



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**DISEÑO DE UN PLAN DE POSICIONAMIENTO
PARA LA EMPRESA DE DISEÑO Y
CONFECCIÓN “GIOV” EN LA CIUDAD DE
CUENCA**

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

Autor:

Pablo Josué Guamán Chuchuca

Director:

Xavier Esteban Ortega Vásquez

Cuenca – Ecuador

2022

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a mi familia, sobre todo a mis padres Cecilia y Carlos quienes desde un inicio me demostraron un apoyo incondicional convirtiéndose en un pilar fundamental de mi vida, me enseñaron que con el debido manejo del tiempo, orden, sacrificio y dedicación es posible alcanzar todo lo que uno más desea.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme brindado diferentes experiencias y oportunidades a lo largo de mi carrera académica, y sobre todo por permitirme compartir este logro junto a mi familia y amigos.

Agradezco a mi madre quien estuvo para mí en cada momento dándome fuerzas y ánimos, enseñándome que puedo lograr más de lo que imagino y que puedo superar cualquier reto que se presente en el camino.

Agradezco a la Universidad del Azuay por haberme abierto sus puertas y permitir mi desarrollo como profesional, gracias por cada enseñanza aprendida y por una educación de calidad.

Agradezco de manera especial al Ingeniero Xavier Ortega por su apoyo y dedicación a lo largo de este trabajo.

ÍNDICE

Índice de contenido

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO.....	II
Índice de contenido	III
Índice de Figuras	VI
Índice de Tablas	VII
Índice de Anexos.....	VIII
Resumen.....	IX
Abstract.....	IX
1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Etapa filosófica	3
1.2.1. Misión.....	3
1.2.2. Visión.....	4
1.2.3. Valores empresariales	5
1.3. Diagnóstico situacional.....	6
1.3.2. Competidores.....	11
1.3.3. Proveedores	17
1.4. Organigrama	19
1.5. Estructura organizacional	20
1.6. FODA	20
1.6.1. Área de gerencia	20
1.6.2. Área de subgerencia.....	21
1.6.3. Área de diseño	22
1.6.4. Área operativa.....	23
1.6.5. Área de recepción	24
2. INDUSTRIA TEXTIL.....	26

2.1.	Factores críticos del sector industrial	26
2.1.1.	Marca	26
2.1.2.	Tecnología	28
2.1.3.	Calidad	29
2.1.4.	Alianzas estratégicas.....	31
2.1.5.	Canales de distribución.....	33
2.1.6.	Capacidad	34
2.2.	5 fuerzas de Porter	35
2.2.1.	Poder de negociación de los compradores.....	37
2.2.2.	Poder de negociación de los proveedores.....	39
2.2.3.	Riesgo de nuevas empresas	41
2.2.4.	Amenaza de nuevos productos o servicios sustitutos.....	44
2.2.5.	Rivalidad entre empresas actuales	46
2.3.	Cadena de valor	49
2.3.1.	Margen.....	49
2.3.2.	Actividades primarias	50
2.3.3.	Actividades de soporte.....	51
2.4.	FODA de la industria.....	52
2.4.1.	Fortalezas	52
2.4.2.	Oportunidades.....	52
2.4.3.	Debilidades	53
2.4.4.	Amenazas.....	54
2.5.	Análisis PESTEL.....	54
2.5.1.	Político.....	54
2.5.2.	Económico	55
2.5.3.	Socioculturales.....	59
2.5.4.	Tecnológico	60
2.5.5.	Ecológico	62
2.5.6.	Legales.....	63
3.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	64
3.1.	Diseño de la investigación.....	64
3.1.1.	Cuantitativa.....	64

3.1.2. Cualitativa.....	64
3.2. Tipo de investigación.....	65
3.2.1. Investigación descriptiva	65
3.3. Instrumentos de recopilación.....	65
3.3.1. Encuestas	65
3.3.2. Entrevistas	68
3.4. Exposición y análisis de resultados	70
3.4.1. Análisis de encuestas	70
3.4.2. Análisis de entrevistas	79
4. PLAN DE POSICIONAMIENTO.....	84
4.1. Plan de posicionamiento	84
4.2. Estrategias de posicionamiento	84
CONCLUSIONES	90
RECOMENDACIONES	91
REFERENCIAS	92

Índice de Figuras

Figura 1 Local principal	2
Figura 2 Sucursal.....	2
Figura 3 Ubicación geográfica	3
Figura 4 Organigrama.....	19
Figura 5 FODA de gerencia.....	21
Figura 6 FODA de subgerencia	22
Figura 7 FODA de diseño.....	23
Figura 8 FODA del área operativa	24
Figura 9 FODA de recepción.....	25
Figura 10 Cinco Fuerzas de Porter	37
Figura 11 Cadena de valor.....	49
Figura 12 PIB- Producto interno bruto	55
Figura 13 PIB- 2021	57
Figura 14 Variación trimestral del PIB 2021.....	57
Figura 15 Género.....	70
Figura 16 Edad.....	71
Figura 17 Uso de prendas textiles para trabajo.....	71
Figura 18 Frecuencia de compra	72
Figura 19 Frecuencia para decisión de compra	72
Figura 20 Medios de comunicación.....	73
Figura 21 Importancia de la compra online.....	74
Figura 22 Disposición de compra online	74
Figura 23 Preferencia de producto.....	75
Figura 24 Empresa de preferencia	75
Figura 25 Empresa de preferencia por el mercado	76
Figura 26 Aspectos determinantes para la selección de una empresa	77
Figura 27 Ubicación empresa comercializadora de prendas textiles para trabajo.....	77
Figura 28 Importancia sobre la diferenciación en diseños y modelos de las prendas textiles para el trabajo	78
Figura 29 Disposición para probar una empresa nueva.....	78
Figura 30 Precio de prendas con diseños personalizados.....	79

Índice de Tablas

Tabla 1 Clientes	10
Tabla 2 Principales competidores directos	12
Tabla 3 Factor crítico: de precio	13
Tabla 4 Factor crítico de calidad	14
Tabla 5 Factor crítico: ubicación geográfica	14
Tabla 6 Factor crítico: servicio	15
Tabla 7 Factor crítico: presencia en redes sociales.....	16
Tabla 8 Factor crítico: gama de productos	17
Tabla 9 Proveedores	18
Tabla 10 Poder de negociación de los compradores.....	38
Tabla 11 Poder de negociación de los proveedores.....	41
Tabla 12 Riesgo de nuevas empresas	43
Tabla 13 Amenazas de nuevos productos o servicios	45
Tabla 14 Rivalidad entre empresas actuales	48
Tabla 15 PIB en millones de dólares	56
Tabla 16 Área: gerencia.....	85
Tabla 17 Área: subgerencia	86
Tabla 18 Área: diseño.....	87
Tabla 19 Área: operaciones	88
Tabla 20 Área: recepción.....	89

Índice de Anexos

Anexo 1.....	98
Anexo 2.....	103
Anexo 3.....	105

Resumen:

El presente trabajo estuvo centrado en el desarrollo de un plan de posicionamiento para la empresa de diseño y confección GIOV en la ciudad de Cuenca, dado que a pesar de contar con una larga trayectoria en el mercado hasta el momento no ha implementado una estrategia para posicionar su marca. En ese sentido, en primer lugar se presenta un análisis de la situación de la empresa así como de sus principales competidores en el mercado; posteriormente, se realiza un análisis macroeconómico de la industria textil; luego, es expuesto el estudio de mercado aplicado a la población de la ciudad de Cuenca y a expertos en la industria textil. Así, los resultados de la investigación permitieron establecer diversas estrategias que hacen parte del plan de posicionamiento de la empresa GIOV y que están enfocadas a mejorar su reconocimiento en el mercado.

Palabras clave: GIOV, confección, diseño, estrategia, plan de posicionamiento.

Abstract:

The present work was focused on the development of a positioning plan for the design and clothing company GIOV in the city of Cuenca, given that despite having a long history in the market, so far, it has not implemented a strategy to position its brand. In this sense, in first place, an analysis of the situation of the company was presented, as well as of its main competitors in the market; subsequently, a macroeconomic analysis of the textile industry was carried out; then, the market study applied to the population of the city of Cuenca and to experts in the textile industry was exposed. Thus, the results of the research allowed for the establishment of various strategies that are part of the positioning plan of the GIOV company and that are focused on improving its recognition in the market.

Keywords: GIOV, design, positioning plan., preparation, strategy



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página

CAPÍTULO 1

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Antecedentes

GIOV es una empresa con más de 20 años de trayectoria en la ciudad de Cuenca. Su propietario, Wilson Velecela, vio la oportunidad de innovar la industria textil de uniformes para médicos, enfermeros, dentistas, trabajadores industriales, entre otros, cuyas prendas son un modelo bastante genérico en donde predominan los colores blanco, verde y azul. Es así que el negocio inicia con el apoyo de su padre en el domicilio ubicado en las calles Gran Colombia y General Torres.

En principio, GIOV estaba enfocado a comercializar mandiles blancos comúnmente utilizados por doctores, enfermeros y dentistas. Años más tarde, abre su primer taller de costura para la confección y comercialización de una pequeña gama de productos que respondía a la limitada mano de obra y tecnología de ese entonces. En aquellos años, sus principales clientes eran locales comerciales.

Posteriormente, Wilson contrajo matrimonio con Carolina Trujillo, quien fue el pilar para constituir oficialmente la empresa. Es así como el negocio se abrió campo en el mercado al crear prendas con diversos colores y estampados, inspirados en tendencias internacionales y con instrumentos tecnológicos actualizados.

Su crecimiento fue tal, que hoy en día GIOV está enfocado a elaborar uniformes médicos, industriales, de cocina, para spa, entre otros, con materia prima de alta calidad y con procesos ya establecidos de control. Además, cuenta con dos locales: la matriz ubicada en la Gran Colombia y Juan Montalvo y la sucursal en la Gran Colombia y General Torres (Figura 1-3).

Figura 1

Local principal



Figura 2

Sucursal



Figura 3

Ubicación geográfica



Nota: tomado de Google (s.f.)

1.2. Etapa filosófica

1.2.1. Misión

Para Falsey (1989), la misión son los hechos de una empresa: quién es y qué hace. En otras palabras, como indica González (2003), es la razón de existir de la compañía y en donde es realizado un diagnóstico exhaustivo de los factores que inciden en su existencia, pues a raíz de ello son planteados los objetivos adecuados.

La misión implica realizar un análisis de los beneficios que los clientes aspiran tener; por lo tanto, deben alinearse las metas, decisiones y estrategias hacia un propósito y mercado en específico. Además, constituye la expresión de los antecedentes, historia, valores, identidad y creencias de la compañía -filosofía organizacional- que están sintetizadas de manera más simple, y a ningún momento está basada en los productos o servicios que se ofertan (Lamb et al., 2011; Pérez, 2004).

Entonces, la misión empresarial no es más que la justificación de la razón de ser del negocio, en donde es tomado en cuenta aquello que aspira el cliente, las necesidades del mercado y la filosofía corporativa. En este caso, GIOV ha establecido la siguiente: “Nuestra misión es principalmente ofrecer a nuestros clientes uniformes de excelente calidad a precios competitivos para satisfacer la comodidad y sus necesidades”

Propuesta de misión

Si bien la empresa tiene ya su misión, se consideró replantearla a fin de que responda mejor a la razón de ser, beneficios y giro de negocio. Es así que es realizada la siguiente propuesta: “GIOV es una empresa enfocada a la fabricación de prendas textiles para uso de trabajo, con base en las tendencias actuales de moda, tecnología y materiales para lograr cubrir las necesidades y demandas de nuestros clientes”.

1.2.2. Visión

De acuerdo a Collins y Porras (1996), la visión es un término popularizado pero poco comprendido, en donde suele hacerse referencia a logros, metas o motivos para alcanzar el éxito; sin embargo, en realidad la estructura de este elemento es diferente. Ayestarán et al. (2012) definen a la visión como el panorama a futuro que la organización busca alcanzar, sus aspiraciones, aquel camino a largo plazo y claramente establecido.

Por su parte, Thompson et al. (2012) afirma que la visión describe el panorama del lugar a donde se va, es por ello que tiene que estar adecuadamente estructurada, ser específica, distintiva, evitar siempre afirmaciones genéricas y no enfocarse totalmente al producto, mercado, consumidor o tecnología. En realidad, tiene que constituirse en un punto de referencia para que las decisiones y estrategias respondan a este camino planteado.

Es así que la visión son ideas que construyen el marco de referencia de lo que la empresa quiere ser, su direccionamiento, principales objetivos y resulta una suerte de motivación para empleados, gerentes y socios. De acuerdo a Rojas y Medina (2012), la visión debe contener los siguientes elementos:

- Panorama a futuro: aspectos regulatorios, económico y competitividad al que el negocio hará frente.
- Marco competitivo: involucra a toda organización y el mercado en donde competirá.
- Objetivos fundamentales: el papel de la empresa, aspiraciones y características de evaluación para el futuro.
- Fuentes de ventajas competitivas: Describe como la empresa logra tener éxito en sus operaciones.

En ese sentido, la visión inicial de GOV es “servir a nuestros clientes con la mejor seguridad en uniformes de trabajo, logrando así ser importantes en sus vidas”.

Propuesta de visión

Al igual que la misión, se consideró replantear la visión a fin de que tenga mayor solidez y responda a la estructura empresarial: “La visión de GIOV es conseguir el posicionamiento en el mercado textil nacional mediante precios competitivos, tecnología de punta, óptimos estándares de calidad y apoyados en procesos de mejora continua”.

1.2.3. Valores empresariales

En primer lugar, es importante tomar en cuenta que las sociedades tienen ciertos valores y creencias que responden a su forma de vida y a las culturas colectivas, en donde es común hacer de menos los intereses personales, contrario a lo que sucede en culturas individualistas. Precisamente, es con base en esta reflexión que los ejecutivos de Asia tienen como prioridad el trabajo duro, respeto al aprendizaje y lealtad al grupo; en cambio, en Estados Unidos ocurre lo opuesto: la libertad de expresión, individualidad y confianza son los elementos que priman (Solomon y Stuart, 2001). Entonces, así como los valores cambian de acuerdo a cada sociedad, también lo hacen según la naturaleza de la empresa.

Para el psicólogo González (1995), los valores es todo aquello que incide en el proceso de socialización de una persona, pueden ser formales y personalizados. Los primeros modifican la conducta del individuo según el entorno en donde se encuentre, mientras que los segundos son expresiones inherentes de cada sujeto. Desde un enfoque empresarial, Chiavenato y Sapiro (2017) definen a los valores como los atributos generalmente relacionados a la transparencia, diversidad y respeto al ambiente. Son la prioridad de la empresa y establecen el comportamiento de quienes hacen parte de la organización.

Al momento, GIOV no tiene valores definidos; por ende, se proponen los siguientes:

- **Ética:** cumplimos los valores y principios a los cuales se rige la organización con el objetivo de llevar a cabo nuestras acciones, actividades y obtener una mejor sintonía con la sociedad.

- Entorno: para proteger nuestro entorno natural trabajamos con materiales sustentables, evitamos el uso de químicos que afecten el uso de nuestras prendas y optimizamos nuestros procesos de producción para reducir el consumo de energía.
- Innovación: una mejora constante de cada aspecto de la organización que proporcione valor a los clientes y al personal.
- Diversidad: demostrar interés para la inclusión de personal de diferente raza, edad, nacionalidad o sexo.
- Responsabilidad con los clientes: la satisfacción de nuestros clientes es fundamental para continuar y mejorar nuestros productos.
- Compromiso: buscamos la lealtad de nuestros clientes mediante el cumplimiento de los beneficios expuestos sobre nuestros productos.
- Calidad: representa nuestro sello debido a que se busca brindar a nuestros clientes productos que cubran sus necesidades.
- Comunicación: la comunicación en nuestra empresa resulta de vital importancia, puesto que apoya al cumplimiento de los objetivos y permite lograr una mejor relación con los clientes a fin de estar alineados a sus necesidades o deseos.

1.3. Diagnóstico situacional

1.3.1. Clientes

Para llegar al cliente deben primero definírsele, identificarlo y caracterizarlo. Martínez (2002) enfatiza que el mercado local es en donde surgen los primeros consumidores y por ello resulta sustancial contar con tanta información como sea posible para conocer la situación actual: economía, política, tendencias sociales, etc. Es así que Kotler y Armstrong (2003) exponen algunos tipos de mercado en que las empresas pueden desenvolverse:

- Mercados de consumo: industria u hogar que compra bienes o servicios para uso personal.
- Mercados industriales: compran bienes o servicios para utilizarlos en los procesos de producción u otros relacionados.
- Mercados de revendedores: como su nombre lo indica, el propósito es revender los bienes o servicios para obtener utilidad.

- Mercados gubernamentales: entidades gubernamentales que adquieren bienes o servicios para su uso o para entregarlos a terceros.
- Mercados internacionales: son todos los mercados previamente indicados pero que están localizados en otro país.

Fred y Forest (2017) afirman que para analizar correctamente al cliente deben aplicarse encuestas a fin de recolectar datos que permitan entender sus patrones de compra, desarrollar estrategias de posicionamiento, segmentación y determinar con mayor exactitud el perfil del consumidor. Es así que, de acuerdo a los autores, existen clientes actuales y potenciales con sus subclasificaciones detalladas en los siguientes puntos.

Clientes actuales.

Clientes según su vigencia

- Activos: realizan compras periódicas y son los que mantienen a la empresa con una óptima participación en el mercado.
- Inactivos: no constituyen parte de los clientes actuales dado que su última compra fue realizada hace un largo periodo de tiempo, sea porque acudieron a la competencia o porque ya no requieren el producto o servicio.

Gracias a esta clasificación es posible identificar quiénes realmente son clientes actuales a fin de estructurar estrategias de fidelización y comprender por qué varios decidieron ya no comprar más en la compañía.

Clientes según su frecuencia

- Frecuente: realizan compras de forma habitual o repetida, están altamente a gusto con los productos o servicios y, por ende, es siempre necesario generar estrategias para mantenerlos en este grupo.
- Habitual: compran regularmente y están complacidos con la empresa. En este caso es importante mejorar su nivel de satisfacción para incrementar su frecuencia.
- Ocasional: las compras son poco frecuentes o por única vez. Aquí entra en juego el servicio post venta a fin de determinar el porqué decidieron ya no acudir más a la empresa.

Esta clasificación aporta a construir estrategias para atraer nuevos clientes y lograr escalarlos progresivamente hasta que realicen compras frecuentes.

Clientes según el volumen de compra

- Alto volumen de compra: por lo general no son muchos pero realizan compras en volúmenes significativos y pueden representar entre el 50% a 80% de las ventas generales.
- Promedio volumen de compra: compran de manera habitual, están satisfechos con la empresa, sus productos o servicios. Es recomendable realizar una investigación para determinar si se podrían convertir en clientes de alto volumen de compra.
- Bajo volumen de compra: clientes poco frecuentes y que están por debajo del promedio.

Esta clasificación permite evidenciar las distintas necesidades de los clientes y sus motivaciones de compra para así generar estrategias para fidelizarlos y lograr que escalen a otro nivel.

Clientes según el nivel de satisfacción

- Complacidos: valoran el desempeño de la empresa y las cualidades del producto o servicio. Han establecido una relación emocional con la compañía y, por ende, ya están fidelizados.
- Satisfechos: clientes cuyas expectativas coinciden con el desempeño de la empresa, las cualidades del producto o servicio. Tienen un nivel de fidelización medio, lo que implica que siempre se corre el riesgo de que encuentren un mejor proveedor en la competencia.
- Insatisfechos: clientes cuyas expectativas no están alineadas con el desempeño de la empresa ni las cualidades del producto o servicio; por ende, optan por otra marca.

Tomar en cuenta este tipo de clientes aporta a identificar aquellos aspectos con los que están o no a gusto para así adoptar medidas que contrarresten las posibles molestias.

Clientes según el nivel de satisfacción

- Altamente influyentes: clientes que tienen el poder de incidir con percepciones positivas y negativas en un gran grupo de personas, por ejemplo empresarios, estrellas de cine, deportistas, etc.
- Regular influencia: clientes capaces de influir en un grupo menor de personas.
- Influencia a nivel familiar: clientes que tienen el poder de influir en su entorno familiar, como padre, madre, hijo u otros.

Clasificar a los clientes de esta forma aporta a conocer con mayor precisión el potencial que cada uno tiene a fin de generar estrategias para sacar el máximo provecho.

Clientes potenciales

Son aquellas personas que actualmente no consumen los productos o servicios de la empresa, pero existe la probabilidad de que lo hagan en un determinado momento. Su clasificación es similar a los clientes actuales:

Possible frecuencia de compra

- Compra frecuente
- Compra habitual
- Compra ocasional

Possible volumen de compra

- Alto volumen de compra
- Promedio volumen de compra
- Bajo volumen de compra

Possible influencia de compra

- Altamente influyentes
- Influencia regular
- Influencia familiar

Una vez que la empresa ha logrado captar al cliente es necesario generar un vínculo a fin de conocer siempre sus expectativas y, de esa manera, adaptar y mejorar cada que

sea necesario los productos o servicios. En ese contexto, en la Tabla 1 son expuestos los clientes con los que hoy en día cuenta GIOV.

Tabla 1

Clientes

Tipo de cliente	Ubicación Geográfica		Producto	Frecuencia de compra
Estudiantes Universitarios (Rama de medicina)	Local	-	Ternos anti fluido	Frecuente
		-	Mandil simple (Blanco)	
		-	Mandil anti fluido	
		-	Cofias quirúrgicas	
		-	Camisetas simples (Blanca)	
Doctores	Local	-	Ternos anti fluido	Ocasional
		-	Mandil simple (Blanco)	
Enfermeros	Local	-	Ternos anti fluido	Frecuente
		-	Cofias quirúrgicas	
		-	Camisetas simples (Blanca)	
Odontólogos	Local	-	Ternos anti fluido	Frecuente
		-	Mandil simple (Blanco)	
		-	Ternos personalizados	
		-	Cofias quirúrgicas	
Veterinarios	Local	-	Ternos anti fluido	Frecuente
		-	Ternos personalizados	
		-	Mandil simple (Blanco)	
		-	Cofias quirúrgicas	
Chefs-cocineros	Local	-	Chaquetas de cocina	Frecuente
		-	Pantalones de cocina	
		-	Champiñones de cocina	
Terapeutas de spa	Local	-	Ternos personalizados	Habitual
		-	Mandil simple (Blanco)	
Quiroprácticos	Local	-	Ternos personalizados	Ocasional
Hoteleros	Local	-	Ternos personalizados	Ocasional
Estilistas	Local	-	Ternos personalizados	Habitual
Trabajadores industriales	Local	-	Chaquetas impermeables	Habitual
		-	Overol de jean	
		-	Chaquetas reflectantes	
		-	Pantalones reflectantes	
		-	Chalecos reflectantes	
Personal de limpieza	Local	-	Ternos personalizados	Ocasional

Los estudiantes universitarios de medicina, enfermería, odontología, veterinaria y gastronomía constituyen el grupo de clientes más grandes de la empresa, pues su frecuencia de compra es habitual y pese a que dejen de comprar al terminar sus estudios siempre hay nuevos estudiantes que los reemplazan, por lo que el ciclo nunca se rompe.

Por otro lado, terapeutas de spa, estilistas y trabajadores industriales también compran en la empresa aunque en menor medida, por lo que es posible convertirlos en

clientes frecuentes si se logra determinar con mayor detalle sus gustos, preferencias y deseos.

Por último, doctores, quiroprácticos, hoteleros y personal de limpieza también hacen parte de los clientes de GIOV con una frecuencia de compra ocasional, hecho que puede responder a la naturaleza de su trabajo. Por ende, para identificar el motivo de su intermitencia deben destinarse estrategias con la finalidad de tener más claro el panorama.

1.3.2. Competidores

La competencia está conformada por otras empresas que ofertan productos similares y que se valen de distintas estrategias para acaparar los clientes, reducir costos e incrementar sus utilidades. De acuerdo a la hipótesis de actuación de los competidores de Abascal (2001), las compañías tienen que saber responder a las necesidades del mercado, tendencias, adaptarse al entorno y a la tecnología.

Por otro lado, Arellano (2010) expone que existen dos tipos de competidores: actuales y potenciales.

- Competidores actuales: empresas que influyen en el mercado y que están compuestas por:
 - Líderes del mercado: tienen la mayor participación. Usualmente son compañías que iniciaron en el mercado y lograron un alto crecimiento.
 - Aspirantes: su meta es ocupar el lugar de las empresas líderes. Cuentan con cierta originalidad; sin embargo, por lo general copian al líder.
 - Aspirantes independientes: no buscan necesariamente imitar al líder pues su estrategia está basada en la diferenciación y el desarrollo. Toman el riesgo de crear nuevos productos o estrategias diferentes al de la competencia.
 - Especialistas del mercado: enfocados en pequeños mercados -nichos- a los que las grandes empresas no atienden.
 - Imitadores: conformados por pequeñas y medianas empresas, la estrategia es copiar detalladamente a líderes y a ciertos aspirantes. Estas empresas suelen tener bajo riesgo puesto que imitan únicamente estrategias de éxito.
- Competidores potenciales: no son considerados competencia dado que no influyen en el comportamiento del mercado, por lo que las empresas líderes no

muestran preocupación. Sin embargo, la competencia potencial puede lograr tener participación con el tiempo de la siguiente forma:

- Empresas de productos sustitutos: Satisfacen la necesidad del cliente de manera similar.
- Empresas comercializadoras del mismo producto en diferente mercado: gran competidor potencial de la empresa local.
- Empresas clientes: conoce a su totalidad el bien o servicio del mercado; además, tiene cierto nivel de control de las empresas líderes.
- Empresas proveedoras de insumos: comercializan una parte esencial del producto que otra empresas vende. Es decir, solo sería necesario añadir algunas líneas de producción para desarrollar el mismo producto.

