <b>TOTAL</b>  |  | <b>4</b>   | <b>16</b> | <b>9</b> | <b>16</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>32</b> | <b>18</b> | <b>0</b>    |
| <b>VALORACIÓN MEDIA:8</b>   |  | <b>Calificación:</b>   |           |          |           |          |          |          |           |           | <b>4,04</b> |



| DIAGNÓSTICO<br>DISTRIBUCIÓN - LOGÍSTICA  |  |  |          |          |          |          |          |           |           |             |           |
|--|--|--|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-------------|-----------|
| Califique con toda objetividad y sinceridad,<br>reflexionando sobre sus posibles fallos y carencias. |  | MENOR  MAYOR |          |          |          |          |          |           |           |             |           |
| Nº   |  | 1  | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        | 7         | 8         | 9           | 10        |
| 1  | ¿Los sistemas de distribución tienen la agilidad precisa requerida?  |  |          |          |          |          |          |           | 8         |             |           |
| 2  | ¿Cuál es la valoración acerca de la gestión de stocks?   |  |          |          |          |          |          | 7         |           |             |           |
| 3  | ¿Considera que es óptima, en cuanto a plazos de entrega?   |  |          |          |          |          |          |           | 8         |             |           |
| 4  | ¿Es de interés primordial reducir los costes de almacenaje?  |  |          |          |          |          |          |           | 8         |             |           |
| 5  | ¿Estima que son adecuados los costes de transporte y envío?  |  |          |          |          |          |          |           |           | 9           |           |
| 6  | ¿Es de interés bajar la incidencia de los costes de distribución en el coste final?                                |  |          |          |          |          |          |           |           | 9           |           |
| 7  | ¿Es óptima la habilidad de negociación con los clientes?   |  |          |          |          |          |          |           |           | 9           |           |
| 8  | ¿Ha pensado, intentado o puesto en marcha circuitos de distribución y ventas más directos, efectivos y económicos? |  |          |          |          |          |          |           |           | 9           |           |
| 9  | ¿Cómo valora la intervención de los colaboradores logísticos?  |  |          |          |          |          |          |           |           |             | 10        |
| 10   | ¿Brinda apoyo publicitario en el punto de ventas o exhibición?   |  |          |          |          |          |          |           | 8         |             |           |
| 11   | ¿Las condiciones de pago que brinda son del todo rentables?  |  |          |          |          |          |          | 7         |           |             |           |
| 12   | ¿La compensación a los vendedores se considera ventajosamente en comparación con la competencia?                   | 1  |          |          |          |          |          |           |           |             |           |
| <b>TOTAL</b>   |  | <b>1</b>   | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>14</b> | <b>32</b> | <b>36</b>   | <b>10</b> |
| <b>VALORACIÓN MEDIA:8</b>  |  | <b>Calificación:</b>   |          |          |          |          |          |           |           | <b>7,75</b> |           |

| DIAGNÓSTICO<br>IMAGEN, PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN  |   |  |          |          |          |          |          |          |           |             |           |
|--|---|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-------------|-----------|
| Califique con toda objetividad y sinceridad,<br>reflexionando sobre sus posibles fallos y carencias. |   | MENOR  MAYOR |          |          |          |          |          |          |           |             |           |
| Nº   |   | 1  | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        | 7        | 8         | 9           | 10        |
| 1  | La marca, la empresa y los productos, ¿se diferencian clara y positivamente?            |  |          |          |          |          |          |          |           | 9           |           |
| 2  | La diferenciación, ¿se debe a ventajas reales de calidad o servicio y no sólo a precio? |  |          |          |          |          |          |          |           | 9           |           |
| 3  | ¿Procura mantener el buen servicio?   |  |          |          |          |          |          |          |           | 9           |           |
| 4  | ¿Está satisfecho con el nombre y logotipo de la empresa?                                |  |          |          |          | 5        |          |          |           |             |           |
| 5  | El diseño y los elementos visuales, ¿mantienen una misma línea corporativa?             |  |          |          |          |          |          |          |           |             | 10        |
| 6  | ¿Mantiene una buena línea de relaciones públicas?                                       |  |          |          |          |          |          |          | 8         |             |           |
| 7  | El plan y presupuesto de publicidad y de promoción, ¿están ajustados y bien concebidos? |  | 2        |          |          |          |          |          |           |             |           |
| 8  | ¿Dispone de una lista o base de direcciones completas, bien datada y actualizada?       |  |          |          |          |          |          |          |           | 9           |           |
| 9  | ¿Maneja con habilidad y eficacia la campaña de mailing?                                 |  |          |          | 4        |          |          |          |           |             |           |
| 10   | ¿Dispone de un sistema de telemarketing organizado?                                     |  |          | 3        |          |          |          |          |           |             |           |
| 11   | El control de resultados de publicidad y promoción ¿es adecuado?                        | 1  |          |          |          |          |          |          |           |             |           |
| 12   | ¿La compañía está debidamente coordinada entre sí y con la acción de ventas?            |  |          |          |          |          |          |          | 8         |             |           |
| <b>TOTAL</b>   |   | <b>1</b>   | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>16</b> | <b>36</b>   | <b>10</b> |
| <b>VALORACIÓN MEDIA:8</b>  |   | <b>Calificación:</b>   |          |          |          |          |          |          |           | <b>6,42</b> |           |

