



Departamento de Posgrados

**Plan estratégico de marketing para la empresa Casa Ortega
en el año 2024**

Magíster en Administración de Empresas

Doménica Renata Mora Ortega

Xavier Esteban Ortega Vásquez

Cuenca, Ecuador 2024

DEDICATORIA

Con profunda gratitud y orgullo, dedico este trabajo de titulación a mis padres; René Mora y Sonia Ortega. Gracias por cada sacrificio, cada palabra de aliento y por enseñarme el valor de la perseverancia. Este logro es tan suyo como mío, porque sin su guía, su ejemplo y su fe inquebrantable en mí, este sueño jamás habría sido posible. Todo lo que he conseguido es fruto de sus enseñanzas y del apoyo incondicional que siempre me han brindado. Los llevo conmigo en cada paso de este camino que juntos hemos recorrido.

A mis hermanos, Francine, Danielle y Juan Pablo, a mi sobrina Paula, quienes han sido mi fuente de apoyo y ejemplo a lo largo de mi vida. Gracias por su constante motivación, por las risas compartidas y por estar siempre presentes. Este logro también les pertenece. Los quiero profundamente.

A toda mi familia en general, por su amor, consejos y palabras de aliento que hicieron de mí una mejor persona. Por último, quiero dedicar este trabajo a mis amigos y compañeros, pero especialmente a Doménica y Mateo, quienes me han respaldado en cada circunstancia, tanto en los días de triunfo como los desafíos más difíciles. Su lealtad es algo que atesoro profundamente, siempre estarán en mi corazón.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a la Universidad del Azuay por su apoyo constante durante mi formación académica y por proporcionar el entorno adecuado para desarrollar este proyecto.

Mi especial gratitud al Ing. Xavier Ortega, tutor de esta tesis, por su invaluable guía, conocimientos y compromiso, que fueron esenciales para superar los desafíos de este trabajo.

Quiero también expresar mi reconocimiento a Casa Ortega, empresa en la que se basa este estudio, por su apertura y colaboración, que permitieron la realización de esta investigación y contribuyeron significativamente al desarrollo de este análisis.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra forma, contribuyeron al desarrollo de este proyecto. Su apoyo, directa o indirectamente, ha sido una parte esencial de este logro.

RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo elaborar un plan estratégico de marketing para Casa Ortega, una empresa de comercialización y fabricación de prendas deportivas en Cuenca, con el fin de aumentar ventas y mejorar su posicionamiento. La pandemia y los cambios políticos han afectado negativamente la promoción y ventas, deteriorando los resultados financieros. A través de un proceso de investigación - acción, se realizó una auditoría interna y externa para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El plan propone estrategias enfocadas en la expansión digital, mejoras logísticas y optimización financiera. Estas medidas permitirán a Casa Ortega superar desafíos actuales y asegurar un crecimiento sostenible en su mercado.

PALABRAS CLAVE

Ropa deportiva, marketing, estrategias, plan estratégico, empresa, valor agregado.

ABSTRACT

The objective of this project is to develop a strategic marketing plan for Casa Ortega, a company that sells and manufactures sports apparel in Cuenca, in order to increase sales and improve its positioning. The pandemic and political changes have negatively affected promotion and sales, deteriorating financial results. Through an action research process, an internal and external audit was conducted to identify strengths, opportunities, weaknesses, and threats. The plan proposes strategies focused on digital expansion, logistical improvements and financial optimization. These measures will enable Casa Ortega to overcome current challenges and ensure sustainable growth in its market.

KEYWORDS

Sportswear, marketing, strategies, strategic plan, company, added value.

Doménica Mora

Doménica Renata Mora Ortega

Código estudiante: 9357

domeni_05@es.uazuay.edu.ec



Xavier Esteban Ortega Vásquez

xortega@es.uazuay.edu.ec

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT	iv
ÍNDICE DE CONTENIDO	v
ÍNDICE DE TABLAS	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL	5
1. Aplicación de Roles Estratégicos para Casa Ortega.....	5
1.1 Pirámide Estratégica	5
1.2 Roles Estratégicos	6
2. Modelo de Planificación para Casa Ortega.....	11
2.1 Objetivos Estratégicos para el Área de Ventas.....	11
2.2 Objetivos Estratégicos para el Área de Marketing	14
2.3 Objetivos Estratégicos para el Área de Logística	16
3. Integración Recursos Estratégicos para Casa Ortega.....	18
3.1 Talento Humano para el Área de Ventas.....	18
3.2 Talento Humano para el Área de Marketing	19
3.3 Talento Humano para el Área de Logística.....	20
3.4 Recursos Materiales	21
3.5 Sistemas para cada área de Casa Ortega	22
4. Modelo de Retención Clientes para Casa Ortega	23

4.1	Estrategias de Captación	23
4.2	Estrategias de Repetición	24
4.3	Estrategias de Relación	25
4.4	Estrategias de Vinculación	26
5.	Aplicación de los Objetivos Estratégicos de la Dirección Estratégica en Casa Ortega.....	27
5.1	Participación de mercado.....	27
5.2	Incremento de ventas.....	27
5.3	Rentabilidad.....	28
5.4	Crecimiento.....	28
5.5	Ventajas competitivas	28
5.6	Posicionamiento.....	29
5.7	Reputación corporativa	29
5.8	Desarrollo de marca.....	30
5.9	Desarrollo de nuevos productos.....	30
5.10	Fidelidad:	30
6.	Análisis del Macroentorno para Casa Ortega.....	31
6.1	Análisis Político.....	31
6.2	Análisis Económico	31
6.3	Análisis Social.....	32
6.4	Análisis Tecnológico.....	33
6.5	Análisis Ambiental.....	33
6.6	Análisis Laboral.....	34

6.7	Análisis Legal:.....	34
CAPÍTULO 2. PLAN DE NEGOCIOS E INVESTIGACION DE MERCADOS		36
1.	Modelo Canvas para Casa Ortega.....	36
1.1	Propuesta de Valor.....	36
1.2	Segmentos de Clientes	36
1.3	Canales.....	37
1.4	Relaciones con los Clientes	37
1.5	Fuentes de Ingresos	37
1.6	Recursos Clave.....	38
1.7	Actividades Clave	38
1.8	Socios Clave.....	38
1.9	Estructura de Costos.....	39
CAPÍTULO 3. MARKETING ESTRATÉGICO.....		39
1.	Problema demográfico.....	39
2.	Problema principal.....	39
3.	Oportunidad:.....	40
4.	Solución:.....	40
5.	Matriz Atractivo Competitivo	40
6.	Mapa Perceptual.....	42
7.	¿Qué problema se está trabajando?.....	46
7.1	Segmento o posicionamiento	46
7.2	Factores que contribuyen al problema	46
7.3	Estrategias para abordar el problema	46

8.	Protopersona	47
9.	Gestión del valor.....	48
9.1	Materiales de Alta Calidad.....	48
9.2	Diseño Ergonómico.....	49
9.3	Personalización.....	49
9.4	Variedad de Productos.....	49
9.5	Facilidad de Uso y Mantenimiento:	49
9.6	Garantía de Calidad:.....	49
10.	Prototipo/ estrategia de las 4p	50
10.1	Validación de prototipo.....	50
10.2	Estrategia de las 4p – ajuste	51
CAPÍTULO 4. GERENCIA FINANCIERA		54
1.	Descripción del proyecto.....	54
2.	Financiamiento del proyecto	56
3.	Costo de capital promedio ponderado	57
4.	Cálculo de la inversión inicial.....	57
5.	Cálculo de los flujos operativos.....	59
6.	Cálculo del flujo terminal.....	60
7.	Cálculo del VAN	62
8.	Cálculo de la TIR	62
9.	Cálculo del PRI.....	63
10.	Flujos del inversionista y analizar VPN, TIR Y PR.....	63
11.	Análisis de riesgos y analizar VPN, TIR Y PR.....	64

CONCLUSIÓN.....	68
Dirección de Planificación Estratégica.....	68
Plan de Negocios e Investigación de Mercados	68
Marketing Estratégico.....	69
Gerencia Financiera	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	71
ANEXOS.....	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	5
Tabla 2.....	39
Tabla 3.....	40
Tabla 4.....	41
Tabla 5.....	41

Tabla 6.....	43
Tabla 7.....	44
Tabla 8.....	50
Tabla 9.....	54
Tabla 10.....	55
Tabla 11.....	55
Tabla 12.....	56
Tabla 13.....	57
Tabla 14.....	58
Tabla 15.....	59
Tabla 16.....	61
Tabla 17.....	62
Tabla 18.....	62
Tabla 19.....	63
Tabla 20.....	63
Tabla 21.....	64
Tabla 22.....	64
Tabla 23.....	65
Tabla 24.....	66
Tabla 25.....	67
Tabla 26.....	67
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	
Ilustración 1.....	42
Ilustración 2.....	47

Ilustración 350

Ilustración 472

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 154

INTRODUCCIÓN

En el dinámico panorama empresarial actual, las empresas se ven obligadas a adaptarse continuamente a las presiones externas, especialmente aquellas derivadas de eventos globales como la reciente pandemia. Este período de disrupción ha forzado tanto al sector público como al privado a recalibrar sus estrategias con el fin de mantener el crecimiento y seguir siendo relevantes en mercados competitivos. Casa Ortega, una pequeña pero histórica empresa en la ciudad de Cuenca, Ecuador, ejemplifica estos desafíos. Fundada en 1970, la empresa se ha especializado en la producción y comercialización de ropa deportiva, incluyendo uniformes para escuelas, colegios y equipos deportivos. A pesar de su fuerte presencia en el mercado, la empresa ha experimentado una estancación en sus ventas, atribuible a cambios en el comportamiento del consumidor, avances tecnológicos y la falta de estrategias de marketing eficaces.

El enfoque estratégico de Casa Ortega para el futuro se basa en el desarrollo de un plan de marketing integral, con un énfasis en aumentar las ventas y mejorar el posicionamiento en el mercado de Cuenca para el año 2024. La necesidad de un plan estratégico surge como respuesta a resultados financieros decepcionantes y a un enfoque de marketing insuficiente, particularmente en el ámbito de la promoción digital y el alcance al cliente. El éxito futuro de Casa Ortega dependerá en gran medida de la integración de estrategias de marketing sólidas y una gestión financiera adecuada, apoyada en una investigación de mercados exhaustiva.

Problemática

En la actualidad, frente a la situación que está viviendo el país tras recuperarse económicamente de una pandemia mundial y los constantes cambios en la política, muchas empresas tanto en el sector público como en el sector privado han tenido que reajustar sus estrategias y objetivos para obtener los resultados esperados y a su vez, cumplir con la misión y visión institucional.

La empresa Casa Ortega dedicada a la fabricación y comercialización de prendas de vestir e implementos deportivos se ha visto afectada por estas fuerzas externas, por lo que busca aumentar sus ventas y posicionarse en la Ciudad de Cuenca, debido a que los resultados obtenidos en sus balances no son los esperados, y al no contar con un plan de marketing, la falta de publicidad y promoción se ha convertido en uno de los principales problemas pues disminuyen sus ventas y su utilidad.