A continuación, la Tabla 2 detalla los competidores directos de GIOV.

Tabla 2

Principales competidores directos

Competidor	Precio	Calidad	Ubicación Geográfica	Servicio	Presencia en redes	Gama de productos	Total
MALU DS	+3	-2	+2	+4	-5	+2	4
Creaciones Arpi	+4	+4	-5	+5	+4	+4	16
CEXLE CIA LTDA.	+3	+5	-3	+5	+4	+2	16
Confecciones LH	+4	+3	+3	+4	-4	+4	13
Mónica Uniformes	-2	+3	+4	+5	-3	+3	10
Uniform Home Clothing	-4	+4	+3	+2	-3	+3	5
Pili Collection	+4	+5	-3	-5	+3	+3	7
UNIMED	+4	+4	+3	+4	-4	+2	13
Trapitos Uniformes	+3	+5	+4	+5	+5	+4	26
Watson & Cricks	-4	+5	-2	+5	+5	+2	11
Facotex Uniformes	+4	+4	-2	-3	+3	+5	11
Textiles Quiatex	+3	+5	+4	+5	+5	+2	24

La competencia ha sido evaluada de acuerdo al precio, calidad, ubicación geográfica, servicio, presencia en redes y gama de productos. Es así como la empresa Trapitos Uniformes obtuvo la mayor valoración gracias a su calidad, servicio y presencia

en redes; además, su ubicación geográfica y la gama de productos podrían subir de nivel inmediatamente si la organización destina los esfuerzos necesarios.

Por otro lado, Textiles Quiatex ocupa el segundo lugar: destaca su calidad, servicio y presencia en redes sociales; sin embargo, su rango de precios y gama de productos no le permiten ubicarse en una mejor posición. En tercer lugar están dos empresas: Creaciones Arpi y CEXLE Cía. Ltda., quienes apenas tienen diferencias con respecto a la ubicación geográfica y gama de productos; entre ellas, Arpi tiene mejor posicionamiento. Las demás empresas han obtenido valores variados por debajo de las ya mencionadas, por lo que son consideradas de mediana o baja intensidad.

A continuación, son detallados cada uno de los factores que conforman el análisis. En ese sentido, en la Tabla 3 están expuesto el factor precio.

Tabla 3

Factor crítico: de precio

Competidor	Precio
MALU DS	+3
Creaciones Arpi	+4
CEXLE CIA LTDA.	+3
Confeciones LH	+4
Mónica Uniformes	-2
Uniform Home Clothing	-4
Pili Collection	+4
UNIMED	+4
Trapitos Uniformes	+3
Watson & Criks	-4
Facotex Uniformes	+4
Textiles Quiatex	+3

Las empresas tienen precios similares y ciertos estándares que cumplen. En su mayoría cuentan con valores positivos gracias a la economía del mercado, el valor que percibe cada cliente, el posicionamiento alcanzado, su nivel de ventas, entre otros. Existen algunas excepciones, como Watson & Criks, Uniform Home Clothing y Mónica Uniformes, cuyos precios son muy elevados a comparación del resto de empresas, por lo que han obtenido valores negativos; esta característica podría estar justificada con algún otro factor que lo equilibra frente a la percepción del cliente.

A continuación, en la Tabla 4 se detalla el factor de calidad.

Tabla 4*Factor crítico de calidad*

Competidor	Calidad
MALU DS	-2
Creaciones Arpi	+4
CEXLE CIA LTDA.	+5
Confecciones LH	+3
Mónica Uniformes	+3
Uniform Home Clothing	+4
Pili Collection	+5
UNIMED	+4
Trapitos Uniformes	+5
Watson & Cricks	+5
Facotex Uniformes	+4
Textiles Quiatex	+5

Hay valores altos y positivos en la mayoría de empresas, lo que puede significar que existe un gran esfuerzo para ofertar productos con excelente materia prima, hecho que no solo garantiza una retención de clientes sino la atracción de nuevos. Por otra parte, también permite manejar precios altamente competitivos, con buena rentabilidad financiera, reducir costos, alcanzar una relación positiva precio-calidad y lograr una buena posición dentro del mercado.

Por otro lado, en la Tabla 5 puede visualizarse el detalle de la ubicación geográfica.

Tabla 5*Factor crítico: ubicación geográfica*

Competidor	Ubicación Geográfica
MALU DS	+2
Creaciones Arpi	-5
CEXLE CIA LTDA.	-3
Confecciones LH	+3
Mónica Uniformes	+4
Uniform Home Clothing	+3
Pili Collection	-3
UNIMED	+3
Trapitos Uniformes	+4
Watson & Cricks	-2
Facotex Uniformes	-2
Textiles Quiatex	+4

Este elemento tiene valores variados: aquellos positivos o altos representan una estratégica ubicación geográfica, de fácil acceso, con alto tránsito, buena visibilidad y distinción; en cambio, los valores bajos o negativos representan una ubicación poco atractiva, son empresas alejadas de zonas transitadas, con mayor inconveniente para atraer y conservar fácilmente a los clientes y, por ende, el negocio fluye de manera más lenta y no demuestran ser competitivas en el mercado.

Otro factor de gran importante es el servicio, el cual está detallado en la Tabla 6.

Tabla 6

Factor crítico: servicio

Competidor	Servicio
MALU DS	+4
Creaciones Arpi	+5
CEXLE CIA LTDA.	+5
Confecciones LH	+4
Mónica Uniformes	+5
Uniform Home Clothing	+2
Pili Collection	-5
UNIMED	+4
Trapitos Uniformes	+5
Watson & Cricks	+5
Facotex Uniformes	-3
Textiles Quiatex	+5

En términos generales, el servicio que brindan las empresas competidoras es de alta calidad y, por ende, tienen un buen grado de satisfacción del cliente, preferencia sobre otras empresas y ventas sustentadas en recomendaciones (boca a boca), lo que implica de cierta manera un ahorro en publicidad. La excepción es Pili Collection y Facotex Uniformes, negocios que tienen que destinar esfuerzos por mejorar la calidad de su servicio, por ejemplo alinear sus procesos hacia la satisfacción del cliente.

En cuanto a la presencia en redes sociales, la Tabla 7 detalla los resultados.

Tabla 7*Factor crítico: presencia en redes sociales*

Competidor	Presencia en internet
MALU DS	-5
Creaciones Arpi	+4
CEXLE CIA LTDA.	+4
Confecciones LH	-4
Mónica Uniformes	-3
Uniform Home Clothing	-3
Pili Collection	+3
UNIMED	-4
Trapitos Uniformes	+5
Watson & Cricks	+5
Facotex Uniformes	+3
Textiles Quiatex	+5

Los valores positivos evidencian que las empresas tiene una buena presencia en redes sociales, unas mejores que otras en cuanto a publicidad e información hacia el público. Por otra parte, aquellos negocios con valores negativos tienen una escasa interacción con el público y clientes en sus plataformas digitales.

Es importante reconocer que en una sociedad tan tecnológica las plataformas digitales son un gran aliado, no solo como un mecanismo de publicidad sino como herramienta de comunicación para el público y clientes que deseen conocer más información sobre productos, servicios, ofertas, etc. Es por ello que las empresas que no sacan provecho a estos recursos están más expuestas a perder presencia de marca.

Por otro lado, la Tabla 8 detalla la gama de productos.

Tabla 8*Factor crítico: gama de productos*

Competidor	Gama de productos
MALU DS	+2
Creaciones Arpi	+4
CEXLE CIA LTDA.	+2
Confecciones LH	+4
Mónica Uniformes	+3
Uniform Home Clothing	+3
Pili Collection	+3
UNIMED	+2
Trapitos Uniformes	+4
Watson & Cricks	+2
Facotex Uniformes	+5
Textiles Quiatex	+3

No existen valores negativos, lo que implica que las empresas cuentan con una adecuada gama de producto, por ejemplo Confecciones Arpi, Confecciones LH, Facotex Uniformes y Trapitos Uniformes producen productos poco convencionales que les permite cubrir una mayor parte de las necesidades del consumidor. Es indudable que el diversificar las opciones aporta a incrementar la cuota de mercado, mejorar la credibilidad e incluso sobrepasar las expectativas de los clientes.

1.3.3. Proveedores

De acuerdo a Pérez (2004):

El proveedor desde la perspectiva del marketing es toda persona física o moral que presta u ofrece sus productos y/o servicios a la organización social, para que sean utilizados en el proceso administrativo de la misma y cumplir así con los objetivos.
(p. 171)

Por su parte, Kotler y Armstrong (2012) sostienen que los proveedores representan una importante relación para la red de entrega de valor de la empresa al cliente, dado que son los que proporcionan los insumos necesarios producir bienes o servicios. No es de gana que hoy en día varias compañías apunten a mejorar los vínculos con sus proveedores y dejen de tratarlos como vendedores o distribuidores, más bien los empiezan a distinguir como aquellos socios que aportan para obtener el valor diferenciador del producto.

GIOV cuenta con una pequeña gama de proveedores a nivel nacional y seleccionados cuidadosamente para garantizar la calidad final del producto (Tabla 9). Con la intención de cubrir necesidades secundarias o complementarias, la empresa ha optado por adquirir instrumentos médicos no invasivos, lo que la ha convertido en un punto de referencia para comprar algo más que solo prendas de trabajo.

Tabla 9

Proveedores

Proveedor	Descripción
Lafayette	Empresa proveedora y fabricante de textiles y telas para decoración, vestuario, accesorios y prendas industriales.
Rafatex	Comercializa telas, índigos, gabardinas, hilos, tejidos de punto, elásticos, entretelas. Distribuidor Exclusivo para el Ecuador de Cierres y Accesorios BBJ de México.
Textil San Pedro	Fabricante de toallas 100% algodón para el hogar y hotelería, así como batas de baño, mantelería, sábanas y tejidos para la confección en general.
Prodimed	Importadora y comercializadora de dispositivos médicos y equipos médicos no invasivos.
K&I	Comercializadora de instrumentos médicos para diagnóstico, emergencia respiratoria, salud de baño, movilidad y consultorio médico.

La colombiana Lafayette es la principal proveedora de telas. Es una de las empresas que lideran el mercado de materia prima textil debido a la tecnología y procesos que utilizan y, además, tienen distintas áreas de producción, por ejemplo GIOV hace parte de la línea Sport, Uniforme y Digitex. La compra es realizada mediante un asesor, quien no solo es un apoyo durante el proceso de adquisición sino que realmente brinda información de características y nueva materia prima que podría ser de interés.

Otro proveedor de telas es Textil San Pedro, empresa con más de 70 años en el mercado nacional y ubicada en Sangolquí, provincia de Pichincha. Por lo general, lo que más se adquiere de aquí son telas anti fluidos y, además, constituye el respaldo ante un alto nivel de producción o cuando no hay en stock la materia prima.

Por otro lado, Rafatex es el proveedor principal de insumos de materia prima, pues es una empresa líder en este ámbito y está ubicada en Cuenca. De aquí son adquiridos hilos, elásticos, cierres, agujas y cordones requeridos para los proceso de producción y acabados.

En cuanto a la línea complementaria de productos médicos, GIOV se respalda de Prodimed y K&I, ambas ubicadas en Cuenca, que ofrecen productos médicos importados y de los cuales son adquiridos principalmente estetoscopios, tensiómetros

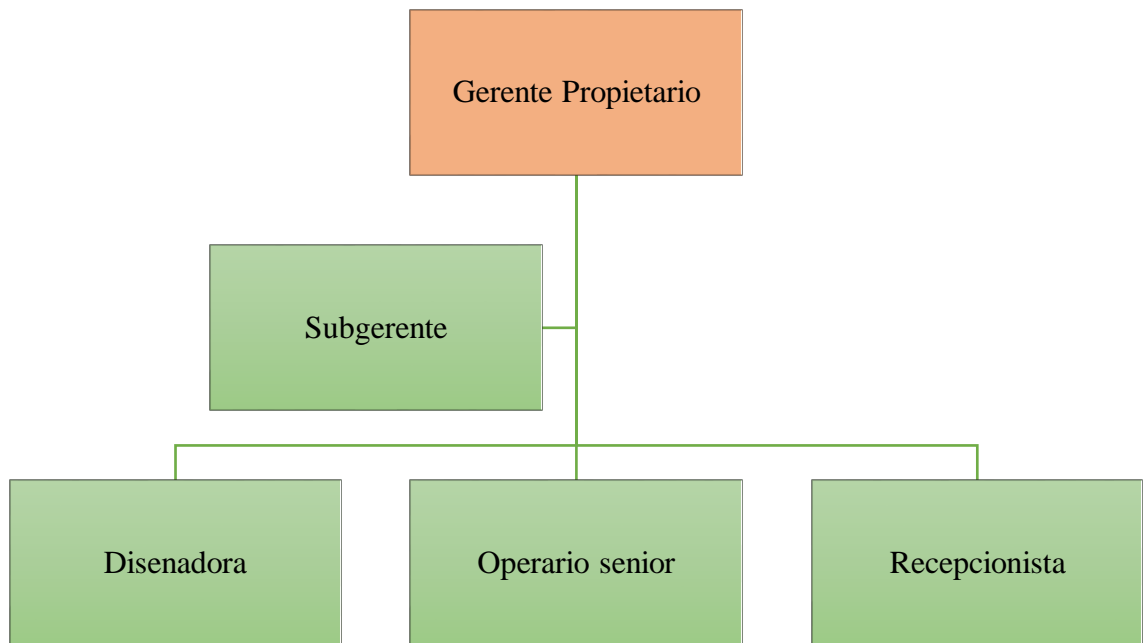
pediátricos, glucómetros, torniquetes, termómetros infrarrojos y digitales. Al igual que Lafayette, el proceso de compra es realizado en compañía de un asesor.

1.4. Organigrama

La estructura de la empresa está respaldada bajo un organigrama vertical, con actividades y decisiones que siguen un orden descendente.

Figura 4

Organigrama



la función de cada área dentro de la empresa es la siguiente:

- Gerente propietario: es la figura legal y quien define las políticas a seguir, metas y objetivos. Está a cargo de llevar la contabilidad, controlar minuciosamente todas las actividades y se mantiene en la búsqueda y contacto con proveedores y potenciales clientes.
- Subgerente: supervisa la producción y lleva un control de calidad. Es el responsable de que el producto final cumpla con los estándares establecidos.
- Diseñadora: persona a cargo del diseño de nuevos modelos con base en tendencias y necesidades actuales de los clientes.
- Operario senior: trabaja en el proceso de producción, uso de maquinaria textil, corte y confección de los productos, por lo que requiere ser muy preciso.

- Recepcionista: persona encargada del servicio al cliente, venta, recepción de pedidos o productos mediante un registro de cuentas. En este caso, es requerido habilidad matemática y contable.

1.5. Estructura organizacional

Chiavenato (2017) define a la organización como un sistema de actividades del que dos o más personas hacen parte, en donde la cooperación mutua es fundamental para alcanzar los objetivos institucionales. No obstante, para Gibson et al. (2006) esta estructura es un concepto abstracto porque nadie la ve como tal y puede solo interpretarse como una consecución de puestos. Es así que la evidencia de que existe es el organigrama, aunque en empresas pequeñas no necesariamente resulte necesario tenerlo siempre y cuando todos conozcan sus funciones.

Chiavenato (2000) afirma que el diseño empresarial es una interrelación de los órganos y actividades: de manera externa depende de la estrategia definida e internamente depende de la tecnología que se emplea. Además, el hecho de que tenga varios puestos implica que existe un proceso complejo en donde debe lograrse una adecuada relación entre ellos. Es así que para establecer una óptima estructura deben considerarse las siguientes variables:

- Factores ambientales: misión, visión, estrategia, entorno micro, macro y tecnología.
- Dimensiones anatómicas de la organización: tamaño, configuración, ubicación y combinación de unidades.
- Aspectos de la organización: autoridad, procesos, tareas y controles.
- Consecuencias conductuales: nivel de desempeño, satisfacción, rotación y pautas informales de relaciones dentro del trabajo.

1.6. FODA

En los siguientes puntos son expuestos el FODA de cada área de la empresa.

1.6.1. Área de gerencia

A continuación, la Figura 5 detalla el FODA de la gerencia.

Figura 5

FODA de gerencia

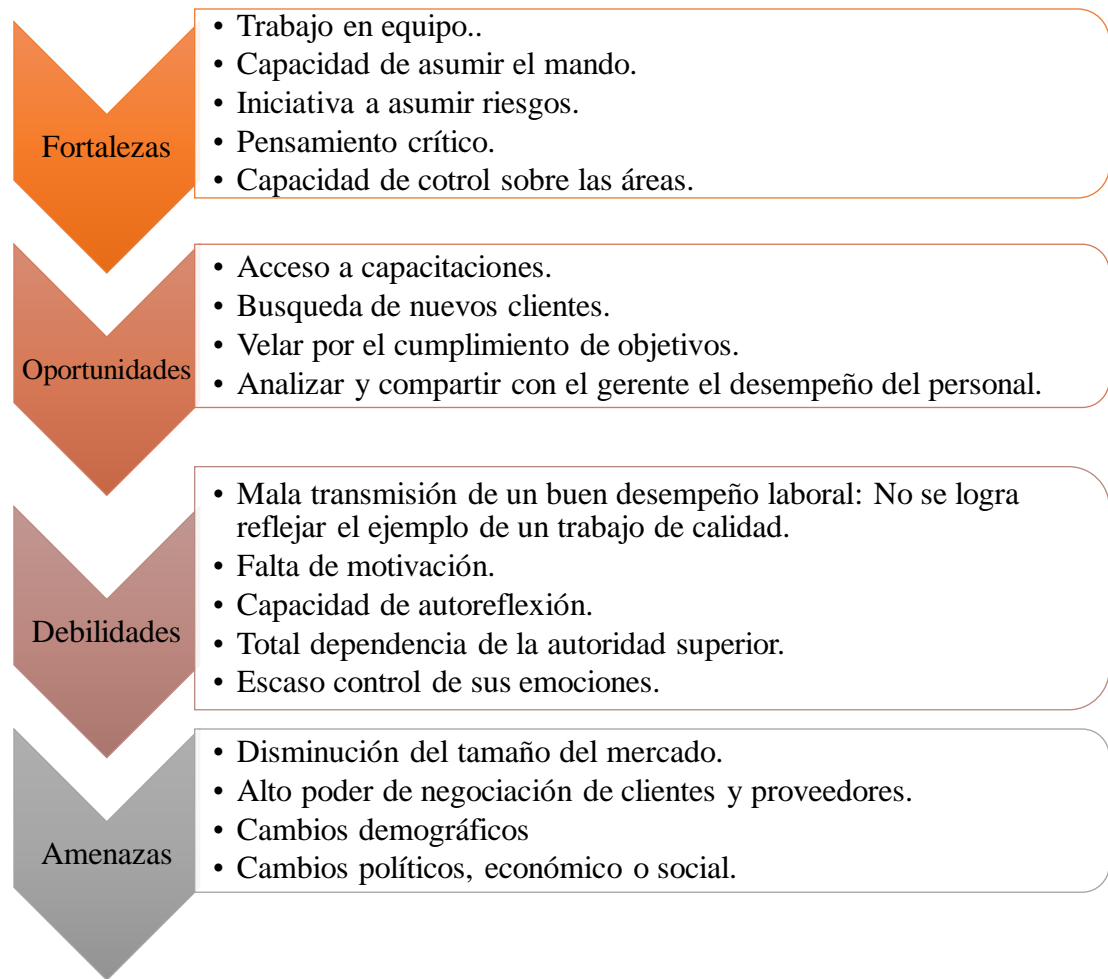


1.6.2. Área de subgerencia

A continuación, en la Figura 6 se expone el FODA de esta área.

Figura 6

FODA de subgerencia

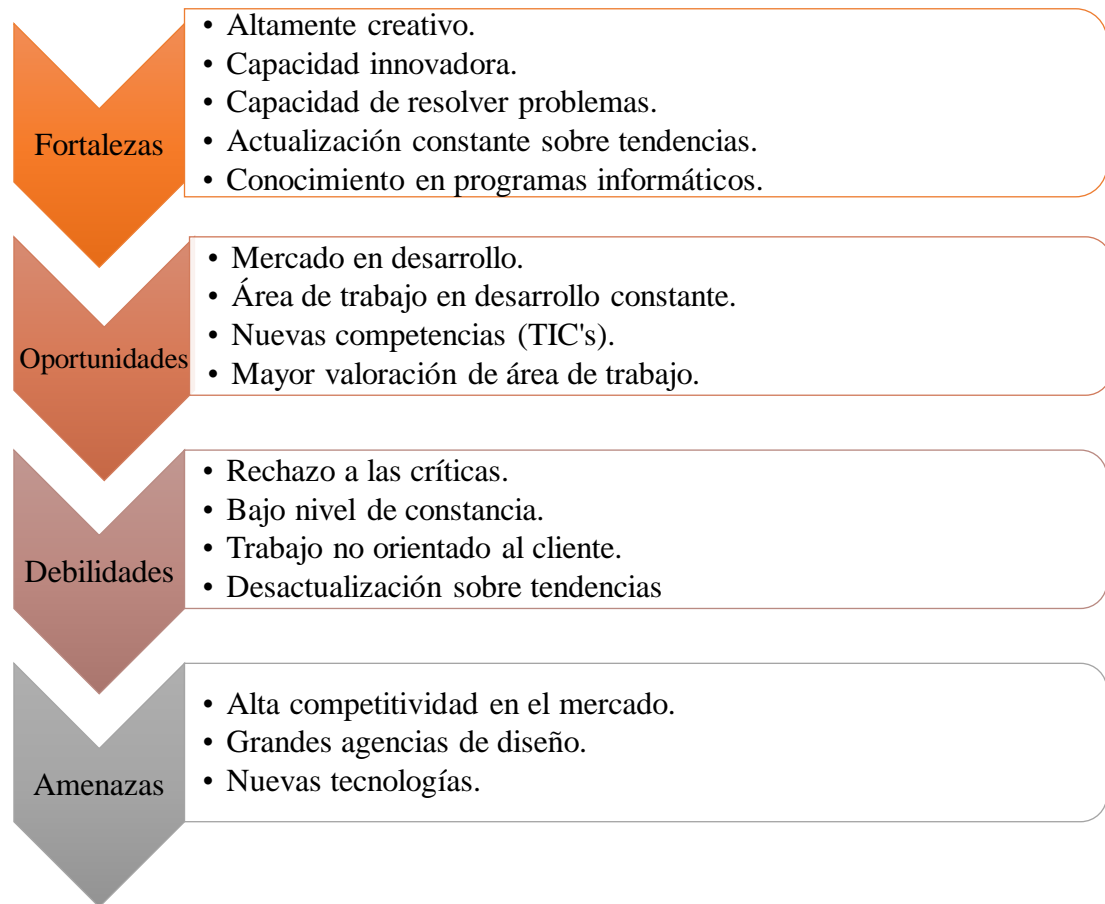


1.6.3. Área de diseño

La Figura 7 detalla el FODA del área de diseño

Figura 7

FODA de diseño



1.6.4. Área operativa

A continuación, en la Figura 8 está expuesto el FODA de esta área.

Figura 8

FODA del área operativa

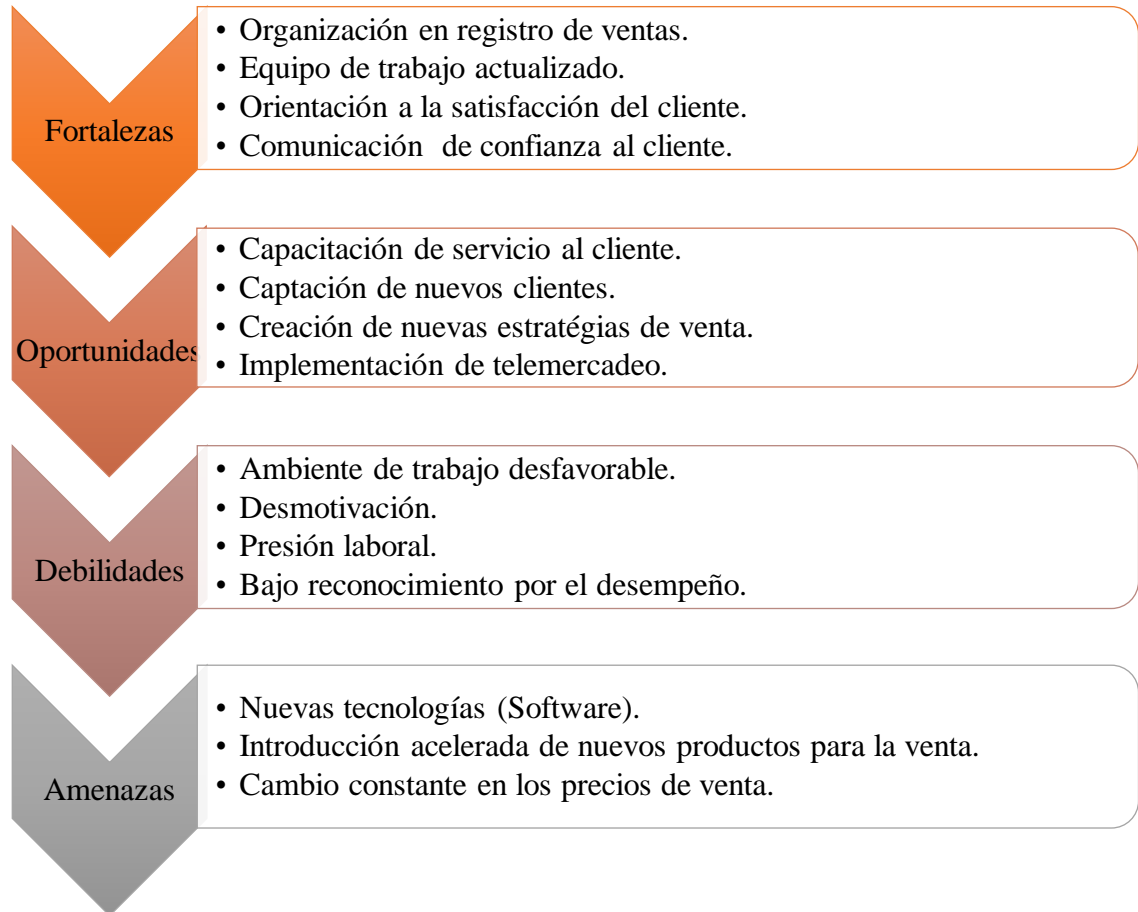


1.6.5. Área de recepción

La Figura detalla el FODA de recepción.