- **Matrices de capacidad de la empresa.**

| MATRIZ DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES MCE |   |          |          |          |           |             |
|---|---|----------|----------|----------|-----------|-------------|
| 1.- CAPACIDAD EJECUTIVA                     |   |          |          |          |           |             |
| FACTOR                                      |   | MENOR    |          |          | MAYOR     |             |
|   |   | 1        | 2        | 3        | 4         | 5           |
| 1   | Decisión y valoración del riesgo                                |          |          |          | 4         |             |
| 2   | Adaptabilidad y flexibilidad de la estructura organizacional    |          |          |          | 4         |             |
| 3   | Eficacia del equipo ejecutivo                                   |          |          |          | 4         |             |
| 4   | Cumplimiento de metas y planificación operativa                 |          | 2        |          |           |             |
| 5   | Capacidad de negociación  |          |          |          | 4         |             |
| <b>TOTAL</b>                                |   | <b>0</b> | <b>2</b> | <b>0</b> | <b>16</b> | <b>0</b>    |
| <b>MEDIA 3</b>                              |   |          |          |          |           | <b>3,60</b> |
| 2.- CAPACIDAD HUMANA                        |   |          |          |          |           |             |
| FACTOR                                      |   | MENOR    |          |          | MAYOR     |             |
|   |   | 1        | 2        | 3        | 4         | 5           |
| 1   | Personal desarrollado para enfrentar al entorno actual y futuro |          |          |          | 4         |             |
| 2   | Recursos humanos suficientes en cantidad y calidad              |          |          |          | 4         |             |
| 3   | Nivel de satisfacción y conflicto interno                       |          |          |          | 4         |             |
| 4   | Experiencias y habilidades del personal                         |          |          | 3        |           |             |
| 5   | Disponibilidad del personal de alta competencia                 |          |          | 3        |           |             |
| <b>TOTAL</b>                                |   | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>6</b> | <b>12</b> | <b>0</b>    |
| <b>MEDIA 3</b>                              |   |          |          |          |           | <b>3,60</b> |
| 3.- CAPACIDAD FÍSICA                        |   |          |          |          |           |             |
| FACTOR                                      |   | MENOR    |          |          | MAYOR     |             |
|   |   | 1        | 2        | 3        | 4         | 5           |
| 1   | Instalaciones   |          |          | 3        |           |             |
| 2   | Edificios, transporte, etc.                                     |          |          |          | 4         |             |
| 3   | Flexibilidad de operación y costos fijos y variables            |          |          | 3        |           |             |
| 4   | Productividad y costos totales                                  |          | 2        |          |           |             |
| 5   | Calidad total   |          | 2        |          |           |             |
| <b>TOTAL</b>                                |   | <b>0</b> | <b>4</b> | <b>6</b> | <b>4</b>  | <b>0</b>    |
| <b>MEDIA 3</b>                              |   |          |          |          |           | <b>2,80</b> |

| 4.- CAPACIDAD FINANCIERA |   |          |          |          |           |             |
|--------------------------|---|----------|----------|----------|-----------|-------------|
| FACTOR                   |   | MENOR    |          |          | MAYOR     |             |
|                          |   | 1        | 2        | 3        | 4         | 5           |
| 1                        | Asignación de los activos                           |          |          |          | 4         |             |
| 2                        | Deuda a corto y largo plazo                         |          |          |          | 4         |             |
| 3                        | Fuentes de financiamiento externo e interno         |          |          |          |           | 5           |
| 4                        | Financiamiento de actividades                       |          |          |          | 4         |             |
| 5                        | Rentabilidad promedio (margen, economía financiera) |          |          | 3        |           |             |
| 6                        | Rotación de inventarios                             |          |          | 3        |           |             |
| <b>TOTAL</b>             |   | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>6</b> | <b>12</b> | <b>5</b>    |
| <b>MEDIA 3</b>           |   |          |          |          |           | <b>3,83</b> |

| 5.- CAPACIDAD DE MARKETING |                            |          |          |          |          |             |
|----------------------------|----------------------------|----------|----------|----------|----------|-------------|
| FACTOR                     |                            | MENOR    |          |          | MAYOR    |             |
|                            |                            | 1        | 2        | 3        | 4        | 5           |
| 1                          | Enfoque de marketing       |          |          | 3        |          |             |
| 2                          | Experiencia en el mercado  |          |          |          | 4        |             |
| 3                          | Segmentación de mercado    |          | 2        |          |          |             |
| 4                          | Ventaja competitiva        |          |          |          | 4        |             |
| 5                          | Fuerza de ventas           |          | 2        |          |          |             |
| 6                          | Posicionamiento de mercado |          | 2        |          |          |             |
| 7                          | Imagen de marca            |          |          | 3        |          |             |
| 8                          | Intermediarios             |          |          | 3        |          |             |
| 9                          | Promoción                  | 1        |          |          |          |             |
| <b>TOTAL</b>               |                            | <b>1</b> | <b>6</b> | <b>9</b> | <b>8</b> | <b>0</b>    |
| <b>MEDIA 3</b>             |                            |          |          |          |          | <b>2,67</b> |

| 6.- CAPACIDAD TECNOLÓGICA |   |          |          |           |          |             |
|---------------------------|---|----------|----------|-----------|----------|-------------|
| FACTOR                    |   | MENOR    |          |           | MAYOR    |             |
|                           |   | 1        | 2        | 3         | 4        | 5           |
| 1                         | Cantidad y calidad                                |          |          | 3         |          |             |
| 2                         | Grado de obsolescencia                            |          |          | 3         |          |             |
| 3                         | Grados de eficiencia en la utilización de equipos |          |          | 3         |          |             |
| 4                         | Mantenimiento                                     |          |          | 3         |          |             |
| 5                         | Nivel de economía de escala                       |          |          | 3         |          |             |
| 6                         | Nivel de experiencia                              |          | 2        |           |          |             |
| <b>TOTAL</b>              |   | <b>0</b> | <b>2</b> | <b>15</b> | <b>0</b> | <b>0</b>    |
| <b>MEDIA 3</b>            |   |          |          |           |          | <b>2,83</b> |