Objetivo general:

Elaborar un plan estratégico de marketing para aumentar las ventas y mejorar el posicionamiento de Casa Ortega en la ciudad de Cuenca en el año 2024.

Objetivos específicos:

1. Aplicar los conocimientos adquiridos en Dirección estratégica Empresarial a mi tema de tesis.
2. Aplicar los conocimientos adquiridos en Plan de Negocios e Investigación de Mercados a mi tema de tesis.
3. Aplicar los conocimientos adquiridos en Marketing Estratégico a mi tema de tesis.
4. Aplicar los conocimientos adquiridos en Gerencia Financiera a mi tema de tesis.

Metodología

El proyecto integrador como trabajo de titulación utilizará el proceso de Investigación-Acción, que es un método de investigación orientado a combinar la teoría y la práctica y que tiene como estrategia enfocarse en la experimentación. Este sistema permitirá dirigir, elaborar y definir los conceptos teóricos y aplicarlos directamente en el sistema empresarial en estudio. Se irá aprendiendo mientras se va haciendo el proyecto.

Cada uno de los cuatro módulos integradores estará enfocado en el tema central de investigación y se busca que:

1. En Dirección Estratégica Empresarial se pueda plantear las principales directrices que requiere la empresa para optimizar su funcionamiento.
2. En Plan de Negocios e Investigación de Mercados se pueda entender los puntos más importantes en los negocios ya sean de las nuevas ideas o ideas innovadoras de negocio, ya sea esta de modificaciones sustanciales o nuevo proceso.
3. En Marketing Estratégico se buscará identificar a los principales competidores y crear directrices que permitan ingresar o crecer en los mercados donde se busca actuar.
4. En Gerencia Financiera se podrá conocer la viabilidad económica del proyecto, sus índices y los riesgos.

Estado del arte y Marco Teórico:

Para la creación de un plan de marketing, en primera instancia se debe conocer el concepto de lo que es un plan estratégico, para (Chiavenato, 2017) la planeación estratégica es un proceso indispensable en cualquier empresa, pues es la encargada de marcar los objetivos que se van a alcanzar y el camino a seguir para lograrlos, en donde se generen ventajas competitivas y estas a su vez, sostenibilidad a largo plazo. "Su principal objetivo es proporcionar a la empresa las directrices necesarias para enfrentar los cambios constantes del entorno, así como también obtener beneficios en lo que respecta al posicionamiento en el

mercado, generar competitividad e incrementar las ventas” según lo expresa (Baque et al., 2022, pág. 73).

El marketing como lo menciona (Izquierdo et al., 2020) “es una herramienta fundamental para comercializar productos hacia mercados potenciales y posicionar nuevas empresas según su actividad productiva” (p.399), además, crea valor en los clientes y genera fuertes vínculos para fidelizarlos. A su vez, (Armstrong & Kotler, 2012) sostienen que “lograr las metas organizacionales depende de conocer las necesidades y deseos de los mercados meta y de entregar los satisfactores deseados de mejor manera que la competencia” (p.10).

Es por ello que, el plan estratégico de marketing se aplica con el objetivo de posicionar a las empresas en el mercado, marcando un camino a seguir para la consecución de los mismos, estableciendo tiempos y herramientas a utilizar a través del planteamiento de estrategias, todo esto en conjunto con el marketing mix o mezcla de marketing, pues se define como el “conjunto de actividades destinadas a la promoción y comercialización de la marca o el producto en el mercado” (Yépez et al., 2021, pág. 2050), tomando en consideración las 4P's: producto, precio, plaza y promoción, con el fin de atraer y fidelizar a los clientes, satisfaciendo sus necesidades y deseos de la manera más eficaz y eficiente que la competencia.

El producto se lo define como “la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta” (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 52). Es considerado el elemento más importante, pues sin este no hay cómo establecer los demás. El producto debe enfocarse en solucionar las necesidades de los clientes y para ello es indispensable definir de manera correcta las propiedades del mismo, pues esta agrega valor al producto y aumenta la probabilidad de aceptación del público objetivo.

El precio según (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 52), es “la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto”. Este elemento es el que da forma a la percepción de un producto ante los ojos de los consumidores. Como lo complementa (Pérez & Pérez, 2006, pág. 4), el precio es “el valor que se le aplica a un bien o servicio por la utilidad percibida por el usuario y el esfuerzo que tiene que hacer, en términos de dinero, para adquirirlo”. Al ser la única variable que genera ingresos, su único objetivo no debe ser ganar lo máximo posible si eso significa sacrificar otros recursos que son indispensables para la supervivencia de la empresa.

La plaza o distribución “incluye actividades de la empresa encaminadas a que el producto esté disponible para los clientes meta” como lo establece (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 53), además (Feijoo et al., 2017) afirma lo siguiente:

Mediante los canales de distribución, se facilita el acceso del comprador al producto, para ello la empresa tiene que utilizar de una manera eficiente los recursos con los

que cuenta, a fin de que el bien llegue al consumidor en la cantidad, al momento y en las condiciones deseadas. (pág.59)

El último elemento es la promoción, como lo define (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 53) “ se refiere a las actividades que comunican los méritos del producto y persuaden a los clientes meta a comprarlo” Además, “abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto. La promoción/comunicación, puede impulsar el reconocimiento y las ventas de la marca” (Red, 2019, pág. 7).

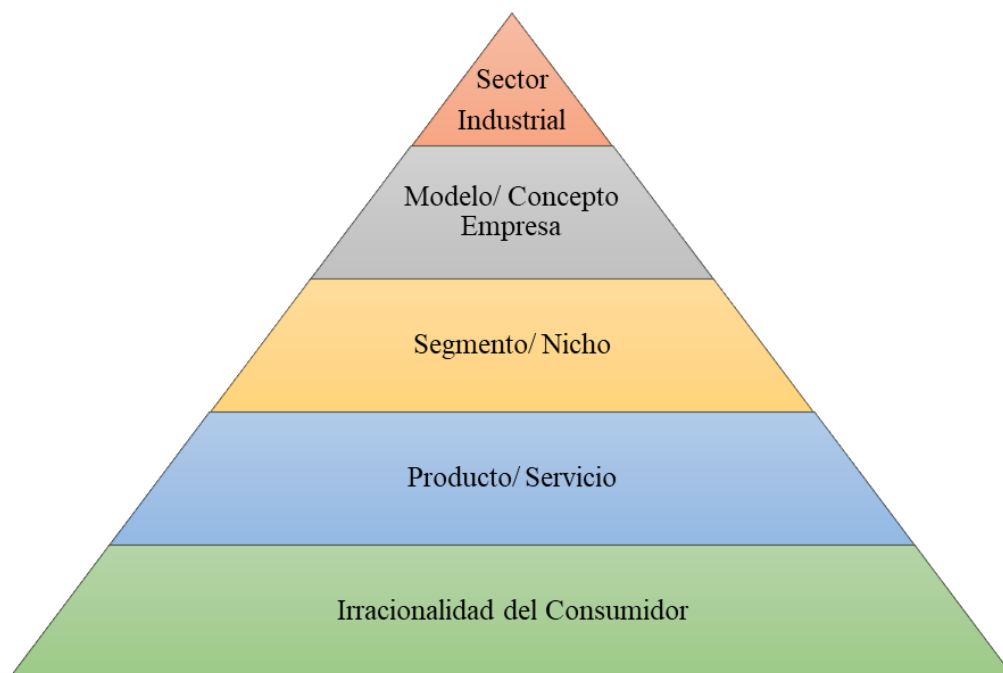
CAPÍTULO 1. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

1. Aplicación de Roles Estratégicos para Casa Ortega

1.1 Pirámide Estratégica

Tabla 1

Pirámide Estratégica



Nota. La figura muestra los niveles clave de la pirámide estratégica empresarial, desde la irracionalidad del consumidor hasta el sector industrial.

Fuente: (Ortega, 2018)

1.1.1 Sector Industrial

Casa Ortega opera en la industria textil, específicamente en la fabricación y comercialización de prendas deportivas.

1.1.2 Modelo/ Concepto de Empresa:

Este modelo de empresa se enfoca en la fabricación y comercialización de ropa deportiva, nace a partir de la necesidad de los consumidores de acceder a productos de calidad a precios accesibles, respaldados por la confianza que ofrece una empresa con trayectoria en el mercado cuencano. Casa Ortega ha sabido consolidarse al ofrecer prendas que cumplen con las expectativas de sus clientes, quienes valoran tanto la durabilidad como el diseño de los productos.

1.1.3 Segmento/ Nicho:

Casa Ortega se dirige a hombres y mujeres de entre 15 y 70 años de clase media y media-alta, residentes en la ciudad de Cuenca, que practican deportes y buscan ropa deportiva de alta calidad. Además, la empresa tiene un enfoque especial en niños y adolescentes de escuelas y universidades locales, para quienes confecciona uniformes deportivos personalizados. Este enfoque dual le permite atender tanto a clientes particulares interesados en ropa deportiva de uso personal como a instituciones educativas que requieren uniformes personalizados.

1.1.4 Portafolio de Productos:

Casa Ortega ofrece un amplio portafolio de productos diseñados para satisfacer las necesidades de sus clientes, brindándoles una variedad de opciones según sus preferencias. Los productos incluyen ternos deportivos de algodón, ropa deportiva personalizada para escuelas, colegios y universidades de Cuenca, así como polines, pantalonetas y camisetas. Además, la empresa ofrece camisetas de equipos deportivos tanto nacionales como internacionales, pelotas de fútbol, básquet y vóley. También confecciona bandas y banderas personalizadas para instituciones, ciudades o países, cubriendo una diversidad de demandas en el mercado.

1.1.5 Irracionalidad del Cliente:

La irracionalidad del cliente de Casa Ortega radica en su búsqueda de productos de calidad a precios accesibles para la práctica deportiva en la ciudad de Cuenca. Estos consumidores tienden a valorar la larga trayectoria de la empresa en el mercado, lo que genera confianza y fidelización. A pesar de que existen otras opciones en el mercado, muchos clientes eligen Casa Ortega por su reputación y reconocimiento, influenciados por el historial positivo que la empresa ha construido a lo largo de los años.

1.2 Roles Estratégicos

1.2.1 Ventaja competitiva:

Posicionamiento: Casa Ortega buscará identificar claramente su mercado objetivo, comprendiendo las necesidades y comportamientos de sus consumidores. Para lograr un posicionamiento eficaz, la empresa lanzará una campaña publicitaria integral, que incluirá redes sociales, vallas publicitarias en zonas estratégicas, menciones en radios locales y pantallas móviles. Estas acciones destacarán los atributos diferenciadores de la marca, como su calidad y experiencia en el mercado. Sus indicadores de gestión:

- Alcance publicitario en redes sociales: Número de impresiones y clics en anuncios digitales.