Figura 9

FODA de recepción



CAPÍTULO 2

2. INDUSTRIA TEXTIL

2.1. Factores críticos del sector industrial

2.1.1. Marca

Davis (2017) plantea a la marca como un término que va mucho más allá de un logo o nombre de empresa, pues en realidad constituye la personalidad de la organización. Es así que si la compañía sufre algún daño, la marca también se ve afectada.

La marca implica aquel factor diferenciador dentro de un mercado y es lo que identificada a cada negocio, sus productos y servicios. Ahora bien, Klein (2000) analiza que en los últimos años las multinacionales han descuidado en cierto punto la eficiencia en sus procesos de transformación de materia prima para dar mayor prioridad a la creación de una imagen con presencia mundial. Y es que más allá de lo contraproducente que este descuido resulte internamente en la organización, hay que reconocer que las marcas ahora generan experiencias, construyen comunidades de seguidores fieles e identificados con aquellas promesas y valores a tal punto que se tornan parte del núcleo familiar.

Para Park et al. (1986), la marca cobra mayor valor a medida que el consumidor la reconoce con más facilidad y queda instaurada en su mente, sea para bien o para mal. Por su puesto, siempre el propósito es transmitir una sensación de positivismo que puede ser de distintos aspectos: funcional, es decir que le permite resolver al individuo diversas situaciones; simbólico, o sea relacionado con el autoconcepto, pertenencia grupal o el rol; experiencial, que está enfocado a la búsqueda de placer o diversidad. Así, el resultado es lograr un sólido vínculo y fidelización entre la empresa y sus clientes.

De acuerdo a Talaya et al. (2008), las marcas pueden ser clasificadas en administrativas y operativas, que a su vez se subdividen en otros grupos.

Operativas

- Marca de fabricante: es propiedad del fabricante. Su función es distinguirla del distribuidor.
- Marca de distribuidores: son varias marcas de un distribuidor, ya sea privadas o comerciales, caracterizadas principalmente por su envase o tipo de producto.

- Marca vertical: hace referencia a la relación entre el ambiente del establecimiento y los productos o servicios que oferta.

Legales

- Marca de producto o servicio: elemento que diferencia a una empresa de su competencia con la intención de crear en el consumidor un sentido de pertenencia.
- Marca colectiva: tiene como objetivo diferenciar productos o servicios de una asociación de productores, fabricantes o comerciantes.
- Marca de garantía: certifica el cumplimiento de requisitos comunes en el mercado: calidad, origen, almacenamiento o componentes del producto.
- Marca internacional: manera de asegurar mediante el registro internacional (basado en el Arreglo de Madrid de 1891).

En Ecuador, la marca debe ser registrada en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI) que se rige bajo el Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación (2016), en cuyo artículo 359 define a la marca como todo tipo de signo que permite distinguir los productos en el mercado. Según Andrade (2019), algunas ventajas de registrar la marca son:

- Exclusividad de uso.
- Notoriedad a largo plazo.
- Constituye un activo financiero.
- Facilidad para conectar con el cliente por el grado de identificación.
- Consolidación de la presencia de marca entre competidores.
- El titular puede ejecutar acciones legales a quien no respete el derecho de propiedad intelectual.
- Derecho a establecer franquicias o licencias para uso de marca a cambio de regalías.

En Ecuador, Fabrilfame S.A., Delltex Industrial S.A., Textiles Texsa S.A. y Francelana S.A son las empresas que ocupan los primeros lugares en sector textil, de acuerdo a información de Ekos (s.f.). Este hecho implica que dichas compañías han hecho esfuerzos para desarrollarse y posicionar su cadena textil en el ámbito nacional e

internacional, con beneficios tangibles e intangibles, productos que se posicionan sobre otros, con mayor demanda y, por ende, más beneficios. Además, a medida que la marca se torna más sólida los costes en publicidad pueden reducirse significativamente.

Entonces, posicionar la marca no implica tener una determinada participación en el mercado, sino realmente influir en la actitud de los consumidores, en su poder de decisión e incluso lograr que la recomienden con amistades y familiares. Es por ello necesario que previo a crear una marca esté correctamente identificado cuán competitivo es el entorno, así como el público objetivo y el valor diferenciador que aportará a posicionar al negocio.

2.1.2. Tecnología

En un entorno tan dinámico y tecnológico como el que se vive hoy en día es fundamental desarrollar ventajas competitivas a fin de mantener el negocio sostenible a corto y largo plazo, hecho que implica mejorar los procesos de producción. Al respecto, Rios y Marcon (2008) enfatizan que la tecnología puede abordarse desde tres destinas aristas: como objetos físicos, sea maquinaria, instrumentos, dispositivos, etc.; como formas de conocimiento dirigidos hacia un objeto para saber usarlo, repararlo, proyectarlo y producirlo; tercero, como parte de un complejo conjunto de actividades humanas.

Para González y Romero (2018), el aspecto tecnológico constituye el cambio que determina los beneficios y réditos económicos, siempre que la empresa lo aproveche a su favor y que los colaboradores se mantengan actualizados. No es de gana que en la industria textil de Ecuador la tecnología sea la variable que incide en gran medida para la creación de las PYMES, pues los procesos de producción demandan altos estándares de calidad a fin de que el producto sea totalmente competitivo en el mercado; claro, sin desmerecer la mano de obra, pero que a fin de cuentas realiza tareas repetitivas cuando los procesos están ya tecnificados. En ese sentido, para aprovechar al máximo la tecnología de la información y comunicación (TIC) debe cumplirse con dos requisitos: tener alto nivel de conocimientos de los procesos de la empresa y contar con la capacidad para planificar las necesidades de las TIC.

Hay que reconocer que la industria de la moda está en una constante innovación que no tiene fin. Es así como algunas empresas textiles reconocidas en Ecuador, por ejemplo Comercial Etatex Cía. Ltda., Alexa Tejidos Cía. Ltda., Francelana S.A, Textil San Pedro, Textiles Santa Rosa C.A, Vicunha Ecuador S.A, entre otras, han alcanzado su

éxito gracias a que han establecido procesos más tecnológicos y eficientes, como los detallados en los siguientes puntos:

- Telas inteligentes: textiles antibacteriales, repelentes de líquidos, biodegradables, entre otros, son algunas alternativas actuales para innovar y constituyen una gran ventaja al momento de mantenerse competitivos en el mercado.
- Comercio electrónico: el utilizar plataformas digitales y tiendas en línea se torna en una estrategia indispensable en la sociedad actual, en vista de que los consumidores son totalmente tecnológicos y usan distintas aplicaciones y recursos para informarse y comprar. Por ende, los canales electrónicos permiten construir vínculos cercanos con los consumidores.
- Prendas sostenibles: en el sector textil ecuatoriano las prendas sostenibles aún son un concepto nuevo y algunas empresas apenas están implementándolas o en proceso de hacerlo. Contar con una producción social y ambientalmente responsable es una muestra de que las compañías pueden aportar a generar cambios no solo con sus productos sino con sus acciones, como es el caso de Tukuna y Revive.

Tukuna se apoya de la ingeniería para crear productos con base en elementos reciclados. Inicialmente, producían únicamente filamentos 3D de botellas plásticas, pero luego expandieron su propuesta a macetas, juguetes, aretes y, su producto más famoso, las gafas. Por su parte, Revive utiliza botellas plásticas recicladas para crear prendas bastante suaves y livianas. Incluso, producen material que sirve de relleno de chompas y es ideal para regular la temperatura corporal en condiciones de frío (El Comercio, 2021).

Es así como innovar con un enfoque sostenible constituye parte de la estrategia de empresas que buscan generar un impacto distinto, lo que implica también que sus colaboradores deben tener la capacidad de adaptarse a los cambios.

2.1.3. Calidad

En primera instancia, cabe reconocer que la calidad resulta un término algo complejo, pues para determinar que algo es bueno o no requiere también que sea comparado con otro elemento que cumpla las mismas funciones, analizar fortalezas y debilidades (Reeves y Bednar, 1994). Es así que si bien la calidad de productos y servicios son aquellas características que tienen sus raíces en el mercadeo, la ingeniería, manufactura y mantenimiento, constituye un elemento multidimensional definido

también por la satisfacción del cliente, que por cierto es totalmente cambiante, por lo que debe siempre tomarse en cuenta las necesidades del consumidor para crear productos que las cubran (Feigenbaum, 1994).

Por otro lado, en términos de calidad necesariamente hay que mencionar a las normas ISO 9000 establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO, 2015), que establece ocho principios de gestión para mejorar el desempeño empresarial:

- a) Enfoque al cliente: es sustancial comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer sus necesidades y esforzarse para exceder las expectativas.
- b) Liderazgo: los líderes determinan la unidad, propósito, orientación y, por ende, son quienes tienen que fomentar un ambiente laboral adecuado.
- c) Participación del personal: los colaboradores son la esencia de una organización y es gracias a su compromiso y trabajo que la empresa logra los objetivos planteados.
- d) Enfoque basado en procesos: los resultados son más eficientes cuando las actividades y recursos son gestionados bajo procesos.
- e) Enfoque de sistema para la gestión: identificar, comprender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema aporta que la empresa sea más eficaz y eficiente.
- f) Mejora continua: actitud general que busca mejorar de manera continua los procesos de la empresa.
- g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: conjunto de datos e información medible, sobre la cual se toman decisiones.
- h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: beneficio mutuo entre la empresa y proveedores, con el objetivo de seguir creando valor.

Otra manera de asegurar que los procesos cumplan con determinados estándares y requerimientos es mediante certificados de calidad, y para conseguirlos es necesario seguir una serie de pasos en los que la organización tiene que demostrar que la gestión, servicio o producto cumplen con los requisitos establecidos en una determinada norma o reglamento técnico. Además, constituye una gran oportunidad para mejorar la competitividad y el valor agregado.

En Ecuador, quienes desean obtener la certificación nacional de sus procesos de calidad y gestión tienen que acudir al Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), cuya certificación garantiza que el producto responde a normas nacionales, internacionales y reglamentos técnicos aplicables. En ese sentido, de acuerdo al Servicio de Acreditación Ecuatoriano (SAE, 2018), varios empresarios ecuatorianos del sector textil no solo buscan tener una certificación del INEN, sino que su producción esté respaldada por las normas ISO 9001. Es por ello que las compañías acreditadas por la SAE pueden certificar dicho sistema de gestión, avalar que sus prendas cuentan una determinada calidad y contar con un control de riesgos y rendimiento más sólido, lo que sin duda contribuye a mejorar la imagen del sector textil.

2.1.4. Alianzas estratégicas

Como lo indica Ariño (2008), el objetivo de una alianza estratégica es satisfacer intereses privados y comunes mediante determinados recursos y en el contexto de un escenario de incertidumbre. De acuerdo con la naturaleza de los recursos que cada uno aporta, las alianzas estratégicas pueden ser de masa crítica o complementarias. Es así que la ventaja común de toda alianza radica en acceder a recursos, productos, tecnología o habilidades de otra empresa que sería costoso obtenerlos o producirlos directamente.

Por otro lado, Agulló (2000) expone algunos ejemplos de lo que no son alianzas estratégicas para evitar confusiones:

- Fusión, adquisición o absorción de una empresa en donde una compañía adquiere el control total.
- Relaciones entre multinacionales y filiales extranjeras. Comúnmente, esto es respuesta a presiones de gobierno o socioculturales.
- Acuerdos para otorgar licencias o franquicias.

El trabajo de quien administra las alianzas estratégicas es mejorar ambas dimensiones y controlar la relación entre competencia y cooperación, Así, la prioridad es alcanzar los objetivos de la organización, que pueden clasificarse en cuatro grupos:

- Agregar valor a una actividad mediante una contribución adicional a los procesos de la empresa.

- Mejorar las capacidades estratégicas de la organización, para lo cual debe tomarse en cuenta a la competencia a fin de que sea un referente de aquello que hay que mejorar.
- Flexibilidad estratégica. Los constantes cambios sociales pueden generar limitaciones a los administradores de las alianzas estratégicas, por lo que es crucial mantener una flexibilidad entre las partes.
- Evita la pérdida de competencias básicas y ventajas estratégicas por la apropiación de ciertos socios (Del Prado, 1995).

Tipos de alianzas estratégicas

A continuación, son detalladas algunas alianzas estratégicas mencionadas por Ariño (2007), las cuales no deben ser consideradas como únicas, sino por su relevancia estratégica.

Por la cadena de valor que ocupan los socios.

- Alianzas estratégicas horizontales: empresas que entablan acuerdos de colaboración entre actuales o potenciales competidores, por ejemplo para proyectos de investigación, fabricación de productos, entre otros.
- Alianzas estratégicas verticales: unión de empresas cuyas fases siguen la misma cadena de valor y en donde intervienen acuerdos entre proveedores y clientes.

Por la naturaleza de los recursos aportados.

- Masa crítica: las empresas involucradas aportan recursos de la misma naturaleza a fin de alcanzar una buena escala y rentabilidad.
- Complementarias: las compañías aportan recursos de distinta naturaleza y que ambas partes necesitan.

Propósito de los socios.

- Explotación: los socios buscan tener mayores resultados económicos al incrementar la productividad de los activos, mejorar capacidades, tecnologías, estandarización y reducir costes.
- Exploración: iniciativa por aprender, encontrar oportunidades y adquirir capacidades mediante la apertura a nuevos negocios.

En el sector textil ecuatoriano las alianzas estratégicas representan una ventaja para las empresas, puesto que abren paso a mejorar el acceso a la comercialización internacional, los canales de distribución, tener mayor información de mercados potenciales y conocer cómo participar en ellos. Un ejemplo es el Plan de Mejora Competitiva que nació a raíz de la alianza estratégica entre la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (AITE) y la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI) con la intención de diseñar e implementar un plan de mejora del clúster textil así como de la confección ecuatoriana, enfocándose principalmente en que los productos alcancen la internacionalización (Revista Gestión, 2021). Es así como las alianzas bien establecidas dan paso a encontrar diferentes soluciones, eliminar obstáculos y aportar al crecimiento de las partes involucradas.

2.1.5. Canales de distribución

Velásquez (2000) considera que un canal de distribución, también llamado canal comercial, es la manera en que los clientes y la organización interactúan dentro de un espacio en donde son comercializados los productos o servicios; por ende, debe existir una estrategia sólida por detrás. Además, Mena (2016) reitera que dichos canales y su funcionalidad no pueden eliminarse, pero sí es posible evitar o cambiar a ciertos intermediarios en función de la demanda del cliente.

Tipos de canales de distribución

Para Acosta (2017), un canal de distribución puede clasificarse según la longitud, tecnología de compraventa y la forma de organización.

Según la longitud

- Canal directo: relación entre fabricante y consumidor.
- Canal corto: Conformado por el fabricante, detallista y consumidor.
- Canal largo: Intervienen el fabricante, mayorista, minorista y consumidor.

Según la tecnología de compraventa

- Canales tradicionales: No existe uso de tecnología en las actividades de intercambio.
- Canales automatizados: las actividades de intercambio dependen de recursos tecnológicos.

- Canales audiovisuales: medios utilizados para dar a conocer y distribuir sus productos, como la televisión.
- Canales electrónicos: utilizan plataformas digitales para promocionar y distribuir productos o servicios.

Según la forma de organización

- Canales independientes: no existe una estructura formal entre los integrantes y hay diferentes políticas comerciales.
- Canal administrado: se establece una cierta coordinación de actividades entre cada una de las partes.
- Canal integrado: reagrupa miembros del canal, sea de manera horizontal o vertical.
- Cooperativas de consumidores: entidades autoadministradas cuyo objetivo es suministrar bienes o servicios para el consumo.
- Sucursales múltiples: también llamado sucursalismo, sus integrantes venden dentro de una estructura de tiendas.

2.1.6. Capacidad

Tiene que ver con el volumen de producción que puede generar, albergar, recibir o acumular dentro de un periodo de tiempo. Usualmente, la capacidad dicta el capital requerido, costo fijo, la posibilidad de cumplir con la demanda y el nivel de ocupación de las instalaciones: si son demasiado grandes es muy probable que hayan áreas paralizadas, pero si son muy pequeñas el riesgo de perder clientes es mayor (Chain, 2007).

Capacidad de diseño

De acuerdo a Heizer y Render (2003), la capacidad de diseño es la producción teórica máxima de un sistema dentro de un periodo de tiempo determinado y bajo condiciones ideales. Sin embargo, es común que las empresas operen con una tasa menor a la de su capacidad, entre el 80%, dado que han logrado mayor eficiencia y les permite no agotar todos sus recursos en la producción, hecho conocido como capacidad efectiva.

Capacidad efectiva

Capacidad que una empresa debe alcanzar y en donde es tomado en cuenta todas las restricciones que puedan existir (Krajewski y Ritzman, 2000).

Capacidad instalada

Al abordar la capacidad instalada es necesario mencionar dos aspectos: la utilización y eficiencia que puede lograrse. Si una empresa considera realizar cambios en su capacidad instalada, es recomendable tener en cuenta lo siguiente:

- **Economía de escala:** escenario en donde la compañía realiza una reducción en gastos de producción al expandirse: mayor producción y menos costos.
- **Deseconomía de escala:** los costes de bienes o servicios aumentan gradualmente al incrementar el número de unidades producidas.
- **Fábricas enfocadas:** empresas que subdividen sus instalaciones y cada una tiene plantas especializadas de menor tamaño.

Dado que la capacidad instalada no puede ser dictada únicamente por las empresas, en el sector textil los negocios tienen que realizar estudios para determinar una aproximación de la demanda a esperar por sus productos y, en consecuencia, conocer cuánta maquinaria y mano de obra es necesaria. Además, en varias ocasiones las empresas tienen recursos económicos limitados y están imposibilitadas en lograr una capacidad de instalación. En otros casos, existen factores externos, como la economía del país, acceso tecnológico, regulaciones legales, socioculturales, etc., que obligan al consumidor a modificar su conducta de compra y que constituyen una gran desventaja para empresas que si tienen una alta capacidad de producción (Reid y Sanders, 2015).

Como fue indicado previamente, la mayoría de negocios de la industria textil son microempresas que se encuentran enfocadas a satisfacer determinadas necesidades. Es así que si bien las grandes empresas tienen una alta cuota de participación de mercado tienden a descuidar a sectores minoristas y es ahí donde la pequeña capacidad instalada de las medianas y pequeñas empresas resulta la estrategia más adecuada.

2.2. 5 fuerzas de Porter

Este modelo es utilizado en distintas empresas que basan sus estrategias en las cinco fuerzas:

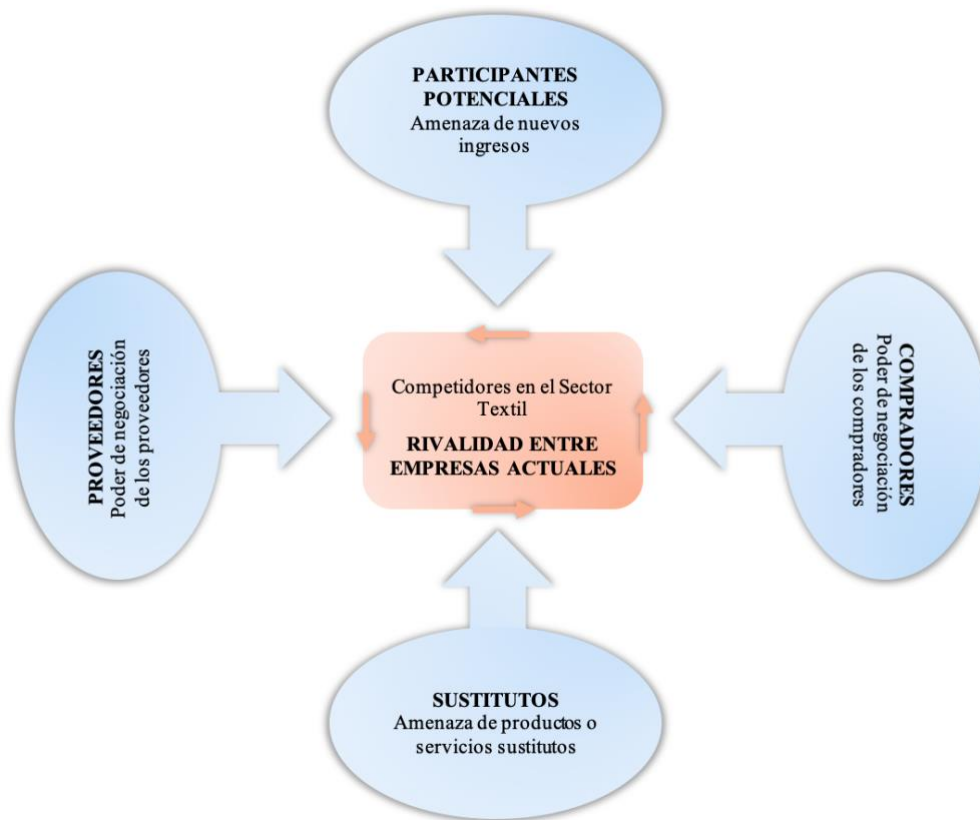
- Capacidad de negociar de los compradores
- El poder de negociación de proveedores
- Riesgo de nuevas empresas

- Amenaza de nuevos productos o servicios sustitutos
- Rivalidad entre empresas actuales (Porter, 2008a, p. 20)

A continuación, la Figura 10 expone de manera visual este modelo.

Figura 10

Cinco Fuerzas de Porter



Nota: basado en Porter (2009), p. 32

En los siguientes puntos se profundiza cada una de estas fuerza dentro de la industria textil.

2.2.1. Poder de negociación de los compradores

Apalancamiento de negociación

- Concentración de clientes frente a concentración de empresas

Determina si la mayor parte de ventas del sector está constituida por una grande o pequeña cantidad de clientes. Si esta cantidad no es elevada, la palanca de negociación se ve afectada debido a que se corre el riesgo de que existan más empresas.

- Volumen de los clientes

Cuando el cliente realiza compras de alto valor tiene mayor capacidad para exigir mejores condiciones a los proveedores, siempre y cuando se tenga en cuenta los siguientes factores:

- Costes cambiantes de los clientes en relación con los de la empresa: costos que el consumidor asumo al cambiar de producto, proveedor o marca. No involucra solo valor monetario, sino psicológicos, voluntad y tiempo.
 - Información de los clientes: identificar si los compradores tienen datos suficientes de la empresa, como actividades, productos o servicios, precios y calidad, para así hacer una comparación con los competidores.
 - Capacidad de integrar hacia atrás: el cliente tienen la intención y posibilidad de crear los productos o servicios requeridos, lo que afecta a las empresas y anula su poder de negociación.
- Producto sustituto

Bienes capaces de satisfacer una misma o parecida necesidad, implica un reemplazo de fácil ejecución, siempre y cuando el precio y calidad sean atractivos para el cliente. En ciertos escenarios, los compradores llegan a tener un determinado poder de negociación, fruto de una alta concentración de grupos o un significativo volumen de compra, lo que incide en la producción, precios y calidad de los productos o servicio. Es así como la opinión que tienen los clientes sobre la empresa es crítica para la producción, por lo que es siempre fundamental mantener un vínculo estrecho con ellos (Hernández, 2011).

A continuación, en la Tabla 10 se presenta el análisis del sector textil de acuerdo al poder de negociación de los compradores.

Tabla 10

Poder de negociación de los compradores

Consideración	Influencia en el poder de negociación de los compradores	Justificación
Concentración de clientes frente a concentración de empresas	Media	Al ser un amplio mercado existe la posibilidad de que se integren una mayor o menor cantidad de clientes en base a sus necesidades.
Volumen de los clientes	Media	Es posible estimar la demanda de productos mediante temporadas, pero no existe certeza total.
Costes cambiantes de los clientes en relación con los de la empresa	Alta	Ciertos clientes pueden presentar altos costos al realizar el cambio, pero también pueden ser imperceptibles.
Información de los clientes	Media	El alcance de comunicación de las empresas puede verse afectado por otras de mayor tamaño y con mejores estrategias.

Consideración	Influencia en el poder de negociación de los compradores	Justificación
Capacidad de integrar hacia atrás	Baja	Las empresas proveedoras no dependen únicamente de un cliente debido a que abastecen a uno o varios mercados.
Producto sustituto	Baja	Los sustitutos en este sector están más relacionados con marcas que ofrecen el mismo producto.

Nota: alta:1; media:3; baja:2. Resultado: media

Como puede observarse, hay distintos elementos que inciden en que el poder de negociación de los compradores sea medio. Es así que por las características del sector textil existen periodos de alta demanda pero que no son prolongados, por lo que las compras individuales o en menor volumen son más frecuente. También, es importante indicar que una integración hacia atrás es poco probable, pues si bien hay grandes empresas que utilizan materia prima, los proveedores no dependen únicamente de una compañía; al contrario, abastecen a uno o varios mercados, por lo que tratar de obtener el control sobre estos sería imposible. Además, los clientes no cuentan con un sustituto total, pues las prendas textiles tienen diferentes funcionalidades y es posible encontrar productos similares, que cubren la misma necesidad pero que son de otras marcas.

A pesar de que el poder de negociación de los compradores es medianamente bajo, no quiere decir que las empresas descuiden las demandas del sector, más bien siempre existe un grado de atención a fin de conocer las nuevas exigencias del consumidor para compararlas con los objetivos de la empresa y lograr un equilibrio entre la satisfacción del cliente y el manejo controlado de producción.

2.2.2. Poder de negociación de los proveedores

- Diferenciación de factores

Hace referencia a qué tan diferentes son de los productos ofrecidos por una empresa y su competencia. Al existir un alto nivel de diferenciación es posible crear una fuerte barrera de entrada, puesto que las nuevas compañías tendrán que combatir la fidelidad de los clientes hacia negocios ya posicionados.

- Costes cambiantes de proveedores y empresas en la industria

La empresa tienen ventaja y mayor poder de negociación cuando los clientes se enfrentan a altos costos por el cambio de proveedores, pues implica una serie de

alteraciones: especiaciones del producto, capacitaciones de uso del nuevo producto, cambios en los sistemas de información, entre otros (Porter, 2008b).

- Presencia de factores sustitutivos

Entre los factores sustitutivos que representan una amenaza están el no contar con una ventaja competitiva específica. No es de gana, por ejemplo, que exista una gran variedad de opciones de celulares, pero cada uno tenga un elemento diferenciador. Otro factor es la facilidad de los clientes para realizar el cambio entre productos, es decir su adaptabilidad es inmediata y sin producir la mínima afección (5 Fuerzas de Porter, 2015).

- Importancia del volumen para el proveedor

Si un mercado representa para el proveedor un alto porcentaje del volumen de compra enfocará sus esfuerzos para conservar esta participación, sea mediante precios accesibles, facilidades de pago u otros beneficios.

- Coste relativo a las compras totales en la industria

Si los productos del proveedor son un pilar fundamental para el éxito de la empresa, por ejemplo para lograr una alta calidad del producto, obtiene mayor poder de negociación.

- Impacto de los factores en el coste o diferenciación

Es el daño por el cambio de proveedor que es asumido por los compradores.

- Amenaza de integración hacia adelante relativa al riesgo de integración hacia atrás por las empresas de la industria.

La integración hacia adelante se produce cuando las empresas buscan ampliar su propiedad y aliarse con otras. El resultado es que las compañías obtienen varios beneficios, sobre todo en cuanto a logística y distribución .

A continuación, en la Tabla 11 es posible visualizar el análisis al sector textil de acuerdo al poder de negociación de los proveedores.

Tabla 11*Poder de negociación de los proveedores*

Consideración	Influencia en el poder de negociación de los proveedores	Justificación
Diferenciación de factores	Alta	Al ser productos con características iguales o similares existe el riesgo de ser confundidos entre sí.
Costes cambiantes de proveedores y empresas en la industria	Baja	Los clientes encuentran un proveedor que cumple sus necesidades. Es así que realizar un cambio resultaría costoso o innecesario.
Presencia de factores sustitutivos	Media	No existe un sustituto directo para los productos textiles, por lo que se diferencian en precio, calidad, beneficio, entre otros.
Importancia del volumen para el proveedor	Media	Gracias al número de clientes de cada empresa puede determinarse si un volumen de compra alto o bajo puede llegar a afectarles.
Coste relativo a las compras totales en la industria	Media	Cuando las empresas proveedoras alcanzan un nivel de fidelización por parte de ciertos clientes podrán determinar las pautas para la negociación.
Impacto de los factores en el coste o diferenciación	Media	Si el cliente se inclina por una empresa, las competencias están totalmente limitadas.
Amenaza de integración hacia adelante relativa al riesgo de integración hacia atrás por las empresas de la industria	Alta	Varias empresas buscan realizar alianzas con el fin de obtener un beneficio mutuo, como la reducción de costos.

Nota: alta:3; media:4; baja:1. Resultado: media

El poder de negociación de los proveedores es medio. En primera instancia, hay que reconocer que al ser un sector con productos semejantes y poco susceptibles a sustitución es posible que las empresas no tengan inconvenientes en cambiar proveedor, para lo cual siempre se analizan el precio y la calidad. Así también, los proveedores no destinan todos sus esfuerzos a un solo grupo de clientes, pues pueden ampliarse a mercados internacionales y esto les otorga mayor poder de negociación.

En la industria textil puede existir un alto o bajo número de proveedores de distinta índole, lo que incide en los costos de producción y precios de venta. Es por ello necesario mantener una buena relación empresa-proveedor con el fin de asegurar un óptimo abastecimiento de materia prima.

2.2.3. Riesgo de nuevas empresas

- Economías de escala

Surge a partir de empresas proveedoras que producen un gran volumen de productos y cuentan con precios más bajos por unidad, tienen los recursos tecnológicos necesarios y establecen condiciones adecuadas con los clientes.

- Diferenciación de productos

Los principales determinantes son el diseño, marca y calidad del producto. Es así fundamental contar con una clara diferenciación de productos con el propósito de que el cliente no adquiera mayor poder de negociación.

- Identidad de marca

Es la manera cómo los compradores identifican los productos de la empresa. Así, la marca representa para ellos una asociación inmediata entre el producto y ciertos elementos: colores, sonidos, olores, imágenes, etc.

- Costes cambiantes

Son costes fijos que afectan a los proveedores y que se presentan cada vez que cambian de compradores.

- Necesidad de capital

La barrera es significativa cuando hay la necesidad de contar con capital para gastos no recuperables. Este hecho representa una gran dificultad para aquellas empresas que inician en el mercado.

- Acceso a los canales de distribución

Mientras más limitados sean los canales de distribución para los nuevos posibles competidores más difícil es entrar al mercado.

- Ventajas absolutas de los costes

Ocurre en empresas que fueron las primeras en ingresar al mercado y que han fortalecido sus factores estratégicos, como la materia prima, posicionamiento de marca, captación de clientes, entre otros. Este hecho constituye una ventaja de costos debido a la experiencia obtenida pero es una gran barrera para nuevos competidores.

- Curva de aprendizaje

Esto tiene que ver con el *know how*, el saber hacer algo. Una empresa ha desarrollado este aprendizaje como fruto de realizar una determinada actividad durante un largo periodo de tiempo.

- Política gubernamental

Pueden resultar perjudiciales o favorables para el ingreso de nuevas empresas competidoras. Así, por ejemplo, es posible que requieran ciertas licencias, que exista restricción a inversión extranjera o regulaciones a productos y servicios.

- Represalia esperada

Acciones que pueden tomar las empresas ya posicionadas en el mercado para evitar nuevos competidores, por ejemplo publicidad masiva, reducción en precios o cualquier mecanismo que opaque a la competencia.

A continuación, la Tabla 12 expone el análisis al sector textil de acuerdo al riesgo de nuevas empresas.

Tabla 12

Riesgo de nuevas empresas

Consideración	Influencia en el riesgo de nuevas empresas	Justificación
Economías de escala	Alta	Mientras las grandes empresas sigan incrementando su volumen de producción, más complicado es para las nuevas compañías sobrevivir en el mercado.
Diferenciación de productos	Media	Las nuevas empresas pueden destinar esfuerzos para mejorar factores como calidad, precio, diseños entre otros, más no podrán introducir productos diferenciados en su totalidad.
Identidad de marca	Alta	Las empresas que busquen ingresar al mercado tendrán que determinar las estrategias adecuadas para no verse opacadas por aquellas ya posicionadas.
Costes cambiantes	Baja	No existe una manera de medir cuán costoso puede ser para los clientes el cambiar de producto y empresa.
Necesidad de capital	Alta	Para ingresar a un nuevo mercado es fundamental contar con un capital que pueda cubrir las necesidades actuales y futuras del negocio.
Acceso a los canales de distribución	Media	En un inicio, las nuevas empresas pueden verse en la obligación de comercializar directamente con el cliente, dado tomará tiempo para que los productos sean demandados por mayoristas o minoristas.
Ventajas absolutas de los costes	Alta	Los costos de las empresas ya posicionadas les permite tener una alta ventaja competitiva sobre las de nuevo ingreso.
Política gubernamental	Alta	Al ser un sector muy contribuyente para la economía del país, el ingreso no puede ser muy complicado, siempre y cuando se cumpla con los requerimientos establecidos.

Consideración	Influencia en el riesgo de nuevas empresas	Justificación
Represalia esperada	Medio	Las empresas ya posicionadas no suelen tomar represalias hacia las nuevas, más bien se enfocan en mantener a sus clientes actuales mediante beneficios.

Nota: alta:5; media:3; baja:1. Resultado: alta

La influencia de las barreras de entrada en el riesgo de nuevas empresas es alta. Aspectos como la producción en masa, acceso a mejores costos por parte de las compañías actuales, el reconocimiento de marca y posicionamiento dentro del mercado hacen que el escenario sea poco favorable para nuevos competidores. Es así que quienes deseen ingresar en el mercado tienen que enfrentarse al desconocimiento de identidad, tener precios competitivos, suficiente capital, falta de información con respecto a las necesidades actuales del consumidor, entre otras.

En definitiva, la entrada de nuevas empresas está relacionada con las barreras que existan y puede incidir en la rentabilidad del sector. Como lo indica Vela et al. (2017) mediante estos obstáculos es posible analizar las distintas dificultades y restricciones que tiene que enfrentar una compañía para poder competir en una determinada industria, pues a fin de cuentas son factores que niegan y dificultan el ingreso hacia un sector y otorgan ventajas a quienes ya tienen su cuota de participación de mercado.

2.2.4. Amenaza de nuevos productos o servicios sustitutos

- Rendimiento relativo de los productos sustitutos en el precio

Relación entre precios de productos sustitutos y productos analizados. Cuando uno de ellos logra un precio competitivo las demás empresas se ven obligadas a tratar de alcanzar este límite. No está de más reiterar que los clientes tienen preferencia por aquellos productos sustitutos siempre y cuando la calidad y precio sea mejor.

- Costes cambiantes

Los clientes a quienes el cambio les representa un alto costo serán menos propensos a modificar su conducta de compra. Pero si estos costos reducen, los compradores no verán inconveniente alguno para realizar el cambio al producto sustituto.

- Predisposición de los clientes a sustituir

Se presenta cuando el comprador no ha formado una buena fidelidad hacia la marca o empresa; por tanto, realiza el cambio a un producto sustituto siempre y cuando la calidad y el rendimiento superen al producto de uso actual.

Por otro lado, en la Tabla 13 puede visualizarse el análisis de la amenaza de nuevos productos o servicios.

Tabla 13

Amenazas de nuevos productos o servicios

Consideración	Influencia en la amenaza de nuevos productos o servicios	Justificación
Rendimiento relativo de los productos sustitutos en el precio	Baja	Las nuevas empresas se ven limitadas a igualar los precios competitivos del mercado. Al no tener un gran volumen de ventas inicial, competir por precio puede representar pérdidas.
Costes cambiantes	Media	Cuando los clientes del sector encuentran una empresa proveedora que satisfaga sus necesidades no suelen verse tentados a cambiarlo. Sin embargo, las nuevas empresas pueden ofrecer productos diferenciados que en ocasiones incentivan a los consumidores a realizar el cambio.
Propensión de los clientes a sustituir.	Media	En ciertas ocasiones, los clientes se ven obligados a adquirir ciertos productos por la falta de opciones, lo que resulta una gran oportunidad para que nuevas empresas trabajen en una ventaja competitiva y así brindar productos que satisfagan mejor al cliente.

Nota: alta:0; media:2; baja:1. Resultado: media

La amenaza de nuevos productos o servicios es media, es decir que ya que no se presentan productos sustitutos en su totalidad y puede existir una competencia en cuanto a precio, calidad, innovación, tecnología, entre otros. Esto implica que ciertas empresas ofrecen productos que satisfacen la misma necesidad y que el consumidor los elige por su valor, calidad, grado de fidelización y la dificultad o facilidad de cambio, lo que a su vez desencadena una guerra de precios.

Por otro lado, el ciclo de vida de los productos es un aspecto de gran relevancia a tomar en cuenta. Por lo general, las grandes compañías están en la posibilidad de mantenerse a la par con las nuevas tendencias, hecho que difícilmente las pequeñas empresas pueden lograr, lo que las relega a una posición poco importante a nivel de mercado.

2.2.5. Rivalidad entre empresas actuales

- Crecimiento de la industria

Cuando el mercado tiene un lento crecimiento, las empresas entran en una batalla por conseguir la mayor participación posible.

- Costes fijos de (almacenamiento)/valor agregado

Las empresas siempre tienen que cubrir costos fijos y variables. Si los costos fijos son altos con relación al valor de los productos o servicios es necesario contar alto poder de negociación.

- Exceso intermitente de capacidad

Cuando el mercado tiene el poder de elegir si la capacidad debe ser incrementada o disminuida, las empresas experimentan un cambio en el equilibrio de oferta-demanda, lo que ocasiona una mayor intermitencia de la capacidad y obliga a las compañías a reducir sus precios para que sus productos logren venderse.

- Diferencia de productos

Factores que inciden en que el producto tenga una clara diferenciación de la competencia a tal punto que sea considerado único, por ejemplo el diseño, servicio que recibe el cliente, entre otros. Los clientes pueden verse más interesados por los productos sustitutos cuando cuenten con varios rasgos parecidos.

- Identidad de marca

La identidad de marca incide en que una empresa tenga mayor o menor posicionamiento en el mercado y el reconocimiento por parte de los clientes.

- Costes cambiantes

Cuando los costos de cambio de unos productos a otros son bajos se da paso a una mayor competencia en el sector.

- Concentración y equilibrio

Relación entre el número de empresas de un mercado y el precio de sus productos. Entonces, a mayor cantidad de compañías más dificultad existe por alcanzar el mínimo precio posible antes de incurrir en pérdida; en cambio, a menor cantidad de negocios hay más poder de negociación.

- Complejidad informativa

Información del pasado de la empresa: sus objetivos, metas, rendimiento financiero, posición como competidor, en dónde se ha destacado, entre otras.

- Diversidad de competidores

Hace varios años las empresas contaban con una estructura igual o similar y con costos parecidos, lo que generaba una mínima rivalidad. En cambio, actualmente, como fruto de la globalización, las compañías tienen diferente origen, estructura, costos y objetivos, lo que da paso a que exista mayor competencia.

- Intereses corporativos

La rivalidad entre empresas crecer cuando la mayoría busca un éxito más alto o por igual. Y no es para menos, pues a fin de cuentas el objetivo es siempre lograr adentrarse en la mente y economía del consumidor y ganar mayor cuota de participación de mercado.

- Barreras de salida

Funciona a la inversa que las barreras de entrada. En este caso, la rivalidad para las empresas es alta cuando los costos por salir del mercado son mayores que permanecer en él, por ejemplo:

- Recursos duraderos y especializados: representan un alto costo para las empresas al tratar de cambiar su actividad.
- Barreras emocionales: es causado por el compromiso afectivo, una cierta resistencia por liquidar o retirarse del mercado.
- Restricciones gubernamentales: acciones gubernamentales que obligan a los empresarios a liquidar el negocio.

A continuación, la Tabla 14 detalla el análisis de la rivalidad entre empresas actuales.

Tabla 14*Rivalidad entre empresas actuales*

Consideración	Influencia en la rivalidad	Justificación
Crecimiento de la industria	Alta	Las empresas actuales destinan esfuerzos para la mejora del negocio, cada una enfocada en sectores específicos. La rivalidad se presenta cuando grandes marcas ingresan a nuevos mercados donde ya existen empresas posicionadas, puesto que representa una amenaza directa.
Costes fijos de (almacenamiento)/valor agregado	Alta	Mientras mayor sean los costos fijos a cubrir, las empresas están obligadas a modificar sus precios, servicios, calidad, etc. Este hecho puede ser interpretado como un acto de rivalidad entre los negocios.
Exceso intermitente de capacidad	Media	La demanda de los productos depende de las necesidades del consumidor y agentes externos, por ejemplo un determinado producto puede tener mayor venta en una cierta temporada del año. El riesgo que se corre es tener un exceso de producción cuando la demanda baje.
Diferencia de productos	Media	Al tratarse de productos similares, las empresas pueden entrar en una batalla por buscar la diferenciación mediante campañas publicitarias, precios, servicio al cliente, nuevos productos, calidad, entre otros.
Identidad de marca	Alta	Puede surgir una lucha constante mediante el uso de elementos visuales y auditivos para transmitir al mercado los valores de la empresa, productos, servicios, promociones, actividades, responsabilidad, entre otros.
Costes cambiantes	Alta	Si los costos en los que incurren las empresas son altos o bajos entrarán en una lucha de precios, calidad o beneficios.
Concentración y equilibrio	Alta	La cantidad de empresas existentes en el mercado determina la fijación de precios.
Complejidad informativa	Media	Las acciones de una empresa pueden quedar marcadas en la mente de los consumidores y de la competencia, por lo que se tendrá que ejercer grandes acciones diferenciadoras si se busca proyectar una nueva imagen.
Diversidad de competidores	Media	La presencia de empresas provenientes de otra localidad resulta atractivo para los clientes debido a su estructura, costos, objetivos, servicios y productos .
Intereses corporativos	Alta	Mientras más clientes se quiera captar mayores son las inversiones y esfuerzos que las empresas hacen.
Barreras de salida	Media	Salir de un mercado implica la renuncia a logros alcanzados, beneficios, clientes y oportunidades de negocio. Al hacerlo, las empresas tienen que asegurar un capital que les permita incursionar en un nuevo mercado, lo que motiva a destinar los últimos y mayores esfuerzos en el mercado actual.

Nota: alta:6; media:4; baja:0. Resultado: alta

La rivalidad entre empresas es alta debido al nivel de posicionamiento que tienen. En el sector textil, las empresas son marcas que nacieron en la localidad, por lo que su modelo de negocio fue adaptado adecuadamente, lo que significa que hay planes

estratégicos variados pero con propósitos en común, lo que da paso a un ambiente mucho más competitivo.

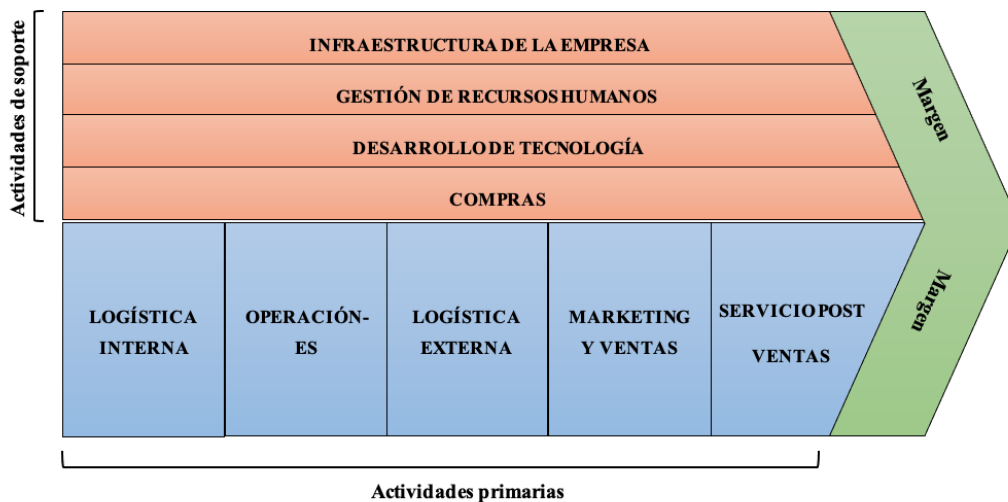
En este caso, uno de los elementos clave es la diferenciación del producto e innovación de procesos, pues si en el mercado los productos son iguales o de similares características la posibilidad de ser reemplazados es más alta. Por tanto, en este caso el precio no es una determinante sustancial, pues entran en juego otras aristas y características más específicas que motivan a elegir una y otra marca.

2.3. Cadena de valor

A continuación, la Figura 11 detalla la cadena de valor.

Figura 11

Cadena de valor



Nota: Basado en Porter (2006), p. 39

La cadena de valor constituye dos tipos de actividades, primarias y de soporte, que cumplen con una acción específica e indispensable para las empresas y que también están atadas al margen.

2.3.1. Margen

Diferencia entre el valor total de las ventas y de los costes. Por ende, si se busca incrementar el margen, las ventas tienen que ser superiores a los costos de la empresa (Miño, 2015).

2.3.2. Actividades primarias

Como lo menciona Miño (2015), estas actividades hacen referencia a la elaboración física, venta, distribución, marketing o servicio post venta e involucra a cada área de la empresa. Dentro de este grupo existen subdivisiones:

- Logística interna

Involucra la recepción, gestión de pedidos, seguimiento, distribución de materia prima e insumos. Una correcta administración de la logística interna es crucial para la empresa, puesto que de ella depende que la producción y distribución sea cumplida en los lapsos establecidos.

Cuando la empresa no es de gran tamaño, esta actividad suele ser realizada por el gerente general, quien está al mando de la línea de producción, pedidos de clientes, asegura que la capacidad instalada sea adecuada para la producción planificada, mantiene buena relación con proveedores, cuenta con un calendario de inventarios, da seguimiento al mantenimiento de la maquinaria, elabora planes preventivos, etc.

- Operaciones

Son todas las actividades de transformación de la materia prima e insumos. Es de este proceso del que depende la calidad de los productos, por lo que tiene que ser llevado a cabo minuciosamente. En el sector textil, esta área debe optimizarse a fin de reducir costos y desperdicios; estos últimos pueden ser procesados y utilizados en otras líneas de producción, por lo que resultan una inversión.

- Logística externa

Área encargada de receptor y almacenar productos terminados, que son gestionados estratégicamente para conservar los buenos estándares de servicio al cliente. Además, también puede encargarse del transporte de insumos o materia prima. Es importante tomar en cuenta que varias empresas no solo producen sino también comercializan, por lo que tener un correcto manejo de la logística externa contribuye a que el producto adquiera un valor agregado.

- Marketing y ventas

Esta área es la encargada de promocionar los productos de la empresa. Para ello son estructuradas estrategias de comunicación en donde se establecen los canales y formas de

publicitar los productos, así como precios, descuentos, promociones, entre otros, con el propósito de incrementar las ventas y acaparar mayor cuota de mercado.

- Servicio post ventas

Es mediante esta actividad que se busca dar seguimiento al cliente que ha comprado el producto, con la finalidad de conocer su nivel de satisfacción y recibir sugerencias de su parte. Por su puesto, la idea es que esta retroalimentación sea utilizada internamente para hacer las mejoras correspondientes, tomar acción en aquellas debilidades que deben mejorarse y, además, que constituya una manera de generar un vínculo estrecho con el consumidor al sentirse respaldado y escuchado.

Frente a todo lo mencionado, cabe indicar que en el sector textil ecuatoriano las actividades primarias son de gran relevancia para lograr una ventaja competitiva. Es así que las compañías tienen que hacer una autoevaluación para determinar qué actividades tienen que priorizarse: operaciones, logística interna, externa u otras, hecho que depende totalmente del giro de negocio e interés.

2.3.3. Actividades de soporte

- Infraestructura de la empresa

Comprende a las áreas de planificación y dirección contable. Sin duda, es indispensable que las empresas mantengan un adecuado control de estos departamentos para evitar que eventos inesperados afecten las operaciones. Además, tener un correcto manejo de la información financiera permite hacer frente a posibles riesgos y verificar el cumplimiento de los objetivos.

- Gestión de recursos humano

Son todas aquellas actividades de selección, planificación y reclutamiento de personal. Es un proceso vital, pues en la industria textil ecuatoriana puede resultar complicado encontrar mano de obra calificada, motivo por el cual las empresas suelen invertir en capacitaciones para sus empleados.

- Desarrollo de tecnología

Hoy en día es crucial que la empresa tenga una infraestructura tecnológica que responda a sus necesidades operativas que, a su vez, están determinadas por las exigencias de los consumidores. A nivel mundial, la industria textil ha experimentado importantes avances tecnológicos, no solo en términos de maquinaria sino en textiles, y el contar con

los recursos y maquinaria necesaria aporta a tener un mejor riesgo, reducir el tiempo de trabajo y desperdicios.

- Compras

Son todas las adquisiciones que realiza la empresa: materia prima, insumos, maquinaria, software, entre otras. Por su puesto, debe contarse con proveedores de confianza y reconocidos en el mercado -de preferencia- para así garantizar la calidad del producto o servicio, pues a pesar de ser actividades de soporte no significa que deban descuidarse; al contrario, son esenciales para las actividades primarias.

2.4. FODA de la industria

2.4.1. Fortalezas

- Fomento al desarrollo y crecimiento del sector mediante la Asociación de industrias textiles del Ecuador (AITE).
- Mejora la imagen del país mediante la presencia de los productos en mercados internacionales.
- Apoyo por parte de la agencia COPEI, que ayuda a promover la competitividad, mejorar la inserción de las empresas ecuatorianas en los mercados internacionales y, por ende, aumentar el volumen de exportaciones.
- Creación de programas de motivación y capacitación con el objetivo de maximizar la productividad de los trabajadores.
- Capacidad de producir y abastecer a unidades educativas que demandan como requisito el uso de determinadas prendas de vestir.
- Acceso a materia prima local, como hilos de alpaca y lana de oveja, que otorgan un valor diferenciador a los productos.
- Genera de fuentes directas e indirectas de empleo.

2.4.2. Oportunidades

- Aprovechar el apoyo del Estado para mejora procesos, calidad, precios y así desarrollar productos más atractivos para el sector.
- El dólar constituye un respaldo antes posibles devaluaciones que enfrenta Latinoamérica.

- Adaptar las tendencias internacionales a las necesidades de la localidad con el objetivo de disminuir el número de importaciones en productos textiles.
- Crear líneas de producción enfocadas a mercados internacionales para exportar los productos y cubrir otros mercados.
- Acceso a programas de capacitación constante con el propósito de mantenerse actualizado en tendencias, tecnologías, procesos de producción, entre otros.
- Oportunidad de acceder a nuevas y mejores tecnologías que disminuyan los costos de las empresas, como software, maquinaria o procesos automatizados.
- Diseñar y producir productos únicos, innovadores y diferenciados que den pie a una nueva moda local para fomentar su consumo.
- Posibilidad de crear empresas productoras de materia prima, como fibras, lana, algodón entre otras, para disminuir la dependencia a empresas extranjeras y obtener mejores precios.
- Búsqueda de inversión extranjera al contar con distintos diseños, alta calidad, varios beneficios, mayor durabilidad, entre otras.