- Reconocimiento de marca: Encuestas de reconocimiento de marca antes y después de la campaña.
- Incremento de ventas en puntos físicos y digitales: Comparar ventas pre y post campaña.

Diferenciación: Casa Ortega destacará por ofrecer productos de alta calidad a precios accesibles, fabricados al gusto de sus clientes, y por su extenso portafolio. La empresa reforzará su ventaja competitiva al ofrecer un servicio de asesoramiento personalizado, que añade valor y fortalece la relación con el cliente. Sus indicadores de gestión:

- Tasa de conversión de asesoramiento a ventas: Medir el impacto del asesoramiento en la decisión de compra.
- Índice de satisfacción del cliente: Encuestas de satisfacción tras cada compra.
- Tasa de repetición de compra: Monitorear cuántos clientes regresan para nuevas adquisiciones.

Innovación: Casa Ortega implementará una tienda virtual que permitirá a los consumidores adquirir productos en línea, pactar la hora de entrega y elegir el método de pago. Esto reducirá las barreras de compra y mejorará la experiencia del cliente. Sus indicadores de gestión:

- Crecimiento de ventas online: Medir el volumen de ventas realizadas a través de la plataforma virtual.
- Tasa de adopción del servicio: Número de clientes que utilizan la tienda virtual en comparación con canales tradicionales.
- Satisfacción del cliente con la plataforma: Encuestas de satisfacción tras la compra en línea.

Proveedores: Casa Ortega buscará acuerdos de pago flexibles con sus principales proveedores para asegurar un flujo constante de insumos y evitar retrasos en la fabricación y entrega de productos. Sus indicadores de gestión:

- Cumplimiento de tiempos de entrega: Medir el porcentaje de pedidos entregados a tiempo.
- Disponibilidad de inventario: Seguimiento de la disponibilidad de insumos críticos para la producción.
- Costos de almacenamiento y logística: Controlar los gastos relacionados con la gestión de inventarios.

1.2.2 Tendencias clientes:

Nuevos métodos de pago: Mejora de los métodos de pago existentes, Casa Ortega pretende innovar en este servicio pues ya no solo se manejarían a través de pagos en efectivo sino con billeteras digitales o transferencias, además de pagos con tarjetas de crédito. Los indicadores de la presente estrategia sería el número de transacciones por método de pago.

Reservas digitales: Contar con un formulario web que esté vinculado a las redes sociales, en donde dé respuesta a las preguntas de los clientes con información detallada de los productos las 24 horas del día, lo que genera comodidad en el cliente y en la empresa, además que ahorra recursos y tiempo a la empresa. Su indicador de gestión sería el número de reservas digitales y consultas gestionadas.

Introducción de nuevos productos: A través de una investigación de mercados, se va a conocer cuáles son las necesidades y deseos de los clientes para presentar a los mismos, productos que llamen su atención y estén dispuesto a comprar. Su respectivo indicador es la tasa de éxito de nuevos productos (ventas y aceptación).

Distribución: Casa Ortega planea expandir su distribución a nivel nacional utilizando medios digitales, proveedores e intermediarios, asegurando una logística eficiente y de calidad para cumplir con las expectativas de los clientes en distintos puntos del país. Sus indicadores de gestión:

- Cobertura geográfica: Número de nuevas ciudades alcanzadas.
- Tiempo de entrega: Medición del tiempo promedio desde la compra hasta la entrega.
- Satisfacción del cliente: Encuestas de satisfacción respecto a la puntualidad y calidad de la entrega.

1.2.3 Marca

Sentido de pertenencia: La empresa debe ser el encargado de motivar a los empleados para que la consideren como si fuera suya, por ende, debe realizar incentivos económicos y de reconocimiento frente a los miembros del equipo, además se debe tomar en cuenta las opiniones de los empleados para cualquier toma de decisiones. Su indicador de gestión sería el índice de satisfacción laboral.

Gestión de marca: Esta estrategia pretende posicionar la marca en la mente de los consumidores generando un sentido de pertenencia, para ello se debe realizar un análisis del comportamiento de los clientes para crear conexiones y despertar sensaciones que hagan que el consumidor elija Casa Ortega. Su indicador de gestión sería la tasa de fidelización de clientes.

Confianza: La empresa debe garantizar al cliente la puntualidad de la entrega del producto, pues al ser una empresa que confecciona prendas de vestir tiene tiempos de

entrega, y al ser responsable y seria con sus actividades, genera confianza en el consumidor, por lo tanto, debe tener un control en sus procesos. Su indicador de gestión sería el porcentaje de pedidos entregados a tiempo en comparación con el total de pedidos.

Promociones: Ofrecer cupones de descuento en la segunda compra, es una estrategia ideal para fidelizar a los clientes a la marca, además de que permite optimizar la rotación del inventario para productos que están pasando de moda. Su indicador de gestión sería el porcentaje de cupones de descuento utilizados en comparación con el número de total emitido.

1.2.4 Servicio

Preventa: Informar a los clientes a través de publicaciones en redes sociales los nuevos productos que van a salir a la venta. El indicador de gestión es:

- Índice de Compromiso en Redes Sociales: Número de interacciones (me gusta, comentarios, compartidos) en publicaciones sobre nuevos productos en comparación con publicaciones generales.

Posventa: Evaluar lo que tienen que decir los clientes después de la compra a través de llamadas o encuestas de satisfacción para que puedan compartir qué les pareció el producto o servicio recibido. El indicador de gestión es:

- Índice de Satisfacción del Cliente Postventa: Resultados promedio de encuestas de satisfacción realizadas después de la compra.

Mide la satisfacción de los clientes: Es esencial que el servicio al cliente sea monitoreado y revisado periódicamente, esto permitirá conocer que tan satisfechos están los consumidores con los productos, esto se puede medir a través de indicadores de gestión como: índice de satisfacción del cliente, índice de recomendación, tasa de retención de clientes, entre otras. Los indicadores de gestión son:

- Índice de Satisfacción del Cliente: Promedio de calificaciones de satisfacción en encuestas.
- Índice de Recomendación (NPS): Porcentaje de clientes que recomendarían la empresa a otros.
- Tasa de Retención de Clientes: Porcentaje de clientes que realizan compras repetidas en un período determinado.

Utilizar tecnología de punta: La optimización de procesos ahorra tiempo y reduce errores, una excelente opción es el uso de softwares en el momento de facturación. El indicador de gestión es:

- Índice de Eficiencia en Facturación: Tiempo promedio de procesamiento de facturas y número de errores de facturación reportados.

1.2.5 Modelo de Empresa

Marketing: Aplicación de herramientas como el marketing mix que permitirán conocer el comportamiento del consumidor, además del uso de canales de comunicación más utilizados por los clientes potenciales. Se lo puede medir a través de:

- Índice de Efectividad del Marketing Mix: Medición del retorno sobre la inversión (ROI) de las campañas de marketing en diferentes canales. Este indicador evalúa la eficacia de cada componente del marketing mix (producto, precio, plaza, promoción) en términos de generación de ventas y respuesta del consumidor.

Servicio personalizado al cliente: Brindar un asesoramiento de compra personalizado con el objetivo de que el cliente se encuentre satisfecho con su adquisición, a través de investigaciones profundas sobre qué es lo que buscan. Se lo puede medir a través de:

- Índice de Satisfacción con el Asesoramiento Personalizado: Porcentaje de clientes que califican positivamente la calidad del asesoramiento recibido en encuestas de satisfacción, especialmente en relación con la personalización y relevancia de las recomendaciones.

Cero defectos de manufactura: Control constante de los procesos de producción de las prendas de vestir, además de auditar a los proveedores y seleccionar a los más confiables y los que brindan mejor calidad. Se lo puede medir a través de:

- Índice de Defectos de Manufactura: Porcentaje de productos defectuosos en comparación con el total producido. Este indicador mide la calidad de la producción y la eficacia del control de calidad en el proceso de manufactura.

Innovar productos: A través de una investigación de mercados, conocer cuáles son los productos que están en tendencia para un mayor alcance del mercado y su satisfacción. Se lo puede medir a través de:

- Índice de Adaptación a Tendencias del Mercado: Porcentaje de nuevos productos introducidos que están alineados con las tendencias del mercado identificadas en la investigación. Este indicador evalúa la capacidad de la empresa para ajustar su oferta en función de las preferencias y demandas actuales del consumidor.

1.2.6 Internacionalización

Alianzas estratégicas: Casa Ortega busca tener una alianza estratégica con las diferentes instituciones educativas para que los padres de familia y estudiantes compren los uniformes deportivos en la empresa. Esta alianza le permite a la empresa dar promociones y descuentos. Su indicador de gestión:

- Índice de Éxito de Alianzas Educativas: Porcentaje de instituciones educativas que han establecido acuerdos con Casa Ortega y el volumen de ventas generado a través de estas alianzas.

Venta online: La empresa busca distribuir y vender sus productos a través de los canales digitales como son las redes sociales con el fin de ampliar su mercado objetivo, ya no solo enfocándose en la ciudad de Cuenca, sino en otras ciudades como Quito y Guayaquil. La venta online permitirá tener una conexión más directa con los compradores sin la necesidad de intermediarios. Su indicador de gestión:

- Índice de Crecimiento en Ventas Online: Porcentaje de incremento en las ventas realizadas a través de canales digitales en comparación con las ventas preexistentes

Franquicias: Con esta estrategia, Casa Ortega busca tener una expansión más rápida a nivel nacional e internacional, invirtiendo menos y generando ingresos estables. Dejando en claro el contrato de franquicia, los derechos y obligaciones de cada parte. Su indicador de gestión:

- Índice de Crecimiento de Franquicias: Número de nuevas franquicias abiertas en comparación con el número objetivo establecido para el período.

Reputación corporativa: Establecer una buena relación con los medios de comunicación es de suma importancia para fortalecer la imagen y reputación de la empresa. Se debe identificar los medios relevantes y proporcionar información útil. Su indicador de gestión:

- Índice de Sentimiento de Medios de Comunicación: Evaluar el tono y la frecuencia de las menciones de la empresa en medios de comunicación (positivas, neutras, negativas) y el alcance de estas publicaciones.

2. Modelo de Planificación para Casa Ortega

El modelo de planificación se enfocará en tres áreas de la empresa: el área ventas, marketing y logística.

2.1 Objetivos Estratégicos para el Área de Ventas

Objetivo 1: Incrementar las ventas mensuales de Casa Ortega.

Política 1: Conocer el mercado al que se está dirigiendo la empresa.

Estrategia 1.1: Realizar una investigación de mercados.

Procedimiento 1.1: Definir el segmento al que se está dirigiendo y a través de entrevistas y encuestas, conocer las necesidades del consumidor.

Estrategia 1.2: Facilitar los procesos de compra física y online.