2.4.3. Debilidades

- Producción de textil con calidad media debido a la falta de inversión en innovación y tecnología.
- Dificultad de contar con personal especializado en la industria: ingenieros textiles y de confecciones, diseñadores, especialistas en fibras, químicos, mantenimiento de maquinaria textil, entre otros.
- Los precios pueden ser considerados altos en ciertos sectores debido a los costos de producción y calidad de la materia prima.
- Ofertas limitadas para la formación en el área textil por parte de universidades u otras instituciones.
- Escaso número de empresas inclinadas a iniciar el proceso para exportar sus productos.

2.4.4. Amenazas

- Nuevas empresas o marcas internacionales con productos que cubran necesidades que el mercado local no lo ha hecho.
- Altos volúmenes de importación de productos textiles a bajo costo, incluso menor que el valor local, que pueden saturar el mercado y desquebrajar la economía.
- Empresas internacionales con mayor infraestructura tecnológica.
- El cambio de divisas en mercados internacionales pueden ser un factor negativo que incida en la parte contable y financiera de la empresa.
- Competencia desleal: empresas que de manera ilícita buscan obtener una ventaja competitiva.
- Intensificación de barreras de entrada por parte de los mercados internacionales, hecho que ocasiona pérdida en las exportaciones.
- Bajo incentivo para la especialización en la áreas industriales textiles, como tecnología para hilados, tejidos, impresión, tinta, acabados, químicos, tratamiento de textiles, entre otros.

2.5. Análisis PESTEL

2.5.1. Político

En Ecuador, el sector textil es afectado por medidas impuestas por el gobierno en cuanto a la seguridad del empleado y obliga al empleador a cumplir con ciertas exigencias. Esta situación ha incidido negativamente en el sector, en vista de que la alta demanda de mano de obra ha ocasionado que el crecimiento de la industria se ralentice y que sea poco competitiva en el extranjero, como es el caso de Asia, en donde la capacidad de producción es mayor y con bajos precios.

Es indudable que el costo de mano de obra es un factor que incide internamente en la empresa, pues tiene que alinearse a las políticas estatales: para 2022 el sueldo básico es de \$425, debe pagarse el décimo tercero y cuarto sueldo, la empresa tiene que asumir el 11.05% de aporte al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (el empleado asume el 9.45%) y cumplir con los fondos de reserva (El Universo, 2021). Es así que estos costos fijos necesitan estar respaldados por un equilibrio financiero a fin de que la compañía tenga las condiciones para operar a corto y largo plazo.

Por otro lado, otra preocupación a nivel nacional es la informalidad del negocio, como contrabando y empresas que no respetan las disposiciones legales. Según la AITE (s.f.), en octubre de 2010 se procesaban entre 150 a 200 millones de dólares por productos textiles que ingresaban de manera ilegal al país. Como es obvio, esta situación incide directamente en los precios, pues dado que estas empresas no pagan impuestos tienen la posibilidad de reducir sus costos y tener un valor de venta más competitivo.

También, un aspecto negativo es la apertura del gobierno a que ingresen empresas internacionales, hecho que reduce la cuota de participación de mercado de las compañías nacionales: comercializadores y proveedores de insumos. Incluso, resta la posibilidad de tener espacios en centros comerciales, dado que siempre va a preferirse dar mayor presencia a marcas extranjeras (El Universo, 2022b)

2.5.2. Económico

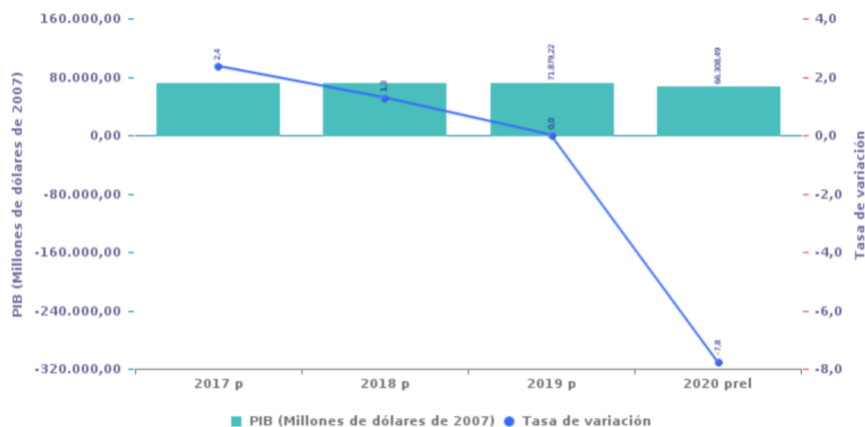
Ecuador, al igual que otros países latinoamericanos, se vio obligado a producir prendas de protección antibacterial y bioseguridad durante la pandemia de COVID-19 con el fin de tener una línea de negocio que sustente la crisis económica.

- **Producto Interno Bruto (PIB)**

A continuación, en la Figura 12 y Tabla 15 se presenta el análisis del PIB de Ecuador con datos de 2017 a 2020.

Figura 12

PIB- Producto interno bruto



Nota: Basado en Banco Central del Ecuador (BCE, s.f.)

Tabla 15*PIB en millones de dólares*

AÑO	PIB (Millones de dólares)	PIB (Millones de dólares de 2007)	Tasa de variación
2017	104.295,86	70.955,69	2,4
2018	107.562,01	71.870,52	1,3
2019	108.108,01	71.879,22	0,0
2020	98.808,01	66.308,49	-7,8

Nota: Basado en Banco Central del Ecuador (s.f.)

En 2017, la economía ecuatoriana presentó un crecimiento de 2,4% como fruto del aumento en la inversión, así como un aumento de 3,7% en el gasto del consumo final de los hogares, 3,2% en el gasto de consumo final del gobierno general y 0,7% en las exportaciones, con un valor corriente de \$ 104.295,86 (Banco Central del Ecuador [BCE], 2018).

Al siguiente año, en 2018, hubo un crecimiento de 1,3% del PIB como consecuencia del incremento de 3,5% del gasto de consumo final del gobierno general, de 2,1% del gasto del consumo final de los hogares, de 12% en la formación bruta de capital fijo y aumento de 1,2% en exportaciones, con un valor corriente que asciende a \$107.562,01 millones (BCE, 2019).

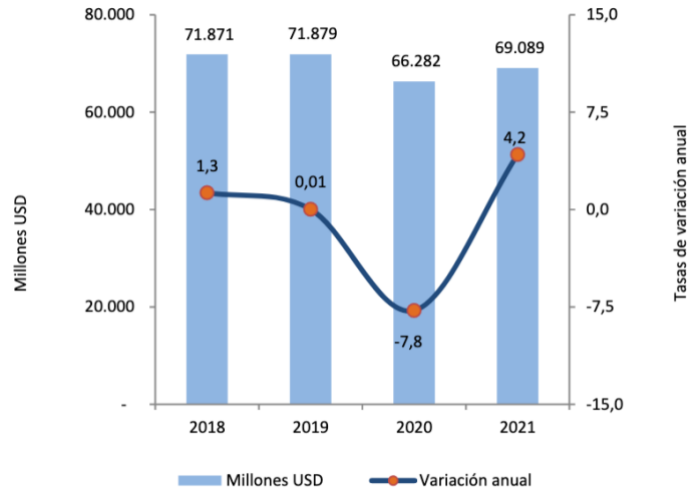
Así mismo, en 2019 hubo un crecimiento de 0,1% en la economía ecuatoriana como consecuencia del aumento de 5,2% en las exportaciones de bienes y servicios, 1,5% en el gasto de consumo final de los hogares, 1,5% en el gasto del consumo final de los hogares, una baja de 2,4% en la formación de capital bruto o capital y un valor corriente de \$108.108,01 millones. En este año, las importaciones de bienes y servicios superaron a las registradas en 2018 por 1,6% (BCE).

Por otro lado, en 2020, como consecuencia de la pandemia, el PIB de Ecuador sufrió una caída de 7.8%, hubo un decrecimiento de 7% del gasto de consumo final de los hogares, 2,1% en exportaciones de bienes y servicios, 6,1% de gastos del gobierno general y 11,9% de capital fijo (BCE, 2021a).

En cuanto a las cifras de 2021, la Figura 13 expone una comparación con años anteriores.

Figura 13

PIB- 2021



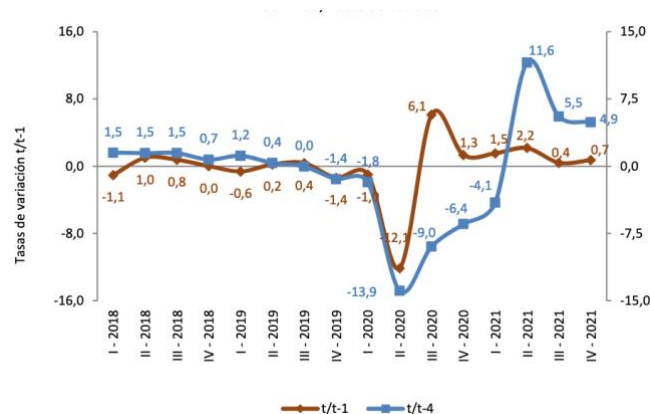
Nota: Basado en Banco Central del Ecuador (2021)

En 2021 Ecuador tuvo un crecimiento de 4,2% a precios constantes, equivalente a \$69.089 millones y con una variación de 10,2% en el gasto de consumo final de los hogares. Además, en el cuarto trimestre, el PIB aumentó en 0,7% con relación con el trimestre anterior y con una variación de 4,9% respecto al cuarto trimestre de 2020 (BCE, 2022a).

A continuación, la Figura 14 expone la variación trimestral del PIB.

Figura 14

Variación trimestral del PIB 2021



Nota: Basado en Banco Central del Ecuador (2021)

De acuerdo a la información del BCE (2022b), en los sectores industriales el crecimiento fue provocado por lo siguiente:

- Refinación de petróleo y crecimiento en 23,9% por el aumento en la producción nacional de crudo.
- El alojamiento y servicios de comida aumentó 17,4% ante la reactivación turística.
- La acuicultura y pesca de camarón crecieron 16,2% gracias a las exportaciones.
- El sector de transporte creció en 13,1% gracias a la reactivación de varias industrias a nivel nacional.
- El comercio aumentó 11% debido al incremento de las importaciones de bienes y servicios.
 - Situación fiscal

De acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas (2022), hubo un incremento significativo en ventas totales de 2021, con 21% más que 2020. Este aumento es el reflejo de los esfuerzos de varios sectores: comercio, manufactura, minas y canteras, agricultura y salud. También, las reservas internacionales de Ecuador, que son parte del balance del Banco Central del Ecuador, alcanzaron cifras históricas: \$7.900 millones que permitieron cubrir el 123% de depósitos privados en el BCE.

En cuanto al déficit fiscal, en 2021 el país alcanzó \$3.700 millones, equivalente a 3,5% del PIB, valor significativamente menor que en 2020, donde fue superior a los \$7.000 millones. La disminución pudo lograrse gracias a las recaudaciones tributarias, control de evasión, alza en los precios del petróleo y rigurosidad del gasto público. Además, este dinero ayudó a cubrir el pago de obligaciones heredadas: IESS, proveedores de servicios de salud, GAD y Banco de Desarrollo del Ecuador (Ministerio de Economía y Finanzas, 2022).

- **Tasa de inflación**

En 2017, la inflación anual de precios a diciembre fue de 0,20%. Por su parte, la canasta familiar básica (CFB) era de \$708,98 y el ingreso familiar mensual promedio del hogar fue \$700, es decir 98,73% del costo de la CFB (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2017)

Al siguiente año, a diciembre de 2018, la inflación anual fue de 0,27%, es decir 0,07% más que 2017. La CFB se ubicó en \$715,16 mientras que el ingreso familiar mensual promedio era de \$720,53, o sea el 100,75% de la CFB. En cambio, a diciembre de 2019, la inflación anual fue de -0,07%, a comparación con el 0,27% del año anterior;

la canasta familiar básica estuvo posicionada en \$715,08 y el ingreso familiar mensual promedio de un hogar era de \$735,47, es decir 102,85% de la CFB (INEC, 2019; INEC, 2020).

En 2020 al mes de diciembre la inflación fue de -0,93%, a comparación del año anterior, con un porcentaje de -0,07%. En este periodo, la canasta familiar básica fue de \$710,08 mientras que el ingreso familiar mensual promedio era de \$746,67, o sea 105,15% de la CFB. Finalmente, en 2021 la inflación anual a marzo fue de -83%, en contraste con el mismo mes del periodo anterior que fue de 0,18%; la CFB alcanzó los \$710,08 y el ingreso familiar mensual promedio subió a \$ 746,6, es decir 104,90% de la CFB (INEC, 2021a; INEC, 2021b).

- Balanza comercial

Entre enero y octubre de 2021, la balanza comercial total registró un superávit de \$2,332.00 millones, \$406,9 millones menos que en 2020, hecho que representa una reducción del saldo comercial de 14.9%. Además, balanza comercial petrolera presentó un valor positivo de \$3,827.6 millones (BCE, 2021b).

Por otra parte, las exportaciones tuvieron ingresos por \$21,558.5 millones, cifra que representa un incremento de 31% con respecto al año anterior: en términos de valor FOB se alcanzó \$ 19,226.5 millones, que implica una diferencia de \$5,507.2 millones (40.1%) de las importaciones de 2020 (BCE, 2021b).

2.5.3. Socioculturales

La vestimenta y atuendos son más que simples prendas, en realidad constituyen parte de la identidad cultural del país. En Ecuador, la vestimenta tiene influencias prehispánicas en donde predominan ciertas técnicas de confección que involucran el uso de cuero, fibras naturales y lana de alpaca, como una asociación de respeto hacia la naturaleza. (El Diario 2015). Además, actualmente, como consecuencia de la globalización, la forma de vestir está influenciada sustancialmente por las tendencias a nivel mundial, a tal punto que en varias comunidades el uso de sus trajes típicos está relegado únicamente a ocasiones especiales.

Por otro lado, un aspecto que es necesario abordar es el comportamiento del consumidor durante la pandemia de COVID-2019, pues este hecho demostró la solidez que tiene la industria textil ecuatoriana para haber podido aguantar un periodo significativo de tiempo de restricciones de movilización y cuarentenas obligatorias, hecho

que sin duda limitaba la producción y ventas de las prendas. No obstante, de acuerdo a la Corporación Mucho Mejor Ecuador (2021), pese a las adversidades este sector empresarial logró mantener ciertas ventas constantes y con algunas exportaciones en determinados casos.

Ahora bien, en un panorama normal como el que se vive a 2022 hay que reconocer que la población ecuatoriana no está acostumbrada a utilizar prendas de diseñador y suele preferir vestimenta de tendencias internacionales, que ingresa al país con unos meses de retraso. La influencia extranjera puede llegar a ser tan dominante que las prendas nacionales quedan relegadas a un segundo plano, motivo por el cual varios diseñadores locales no enfocan sus esfuerzos en crear, sino en adaptar. En todo caso, esto puede constituir una oportunidad que debería aprovecharse al máximo para crear prendas adaptadas que satisfagan los gustos del consumidor (Líderes, s.f.)

En este contexto, un aspecto que hay que resaltar es que existen cada vez más diseñadores ecuatorianos que crean su propia marca, hecho que motiva la inversión extranjera, genera nuevas plazas de empleo y otorga mayor reconocimiento del país para el sector de textiles. A continuación son expuestas algunas marcas que destacan por su innovación, diseños y estilos, de acuerdo a la publicación de Arroyo (2021) en Vogue:

- SUSPIRO, por Verónica Buitrón: elabora bolsos artesanales, hechos con fibras naturales y telas recicladas. Tiene un gran enfoque en la moda sostenible.
- HERA, por Isabel Pérez: propuesta para la creación de moda ética con la intención de favorecer al planeta. Se caracteriza por el uso de colores provenientes del tinturado natural, como la cochinilla, cúrcuma, *logwood*, achiote, índigo y pepas de aguacate. Además, utiliza fibras como cáñamo, lana, lino, algodón orgánico y yute.
- Original IKAT y Casa Museo Makana, por Ismael Jiménez Ulloa: trabaja principalmente con fibras y tintes naturales y con un tejido manual en telar de cintura. Destaca la implementación cochinilla, índigo, tocte o nogal, roca volcánica, líquenes, algarroba, entre otras. Los acabados son realizados a mano y tienen diseños de nudos en forma de colibríes, flores, pájaros, letras y otros.

2.5.4. Tecnológico

La tecnología es sustancial en el sector textil debido al impacto que implica en los procesos de producción. Hoy en día, existe la posibilidad de importar maquinaria para

ampliar la capacidad instalada, la gama de productos, crear prendas con mejores acabados, reducir costos, disminuir tiempos, etc. Es de esta manera posible lograr tener precios competitivos, establecer alianzas estratégicas y elevar la calidad del producto final.

De acuerdo a la información publicada en la web del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL, s.f.), la Cámara de Industria y Comercio realizó el convenio “Economía Digital y la Industria 4.0” con el objetivo de coordinar acciones para apoyar a empresarios ecuatorianos a transformarse hacia procesos industriales y economías digitales mediante la incorporación de inteligencia artificial, hecho que puede abrir paso a optimizar recursos y tener nuevas metodologías de comercio.

Por otro lado, como lo menciona la noticia de El Comercio (2022), el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP) lanzó la propuesta para el desarrollo de clúster en el país con el fin de aportar al desarrollo del tejido (el clúster hacen parte del Decreto Ejecutivo N° 68 [2021]) Actualmente, existen 20 iniciativas para diferentes sectores: café, textil, moda, de logística, plásticos, tecnológico, chocolate, arroz, bebidas alcohólicas, etc., las cuales tienen que seguir un proceso de cuatro fases: preincubación, lanzamiento, construcción y consolidación. La primera fase incluye algunos puntos estratégicos, como trámites simplificados, fomento de capacidades, innovación, nuevas inversiones, desarrollar competencias tecnológicas y valor agregado.

Por otro lado, de acuerdo al artículo de Telefónica Ecuador (2020), es totalmente posible que la industria textil se reinvente a partir de una mejor gestión de datos financieros, para lo cual es fundamental el apoyo del gobierno central con respecto a aranceles, materias primas y márgenes de rentabilidad. Así, al contar con datos suficientes es posible realizar un análisis de las tendencias sobre las que se basa la producción textil de las empresas y determinar las estrategias de marketing más adecuadas. Además, otras ventajas son:

- Análisis de tendencias de moda a tiempo real.
- Monitoreo de indicadores financieros para la toma oportuna de decisiones.
- Integración vertical y horizontal de la cadena textil.
- Producción y comercialización sostenible.

- Estrategias de marketing dirigidas a segmentos con mayor potencial.

2.5.5. Ecológico

La conservación y cuidado del ambiente es un tema de trascendencia mundial, en el que el sector manufacturero, de energía, transporte, alimentario, entre otros juegan un rol significativo debido a la naturaleza de sus actividades y sus efectos contraproducentes. Es por ello importante priorizar el estricto respeto y cumplimiento de normas de seguridad ambiental para amenorar el nivel de contaminación.

A raíz de la Revolución Industrial, el sector textil cambió por completo y se convirtió en una industria muy poderosa, lo que acarreó consecuencias en cuanto a altos volúmenes de desechos, mayor demanda de mano de obra y, en ciertos casos, una producción descontrolada. De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2019), la industria textil genera el 10% de emisiones de carbono, porcentaje mayor que todos los vuelos y envíos marítimos internacionales, utiliza anualmente cerca de 93 mil millones de metros cúbicos de agua, cantidad suficiente para satisfacer a cinco millones de personas, y es la responsable de producir el 20% de aguas residuales globales.

Esta alta cantidad de contaminación de la industria textil está totalmente relacionada al modelo de moda rápida (*fast fashion*) bajo el cual se rige el negocio, en donde además los minoristas pueden adaptar los grandes diseños de marcas populares a las tiendas de la localidad. De acuerdo al artículo de Bick et al. (2018), mundialmente se comercializa cerca de 80 mil millones de prendas al año, lo que representa alrededor de 2,2 billones de dólares, y por lo general las prendas son fabricadas en China y Bangladesh. Estas inmensas cantidades son fruto de la moda rápida, cuyas consecuencias ambientales se ven reflejadas en el alto consumo de agua para el cultivo de algodón, la contaminación del agua con tintes, entre otros, y que también tienen incidencia a nivel social: bajos salarios de mano de obra y malas condiciones laborales.

Con la intención de contrarrestar este desalentador escenario, varias empresas del país han decidido tomar acciones, como es el caso de Waipes Ecuador, que comercializa waipes para el sector automovilístico fabricados con residuos textiles obtenidos de la confección de prendas, para lo cual la compañía tiene un programa para recolectar residuos de otras empresas (Romero, 2020). También, otro ejemplo es Tukuna, que ha logrado que una botella PET reciclada sea transformada en gafas o lentes. El proceso implica recolectar botellas que son separadas por colores previo a ser trituradas. Así, el

material es transformado en filamento, que es utilizado para fabricar los productos mediante impresión 3D y con acabados realizados a mano (El Universo 2022a).

Las empresas que están enfocadas en elaborar productos ecológicos también aplican estrategias de marketing verde, que básicamente está enfocado a resaltar las cualidades de estos productos con respeto a otros que no son sustentables. De acuerdo a Bonisoli et al. (2021), las empresas textiles que aplican este tipo de marketing suelen evidenciar un incremento en su reputación: se tornan más reconocidas, respetadas y admiradas dentro del mercado. No es de gana que cada vez las empresas se inclinen más por implementar una producción ecológica, bajo un sistema de cuidado del ambiente, con valores de ética, responsabilidad social y uso de recursos renovables.

2.5.6. Legales

Al igual que en cualquier sector, en la industria textil es necesario realizar el análisis de las legislaciones o normas a las que están sujetos aspectos como los procesos de producción, trabajadores y obligaciones a cumplir, por lo que es tomado en cuenta lo siguiente:

- Código orgánico del ambiente (2017): su objetivo es asegurar el derecho de las personas a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, así como proteger los derechos de la naturaleza.
- Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo (2012): este reglamento debe ser adoptado por toda actividad y en cualquier centro de trabajo. El objetivo está centrando en prevención, disminución y eliminación de los riesgos de trabajo así como mejorar el medio ambiente.
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE, 2015): su objetivo institucional es controlar el ingreso y salida de mercancías, personas y medios de transporte desde y hacia Ecuador. Es mediante esta entidad que las empresas textiles realizan los trámites para importar materia prima: hilos, pinturas, tintes, fibras, algodón, entre otros, así como para exportar productos.

CAPÍTULO 3

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1. Diseño de la investigación

3.1.1. Cuantitativa

Como lo mencionan Rodríguez y Pérez (2017), la investigación cuantitativa está basada en la recolección y análisis de datos cuantificables que son determinados bajo ciertas variables. Por ende, es mediante una medición numérica y análisis estadístico que es posible comprobarse una hipótesis, teoría, definir patrones de comportamiento, entre otros. Este método de investigación puede ser aplicado en varias áreas: marketing, economía, psicología, biología, etc. Entre las técnicas de investigación cuantitativa están:

- **Encuestas:** conjunto de preguntas aplicadas a uno o varios individuos con el fin de obtener información.
- **Observación:** técnica objetiva que busca recolectar datos en torno a una realidad en donde puede trabajarse desde medios secuenciales, deductivos y probatorios.
- **Revisión documental:** revisión y análisis de investigaciones previas y sus implicaciones con el propósito de establecer una base teórica y relacionar datos entre ellas.

3.1.2. Cualitativa

De Canales et al. (1994) aborda a la investigación cualitativa como emergente, flexible y dinámica. Consiste en analizar datos no numéricos con el propósito de tener un mayor acercamiento al tema de estudio, para lo cual son aplicadas variables que son construidas a lo largo del proceso. Entre los tipos de investigación cualitativa se encuentran:

- **Entrevista:** Conversación entre dos o más personas con un propósito en particular. Puede valerse de ciertos recursos tecnológicos: celulares, videoconferencias, etc.
- **Estudio de caso:** mecanismo para analizar un tema, situación, hecho o fenómeno de una forma detallada y profunda. No importa si es algo simple o complejo, el objetivo es siempre lograr la mayor comprensión posible.

- **Paneles de expertos:** obtención de información a través de expertos en un determinado tema y en donde cada uno aporta con información. Es importante delimitar la cantidad de participantes para que sea posible recolectar adecuadamente datos, conclusiones y recomendaciones.
- **Grupos focales:** con la presencia de un moderador se aplica una serie de preguntas a un grupo de personas. Por lo general, la idea es que los individuos involucrados aporten con datos importantes y detallados para el estudio.

3.2. Tipo de investigación

3.2.1. Investigación descriptiva

Bien indica Namakforoosh (2000) que la investigación descriptiva está enfocada en responder quién, dónde, cuándo, por qué y cómo del tema de estudio. El propósito es describir características de un cierto grupo, hacer cálculos y pronósticos de cierta población. De cierta manera resulta un estilo rígido, puesto que el investigador necesita contar con información relevante previo a su aplicación.

3.3. Instrumentos de recopilación

3.3.1. Encuestas

Las encuestas estuvieron dirigidas a 430 personas de la zona urbana de la ciudad de Cuenca con el objetivo de conocer cuán familiarizados están con la industria textil preferencia de precio, calidad y otros datos que ayudaron a formular un correcto plan de posicionamiento para GIOV.

Modelo de Encuesta

Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Encuesta dirigida a la población de las ciudad de Cuenca.

Un saludo cordial, soy estudiante de la Universidad del Azuay, me encuentro realizando un estudio para el diseño de un plan de posicionamiento para la empresa de diseño y confección GIOV en la ciudad de Cuenca, para lo cual requiero conocer sobre el uso de las prendas textiles en la población de la ciudad, tales como: mandiles, ternos quirúrgicos, uniformes empresariales, ternos de cocina, chalecos, overoles, entre otros. Solicito su colaboración con la siguiente encuesta.

1. Sexo

Masculino

Femenino

2. Edad

20-30

31-40

41-50

Mayor a 50

3. ¿Hace usted uso de prendas textiles para trabajo, como mandiles, uniformes empresariales, ternos quirúrgicos, ternos de cocina, chalecos, overoles, entre otros?

Si

No

4. ¿Con qué frecuencia adquiere este tipo de prendas textiles?

Semestral

Anual

Cada 3 años

Mayor a 3 años

5. De los siguientes factores, ordene según usted considere los más relevantes en la decisión de compra, siendo 1 el más relevante y 4 el menos relevante.

Precio

Calidad

Marca

Modelos

6. ¿Qué tipo de medio de comunicación prefiere usted para encontrar información sobre empresas que comercializan prendas textiles?

Redes sociales

Televisión

Radio

Periódico

Carteles publicitarios

7. ¿Considera usted importante el poder comprar este tipo de prendas textiles mediante internet?

Si

No

Tal vez

8. ¿Estaría usted dispuesto a realizar la compra de este tipo de prendas textiles mediante internet?

Si

No

Tal vez

9. Al adquirir este tipo de prendas, usted prefiere:

Productos nacionales

Productos internacionales

10. ¿Cuenta usted con una empresa comercializadora de este tipo de prendas textiles, que sea de su preferencia?

Sí (Especifique)

No

11. Al momento de elegir una empresa de su preferencia, ¿qué aspectos considera usted son determinantes para ello? Señale 3

Imagen empresarial

Gama de productos

Ubicación

Atención al cliente

Exclusividad

12. Considera usted que el centro de la ciudad de Cuenca es una buena localización para la adquisición de este tipo de prendas textiles.

Sí

No

Tal vez

13. ¿Cuán importante considera usted la diferenciación en diseños y modelos de las prendas textiles para el trabajo?

Muy importante

Importante

Poco importante

Nada importante

14. ¿Estaría usted dispuesto a probar por una marca que ofrece la personalización de diseños en sus prendas textiles?

Sí

No

Tal vez

15. En relación a las prendas con diseños estándar, ¿Como considera usted que debe ser el precio de las prendas con diseños personalizados?

Precio superior

Precio Igual

Precio Inferior

3.3.2. Entrevistas

Las entrevistas fueron realizadas a 9 profesionales del sector textil que cuentan con una empresa, marca o emprendimiento activo y relacionados a la confección de prendas.

Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Encuesta dirigida a profesionales que se encuentran dentro del sector textil

Objetivo: Identificar como el profesional perteneciente al sector textil desarrolla sus actividades comerciales, maneja la competencia, define precios, además de conocer la disponibilidad de recursos con los que estos cuentan en el país así como la creación de estrategias comerciales que les han servido para mantenerse y crecer en el sector.

Nombre del entrevistado:

Teléfono:

Correo electrónico:

Propietario de:

1. ¿Cuán complejo considera usted que es el ingresar al mercado textil, en cuestiones legales, acceso a capital, recursos y tecnología?
2. ¿Cuáles cree usted que son las principales motivaciones por las que una persona elige comprar sus productos?
3. ¿Cómo considera usted su posición en el mercado de acuerdo a precios?
4. ¿En qué parte de su empresa considera usted que ha invertido mayores recursos con el fin de crecer en el mercado?
5. ¿De la totalidad de su materia prima, cuánta de la misma es nacional e internacional? Porcentaje estimado
6. ¿Cuál cree usted que es la mejor estrategia para competir contra productos de similares características al suyo?
7. ¿Considera usted que los productos internacionales son un elemento por el cual muchas de las empresas locales no logran un desarrollo exitoso?
8. ¿Cómo nacen los diseños de sus productos? Influencia-Personalización

9. ¿Cómo cree usted que se puede incentivar a la población a preferir productos nacionales por encima de los internacionales?
10. ¿Cree usted que tener un punto de venta físico influye en el éxito de las empresas por encima de aquellas que desarrollaron sus actividades de manera virtual?
11. ¿Dentro de su actividad comercial, usted hace uso de inventarios?

3.4. Exposición y análisis de resultados

3.4.1. Análisis de encuestas

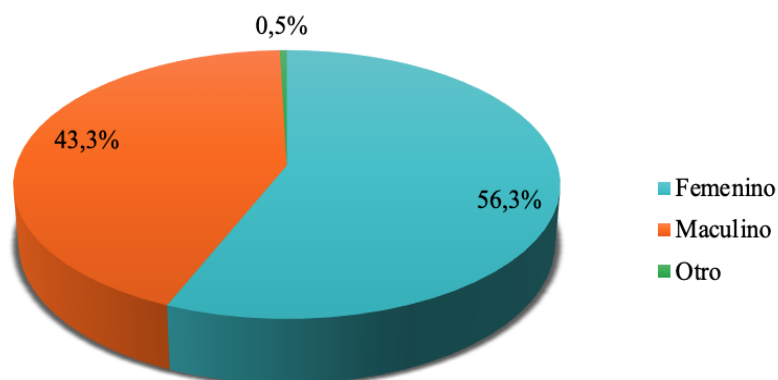
Una vez tabulados los datos de las encuestas, se presentan a continuación los resultados obtenidos.

1) Género

A continuación, en la Figura 15 se detalla el género de los encuestados.

Figura 15

Género



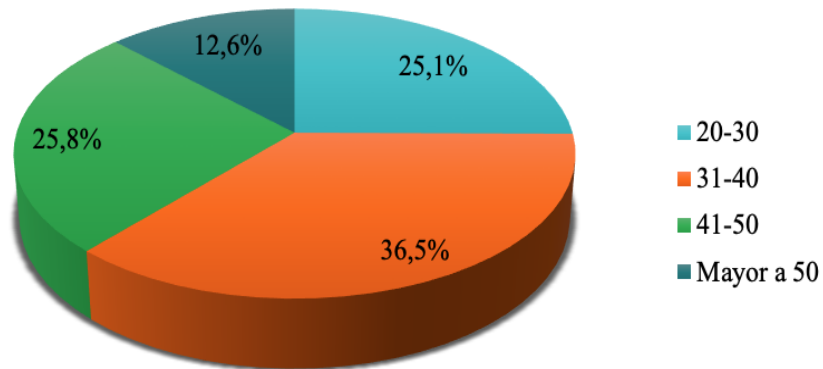
El porcentaje del público femenino fue del 56,3%, demostrando ser mayor al porcentaje del público masculino, mientras que la opción “otros” quedó relegada en último lugar.

2) Edad

En cuanto a la edad, en la Figura 16 se exponen los resultados.

Figura 16

Edad



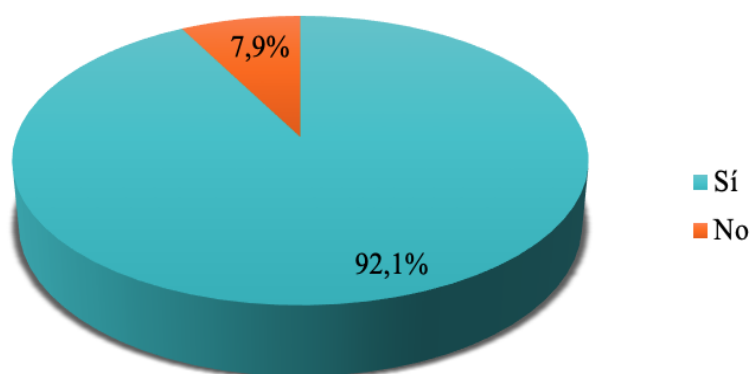
El porcentaje dominante fue de 31 a 40 años, aunque no con mayor diferencia del grupo de 41 a 50 años y de 20 a 30 años respectivamente.

3) ¿Hace usted uso de prendas textiles para trabajo, como mandiles, uniformes empresariales, ternos quirúrgicos, ternos de cocina, chalecos, overoles, entre otros?

A continuación, la Figura 17 detalla los resultados.

Figura 17

Uso de prendas textiles para trabajo



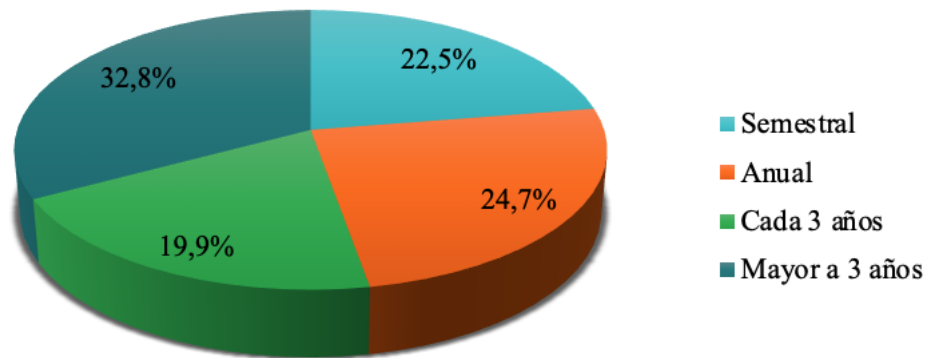
Del total de encuestados, el mayor porcentaje representa a 396 personas que sí hacen uso de prendas textiles para trabajo, mientras 34 personas no las utilizan.

4) ¿Con qué frecuencia adquiere este tipo de prendas textiles?

Con respecto a esta pregunta, la Figura 18 detalla los datos recolectados.

Figura 18

Frecuencia de compra



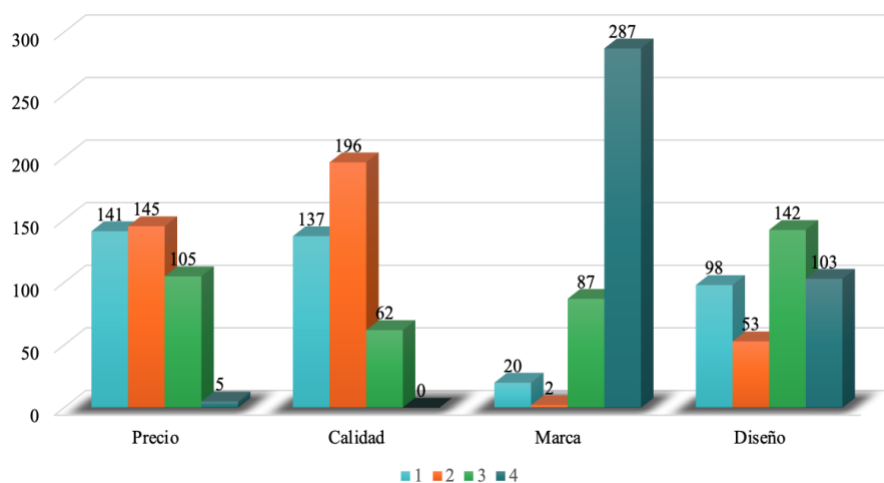
Del total de encuestados, el mayor porcentaje constituye quienes compran prendas textiles en una frecuencia mayor a 3 años, aunque la diferencia no es tan grande respecto a la frecuencias anual, semestral y cada 3 años.

5) De los siguientes factores, ordene según usted considere los más relevantes en la decisión de compra, siendo 1 el más relevante y 4 el menos relevante.

La Figura 19 detalla los resultados obtenidos de esta pregunta.

Figura 19

Frecuencia para decisión de compra



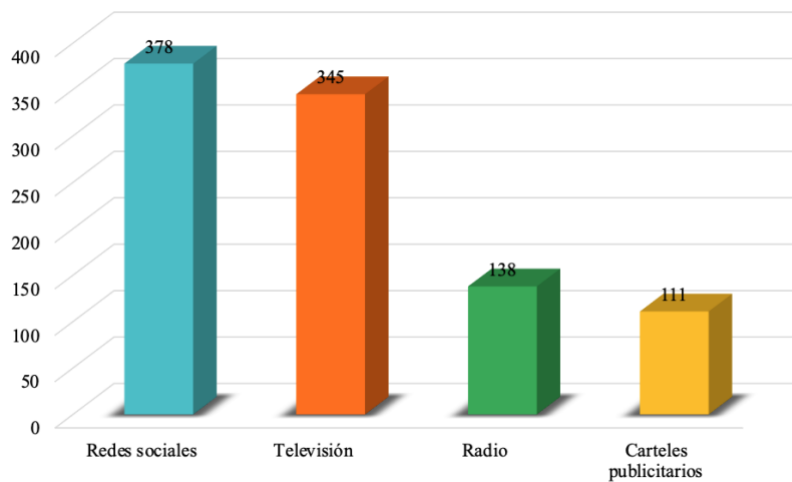
Del total de los 396 encuestados, el factor precio tuvo la mayor cantidad de selecciones como número 1 es decir el de mayor relevancia para la decisión de compra, seguido del factor calidad con 196 elecciones como número 2, el factor diseño con 142 elecciones entrando en la categoría de menor relevancia y finalmente la marca con 287 elecciones como número 4 es decir el menos relevante para la decisión de compra.

6) ¿Qué tipo de medio de comunicación prefiere usted para encontrar información sobre empresas que comercializan prendas textiles para trabajo?

Con respecto a esta pregunta, los resultados son expuestos en la Figura 20.

Figura 20

Medios de comunicación



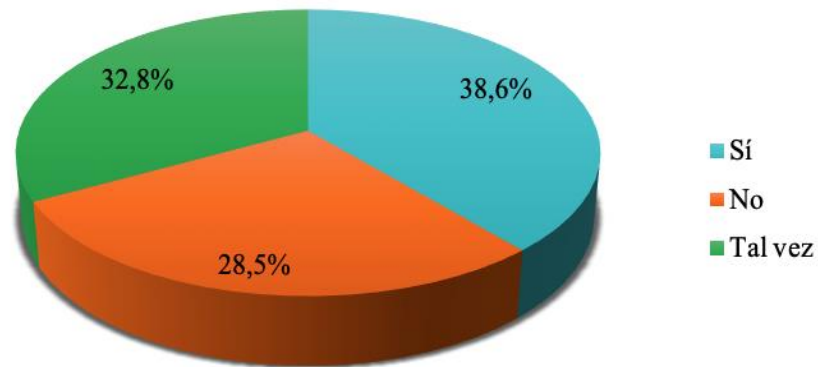
El medio más utilizado para buscar información son las redes sociales, con 378 encuestados, y apenas supera a la televisión, con 345 elecciones. Además, existe una gran brecha con la radio y carteles publicitarios.

7) ¿Considera usted importante el poder comprar este tipo de prendas textiles mediante internet?

Los datos recolectados son presentados en la Figura 21.

Figura 21

Importancia de la compra online



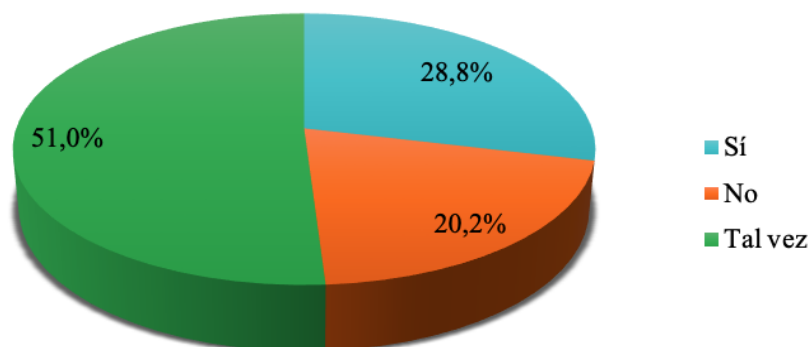
El mayor porcentaje manifestó que sí considera importante comprar este tipo de prendas en internet, aunque apenas una diferencia menor de encuestados indicaron “tal vez” y “no”.

8) ¿Estaría usted dispuesto a realizar la compra de este tipo de prendas textiles mediante internet?

Con respecto a la disposición de compra en línea, la Figura 22 detalla los resultados.

Figura 22

Disposición de compra online



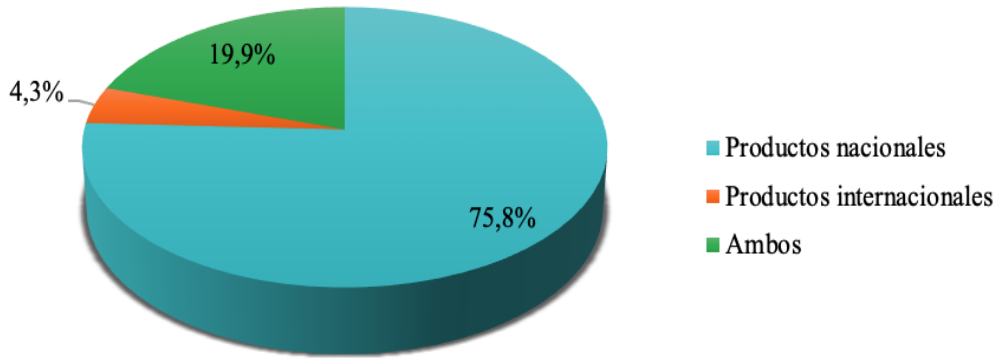
El porcentaje de quienes manifestaron tal vez estar dispuestos a realizar la compra de este tipo de prendas textiles por internet superó más de la mitad de respuestas, mientras que el restante indicaron “sí” y “no”.

9) Al adquirir este tipo de prendas, usted prefiere:

Con respecto a la preferencia de producto, la Figura 23 detalla los resultados.

Figura 23

Preferencia de producto



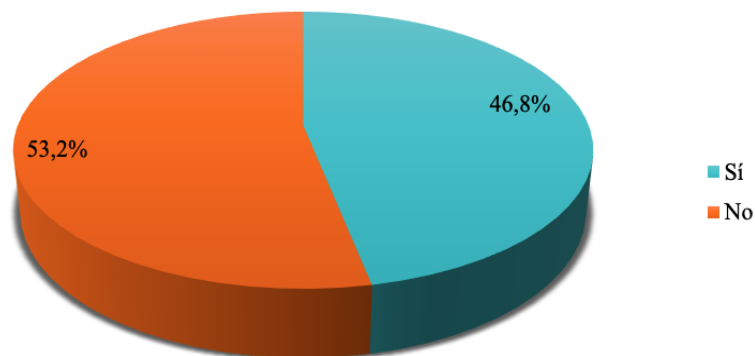
Una rotunda mayoría de encuestados afirma preferir los productos nacionales que los internacionales y un porcentaje relativamente menor indica que le gusta ambas alternativas.

10) ¿Cuenta usted con una empresa comercializadora de prendas textiles para trabajo que sea de su preferencia?

Los datos obtenidos pueden visualizarse en la Figura 24.

Figura 24

Empresa de preferencia



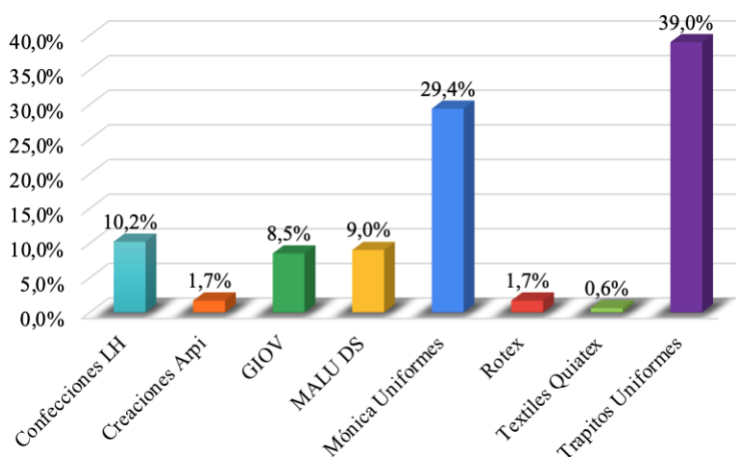
Más de la mitad de personas no tienen una empresa comercializadora de prendas textiles que sea de su preferencia, mientras que un porcentaje ligeramente menor indica que sí tienen una marca que prefieren más.

Empresas mencionadas por los encuestados

Las empresas enlistadas por los encuestados se identifican en la Figura 25.

Figura 25

Empresa de preferencia por el mercado



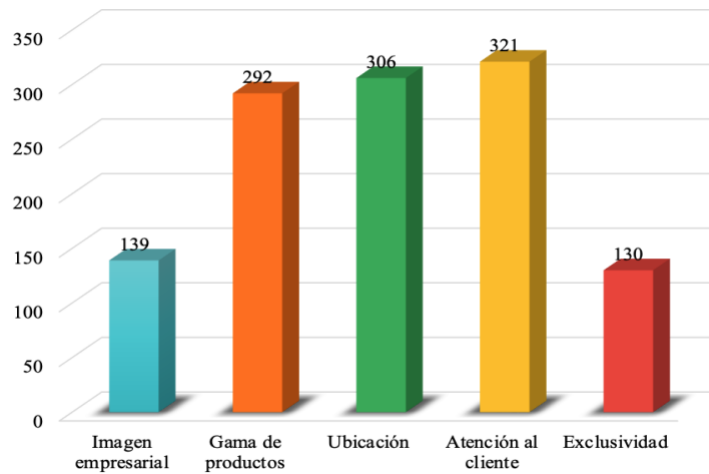
A las personas que indicaron tener una marca de preferencia se les consultó el nombre, es así que Trapitos Uniformes encabeza la lista con el 39% y supera significativamente a empresas como Mónica uniformes, Confecciones LH y GIOV, que está en cuarto lugar.

11) Al momento de elegir una empresa de su preferencia, ¿qué aspectos considera usted son determinantes para ello? Señale

La Figura 26 expone los resultados de esta pregunta.

Figura 26

Aspectos determinantes para la selección de una empresa



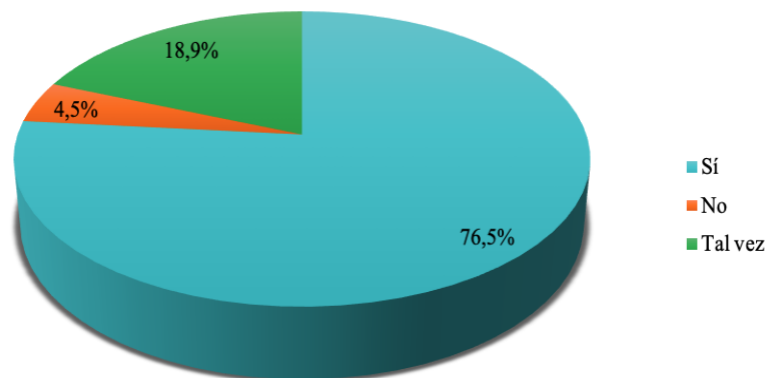
La atención al cliente lidera la lista y supera ligeramente a la ubicación y gama de productos, mientras que la imagen empresarial y la exclusividad están en último lugar.

12) Considera usted que el centro de la ciudad de Cuenca es una buena ubicación para la adquisición de este tipo de prendas textiles.

Con respecto a este punto, los datos recolectados son detallados en la Figura 27

Figura 27

Ubicación de empresa comercializadora de prendas textiles para trabajo



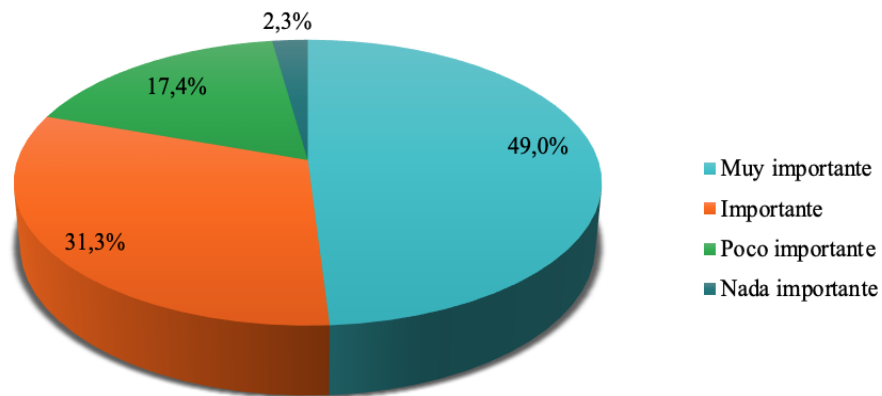
Una rotunda mayoría, el 76.5%, considera que el centro de Cuenca tiene una buena ubicación para las empresas que comercializan prendas textiles para trabajo, porcentaje que supera significativamente a las otras dos opciones: no y tal vez.

13) ¿Cuán importante considera usted la diferenciación en diseños y modelos de las prendas textiles para el trabajo?

Con relación a esta pregunta, las respuestas se muestran en la Figura 28.

Figura 28

Importancia sobre la diferenciación en diseños y modelos de las prendas textiles para el trabajo



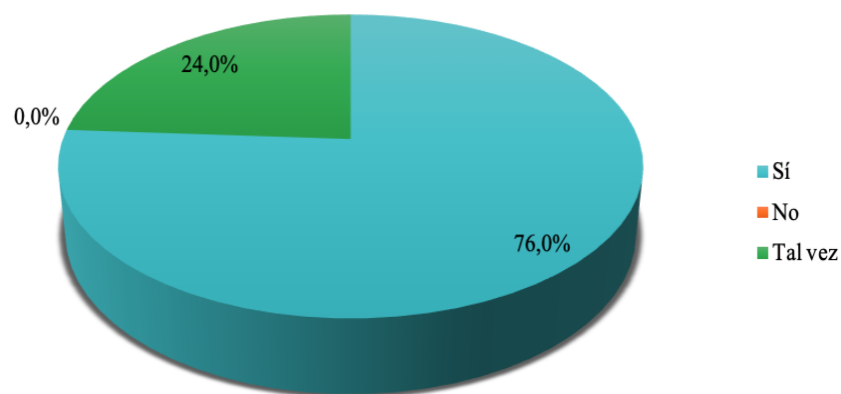
El 49% considera muy importante que exista diferencia en diseños y modelos de prendas textiles para el trabajo, mientras que el resto de encuestados tienen respuestas distintas que no superan el 31.3%.