Procedimiento 1.2: Optimizar el servicio de ventas online a través de la implementación de nuevos métodos de pago como transferencias bancarias, pago con tarjetas de crédito y cheques, además de políticas de confidencialidad de la información.

Política 2: Generar una ventaja competitiva.

Estrategia 2.1: Liderar en bajos costos.

Procedimiento 2.1: Aumentar el volumen de producción de las prendas de vestir para reducir los costos por unidad y así obtener mayores beneficios.

Estrategia 2.2: Diferenciarse de la competencia.

Procedimiento 2.2: Variar en los productos que se ofrece y en los sistemas innovadores que permita a la empresa posicionarse como líder en el sector textil.

Objetivo 2: Acelerar el ciclo de ventas de la empresa Casa Ortega.

Política 1: Incentivar a la captación de nuevos clientes.

Estrategia 1.1: Ofrecer garantía, calidad y facilidad en el proceso de compra.

Procedimiento 1.1: Ofrecer productos de calidad con garantía y facilidad de devolución en el caso de que alguna prenda esté con alguna falla o ha habido algún error en la talla, además de implementar nuevas formas de pago como aceptar tarjetas de crédito, cheques y transferencias bancarias.

Estrategia 1.2: Comunicación permanente y directa con los clientes.

Procedimiento 1.2: Después de cada compra o interacción con el cliente, tener un acercamiento o seguimiento a través de llamadas, mails o redes sociales para que el cliente cuente su experiencia de compra. Además de enviar información sobre nuevos productos y promociones.

Política 2: Seguimiento o acercamiento en el proceso de ventas.

Estrategia 2.1: Crear un cronograma de actividades para cada etapa del proceso de ventas.

Procedimiento 2.1: Establecer los tiempos y metas de cada proceso para así dar un seguimiento a la más importante, y poder cumplir con los objetivos de la empresa.

Estrategia 2.2: Conocer y priorizar las oportunidades de venta.

Procedimiento 2.2: Aplicar softwares (CRM) o formatos de seguimiento que permitan obtener la información de los posibles clientes y dar un seguimiento más focalizado.

Objetivo 3: Retener o fidelizar a los clientes existentes.

Política 1: Fidelización de los clientes.

Estrategia 1.1: Generar un trato personalizado a cada cliente o compra.

Procedimiento 1.1: Conocer a través de preguntas a los clientes si es que están interesados en recibir información sobre las actualizaciones de los nuevos productos, a través de mails, llamadas telefónicas o mensajes personalizados, además de que se descubre qué es lo que opina del producto y el servicio para saber qué es lo que se debe mejorar.

Estrategia 1.2: Sorprender a los clientes de manera positiva.

Procedimiento 1.2: Ofrecer a los clientes descuentos, promociones y prestar atención a qué es lo que desean y aprovechar el momento, es una manera de conseguir fidelización.

Política 2: Adoptar herramientas que mejoren el servicio al cliente.

Estrategia 2.1: Enfocarse en la satisfacción de los empleados.

Procedimiento 2.1: Analizar la satisfacción del empleado, el lugar y las condiciones en las que labora, además de conocer cuáles son sus aspiraciones tanto personales como laborales de cada funcionario. Complementar con capacitaciones continuas y salarios acordes a su trabajo.

Estrategia 2.2: Analizar la satisfacción de los clientes.

Procedimiento 2.2: A través de encuestas a los clientes, conocer cuál es su opinión de los productos y servicios ofrecidos, pues permitirá a la empresa saber qué es lo que deben mejorar dentro de la misma.

2.2 Objetivos Estratégicos para el Área de Marketing:

Objetivo 1: Posicionar y reconocer a la empresa en el mercado.

Política 1: Medir la presencia de la empresa en redes sociales.

Estrategia 1.1: Realizar un análisis tráfico y enlaces en las diferentes plataformas como: Facebook, Instagram, TikTok y WhatsApp.

Procedimiento 1.1: Bajo la herramienta de análisis de redes sociales Hootsuite Analytics, permitirá en un solo panel central interpretar los resultados obtenidos.

Estrategia 1.2: Realizar informes periódicos de los diferentes canales, medios sociales y páginas de destino.

Procedimiento 1.2: El uso de Google permitirá obtener información relevante y valiosa sobre el tráfico web y los diferentes tipos de búsqueda, mediante informes que indican cómo se comporta cada red, y así determinar el comportamiento de los consumidores.

Política 2: Segmentar a los clientes y crear fidelización.

Estrategia 2.1: Fraccionar a los potenciales clientes en diferentes grupos con el objetivo de crear contenido específico y personalizado.

Procedimiento 2.1: Subdividir a los clientes en 4 pilares: comportamiento, ubicación, demografía y sexo, y así despertar sus intereses.

Estrategia 2.2: Fidelizar a los clientes mediante la segmentación de productos.

Procedimiento 2.2: Con una segmentación se puede ajustar la oferta de los productos con la demanda de cada segmento identificado anteriormente, y así determinar cuáles son las tendencias o patrones de los consumidores y predecir cambios en el mercado.

Objetivo 2: Incrementar las ventas de los productos mediante el uso de canales digitales como redes sociales o página web.

Política 1: Brindar facilidad a través de asesorías a los clientes sobre el marketing digital.

Estrategia 1.1: Crear videos dinámicos, interesantes y fáciles de entender para llamar la atención de los clientes en redes sociales.

Procedimiento 1.1: Subir contenido periódicamente, cuyos mensajes sean claros y agradables para el consumidor, los mismo pueden ser videos o fotos, además puede estar acompañado de concursos, encuestas y promociones.

Estrategia 1.2: Invertir en publicidad para las redes sociales de Casa Ortega.

Procedimiento 1.2: Fijar montos destinados para publicidad en canales digitales cada cierto tiempo, las publicaciones en Instagram y en TikTok pueden tener un mayor alcance de personas, además se puede agregar un botón que direcciona directamente a conversaciones con la empresa para finalizar la compra.

Política 2: Implementar el Remarketing para la recuperación de clientes.

Estrategia 2.1: Expedir campañas publicitarias exclusivas para llegar a clientes que han visitado la página web o redes sociales y que no han adquirido ningún producto.

Procedimiento 2.1: A través de las herramientas de Facebook Ads y Google Adwords, determinar la lista de cuyos clientes que no han comprado, posterior a eso, crear una campaña publicitaria destina a los mismos, subiendo contenidos más dinámicos que esta vez los enganchen.

Estrategia 2.2: Conocer a fondo la comunidad de la empresa, sus gustos e intereses, de igual manera qué es lo que no les gusta, los motivos de compra.

Procedimiento 2.2: Mediante informes que muestran las herramientas ya mencionadas, se puede adquirir información relevante y datos reales sobre el rendimiento de las campañas y con ello, conocer las tendencias del mercado y de los consumidores.

Objetivo 3: Automatizar las conversaciones con los clientes en las páginas web y redes sociales de Casa Ortega.

Política 1: Mejorar y facilitar las comunicaciones con los clientes para brindar un mejor servicio.

Estrategia 1.1: Diseñar chats automáticos mediante las herramientas LiveBeeo y MobileMonkey para mejorar la comunicación con los clientes, permitiendo satisfacer las necesidades de los mismos, sin la necesidad que una persona física se comunique directamente con ellos.

Procedimiento 1.1: Delimitar los canales, los mismos que van a ser a través de Messenger, emails, chats en la página de la empresa, WhatsApp y progresivamente se irán acoplado los avances tecnológicos en los demás chats.

Estrategia 1.2: Implementar los chatbot en los diferentes canales de comunicación.

Procedimiento 1.2: El chatbot permite interactuar con los clientes satisfaciendo sus necesidades, pero es importante que los clientes no sientan que se están comunicando con una máquina, el chat debe ser independiente, dando cualidades humanas, originales y entretenidas.

Política 2: Estudio de clientes y demanda de productos para una mejor experiencia.

Estrategia 2.1: Recopilar información importante a través del chatbot sobre las consultas de los productos y servicios.

Procedimiento 2.1: Determinar qué es lo que el cliente necesita o lo más solicitado por el mismo, mediante el chatbot se podrá detectar las características del consumidor y sus demandas para poder satisfacer sus necesidades.

Estrategia 2.2: Mejorar el servicio y retención de los clientes.

Procedimiento 2.2: El chatbot al estar completamente activo, permite brindar información en cualquier momento del día, y la empresa no pierde mercado ni ventas.

2.3 Objetivos Estratégicos para el Área de Logística:

Objetivo 1: Garantizar la calidad del producto y servicio.

Política 1: Ser más competitivos en el mercado con sus productos de calidad.

Estrategia 1.1: Aumentar la satisfacción de los clientes.

Procedimiento 1.1: Reducir los tiempos de espera y entrega, escuchar a los clientes y comprender las expectativas de los mismos.

Estrategia 1.2: Optimizar los procesos de logística.

Procedimiento 1.2: Reestructuración del espacio de almacenamiento de las prendas de vestir, control mensual del stock y control de calidad.

Política 2: Optimización de costos.

Estrategia 2.1: Optimización de los costos en los procesos.

Procedimiento 2.1: Eliminar los procesos que no generen valor y cambiar por unos más eficientes.

Estrategia 2.2: Optimización de los costos en recursos.

Procedimiento 2.2: Optimización en la compra de los materiales para la fabricación de las prendas de vestir y ser más flexibles con las horas de trabajo de los empleados.

Objetivo 2: Fortalecer la relación con los proveedores.

Política 1: Mejorar la relación con los proveedores.

Estrategia 1.1: Respetar la orden de compra o el abastecimiento de stock.

Procedimiento 1.1: Verificar los pedidos, establecer un cronograma con los proveedores y respetar lo acordado por ambas partes.

Estrategia 1.2: Fomentar la comunicación empresa – proveedor.

Procedimiento 1.2: Monitorear el progreso de los pedidos, definir cuáles serán los canales de comunicación en el caso de presentar algún reclamo o inconveniente.

Política 2: Materia prima y distribución de calidad.

Estrategia 2.1: Garantizar la llegada de materias prima a la empresa Casa Ortega.

Procedimiento 2.1: Convenio con los proveedores para establecer fechas de entrega y en caso de presentar algún inconveniente, llegar a un acuerdo que beneficie a ambas partes.

Estrategia 2.2: Minimizar los errores durante la distribución de los productos.

Procedimientos 2.2: Contar con sucursales para mejorar el proceso de distribución y así mejorar la efectividad de la entrega de los productos.

Objetivo 3: Garantizar la existencia de stock que pueda satisfacer la demanda del mercado objetivo.

Política 1: Evitar rotura de stock o falta de abastecimiento de mercadería.

Estrategia 1.1: Fluctuaciones en la demanda.

Procedimiento 1.1: Encontrar la diferencia entre las ventas máximas y las ventas promedio en un tiempo determinado.

Estrategia 1.2: Alto nivel de servicio de la empresa.

Procedimiento 1.2: Logística de e – commerce, contar con un excelente nivel de servicio que pueda suministrar las prendas de vestir que demandan los clientes.