14) ¿Estaría usted dispuesto a probar por una marca que ofrece la personalización de diseños en sus prendas textiles?

Los resultados de esta pregunta son expuestos en la Figura 29.

Figura 29

Disposición para probar una empresa nueva



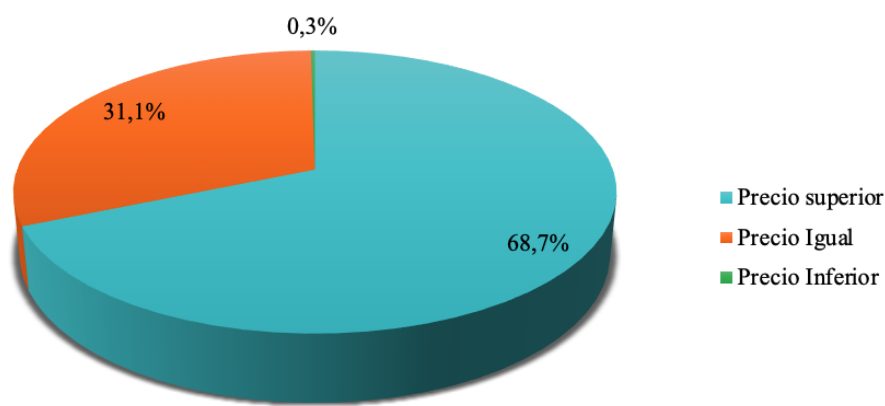
El 76%, es decir 301 personas, sí están dispuestas a apostar por una marca que ofrece la personalización de diseños en sus prendas textiles, mientras que apenas el 24%, es decir 95 personas, no están dispuestas a probar una propuesta de este tipo.

15) En relación a las prendas con diseños estándar, ¿Como considera usted que debe ser el precio de las prendas con diseños personalizados?

Finalmente, los resultados de esta última pregunta son detallados en la Figura 30.

Figura 30

Precio de prendas con diseños personalizados



272 personas consideran que las prendas con diseños personalizados deben tener un precio superior, en cambio 123 encuestados no opinan que deba haber diferencia.

3.4.2. Análisis de entrevistas

Las entrevistas fueron aplicadas a 9 propietarios de negocios del mercado textil de Cuenca. De estas, cuatro fueron realizadas de manera presencial mientras que cinco se llevaron a cabo por Zoom debido, sobre todo, a la falta de tiempo de los entrevistados. En estos casos se tiene grabaciones de audio y evidencia fotográfica.

Variables de la investigación cualitativa

Pregunta 1. ¿Cuán complejo considera usted que es el ingresar al mercado textil, en cuestiones legales, acceso a capital, recursos y tecnología?

En términos generales, los entrevistados indicaron que el aspecto legal para ser parte del mercado textil no es realmente complejo: obtener permisos y la imagen empresarial no representan una verdadera dificultad. En cuanto al capital y recursos,

indicaron que el negocio empezó con el apoyo de amigos y familiares: inicialmente, tuvieron limitaciones, hasta que lograron crecer y expandir sus operaciones.

Con respecto a la parte tecnológica, los entrevistados enfatizan que hoy en día hay gran accesibilidad a comparación de años anteriores; sin embargo, son los elevados precios los que dificultan acceder a diferentes recursos. Frente a esta situación, la alternativa que han encontrado varios negocios es aliarse con otros que sí poseen cierta maquinaria para completar el proceso de producción.

Pregunta 2. ¿Cuáles cree usted que son las principales motivaciones por las que una persona elige comprar sus productos?

Los entrevistados consideran que tiene que ver con la personalización, diseños innovadores y el tener prendas únicas en el mercado. Así también, el brindar un acompañamiento más cercano a los clientes es una manera de establecer un vínculo fuerte con ellos, pues es muy importante conocer a fondo sus necesidades para brindarles soluciones óptimas.

Pregunta 3. ¿Cómo considera usted su posición en el mercado de acuerdo a precios?

La mayoría considera que los productos están en un rango estándar de precios. Cabe reiterar que ciertos negocios no pueden mantener valores similares o por debajo de la competencia debido a que manejan mayor calidad en sus diseños y acabados, hecho que implica costos de producción elevados. Además, enfatizan que tampoco es posible competir con empresas que tienen la capacidad de hacer producciones en serie, pues en estos casos sus precios son menores y más atractivos para el consumidor.

Pregunta 4. ¿En qué parte de su empresa considera usted que ha invertido mayores recursos con el fin de crecer en el mercado?

Son diferentes las áreas en las que cada entrevistado ha destinado una determinada inversión, por ejemplo una de ellas es la imagen empresarial: es importante lograr posicionar la marca tanto como sea posible, pues a fin de cuentas ya existen empresas internacionales que tienen un mercado ganado. En otros casos, han destinado recursos en el ámbito tecnológico a fin de producir artículos con mejor calidad, y también ciertos propietarios invirtieron en su crecimiento profesional para capacitarse y mejorar su negocio.

Pregunta 5. ¿De la totalidad de su materia prima, cuánta de la misma es nacional e internacional? Porcentaje estimado

En su mayoría, los entrevistados afirman que su materia prima principalmente proviene del extranjero debido a que lo que necesitan no es producido en Ecuador. No obstante, existen algunas empresas que optan por utilizar materia prima nacional en medida de lo posible para producir prendas con mayor nivel de identidad.

Pregunta 6. ¿Cuál cree usted que es la mejor estrategia para competir contra productos de similares características al suyo?

La imagen empresarial, asesoramiento al cliente y transparencia son los principales puntos diferenciadores para competir contra productos de similares características. Es de esta manera que se marca un valor añadido; además, por supuesto, la calidad y diseño de los productos tienen que mantenerse en un determinado estándar.

Pregunta 7. ¿Considera usted que los productos internacionales son un elemento por el cual muchas de las empresas locales no logran un desarrollo exitoso?

De acuerdo a los entrevistados, las prendas de marcas internacionales son uno de los mayores inconvenientes que existen para lograr el desarrollo del mercado textil, dado que el *fast fashion* tiene la capacidad de producir prendas en serie, en menor tiempo, con base en tendencias actuales y con precios bajos.

Además, enfatizan que el comportamiento del cliente está marcado por la influencia que tiene de productos populares y en tendencia, situación que desencadena que los productos nacionales sean vistos como fuera de moda y de mala calidad, cuando en realidad suele ser lo contrario.

Pregunta 8. ¿Cómo nacen los diseños de sus productos?

Los diseños están obligatoriamente influenciados por tendencias del exterior debido a que las personas hacen el esfuerzo por conseguir productos internacionales o algo con características similares. Algunos entrevistados indican que procuran que estos productos adaptados tengan cierto grado de personalización con la intención de conseguir un factor diferenciador.

También hay quienes mantienen un enfoque netamente local, pues tratan de tomar elementos de las diferentes culturas del país y transformarlos en productos atractivos para

el consumidor. Claro está que en este caso es el precio un factor complicado, puesto que los costos que implica elaborar prendas de alta calidad y diseño único son altos.

Pregunta 9. ¿Cómo cree usted que se puede incentivar a la población a preferir productos nacionales por encima de los internacionales?

En su mayoría, los entrevistados comentan que un gran atractivo con el que cuentan es el hecho de que no basan la totalidad de sus productos en tallas estandarizadas, mismas que en ocasiones pueden llegar a limitar la compra debido a que cada cliente tiene diferentes necesidades. Por lo tanto, han optado por brindar a sus clientes la posibilidad de tener productos a medida, diseñados y confeccionados según sus requerimientos.

Pregunta 10. ¿Cree usted que tener un punto de venta físico influye en el éxito de las empresas por encima de aquellas que desarrollaron sus actividades de manera virtual?

Algunos indicaron que el contar con un punto de venta físico es fundamental para el crecimiento de la empresa, en vista de que los clientes suelen querer tener un contacto directo con los productos para verlos y probárselos. Ciertamente, están conscientes que las compras en línea han ganado mayor terreno en Ecuador, por lo que iniciar una empresa que opere de manera virtual puede ser una alternativa previa a tener un punto de venta físico.

Por otro lado, otro grupo considera que la necesidad de tener un local depende de la actividad comercial y el enfoque de la empresa. Entonces, por ejemplo, si es una empresa pequeña que apenas inicia su operación y no tiene una gran capacidad instalada, lo ideal es contar con un punto de venta físico para que los clientes sean las personas del sector. En cambio, si lo que se busca es alcanzar mayor cobertura de mercado, puede hacerse de manera virtual, hecho que tiene ciertos beneficios: mínima inversión, asistencia 24/7, libre limitaciones geográficas, datos precisos del comportamiento y preferencias del consumidor, no es requerido tener un stock de productos porque puede hacerse bajo pedido, etc.

Pregunta 11. ¿Dentro de su actividad comercial, usted hace uso de inventarios?

La gran mayoría de entrevistados confirman que sí llevan control de inventario, dado que es necesario mantener un orden de todo el proceso, especialmente de la producción: materia prima, suministros, productos terminados, productos defectuosos, pedidos a realizar, entre otros.

Solo algunos propietarios manifestaron no contar con inventarios debido al rápido crecimiento que tuvieron sus empresas, por lo que llevar un control y estar a cargo de la parte administrativa resulta algo imposible de realizar de manera conjunta. Sin embargo, no descartan la posibilidad de implementarlo a futuro con la intención de tener un mayor control de sus actividades.

CAPÍTULO 4

4. PLAN DE POSICIONAMIENTO

4.1. Plan de posicionamiento

Una vez realizado el trabajo de campo fue posible desarrollar un adecuado plan de posicionamiento para GIOV, en donde es tomado en cuenta estrategias internas y externas a fin de lograr una mejora integral. Se procuró priorizar el posicionamiento local, posteriormente a nivel nacional e incluso internacional.

Entre las estrategias consideradas se encuentra la potenciación de redes sociales, dado que es un gran recurso para captar clientes de manera rápida y con costos menores a los de la publicidad tradicional. También, se hizo hincapié en el servicio postventa, debido a que no solo es importante acompañar al cliente durante y después de su compra, sino que es ideal lograr tener un contacto personalizado mediante las plataformas digitales y crear así un vínculo más sólido con ellos.

En cuanto a los aspectos internos de la empresa, la capacitación del personal, mejoras en maquinaria, sistemas de información y remodelación de las instalaciones son punto que se consideraron fundamentales dentro del plan de posicionamiento, pues no solo aporta a mejorar la imagen de la empresa, sino que permite brindar un mejor servicio y experiencia a los clientes.

4.2. Estrategias de posicionamiento

Área: Gerencia

A continuación en la Tabla 16 se detalla la estrategia para esta área.

Tabla 16*Área: gerencia*

Estrategia	Descripción	Objetivo	Alcance	Control	Presupuesto
Sucursal	Apertura de nueva sucursal mediante la adaptación en domicilio propio.	Incrementar el posicionamiento	Local	Gerente propietario	\$1.120
Renovación de locales	Renovar y remodelar los locales actuales con la intención de brindar una mejor experiencia a los clientes.	Incrementar el posicionamiento	Local	Gerente propietario	\$1.320
Medidas de seguridad	Instalación de instrumentos de seguridad y emergencia como extintores, detectores de humo, botiquín de primeros auxilios, entre otros.	Incrementar el posicionamiento	Local	Gerente propietario	\$155
Capacitación del personal	Búsqueda e implementación de cursos de capacitación para el personal conforme a las tendencias actuales.	Incrementar el posicionamiento	Local	Gerente propietario	Incierto
Sentido de pertenencia	Diseño de actividades cuyo objetivo se centre en la creación de una buena cultura organizacional.	Incrementar el posicionamiento	Local	Gerente propietario	Incierto
Crecimiento profesional	Fomentar el desarrollo profesional de cada uno de los individuos de la empresa.	Incrementar el posicionamiento	Local	Gerente propietario	Incierto
Incentivos	Creación de programas de incentivos en sus diversas formas, tanto económicos como de reconocimiento.	Incrementar el posicionamiento	Local	Gerente propietario	Incierto
Inventarios	Implementar un sistema de inventarios donde se detalle y lleve un control de la materia prima, insumos y productos de la empresa.	Incrementar el posicionamiento	Local	Gerente propietario	Incierto
Total tentativo					\$2.595

Área: subgerencia

Por otro lado, la Tabla 17 expone la estrategia para esta área.

Tabla 17

Área: subgerencia

Estrategia	Descripción	Objetivo	Alcance	Control	Presupuesto
Base de datos	Adaptar una base de datos de los clientes, con la intención de conocer de mejor manera sus necesidades.	Incrementar el posicionamiento	Local-Nacional	Subgerente	Incierto
Integración y participación	Creación de proyectos y actividades donde pueda existir la participación de los diferentes individuos de la empresa.	Incrementar el posicionamiento	Local	Subgerente	Incierto
Indicadores financieros	Implementar determinados indicadores financieros con el fin de obtener una mejor medición de los resultados obtenidos por la empresa.	Incrementar el posicionamiento	Local	Subgerente	Incierto
Espacio de comunicación	Habilitar espacios por periodos de tiempo para dar paso a la comunicación efectiva entre miembros.	Incrementar el posicionamiento	Local	Subgerente	Incierto
Sistema de información automático	Los clientes podrán recibir información acerca de los productos y promociones de la empresa de manera virtual mediante la red social de WhatsApp.	Incrementar el posicionamiento	Local-Nacional	Subgerente	Incierto
Página Web	Implementación de página web donde los clientes encuentren información actualizada de la empresa, sus productos, además de tener la capacidad de realizar pedidos.	Incrementar el posicionamiento	Local-Nacional	Subgerente	\$79
Publicidad visual	Se realizará publicidad a través de ciertos clientes que permitan el acceso a sus negocios, mediante el uso de adhesivos, pequeños carteles, material P.O.P, entre otros.	Incrementar el posicionamiento	Local-Nacional	Subgerente	\$100
Total tentativo					\$179

Área: diseño

A continuación, en la Tabla 18 se detalla la estrategia para esta área

Tabla 18

Área: diseño

Estrategia	Descripción	Objetivo	Alcance	Frecuencia	Control	Presupuesto
Propuesta de diseños	Creación de propuestas de diseño para las diferentes prendas, mismas que serán puestas a votación por los clientes mediante el uso de redes sociales como Instagram y Facebook.	Incrementar el posicionamiento	Local	Mensual	Diseñadora	Incierto
Tarjetas de presentación empresarial	Diseño de tarjetas de presentación empresarial, detallando el nombre, producto principales, contacto y dirección de la empresa principalmente.	Incrementar el posicionamiento	Local		Diseñadora	\$45
Bolsas y empaques	Propuesta de diseño para las bolsas y empaques en los que van los productos. Posibilidad de variaciones según la temporada.	Incrementar el posicionamiento	Local	Anual	Diseñadora	Incierto
Panfletos	Diseño y producción de panfletos que incluyan información de la empresa así como ofertas y promociones.	Incrementar el posicionamiento	Local	Trimestral	Diseñadora	\$90
Redes sociales	Manejo e interacción en redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp, con el objetivo de crear un espacio para interactuar con los clientes de manera más directa.	Incrementar el posicionamiento	Local	Diario	Diseñadora	Incierto
Publicidad en redes	Diseño y creación de espacios de publicidad de pago mediante redes sociales, y así captar nuevos clientes.	Incrementar el posicionamiento	Local-Nacional	Semanal	Diseñadora	Incierto
Total tentativo						\$135

Área: operaciones

En cuanto a la estrategia de esta área, la Tabla 17 expone el detalle.

Tabla 19

Área: operaciones

Estrategia	Descripción	Objetivo	Alcance	Control	Presupuesto
Transparencia	Destinar ciertos espacios de la producción para que sean compartidos mediante redes sociales al público.	Incrementar el posicionamiento	Local	Operario senior	Incierto
Catálogos acabados	de Disponer de catálogos actualizados de diferentes tipos de acabados para los productos.	Incrementar el posicionamiento	Local	Operario senior	Incierto
Instructivos de seguridad	de Disponer de instructivos de seguridad para el manejo adecuado de la maquinaria.	Incrementar el posicionamiento	Local		
Capacitación sobre mantenimiento de maquinaria	Recibir capacitación para realizar un mantenimiento general de la maquinaria y mantenerla en óptimas condiciones.	Incrementar el posicionamiento	Local	Operario senior	Incierto
Adquisición de maquinaria extra	de Adquisición de maquina overlock y así disminuir el tiempo de producción ocasionado por el cambio constante de hilos.	Incrementar el posicionamiento	Local	Operario senior	\$1.219
Adquisición de maquinaria para sublimados	de Adquisición de máquina sublimadora para reducir el tiempo de elaboración de productos así como para conseguir una mayor producción con diferentes diseños.	Incrementar el posicionamiento	Local	Operario senior	\$662
Confección de prendas a medida	de El operario senior elaborará prendas de acuerdo con las medidas solicitadas por los clientes.	Incrementar el posicionamiento	Local	Operario senior	Incierto
Total tentativo					\$1.881

Área: recepción

Finalmente, Tabla 20 detalla la estrategia para el área de recepción.

Tabla 20

Área: recepción

Estrategia	Descripción	Objetivo	Alcance	Control	Presupuesto
Calificación de atención	Incorporación de máquina calificador de atención para conocer de mejor manera la experiencia de los clientes.	Incrementar el posicionamiento	Local	Recepción	\$80
Saludo y trato cordial	Elaboración de un saludo cordial que identifique a la empresa, mismo con el que se atenderán a los clientes que se contacten de manera telefónica o virtual.	Incrementar el posicionamiento	Local	Recepción	Incierto
Caja registradora	Adquisición de nueva caja registradora, con el fin de agilizar los procesos de ventas.	Incrementar el posicionamiento	Local	Recepción	\$2.500
Factura electrónica	Capacidad para generar facturas electrónicas, mismas que faciliten información a detalle para los clientes.	Incrementar el posicionamiento	Local-Nacional	Recepción	Incierto
Broche de seguridad	Uso de broches de seguridad en prendas seleccionadas que se encuentren en exhibición y al alcance del público.	Incrementar el posicionamiento	Local	Recepción	\$80
Botón de pánico	Disposición de botón de pánico en la recepción como medida de seguridad en caso de emergencia.	Incrementar el posicionamiento	Local	Recepción	Incierto
Total tentativo					\$2.660

CONCLUSIONES

De acuerdo con el análisis de las cinco fuerzas de Porter se determinó que existe un alto riesgo de ingreso de nuevas empresas al sector textil que, además, está en constante renovación: materia prima, tecnología, insumos, entre otros. Es indudable que las prendas siempre serán una necesidad para las personas, hecho que lo convierte a este en un mercado bastante atractivo; no obstante, es complicado competir directamente entre empresas y con productos similares pues el factor diferenciador está enfocado al precio, calidad, tecnología, atención al cliente y otros aspectos internos.

Gracias a las encuestas aplicadas pudo demostrarse que el precio y la calidad son los dos factores principales que inciden en la decisión de compra. Además, las redes sociales constituyen el medio que utilizan mayormente los clientes para buscar alternativas de empresas textiles; en este aspecto, pese a que GIOV tiene una larga trayectoria, realmente se evidenció que no tiene un posicionamiento de marca, pues dentro de las opciones de preferencia se ubicó en el cuarto puesto con un porcentaje significativamente menor.

Mediante las entrevistas aplicadas a expertos de la industria textil se corroboró que la imagen empresarial y calidad de los productos son aspectos que deben priorizarse, más aún cuando marcas internacionales hacen más compleja la competencia en este sector, dado que las personas prefieren consumir sus productos. Sin embargo, la estrategia que utilizan es adaptar las propuestas nacionales a estilos similares de las marcas internacionales, pero con un toque personalizado y, en varias ocasiones, con materiales de mejor calidad. Es así que este panorama puede convertirse en una gran oportunidad si los negocios locales saben sacarle provecho.

Finalmente, mediante una correcta organización interna y con adecuadas estrategias es posible incrementar el nivel de posicionamiento de la empresa y su alcance. Aquí debe tomarse en cuenta que es necesario fortalecer la presencia de marca en las plataformas digitales, tecnificar los procesos de producción, construir una imagen empresarial más sólida y fortalecer los lazos con los clientes.

RECOMENDACIONES

- Es importante diseñar una página web en donde esté detallada la información de la empresa y con la opción de contar con una tienda en línea para pedidos a nivel local y nacional.
- Realizar capacitaciones constantes al personal para mantener un buen nivel de conocimiento de tendencias, tecnología, procesos de producción, atención al cliente, entre otros.
- Invertir en campañas publicitarias en Facebook e Instagram y realizar contenido informativo y llamativo, como videos cortos.
- Adquirir nueva maquinaria para los procesos de producción con el objetivo de disminuir costos, tiempos de entrega e incrementar la capacidad instalada.
- Renovar y adecuar la infraestructura de los locales para lograr una experiencia más sensorial y que el cliente se sienta totalmente a gusto de visitar el punto de venta.
- Implementar un diseño personalizado en cuanto a medidas, colores y materiales de las diferentes prendas con el objetivo de lograr un factor diferenciador en el mercado.
- Adaptar un sistema de inventarios con el propósito de llevar un mayor control y orden en la producción, actividades involucradas y registro de los movimientos de la empresa.
- Implementar medidas de seguridad en cada local para salvaguardar la integridad de la infraestructura, de quienes laboran en el lugar y así evitar accidentes que puedan representar pérdidas significativas.

REFERENCIAS

- 5 Fuerzas de Porter. (2015). *Las 5 fuerzas de porter – clave para el éxito de la empresa*.
<https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Abascal, F. (2001). *Como se hace un plan estratégico. La teoría del marketing estratégico*. (3^{ra} ed.). Esic Editorial.
- Acosta, A. (2017). *Canales de Distribución*. Fundación Universitaria del Área Andina.
<https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1270/Canales%20de%20Distribuci%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Agulló, F. (2000). Las alianzas estratégicas, una respuesta a la demanda global. *Economía industrial*, (331), 11-15. <https://docplayer.es/65331966-Las-alianzas-estrategicas-una-respuesta-a-la-demanda-global.html>
- Andrade, K. (2 de agosto de 2019). La importancia de registrar la marca. *La Hora*.
<https://www.lahora.com.ec/opinion/la-importancia-de-registrar-la-marca/>
- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina*. (1^{ra} ed.). Pearson.
- Ariño, Á. (2007). Alianzas estratégicas: opciones para el crecimiento de la empresa. *Estrategia Financiera*, (236), 40–51.
http://www.earthgonomic.com/biblioteca/Diplomado_Modulo3/Tema2_Alianzas-estrategicas-opciones-para-el-crecimiento-de-la-empresa.pdf
- Ariño, Á. (2008). Las imprescindibles alianzas estratégicas. *Revista de Antiguos Alumnos Del IEEM*. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2917>
- Arroyo, D. (28 de junio de 2021). 5 propuestas que ponen en alto la moda ética y consciente en Ecuador. *Vogue*.
<https://www.vogue.mx/sustentabilidad/articulo/disenadores-ecuatorianos-con-propuestas-de-moda-sostenible>
- Asociación Industrial de Textiles del Ecuador [AITE]. (s.f.). *Historia y actualidad*.
<https://www.aite.com.ec/industria.html>
- Ayestarán, R., Rangel, C. y Sebastián, A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad*. ESIC Editorial. <https://bit.ly/3OeYWV4>
- Banco Central del Ecuador [BCE]. (2021b). *Evolución de la Balanza Comercial por Productos enero – octubre 2021*.
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc202112.pdf>
- Banco Central del Ecuador [BCE]. (2022a). *Resultados en valores corrientes y constantes a precios de 2007 - Período: 2000.II - 2021.IV*.
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt65/ResultCTRIM118.pdf>
- Banco Central del Ecuador [BCE]. (31 de julio de 2018). *El BCE actualiza la cifra de crecimiento de la economía en el 2017*.
<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1113-el-bce-actualiza-la-cifra-de-crecimiento-de-la-econom%C3%ADa-en-el-2017>
- Banco Central del Ecuador [BCE]. (31 de marzo de 2020). *La economía ecuatoriana creció 0,1% en 2019*. <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1359-la-economia-ecuatoriana-crecio-01-en-2019>

- Banco Central del Ecuador [BCE]. (31 de marzo de 2021a). *La pandemia incidió en el crecimiento 2020: la economía ecuatoriana decreció 7,8%*. <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1421-la-pandemia-incidio-en-el-crecimiento-2020-la-economia-ecuatoriana-decrecio-7-8>
- Banco Central del Ecuador [BCE]. (31 de marzo de 2022b). *La economía ecuatoriana creció 4,2% en 2021, superando las previsiones de crecimiento más recientes*. <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1482-la-economia-ecuatoriana-crecio-4-2-en-2021-superando-las-previsiones-de-crecimiento-mas-recientes>
- Banco Central del Ecuador [BCE]. (9 de diciembre de 2019). *La economía ecuatoriana creció 1,3% en 2018*. <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1327-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-1-3-en-2018>
- Bick, R., Halsey, E. y Ekenga, C. (2018). The global environmental injustice of fast fashion. *Environmental Health*. 17. <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s12940-018-0433-7>
- Bonisolí, L., Caicedo, L. y Campaña, D. (2021). Marketing verde: Su impacto en la reputación y valor de marca en la industria textil. *Revista Científica Mundo Recursivo*, 4(2), 166–186. <https://www.atlantic.edu.ec/ojs/index.php/mundor/article/view/108/148>
- Chain, N.S. (2007). *Proyectos de inversiones: formulación y evaluación*. Pearson. <https://bit.ly/3IRcPba>
- Chiavenato, I. (2000). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2^{da} ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10^{ma} ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica Fundamentos y aplicaciones* (3^{ra} ed.). Elsevier Editorial.
- Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación. 1 de diciembre de 2016. (Ecuador).
- Código Orgánico del Ambiente. 12 de abril de 2017. (Ecuador)
- Collins, J. y Porras, J. (1996). *Building Your Company's Vision*. <https://www.cin.ufpe.br/~if275/material/artigos/BuildingYourCompanysVision.pdf>
- Corporación Mucho Mejor Ecuador. (14 de octubre de 2021). *El sector textil y de confecciones y su importancia para Ecuador*. <https://www.muchojorecuador.org.ec/el-sector-textil-y-de-confecciones-y-su-importancia-para-ecuador/>
- Davis, M. (2017). *The Fundamentals of Branding*. Bloomsbury Publishing.
- De Canales, F., de Alvarado, E. y Pineda, E. (1994). *Metodología de la investigación: Manual para el desarrollo de personal de salud*. (2^{da} ed.). Organización Panamericana de la Salud.
- Decreto Ejecutivo N° 68 de 2021. Por medio del cual se declara política pública prioritaria el facilitar el comercio y la producción, la simplificación de trámites y agenda de competitividad. 9 de junio de 2021.

- Del Prado, L. (1995). Alianzas estratégicas. *Boletín de Lecturas Sociales y Económicas*, (3), 68-87. <http://anima.uca.edu.ar/Digital/Economia/Blse/prado2-2.pdf>
- Ekos. (s.f.). *Industria textil*. <https://www.ekosnegocios.com/sector/industria-textil>
- El Comercio. (10 de febrero de 2022). *20 iniciativas clúster se desarrollan en el país*. <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/iniciativas-cluster-desarrollo-pais.html>
- El Comercio. (26 de enero de 2021). *Marcas ecuatorianas transforman botellas plásticas en gafas y ropa*. <https://www.elcomercio.com/tendencias/ambiente/marcas-ecuatorianas-botellas-plasticas-gafas.html>
- El Diario (19 de agosto de 2015). *Las tradiciones españolas influyeron sobre las costumbres de los pueblos indígenas y la vestimenta de sus pobladores*. <https://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/365134-tradiciones-tienen-influencia-espanola/>
- El Universo. (21 de diciembre de 2021). *El salario básico de \$ 425 entrará en vigencia desde el 1 de enero de 2022*. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/el-salario-basico-en-425-entrara-en-vigencia-desde-el-1-de-enero-de-2022-sueldo-basico-remuneracion-trabajadores-nota/>
- El Universo. (21 de febrero de 2022a). *Lucir gafas y ropa elaborada con material reciclado es parte de la moda eco friendly en Ecuador*. <https://bit.ly/3aCQWja>
- El Universo. (22 de marzo de 2022b). *A industria textil más le preocupa la informalidad que el ingreso de marcas internacionales*. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/a-industria-textil-mas-le-preocupa-la-informalidad-que-el-ingreso-de-marcas-internacionales-nota/>
- Falsey, T. (1989). *Corporate Philosophies and Mission Statements: A Survey and Guide for Corporate Communicators and Management*. Praeger Publishers Inc.
- Feigenbaum, A. (1994). *Control total de la calidad*. (3^{ra} ed.). Compañía editorial continental.
- Fred R. y Forest, R. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. (15^{ta} ed.). Pearson Educación de México.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly Jr, J. y Konopaske, R. (2006). *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos* (12^{ma} ed.). McGraw-Hill.
- González, F. (1995). *La educación moral*. En: *Comunicación, personalidad y desarrollo*. Editorial pueblo y Educación.
- González, J. Romero, Y. (2018). *La innovación tecnológica en las empresas y su impacto positivo dentro del Ecuador*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/03/innovacion-empresas-ecuador.html>
- González, L. (2003). *Cómo Implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica*. Ediciones Gestión 2000.
- Google. (s.f.). [Giov]. Recuperado el 19 de julio de 2022. <https://goo.gl/maps/BrjFJVDUxjsKaxJG6>
- Heizer, J. y Render, B. (2003). *Principles of Operations Management*. Pearson Educación.

- Hernández, J. (2011). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*. <https://www.studocu.com/latam/document/universidad-tecnologica-de-honduras/investigacion-de-operaciones-ii/modelo-de-competitividad-de-las-cinco-fu/15272592>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2017). *Inflación Mensual 2017*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Diciembre-2017/Reporte_inflacion_201712.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2019). *Índice de precios al consumidor 2018*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Diciembre-2018/Boletin_tecnico_12-2018-IPC.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2020). *Índice de Precios al Consumidor 2019*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Diciembre-2019/Boletin_tecnico_12-2019-IPC.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2021a). *Índice de Precios al Consumidor 2020*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2020/Diciembre-2020/Boletin_tecnico_12-2020-IPC.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2021b). *Índice de Precios al Consumidor 2021*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2021/Marzo-2021/Boletin_tecnico_03-2021-IPC.pdf
- Klein, N. (2000). *No logo: el poder de las marcas*. Knopf Canada.
- Krajewski, L. y Ritzman, L. (2000). *Administración de operaciones*. Pearson. <https://bit.ly/3PHtwYJ>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. (6^{ta} ed.). Pearson.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14^{ta} ed.). Pearson.
- Lamb, C., Hair, J. y McDaniel, C. (2011). *Marketing*. South-Western Cengage Learning https://fir.bsu.by/images/departments/ee/ee-materials/ee-materials/drozd/drazd_Lamb.Marketing%2011%20edition.pdf
- Líderes. (s.f.). *El estilo es esencial en el diseño de moda*. <https://www.revistalideres.ec/lideres/estilo-esencial-diseno-moda.html>
- Martínez, J. (2002). *Marketing de servicios profesionales*. Pearson.
- Mena, G. (2016). *Análisis de los canales de distribución al consumidor final para las empresas de confecciones textiles de Quito* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <http://hdl.handle.net/10644/5704>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (26 de enero de 2022). *Cierre del 2021 evidenció la recuperación económica de Ecuador*. Recuperado el 15 de junio de 2022 de <https://www.finanzas.gob.ec/cierre-del-2021-evidencio-la-recuperacion-economica-del-ecuador/>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información [MINTEL]. (s.f.). *Ecuador recibirá cooperación alemana para consolidar la Economía Digital*. <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-recibira-cooperacion-alemana-consolidar-economia-digital/>
- Miño, J. (2015). *Propuesta de gestión integral y responsabilidad social de la empresa textil "Textiles Miño" para su consolidación en el mercado capitalino* [Tesis de

pregrado, Universidad Internacional Del Ecuador].
<https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/693>

- Namakforoosh, M. (2000). *Metodología de la investigación*. Editorial Limusa.
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (12 de abril de 2019). *El costo ambiental de estar a la moda*. <https://news.un.org/es/story/2019/04/1454161>
- Organización Internacional de Normalización [ISO]. (2015). *ISO 9000:2015(es) Sistemas de gestión de la calidad-fundamentos y vocabulario*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- Park, C., Jaworski, B. y MacInnis, D. (1986). Strategic Brand Concept-Image Management. *Journal of Marketing*, 50(4), 135-145. <https://doi.org/10.2307/1251291>
- Pérez, L. (2004). *Marketing social: teoría y práctica*. (1^{ra} ed.). Pearson.
- Porter, M. (2008a). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2008b). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review. https://www.academia.edu/36950734/Las_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_da_n_forma_a_la_estrategia
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Ediciones Deusto. <https://bit.ly/3IOmPSj>
- Reeves, C. y Bednar, D. (1994). Defining Quality: Alternatives and Implications. *Academy of Management Review*, 19(3), 419–445. <https://doi.org/10.2307/258934>
- Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo. (17 de noviembre de 1986). <https://www.prosigma.com.ec/pdf/nlegal/Decreto-Ejecutivo2393.pdf>
- Reid, R. y Sanders, N. (2015). *Operations Management: An Integrated Approach* (6^{ta} ed.). Wiley.
- Revista Gestión. (2 de mayo de 2021). *El sector textil, un puntal de la industria que busca levantarse*. <https://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/el-sector-textil-un-puntal-de-la-industria-que-busca-levantarse>
- Rios, C. y Marcon, G. (2008). La tecnología: definiciones y reflexiones para la práctica en salud y enfermería. *Texto & Contexto: Enfermagem*, 17(1), 15-16 <https://doi.org/10.1590/S0104-07072008000100001>
- Rodríguez, M. y Pérez, I. (2007). Tipos de estudio en el enfoque de investigación cuantitativa. *Enfermería Universitaria*, 4(1), 35–38. <https://www.redalyc.org/pdf/3587/358741821004.pdf>
- Rojas, M. y Medina, L. (2012). *Planeación estratégica. Fundamentos y casos*. Ediciones de la U. https://www.academia.edu/34568967/Planificaci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica
- Romero, D. (2 de marzo de 2020). Procesos textiles más eficientes en Ecuador. *Vistazo*. <https://www.vistazo.com/enfoque/procesos-textiles-mas-eficientes-en-ecuador-IYV1169661>

- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador [SENAE]. (2015). Recuperado el 15 de junio de 2022 de https://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/tra/k_ago_2015_PlanEstrategico.pdf
- Servicio de Acreditación Ecuatoriano [SAE]. (1 de agosto de 2018). *Sistemas de gestión de la calidad en la industria textil*. Recuperado el 15 de junio de 2022 de <https://www.acreditacion.gob.ec/sistemas-de-gestion-en-industria-textil/>
- Solomon, M. y Stuart, E. (2001). *Marketing Personas reales, decisiones reales*. (2^{da} ed.). Pearson.
- Talaya, Á., García, J. Narros, M., Olarte, C., Reinares, E. y Saco, M. (2008). *Principios de marketing*. (3^{ra} ed.). ESIC Editorial. <https://bit.ly/3RBwxLO>
- Telefónica Ecuador. (9 de noviembre de 2020). *Reinventar la industria textil a partir de la información*. Telefónica Tech. <https://empresas.blogthinkbig.com/industria-textil-ecuador-sacar-ventaja-datos/>
- Thompson, A. Gamble, J., Peteraf, M. y Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. McGraw-Hill.
- Vela Meléndez, L., Abanto Rodríguez, M., Banda Coronel, E., Fernández Vásquez, K., Gálvez Cerna, P., Guerrero Sausa, J., Hurtado Uriarte, L. y Spelucin Neira, P. (2017). *Poder de mercado y barreras de entrada*. <http://hdl.handle.net/10045/63428>
- Velásquez, F. (2000). Reseñas Bibliográficas. *Estudios Gerenciales*, (75), 83-89. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21207507.pdf>

ANEXOS

Anexo 1

Tablas de calificación y evaluación a competidores

Calificación	
+5	Alto
+4	
+3	Medio
+2	
+1	Bajo
-1	
-2	Moderadamente bajo
-3	
-4	Muy bajo
-5	

Empresa	Precio			Calificación
GIOV	Terno Completo	Ternos con diseño	Mandil sencillo	Imparcial
	\$32	\$40	\$20	
	Calidad			Imparcial
	Nivel =		-	
	Ubicación Geográfica			Imparcial
	Zona Comercial =		-	
	Servicio			Imparcial
	Nivel =		-	
	Presencia en redes			Imparcial
	Presencia		Publicaciones constantes	
	Sí		Media	
	Gama de productos			Imparcial
	Nº =		16	
Total =			-	

Empresa	Precio			Calificación
MALU DS	Terno Completo	Ternos con diseño	Mandil sencillo	+3
	\$30	\$39	\$18	
	Calidad			-2
	Nivel =		Moderadamente bajo	
	Ubicación Geográfica			+2
Zona Comercial =		Medio		

	Servicio		+4
	Nivel =	Alto	
	Presencia en redes		-5
	Presencia	Publicaciones constantes	
	Sí	Muy bajo	
	Gama de productos		+2
Nº =	14		
Total =			4

Empresa	Precio			Calificación
Creaciones Arpi	Terno Completo	Ternos con diseño	Mandil sencillo	+4
	\$27	\$38	\$15	
	Calidad			+4
	Nivel =		Alto	
	Ubicación Geográfica			-5
	Zona Comercial =		Muy bajo	
	Servicio			+5
	Nivel =		Alto	
	Presencia en redes			+4
	Presencia	Publicaciones constantes		
	Sí	Alto		
	Gama de productos			+4
	Nº =		18	
Total =			16	

Empresa	Precio			Calificación
CEXLE CIA LTDA.	Terno Completo	Ternos con diseño	Mandil sencillo	+3
	\$29,50	\$38,50	\$18	
	Calidad			+5
	Nivel =		Alto	
	Ubicación Geográfica			-3
	Zona Comercial =		Moderadamente bajo	
	Servicio			+5
	Nivel =		Alto	
	Presencia en redes			+4
	Presencia	Publicaciones constantes		
	Sí	Alto		
	Gama de productos			+2
	Nº =		14	
Total =			16	

Empresa	Precio			Calificación
Confecciones LH	Terno Completo	Ternos con diseño	Mandil sencillo	+4
	\$28	\$39,50	\$16	
	Calidad			+3
	Nivel =			
	Ubicación Geográfica			+3
	Zona Comercial =		Medio	
	Servicio			+4
	Nivel =		Alto	
	Presencia en redes			-4
	Presencia		Publicaciones constantes	
	Sí		Muy bajo	
	Gama de productos			+4
	Nº =		18	
Total =			13	

Empresa	Precio			Calificación
Mónica Uniformes	Terno Completo	Ternos con diseño	Mandil sencillo	-2
	\$34	\$40	\$22	
	Calidad			+3
	Nivel =		Medio	
	Ubicación Geográfica			+4
	Zona Comercial =		Alto	
	Servicio			+5
	Nivel =		Alto	
	Presencia en redes			-3
	Presencia		Publicaciones constantes	
	Sí		Moderadamente bajo	
	Gama de productos			+3
	Nº =		15	
Total =			10	

Empresa	Precio			Calificación
Uniform Home Clothing	Terno Completo	Ternos con diseño	Mandil sencillo	-4
	\$35	\$42	\$25	
	Calidad			+4
	Nivel =		Alto	
	Ubicación Geográfica			+3
	Zona Comercial =		Medio	
	Servicio			+2

	Nivel =	Medio	
	Presencia en redes		-3
	Presencia	Publicaciones constantes	
	Si	Moderadamente bajo	
	Gama de productos		+3
	Nº =	15	
	Total =		5

Empresa	Precio			Calificación
Pili Collection	Terno Completo	Ternos con diseño	Mandil sencillo	+4
	\$27	\$38	\$15	
	Calidad			+5
	Nivel =	Alto		
	Ubicación Geográfica			-3
	Zona Comercial =	Moderadamente bajo		
	Servicio			-5
	Nivel =	Muy bajo		
	Presencia en redes			+3
	Presencia	Publicaciones constantes		
	Si	Medio		
	Gama de productos			+3
	Nº =	15		
	Total =			7

Empresa	Precio			Calificación
UNIMED	Terno Completo	Ternos con diseño	Mandil sencillo	+4
	\$27	\$38	\$15	
	Calidad			+4
	Nivel =	Alto		
	Ubicación Geográfica			+3
	Zona Comercial =	Medio		
	Servicio			+4
	Nivel =	Alto		
	Presencia en redes			-4
	Presencia	Publicaciones constantes		
	Si	Muy bajo		
	Gama de productos			+2
	Nº =	14		
	Total =			13

Empresa	Precio	Calificación
---------	--------	--------------

Trapitos Uniformes	Terno Completo	Ternos con diseño	Mandil sencillo	+3
	\$29,99	\$39	\$17,50	
	Calidad			+5
	Nivel =		Alto	
	Ubicación Geográfica			+4
	Zona Comercial =		Alto	
	Servicio			+5
	Nivel =		Alto	
	Presencia en redes			+5
	Presencia		Publicaciones constantes	
	Si		Alto	
	Gama de productos			+4
Nº =		18		
Total =			26	

Empresa	Precio			Calificación
Watson & Cricks	Terno Completo	Ternos con diseño	Mandil sencillo	-4
	\$33	\$44,50	\$22	
	Calidad			+5
	Nivel =		Alto	
	Ubicación Geográfica			-2
	Zona Comercial =		Moderadamente bajo	
	Servicio			+5
	Nivel =		Alto	
	Presencia en redes			+5
	Presencia		Publicaciones constantes	
	Si		Alto	
	Gama de productos			+2
Nº =		14		
Total =			11	

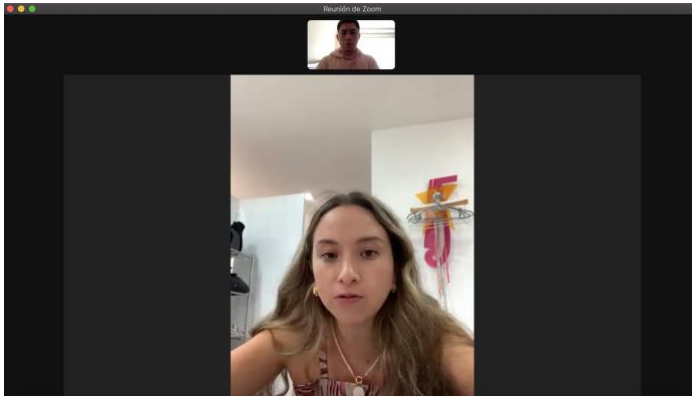
Empresa	Precio			Calificación
Facotex Uniformes	Terno Completo	Ternos con diseño	Mandil sencillo	+4
	\$27	\$38	\$15	
	Calidad			+4
	Nivel =		Alto	
	Ubicación Geográfica			-2
	Zona Comercial =		Moderadamente bajo	
	Servicio			-3
	Nivel =		Moderadamente bajo	
Presencia en redes			+3	

	Presencia	Publicaciones constantes	
	Si	Medio	
	Gama de productos		
	Nº =	21	+5
	Total =		11

Empresa	Precio			Calificación
Facotex Uniformes	Terno Completo	Ternos con diseño	Mandil sencillo	+3
	\$30	\$40	\$16	
	Calidad			+5
	Nivel =		Alto	
	Ubicación Geográfica			+4
	Zona Comercial =		Alto	
	Servicio			+5
	Nivel =		Muy Alto	
	Presencia en redes			+5
	Presencia	Publicaciones constantes		
	Si	Alto		
	Gama de productos			+2
	Nº =		14	
Total =			24	

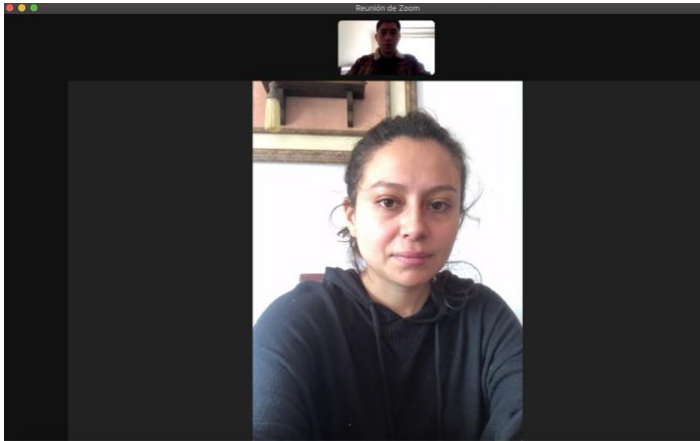
Anexo 2

Capturas de entrevistas por Zoom



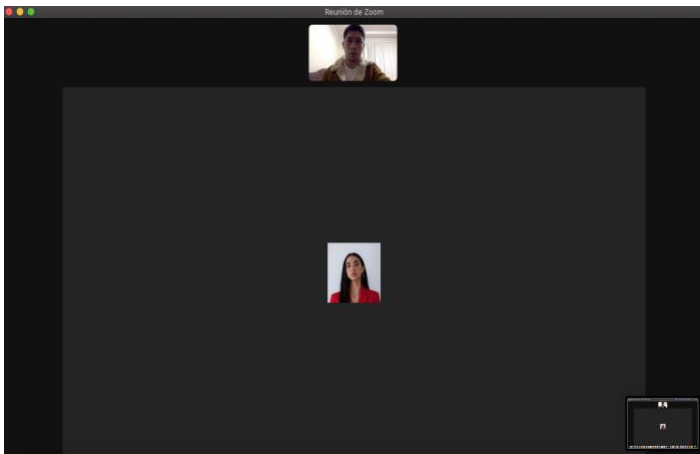
Claudia Cristina Barros Cárdenas

Propietaria de: Clodette



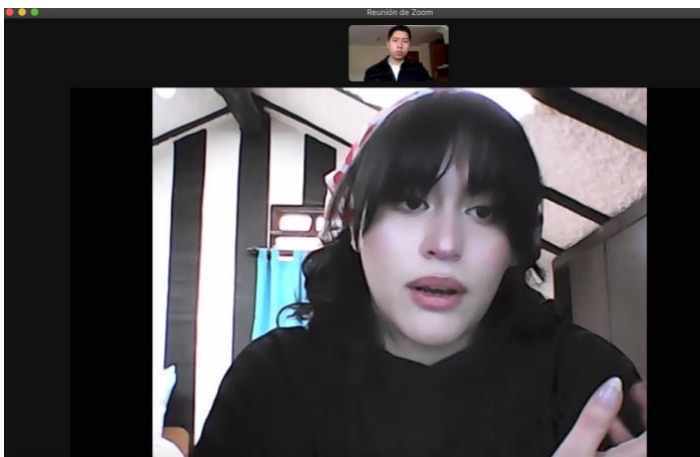
Eyleen Astrid Ordóñez Jiménez

Propietaria de: Plezier



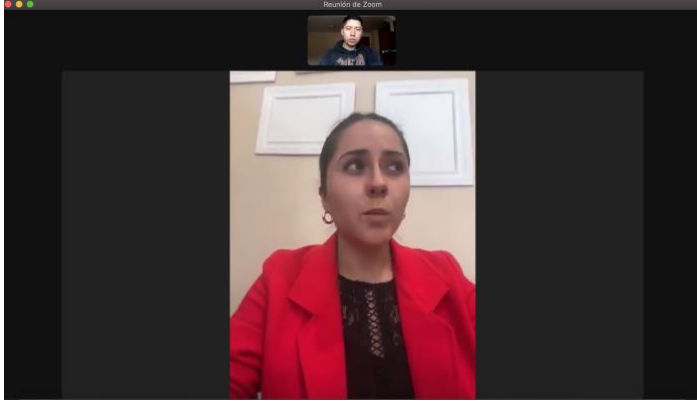
Arianna Lorena Saquisili Reyes

Propietaria de: Fundora



Paola Andrea Pesantez Calle

Propietaria de: Suyanamoda



Andrea Katherine Hidalgo Ormaza

Propietaria de: Hidalgo Estudio de Moda

Anexo 3

Presupuesto para estrategias de posicionamiento

Presupuesto para estrategias: Gerente propietario

Presupuesto de obra para sucursal N.º 3. Empresa GIOV

Descripción	Semanas trabajadas	Valor por semana	Total
Mano de obra (Obrero principal)	4	\$180	\$720
Mano de obra (Ayudante)	4	\$100	\$400
TOTAL			\$1.120

Presupuesto para renovación de locales

Descripción	Semanas trabajadas	Valor por semana	Total
Diseñador	2	\$300	\$600
Mano de obra (Obrero principal)	4	\$180	\$720
TOTAL			\$1.320

Presupuesto para medidas de seguridad Local N°1

Descripción	Precio	Cantidad	Total
Extintor ABC 10lb	\$25	1	\$25
Detector de humo	\$15	2	\$30
Botiquín de emergencia	\$30	1	\$30
TOTAL			\$85

Presupuesto para medidas de seguridad Local N°2

Descripción	Precio	Cantidad	Total
Extintor ABC 10lb	\$25	1	\$25

Detector de humo	\$15	1	\$15
Botiquín de emergencia	\$30	1	\$30
TOTAL			\$70

Presupuesto de estrategias: Sub gerente

Presupuesto para diseño y creación de página web

Descripción	Medio	Principales Características	Suscripción mensual
Diseño de página Web	Shopify	- Sitio web de ecommerce y blog - Productos ilimitados - Atención al cliente 24/7 - Creación manual de pedidos - Códigos de descuento - Segmentación de clientes	\$79
TOTAL			\$79

Presupuesto para la instalación de publicidad visual

Descripción	Negocios tentativos	Medios	Presupuesto estimado
Publicidad Visual	- Farmacias - Mecánicas - Consultorios médicos - Consultorios dentales - Veterinarias - Minimercados	Adhesivos Carteles Material P.O.P	\$100
TOTAL			\$100

Presupuesto de estrategias: Diseñadora

Presupuesto para el diseño y creación de material informativo y publicitario

Descripción	Material	Precio	Cantidad	Total
Tarjetas de presentación empresarial	Cartulina	100 hojas x \$15	3	\$45
Panfletos	Papel couché	500 hojas x \$45	2	\$90
TOTAL				\$135

Presupuesto de estrategias: Operario senior

Presupuesto para la adquisición de maquinaria

Descripción	Marca	Tienda	Precio	Cantidad	Total
-------------	-------	--------	--------	----------	-------

Adquisición de maquinaria Overlock	Kingtex	INDUCON Máquinas de coser	\$1.219	1	\$1.219
Adquisición de maquinaria para sublimados	econoprint	econoprint	\$662	1	\$662
TOTAL					\$1.881

Presupuesto de estrategias: Recepción

Presupuesto para la adquisición de tecnología e insumos para uso de recepción

Descripción	Marca	Tienda	Precio	Cantidad	Total
Máquina calificadora de atención	TEKATRONIC	TEKATRONIC	\$80	1	\$80
Caja Registradora	Casio	Contalequijos S.A	\$2500	1	\$2.500
Broches de seguridad	Alarmas Prana	Ocompra	100 unidades x \$80	1	\$80
Botón de pánico	-	-	\$0	1	0
TOTAL					\$2.660