Política 2: Evitar sobredimensionar el stock.

Estrategia 2.1: No ajustar el stock de manera constante.

Procedimiento 2.1: Mediante machine learning y el data mining, son la clave para recortar el stock de seguridad y priorizar aquellos productos que sean importantes para el funcionamiento de la empresa.

Estrategia 2.2: Controlar los niveles de stock mediante softwares.

Procedimiento 2.2: Un software de gestión de almacenamiento permite una mayor precisión de los datos del stock registrado, además tiene datos históricos que facilitan la predicción.

3. Integración Recursos Estratégicos para Casa Ortega

3.1 Talento Humano para el Área de Ventas:

El área de ventas está conformada por diversos cargos pero que trabajan en conjunto para alcanzar un objetivo en común, son:

Gerente de ventas: Cuenta con un perfil capaz de organizar y supervisar el área de ventas, pues debe marcar el camino a seguir para alcanzar los objetivos y planificaciones de la empresa.

Supervisor de ventas: Es el encargado de dirigir la acción de los vendedores de la empresa, además de planificar la formación y capacitación de los mismos. Debe elaborar informes detallados que registren el accionar de cada vendedor.

2 vendedores: Son los encargados de gestionar las ventas y el servicio al cliente, pues deben garantizar la buena experiencia y su atención. Deben tener una actitud extrovertida, optimismo, empáticos, seguros de sí mismos, honestos, puntuales, facilidad para comunicarse.

Proceso de reclutamiento para el gerente de ventas, supervisor de ventas y vendedores:

1. Crear un perfil de contratación.
2. Crear un perfil psicológico requerido.
3. Definir la remuneración fija y comisiones.
4. Búsqueda convocatoria de los candidatos: Personal del interior de la misma empresa, empresas competidoras, universidades y reclutamiento en línea.
5. Receptar hojas de vida.

6. Comparar los perfiles de los candidatos que cumplan con las características definidas.

Proceso de selección para el gerente de ventas, supervisor de ventas y vendedores:

1. Elegir a los mejores candidatos que cuenten con las aptitudes para el puesto.
2. Evaluación inicial.
3. Verificación de referencias.
4. Exámenes físicos y psicológicos.
5. Entrevistas a profundidad.

3.2 Talento Humano para el Área de Marketing:

El área de marketing está conformada por diversos cargos pero que trabajan en conjunto para alcanzar un objetivo en común, son:

Gerente de marketing: Es el encargado de fortalecer y mantener la marca a través de la promoción en diferentes canales. Debe tener una actitud positiva y proactiva, además de ser un líder y trabajar en equipo. Además, debe tener conocimientos sobre CRM y herramientas para el análisis de páginas web.

Analista de marketing: Es el encargado de analizar y medir los datos previos a una campaña y proponer mejoras o estrategias de marketing. Debe analizar la intención de los clientes y las ventas, medir el rendimiento de las campañas realizadas en medios tradicionales e internet. Elaborar informes detallados sobre la captación de los clientes.

Diseñador digital: Es el encargado de dar forma a los aspectos visuales en los sitios web, además debe captar la atención de los clientes que los vean y transmitir mensajes adecuados y positivos para incrementar las ventas. Además, deben estar familiarizados con softwares y tecnologías de diseño, tener dotes de comunicación y capacidad de trabajar metódicamente y cumplir los plazos de entrega.

Proceso de reclutamiento para el gerente de marketing, analista y diseñador digital:

1. Crear un perfil de contratación.
2. Crear un perfil psicológico requerido.
3. Definir la remuneración fija y comisiones.
4. Búsqueda convocatoria de los candidatos: Personal del interior de la misma empresa, empresas competidoras, universidades y reclutamiento en línea.
5. Receptar hojas de vida.
6. Comparar los perfiles de los candidatos que cumplan con las características definidas.

Proceso de selección para el gerente de marketing, analista y diseñador digital:

1. Elegir a los mejores candidatos que cuenten con las aptitudes para el puesto.
2. Evaluación inicial.
3. Verificación de referencias.
4. Exámenes físicos y psicológicos.
5. Entrevistas a profundidad.

3.3 Talento Humano para el Área de Logística:

El área de logística está conformada por diversos cargos pero que trabajan en conjunto para alcanzar un objetivo en común, son:

Gerente de planificación de la producción y distribución: Debe planificar la producción de la empresa, implementando políticas de calidad, medio ambiente y seguridad, pues se responsabiliza del control de la producción y distribución de acuerdo a los planes logísticos de la empresa.

Gerente de compras: Es el encargado de planificar y dirigir las actividades de compra de materiales, productos y servicios. Debe buscar y contar con proveedores que sean eficientes. Además, debe estar actualizado en las diferentes novedades del mercado y ser dinámico para conseguir los mejores productos a buenos precios. Debe gestionar las necesidades del stock y controlar la calidad de los productos.

Gerente de almacén: Es el encargado de planificar las estrategias de mercadería, tanto su llegada como su salida, organiza el almacenaje eficaz de mercancías en el almacén. Debe optimizar su espacio, tener un control de inventarios y planificar la estrategia de logística.

Proceso de reclutamiento para el gerente de planificación de la producción y distribución, gerente de compras y de almacén:

1. Crear un perfil de contratación.
2. Crear un perfil psicológico requerido.
3. Definir la remuneración fija y comisiones.
4. Búsqueda convocatoria de los candidatos: Personal del interior de la misma empresa, empresas competidoras, universidades y reclutamiento en línea.
5. Receptar hojas de vida.
6. Comparar los perfiles de los candidatos que cumplan con las características definidas.

Proceso de selección para el gerente de planificación de la producción y distribución, gerente de compras y de almacén:

1. Elegir a los mejores candidatos que cuenten con las aptitudes para el puesto.
2. Evaluación inicial.
3. Verificación de referencias.
4. Exámenes físicos y psicológicos.
5. Entrevistas a profundidad.

3.4 Recursos Materiales

Activos Fijos: Los activos fijos que se utilizarán para la empresa Casa Ortega son:

- **Equipos:** Laptops, computadoras de escritorio y teléfonos son herramientas de suma importancia pues permite archivar y guardar información relevante para la empresa, además de llevar un control de inventario, contabilidad y procesos de facturación a través de softwares. Otra de las funciones es que permite estar activos en los sitios web y en la publicidad que ofrece la empresa.
- **Maquinarias:** Para la empresa Casa Ortega es de suma importancia adquirir o tener a disposición maquinaria para el corte y planchado de telas, máquina para la impresión de sellos para prendas de vestir, estampadoras, mesas de corte, máquinas de coser, máquinas a vapor para telas especiales.
- **Vehículos:** Para la entrega de pedidos y transporte de materiales, ayuda a que la empresa muestre una imagen más profesional y se reduzcan los costos de la misma.
- **Terrenos:** El terreno de Casa Ortega tiene diversas aplicaciones: instalaciones de producción o fábrica para llevar a cabo sus operaciones, almacenamiento para mantener un inventario de materia prima y productos terminados, además sirve como oficinas y administración.

Activos intangibles: Los activos intangibles que se utilizarán para la empresa Casa Ortega son:

- **Reputación corporativa:** Al ser una empresa de prestigio y que ha perdurado en el tiempo, los clientes que se han mantenido fieles a la empresa, saben de la calidad con la que se maneja la misma, además de la atención personalizada y eficaz que brinda.
- **Alianzas estratégicas:** Las alianzas estratégicas con las que cuenta la empresa son las universidades, colegios y escuelas de la ciudad de Cuenca al incentivar a que sus estudiantes compren sus ternos deportivos en Casa Ortega, además de las distintas

academias de básquet, vóley y fútbol que, de igual manera, recomiendan comprar sus prendas de vestir deportivas en la empresa.

- **Marca:** Casa Ortega al ser una empresa que lleva algunos años en el mercado, tiene posicionado su nombre debido a la calidad y al servicio que ofrece, fue la primera casa deportiva en la ciudad de Cuenca y pionera en vestir al Club Deportivo Cuenca.

3.5 Sistemas para cada área de Casa Ortega

Sistema para el Área de Ventas:

1. **Sistema de gestión de relaciones con el cliente (CRM):** Permite el seguimiento de clientes potenciales y existentes, lleva un registro de interacciones y comunicaciones, gestión de oportunidades de venta y analiza datos para comprender al cliente. Ejemplo: Salesforce.
2. **Sistema de punto de venta:** Procesa transacciones en tiendas físicas, registra las ventas y da un seguimiento al inventario, además integra sistemas de pago con tarjetas y efectivo. Ejemplo: Square.
3. **Plataforma de comercio electrónico:** Permite vender en línea productos textiles, gestiona los catálogos y precios, e integra los sistemas de pago. Ejemplo: Shopify.
4. **Sistema de automatización de ventas:** Automatiza los procesos de venta, da seguimiento a leads y oportunidades, genera informes y analiza rendimientos. Ejemplo: Sales Cloud.

Sistema para el Área de Marketing:

1. **Sistema de automatización de marketing:** Crea y da seguimiento a campañas de marketing, automatiza los correos electrónicos, segmenta a los clientes para mensajes personalizados. Ejemplo: Mailchimp.
2. **Sistema de gestión de contenido:** Crea y gestiona el contenido web, publica y actualiza los blogs y noticias, y optimiza los buscadores. Ejemplo: WordPress.
3. **Herramientas de Redes Sociales:** Programa las publicaciones en redes sociales, monitorea las menciones y comentarios, además presenta un análisis de rendimiento en redes sociales. Ejemplo: Hootsuite.
4. **Sistema de gestión de proyectos:** Colaboración en equipo para proyectos de marketing, da un seguimiento de tareas y los plazos, además integra calendarios y herramientas de comunicación. Ejemplo: Asana.

Sistema para el Área de Logística:

1. **Software de gestión de pedidos:** Gestiona el inventario en tiempo real, procesa los pedidos y facturación, y da un seguimiento de los envíos y entregas. Ejemplo: TradeGecko.
2. **Sistema de gestión de almacenes:** Gestiona el inventario en tiempo real, optimiza el espacio de almacenamiento y da seguimiento a la ubicación de los productos. Ejemplo: Manhattan Associates.
3. **Software de gestión de transporte:** Rastrea los envíos, optimiza rutas y programación de transportistas y gestiona los costos de transporte. Ejemplo: MercuryGate.
4. **Sistema de pedidos:** Procesa los pedidos desde la entrada hasta la entrega, coordina los pedidos entre canales de venta y gestiona devoluciones y reembolsos. Ejemplo: Vinculum.

4. Modelo de Retención Clientes para Casa Ortega

4.1 Estrategias de Captación:

Sitio web atractivo: Crear un sitio web profesional, atractivo y fácil de navegar, con contenido persuasivo que resalte los beneficios de las prendas deportivas, en donde se utilicen colores y elementos visuales que se alineen con la identidad de la marca. Su indicador de gestión es:

- Índice de Experiencia del Usuario del Sitio Web: Medir la satisfacción con el diseño y contenido mediante encuestas, tiempo en el sitio y tasa de conversión.

Marketing de contenidos: Desarrollar un sitio web con contenido relevante sobre moda y tendencias, y utilizar redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok) para exhibir productos, basado en una comprensión profunda del público objetivo.

- Índice de Compromiso de Contenidos: Medir la interacción con el contenido (likes, shares, comentarios) y la tasa de clics en publicaciones de redes sociales.

Participación en eventos y ferias: La empresa Casa Ortega debe participar en ferias y eventos locales como las fiestas de Cuenca, estableciendo objetivos claros, creando un stand atractivo y preparando material promocional eficaz. Asegurar que el personal esté capacitado para atraer y persuadir a los clientes.

- Índice de Generación de Leads: Número de contactos potenciales y ventas concretadas provenientes de la participación en eventos.

Programas de lealtad y descuentos: Ofrecer descuentos atractivos para los nuevos clientes, además se podría implementar un programa de lealtad que recompense a los clientes más recurrentes con descuentos exclusivos o regalos. Su indicador es:

- Índice de Retención de Clientes: Medir la tasa de repetición de compras y la participación en el programa de lealtad.

Anuncios locales: Usar publicidad local en medios impresos, radio y vallas publicitarias en Cuenca, colaborar con empresas locales para promociones conjuntas, y optimizar el sitio web para búsquedas locales con información de contacto. Su indicador es:

- Índice de Alcance Local: Medir el impacto de la publicidad local y la optimización web a través de la frecuencia de visitas al sitio web y la respuesta a promociones locales.

Campañas de marketing centradas en la personalización: Ofrecer productos personalizados y utilizar mensajes persuasivos centrados en la idea de "crea tu propio estilo". Su indicador es:

- Índice de Ventas Personalizadas: Medir el porcentaje de ventas generadas por productos personalizados y la respuesta a campañas de personalización.

Participación en eventos de moda: Participar en ferias de moda y eventos relacionados para exhibir productos y conectar con clientes potenciales, además de organizar eventos para lanzar nuevos productos. Su indicador es:

- Número de Contactos y Ventas Generadas: Medir la cantidad de nuevos contactos y ventas realizadas durante y después de los eventos.

Influencers y embajadores de marca: Colaborar con influencers de moda para presentar las prendas de vestir y compartir su experiencia en plataformas sociales, ampliando el alcance a nuevos públicos y fortaleciendo las relaciones con los clientes. Su indicador es:

- Impacto de la Colaboración con Influencers: Medir el aumento en seguidores, interacciones en redes sociales, y ventas asociadas durante y después de las campañas con influencers.

4.2 Estrategias de Repetición:

Seguimiento de post-compra: Realizar un seguimiento post-compra enviando correos de agradecimiento, encuestas de satisfacción, y cupones de descuento para asegurar la satisfacción del cliente y fomentar futuras compras. Su indicador es:

- Tasa de Respuesta a Encuestas y Cupones de Descuento: Medir el porcentaje de clientes que responden a las encuestas y utilizan los cupones de descuento.

Seguimiento personalizado: Personalizar mensajes de texto post-compra usando el nombre del cliente y detalles específicos de su compra, incluyendo sugerencias de productos complementarios. Su indicador es:

- Tasa de Conversión de Mensajes Personalizados: Medir el porcentaje de clientes que responden positivamente o realizan compras adicionales tras recibir los mensajes personalizados.

Recordatorios de garantías y políticas de devolución: Enviar un recordatorio a los clientes sobre las garantías del producto y las políticas de devolución, asegurándose que los mismos estén conscientes de cómo abordar cualquier inconveniente. Su indicador es:

- Tasa de Consulta Post-Compra: Medir el porcentaje de clientes que contactan a la empresa para aclarar dudas sobre garantías y políticas de devolución tras recibir el recordatorio.

Cumplimiento de promesas y tiempos de entrega: Asegurar el cumplimiento de promesas y tiempos de entrega, proporcionando actualizaciones regulares sobre el estado del pedido, especialmente en caso de retrasos o problemas. Su indicador es:

- Tasa de Cumplimiento de Entregas a Tiempo: Porcentaje de pedidos entregados dentro del plazo prometido.

Ofertas exclusivas para clientes actuales: Ofrecer promociones especiales y acceso anticipado a nuevas colecciones para clientes existentes para fomentar futuras compras y hacer que se sientan valorados. Su indicador es la tasa de participación en ofertas exclusivas, medida por el porcentaje de clientes actuales que aprovechan las promociones y el acceso anticipado a nuevas colecciones.

Programas de referidos: Implementar un programa de referidos que recompense a los clientes con descuentos o créditos por cada nuevo cliente que recomienden a la empresa. Su indicador es la tasa de referidos, medida por el número de nuevos clientes adquiridos a través de recomendaciones de clientes existentes.

4.3 Estrategias de Relación:

Conocer a los clientes: Recopilar información sobre clientes y sus preferencias mediante sistemas CRM para entender mejor sus necesidades y comportamientos de compra. Su indicador es el porcentaje de clientes con información actualizada en el sistema.

Respuestas rápidas y eficientes: Responder rápidamente a las consultas, preguntas o problemas de clientes, da una mejor relación con los mismos. La eficiencia y eficacia en la atención al cliente es crucial para construir confianza. Su indicador es el tiempo promedio de respuesta a consultas y problemas

Comunicación multicanal: Utilizar diversos canales de comunicación como correo electrónico, redes sociales y mensajes de texto. Se debe asegurar que la respuesta a cualquier tipo de duda o interés sean coherentes en todos los canales. Su indicador es la tasa de consistencia en respuestas a través de diferentes canales de comunicación.

Gestión efectiva de problemas: Abordar los problemas y quejas de los clientes de manera efectiva y rápida, se deben ofrecer soluciones prácticas y transparentes para mantener la confianza. Su indicador es el tiempo promedio de resolución de problemas y porcentaje de casos resueltos satisfactoriamente.

4.4 Estrategias de Vinculación:

Compartir historias de éxito: Destacar las historias de éxito de los clientes, en cómo los productos que han comprado han impactado positivamente en su vida. Además, se puede recompensar con envíos sorpresa o regalos inesperados. Su indicador es el número de testimonios y casos destacados compartidos y porcentaje de clientes que han recibido recompensas.

Participación en decisiones: Involucrar a los clientes en la toma de decisiones, en donde se realicen encuestas sobre cuáles son sus preferencias de compra y en base a eso tomar decisiones para lanzar nuevos productos. Su indicador es el porcentaje de clientes que participan en encuestas y la correlación entre sus preferencias y el éxito de los nuevos productos lanzados.

Garantía de satisfacción: Ofrecer una garantía en los productos y en su satisfacción, pues se reduce el riesgo percibido por parte de los clientes, además que muestra el compromiso con la calidad y su satisfacción. Su indicador es la tasa de devolución de productos y número de reclamos relacionados con la garantía.

Creación de comunidad: Construir una comunidad alrededor de la marca en redes sociales, se puede animar a los clientes a interactuar entre ellos y compartir experiencias de compra, da una buena imagen para la empresa. Su indicador es el número de interacciones y miembros activos en grupos o foros de la marca en redes sociales.

5. Aplicación de los Objetivos Estratégicos de la Dirección Estratégica en Casa Ortega

5.1 Participación de mercado

Gestión en redes sociales: Investigar y comprender al público objetivo para adaptar el contenido según sus intereses y necesidades. Se debe planificar y organizar el contenido con anticipación, en donde para cada plataforma se designen los contenidos, por ejemplo, para Instagram imágenes, Facebook publicaciones de descuentos y promociones, WhatsApp lanzamiento de nuevos productos. Y finalmente, utilizar herramientas de análisis que evalúen el rendimiento de las publicaciones.

Tiempos de entrega: Optimizar cada etapa de la cadena de suministros, desde la adquisición de la materia prima hasta el proceso de entrega al cliente, además se deben implementar sistemas de gestión de inventarios para evitar escasez y tiempos de demora. En cuanto a la entrega del producto directamente a los clientes, se puede ofrecer el servicio de envío express para clientes que estén dispuestos a pagar un poco más por entregas más rápidas.

Centros logísticos: Implementar sistemas de automatización para tareas repetitivas, como la gestión de inventarios y seguimiento de envíos. Además, se pueden utilizar softwares de optimización de rutas para reducir los costos de transportes y ser más eficientes. Finalmente, brindar capacitaciones regulares al personal para que estén familiarizados con los procesos y tecnologías.

5.2 Incremento de ventas

Diversificación de canales de distribución: Además de la tienda física con la que cuenta la empresa, puede ampliar su presencia en las redes sociales o sitio web, ofreciendo una experiencia de compra fácil y segura. Se pueden utilizar otros canales como Marketplace en Facebook o Amazon, estos sitios proporcionan acceso a una audiencia masiva y ayudan a aumentar las ventas. Colaborar con mayoristas y distribuidores, puede ser beneficioso para la empresa pues llega a mercados geográficos más amplios.

Publicidad: La empresa debe utilizar imágenes y videos que muestren los productos de manera atractiva, pueden contar la historia detrás de la marca y los productos, destacar los procesos de fabricación y diseño. Para dar un plus a la empresa, pueden presentar colecciones especiales o colaboraciones exhaustivas y adaptar las campañas según las estaciones del año y sus tendencias.

Promociones: Casa Ortega debe ofrecer descuentos u ofertas especiales durante períodos clave, como rebajas por temporada como Black Friday, en donde se genere un sentido de urgencia para motivar la compra. Además, pueden ofrecer descuentos especiales

para estudiantes o equipos deportivos, pues son sus principales clientes y son los que más compran en volumen.

5.3 Rentabilidad

Satisfacción del cliente: Priorizar la calidad de los productos, pues un cliente satisfecho puede generar repetición de negocios y referencias contribuyendo a la rentabilidad a largo plazo. En el caso de una crisis, se debe responder de manera efectiva y proactiva, pues la manera en la que se gestionan los problemas puede tener un impacto significativo en la percepción del cliente.

Estructura de precios: Se debe analizar la estructura de precios para que se ajuste a la demanda del mercado, esto a través de descuentos estratégicos para incentivar las ventas. Se puede agrupar varios productos deportivos y ofrecer un precio conjunto más atractivo que si compran por separado, pues esto estimula las compras adicionales y puede aumentar el valor del pedido.

5.4 Crecimiento

Nuevos mercados: Tener a un profesional apropiado para determinar las tendencias de consumo, pues sus conocimientos en el mercadeo y uso de herramientas estadísticas permitirán hacer un análisis de datos cuantitativo y cualitativo, para identificar de esa manera los nuevos modelos de compra del mercado y adaptar los productos a esa realidad.

Nuevos segmentos: Algunas de las estrategias para la creación de nuevos segmentos es vender el producto a otro grupo de clientes, posicionándolo de manera diferente, además se pueden desarrollar nuevas categorías en la línea de productos e introducirlo en producto industrial en un mercado de consumo.

Alianzas estratégicas: Colaborar con diseñadores u otras empresas dedicadas a lo textil para crear colecciones exclusivas, pues permite atraer nuevos segmentos de clientes y beneficia a las dos marcas. Adicional, se pueden formar alianzas estratégicas con marcas que ofrezcan productos complementarios al de la empresa, por ejemplo, una marca de calzado deportivo.

5.5 Ventajas competitivas

Innovación: Fomentar la cultura de innovación en la empresa, motivando a los empleados a aportar ideas y buscar constantemente formas de mejorar, también se pueden formar grupos de trabajo con habilidades y perspectivas diversas. Además, se pueden implementar programas de incentivos que recompensen a los empleados por contribuciones innovadoras.

Calidad: Capacitar regularmente al personal en aspectos relacionados con la calidad, incluyendo el manejo de equipos y técnicas de producción. Implementar un Sistema de Gestión de Calidad que cumpla con normativas internacionales como ISO 9001. Brindar mantenimiento preventivo regular en la maquinaria y equipos para garantizar su funcionamiento. Invertir en investigación y desarrollo para estar actualizados en procesos de producción, pues permite mejorar la calidad y competitividad de los productos.

Eficiencia: Se deben examinar detenidamente los procesos internos y eliminar pasos innecesarios. También se pueden implementar estrategias de gestión del tiempo, como la técnica Pomodoro que se basa en dividir el trabajo en intervalos de tiempo cortos y enfocados, seguido de breves descansos, con el objetivo de mejorar la productividad y el enfoque.

5.6 Posicionamiento

Percepción de los clientes: Recopila y analiza regularmente la retroalimentación de los clientes, a través de encuestas, comentarios en redes sociales y otros canales para conocer las necesidades y expectativas. Además, para tener una buena percepción de los clientes de la empresa, se debe comunicar claramente las políticas, precios y cualquier otra información relevante para construir confianza.

Servicio: Diseñar experiencias de cliente que sean memorables y agradables, desde el proceso de compra hasta el servicio postventa, en donde se pueda personalizar las interacciones según las preferencias y necesidades individuales. Además, la empresa debe responder rápidamente las consultas y preocupaciones de los clientes, pues esto demuestra que valoras su tiempo y su experiencia.

Valor agregado: Una de las estrategias para generar valor agregado, es entregar los productos en envolturas especiales y gratuitas por la compra del producto, además se pueden ofrecer cupones de descuento para cumpleaños. Un plus que puede ofrecer la empresa es proporcionar información detallada sobre el cuidado de las prendas, proporcionando guías de lavado y secado para prolongar la vida útil.

5.7 Reputación corporativa

Cultura organizacional: Para fortalecer el compromiso de los empleados y fomentar el ambiente de trabajo positivo, se deben establecer los valores que reflejen la identidad y misión de la empresa. Se debe fomentar la participación activa de los empleados para definir el tipo de cultura de la misma, además de reconocer y celebrar sus éxitos. Además, se deben establecer programas de reconocimiento que destaquen el esfuerzo y la dedicación.

Responsabilidad social: Para contribuir con el bienestar social y del medio ambiente se pueden adoptar prácticas sostenibles en la cadena de suministros, en donde se reduzca el desperdicio, se optimice el uso de recursos y se busquen fuentes de energía renovable. En

la empresa se debe implementar un código de ética que promuevan la integridad, la igualdad de oportunidades y la diversidad.

5.8 Desarrollo de marca

Crear vínculos emocionales: Diseñar campañas de marketing que lleguen a las emociones de los clientes, utilizando anuncios, videos y contenido que provoquen emociones positivas. Además, la empresa debe celebrar eventos y momentos importantes para los clientes como reconocer los cumpleaños, aniversarios o días significativos.

Marca en sitios web y en redes sociales: Usar siempre el logotipo de la empresa, la misma paleta de colores y la tipografía, todas las fotos de perfil, portadas e imágenes deben mostrar lo que es la marca. Toda la información presentada en los sitios web y en redes sociales deben ser acordes con la voz de la marca.

5.9 Desarrollo de nuevos productos

Para el desarrollo de nuevos productos se debe:

1. Realizar una investigación de mercados para identificar las oportunidades y necesidades no satisfechas.
2. Seguimiento de la generación de ideas en donde se fomente la creatividad dentro del equipo, se pueden utilizar lluvia de ideas u otras técnicas para explorar diversas posibilidades.
3. Evaluar y priorizar las ideas generadas con criterios como viabilidad, rentabilidad y alineación con la estrategia de la empresa.
4. Crear prototipos o muestras del producto permiten realizar ajustes antes de la producción en masa y se pueden probar con grupos o muestras representativas.
5. Recopilar información para retroalimentación y realizar mejoras, además de involucrar a los clientes para conocer sus opiniones dentro del proceso.
6. Evaluar los costos de desarrollo y verifica que sea un precio competitivo, y finalmente diseñar estrategias de marketing para el lanzamiento del nuevo producto.

5.10 Fidelidad:

Programas de puntos y recompensas: Implementar programas de puntos que recompensen a los clientes por cada compra, como ofrecer descuentos, envío gratuito y regalos exclusivos a medida que acumulen los puntos.

Tarjetas de fidelidad: Introducir tarjetas de fidelidad físicas o virtuales, en donde los clientes puedan acumular sellos o puntos con cada compra y al llegar al número establecido pueden participar para ganar entradas a partidos del Deportivo Cuenca.

Cumpleaños y aniversarios: Envía descuentos o regalos personalizados a tus clientes en sus cumpleaños o aniversarios de compra. Esto demuestra atención y cuidado hacia ellos.

6. Análisis del Macroentorno para Casa Ortega

6.1 Análisis Político:

- **Deuda externa:** Actualmente el país tiene una carga alta de deuda externa, de tal manera el gobierno debe enfrentar presiones para implementar políticas fiscales más restrictivas, como recortes en el gasto público y cambios en las tasas de impuestos, lo que afecta el entorno operativo de las empresas textiles.
- **Aranceles y acuerdos comerciales:** La imposición de aranceles a las importaciones puede influir en los costos de las materias primas y equipos utilizados por las empresas textiles en Ecuador, pues con aranceles más altos, aumentan los costos de producción. Pero si es que se elimina o se reduce el arancel puede aumentar la competencia extranjera en el mercado local.
- **Leyes laborales:** Las leyes laborales en Ecuador regulan las condiciones de empleo, los derechos de los trabajadores y las responsabilidades de los empleadores, es por ello que es fundamental que las empresas textiles en Ecuador estén al tanto y cumplan con todas las normativas para garantizar relaciones laborales justas, además es indispensable para obtener una correcta planificación de costos y gestión de recursos humanos.
- **Incremento de impuestos:** El nuevo gobierno local propone el aumento de la tarifa del impuesto al valor agregado (IVA) en donde actualmente es del 12% y se proyecta aumentar al 15%, esto podría afectar la demanda de productos textiles pues los consumidores podrían reducir sus gastos en prendas de vestir si los precios finales aumentan debido a impuestos más altos.
- **Acceso a financiamiento y políticas económicas:** El nivel de las tasas de interés en el mercado financiero puede afectar directamente el costo de endeudamiento para las empresas textiles, pues tasas más bajas facilitan financiamiento y reducen los costos financieros. Además de los bancos, las empresas pueden buscar financiamiento a través de diversas fuentes, como el mercado de valores, programas gubernamentales de apoyo al sector empresarial y organismos internacionales.

6.2 Análisis Económico:

- **Inflación:** La inflación puede afectar directamente a las empresas textiles, pues se asocia con un aumento en los costos de producción, pues los precios de materia prima, energía y mano de obra también aumentan, estas dependen de algodón, fibras sintéticas y productos químicos en sus procesos de fabricación. Si los costos aumentan más rápido que los precios de venta, los márgenes se estrechan y puede afectar la rentabilidad y la viabilidad a largo plazo de la empresa.
- **Variaciones en el PIB:** El PIB puede afectar a las empresas textiles en Ecuador de varias maneras, si este valor es alto, la demanda de bienes y servicios, incluyendo productos textiles, tiende a ser mayor. En cambio, en períodos bajos, la demanda puede disminuir. El desempeño del PIB también influye en el nivel de empleo en la economía, pues una expansión en el mismo tiende a estar asociado a mayores oportunidades de empleo.
- **Tipo de cambio:** Actualmente el país enfrenta presiones en su deuda externa, en donde puede haber fluctuaciones en el tipo de cambio de moneda local, lo que puede afectar a las empresas que importan materias primas pues los costos en moneda extranjera pueden aumentar.
- **Política monetaria:** La política monetaria es influenciada por el Banco Central del Ecuador (BCE), puede tener varios impactos en las empresas textiles como el crecimiento económico que podría beneficiar a las empresas textiles al estimular la demanda de productos o un impacto negativo, en donde pueden tener implicaciones en el riesgo cambiario, pues las empresas textiles que operan en mercados internacionales están expuestas a diferentes monedas.

6.3 Análisis Social:

- **Condiciones laborales:** Las condiciones laborales, salarios, horarios de trabajo y las medidas de seguridad son cruciales, es por ello que las empresas textiles deben asegurar el cumplimiento de las normativas y adoptar prácticas que promuevan un entorno de trabajo sano, seguro y justo.
- **Responsabilidad Social Empresarial:** Las expectativas sociales sobre la responsabilidad de las empresas hacia la comunidad y el medio ambiente cada vez son más relevantes en el Ecuador, es por ello que las empresas textiles deben promover un enfoque de negocio basado en el respeto por el medio ambiente y el bienestar de la sociedad, generando una nueva forma de consumo moderado y reutilizando las prendas de vestir que han terminado su ciclo de uso.
- **Derechos humanos:** Asegurar que la empresa respete los derechos humanos en todas las etapas de la cadena de suministro, evitando el trabajo infantil, la

discriminación y asegurando las condiciones de trabajo seguras. Además, se debe fomentar la inclusión y equidad de género, implementando políticas que promuevan la igualdad de oportunidades y diversidad de género.

- **Ética:** La ética en el ámbito social es un componente esencial para el éxito sostenible de las empresas textiles en el Ecuador, pues deben adoptar técnicas que contribuyan a construir una reputación positiva, así como la transparencia en la comunicación, pues deben ser honestos con todos los stakeholders, incluyendo empleados, clientes y la comunidad. Evitando prácticas engañosas o información sesgada.

6.4 Análisis Tecnológico:

- **Tecnologías de producción sostenible:** El uso de tecnología más sostenible en los procesos de producción, como el uso de tintes y tratamientos más ecológicos, puede ser una ventaja competitiva y cumple con las expectativas de los consumidores que les interesa el medio ambiente.
- **Comercio Electrónico y Plataformas Digitales:** La expansión de las ventas en línea y la presencia en plataformas digitales pueden ser fundamentales para llegar a un mercado más amplio y aprovechar las oportunidades de comercio electrónico.
- **Automatización y Robótica:** La introducción de tecnologías automatizadas y robots en los procesos de fabricación puede aumentar la eficiencia y reducir los costos laborales. Esto incluye el uso de robots para tareas de corte, costura y otras actividades repetitivas.
- **Marketplaces Locales:** Plataformas específicas de comercio electrónico en Ecuador, como Mercado Libre Ecuador, se han vuelto populares para la compra y venta de productos. Los comerciantes en Cuenca pueden utilizar estos marketplaces para llegar a una audiencia más amplia.

6.5 Análisis Ambiental:

- **Ley Orgánica del Ambiente (LOA):** La LOA establece las normas y principios generales para la gestión ambiental en Ecuador, incluye disposiciones relacionadas con la conservación de la biodiversidad, la gestión de residuos y la promoción de prácticas sostenibles.
- **Regulaciones sobre uso de sustancias químicas:** Las empresas textiles suelen utilizar una variedad de sustancias químicas en sus procesos de producción. Las políticas y regulaciones ambientales pueden establecer restricciones o requisitos

específicos para el manejo y descarte de estas sustancias para prevenir la contaminación.

- **Certificaciones Ambientales y Etiquetado Sostenible:** Las políticas pueden respaldar o requerir la adopción de certificaciones ambientales, como la certificación Oeko – Tex, que aseguran prácticas sostenibles en la producción textil. También puede haber regulaciones relacionadas con el etiquetado sostenible y la transparencia en la cadena de suministro.
- **Programas de Responsabilidad Extendida del Productor (REP):** Estos programas pueden requerir que las empresas textiles asuman responsabilidad por la gestión adecuada de los productos al final de su vida útil, incentivando el diseño sostenible y el reciclaje.

6.6 Análisis Laboral:

- **Código del Trabajo:** El Código del Trabajo en Ecuador es la principal legislación laboral que establece los derechos y obligaciones de empleadores y trabajadores. Contiene disposiciones relacionadas con las condiciones de empleo, horas de trabajo, salario mínimo, contratos laborales, entre otros aspectos.
- **Seguridad y Salud Ocupacional:** Existen normativas que regulan la seguridad y salud ocupacional en el lugar de trabajo. Las empresas textiles deben cumplir con estándares específicos para garantizar condiciones seguras y saludables para sus empleados.
- **Contratos Laborales:** Las políticas laborales en Ecuador establecen requisitos específicos para la formalización de contratos de trabajo. Es fundamental que las empresas textiles emitan contratos que cumplan con las disposiciones legales y especifiquen claramente los términos y condiciones del empleo.
- **Derechos de las mujeres en el trabajo:** Se han implementado políticas para proteger los derechos de las mujeres en el ámbito laboral, incluyendo medidas específicas relacionadas con el embarazo y la maternidad.

6.7 Análisis Legal:

- **Comercio Internacional:** Las empresas textiles que participan en el comercio internacional están sujetas a regulaciones aduaneras y arancelarias. Las políticas comerciales y acuerdos bilaterales o multilaterales pueden influir en las operaciones de importación y exportación.

- **Propiedad Intelectual:** La protección de los derechos de propiedad intelectual es crucial en la industria textil, donde el diseño y la marca son elementos clave. Las empresas deben cumplir con las leyes de marcas registradas y derechos de autor para proteger sus creaciones y evitar la infracción.
- **Normativas Sanitarias y de Calidad:** La calidad de los productos textiles está sujeta a regulaciones específicas que garantizan que cumplen con ciertos estándares sanitarios y de calidad. Esto puede incluir pruebas de resistencia al fuego, pruebas de resistencia al desgaste, etc.
- **Normativas de Seguridad del Producto:** Las prendas textiles están sujetas a normativas de seguridad del producto que buscan garantizar que los artículos sean seguros para el consumo. Esto puede incluir regulaciones sobre textiles ignífugos, por ejemplo.

CAPÍTULO 2. PLAN DE NEGOCIOS E INVESTIGACION DE MERCADOS

1. Modelo Canvas para Casa Ortega

Casa Ortega es una empresa textil dedicada a la fabricación de ropa deportiva de alta calidad, enfocada en la personalización para equipos en escuelas, colegios y organizaciones deportivas. Su Modelo Canvas describe cómo la empresa planea ofrecer productos que combinan funcionalidad y estilo, proporcionando una experiencia excepcional al cliente desde la compra hasta la entrega. A través de un enfoque B2B inicial, busca optimizar sus recursos y establecer una base sólida en el mercado deportivo antes de considerar futuras expansiones. Este modelo abarca desde la propuesta de valor hasta la estructura de costos, destacando las actividades, recursos y socios clave necesarios para el éxito de la empresa.

1.1 Propuesta de Valor

Casa Ortega se dedica a ofrecer ropa deportiva personalizada de alta calidad, enfocada en la confección para equipos en escuelas, colegios y organizaciones deportivas. La empresa combina funcionalidad y estilo, con un énfasis en el diseño innovador y la atención al detalle. La propuesta se centra en:

- Prendas de alta calidad y duraderas.
- Personalización para equipos deportivos.
- Experiencia excepcional desde la selección del producto hasta la entrega final.

1.2 Segmentos de Clientes

Atiende a una variedad de clientes con necesidades específicas en el ámbito de la ropa deportiva. Cada segmento tiene requisitos únicos, lo que permite a la empresa ofrecer soluciones adaptadas y relevantes para diferentes grupos, desde instituciones educativas hasta individuos apasionados por el deporte.

- **Escuelas, Colegios y Universidades:** Instituciones que requieren uniformes deportivos personalizados para sus equipos.
- **Organizaciones Deportivas:** Entidades que necesitan ropa deportiva para sus equipos y eventos.
- **Atletas y Deportistas Profesionales:** Clientes que buscan prendas de alta calidad y personalizadas.
- **Entusiastas del Fitness:** Individuos que valoran el estilo y la funcionalidad en la ropa deportiva.

1.3 Canales

La empresa emplea una variedad de canales para conectar eficazmente con sus clientes y asegurar una amplia disponibilidad de sus productos. Estas estrategias están orientadas a optimizar la distribución y fortalecer la presencia en el mercado.

- **Ventas Directas B2B:** Contacto directo con escuelas, colegios, universidades y organizaciones deportivas.
- **Marketplace en Línea:** Plataforma en línea para realizar pedidos y gestionar ventas.
- **Participación en Eventos Deportivos:** Exposición en ferias y eventos deportivos para establecer contactos y ventas.
- **Distribuidores y Minoristas:** Red de socios para ampliar el alcance del mercado.

1.4 Relaciones con los Clientes

Casa Ortega se dedica a fomentar conexiones profundas con sus clientes, buscando no solo satisfacer sus necesidades, sino también superar sus expectativas. La empresa se centra en ofrecer un enfoque integral que promueve la fidelidad y asegura una experiencia positiva en cada etapa del proceso de compra.

- **Servicio Personalizado:** Atención individualizada y asesoramiento para personalización de productos.
- **Programas de Lealtad:** Ofertas exclusivas y descuentos para clientes recurrentes.
- **Seguimiento Post-Compra:** Encuestas de satisfacción y seguimiento para asegurar la satisfacción del cliente.
- **Comunicación Multicanal:** Atención a través de correo electrónico, redes sociales y mensajes de texto.

1.5 Fuentes de Ingresos

Las fuentes de ingresos para Casa Ortega se diversifican a través de múltiples canales, asegurando un flujo constante y variado. La empresa genera ingresos mediante diversas estrategias de venta y colaboración, maximizando así su capacidad de alcanzar diferentes segmentos de mercado y adaptarse a las necesidades específicas de cada cliente.

- **Venta B2B:** Ingresos por la venta de ropa deportiva personalizada a escuelas, colegios y organizaciones deportivas.
- **Ventas Directas al Consumidor:** Ingresos por ventas a través de la tienda en línea y eventos.
- **Participación en Marketplace:** Comisiones y ventas realizadas a través de plataformas de terceros.
- **Ventas Corporativas y Promocionales:** Ingresos por la venta de productos para empresas y eventos promocionales.

1.6 Recursos Clave

Para operar de manera efectiva y mantener su propuesta de valor, Casa Ortega requiere una serie de componentes fundamentales que aseguran la calidad y la eficiencia en cada etapa de su negocio. Estos recursos esenciales son la base sobre la cual se construyen sus operaciones, desde el desarrollo de productos hasta la gestión de relaciones con los clientes.

- **Materiales Textiles:** Proveedores de telas y materiales de alta calidad.
- **Talleres de Confección:** Talleres especializados en la producción de ropa deportiva.
- **Diseñadores y Desarrolladores de Productos:** Personal encargado del diseño y desarrollo de nuevas colecciones.
- **Sistema CRM:** Plataforma para gestionar relaciones con clientes y datos de ventas.
- **Equipo de Marketing y Ventas:** Personal para ejecutar estrategias de marketing y ventas.

1.7 Actividades Clave

Para lograr sus objetivos y mantener una operación fluida, Casa Ortega debe llevar a cabo una serie de actividades esenciales. Estas actividades son fundamentales para el desarrollo y la entrega de sus productos, así como para la promoción y adaptación a las necesidades del mercado.

- **Producción y Personalización:** Fabricación de prendas deportivas a medida.
- **Marketing y Ventas:** Actividades de promoción y venta para captar nuevos clientes y mantener relaciones con los actuales.
- **Logística y Distribución:** Gestión de la cadena de suministro y distribución de productos.
- **Investigación de Mercado:** Identificación de tendencias y necesidades de los clientes para ajustar la oferta.

1.8 Socios Clave

Para garantizar el éxito y la expansión de Casa Ortega, es fundamental establecer relaciones estratégicas con diversos socios clave. Estos colaboradores desempeñan roles cruciales en asegurar la calidad del producto, la eficiencia en la producción, y la ampliación del mercado. La colaboración efectiva con estos socios fortalece la cadena de valor de la empresa y contribuye al logro de sus objetivos comerciales.

- **Proveedores de Materiales:** Empresas que suministran telas y otros insumos.
- **Talleres de Confección:** Socios para la producción de las prendas.
- **Distribuidores y Minoristas:** Socios para la venta y distribución de los productos.

- **Organizaciones Deportivas:** Entidades que colaboran para promocionar y utilizar los productos.
- **Influencers y Embajadores:** Personas que ayudan a promover la marca en sus plataformas.

1.9 Estructura de Costos

Para Casa Ortega, entender la estructura de costos es esencial para una gestión financiera efectiva. Esta estructura refleja cómo se asignan los recursos en áreas clave de la empresa, desde la adquisición de materiales hasta la entrega de productos. Una gestión adecuada de estos costos es crucial para optimizar la rentabilidad y asegurar la sostenibilidad en el mercado de uniformes deportivos.

- **Materiales y Suministros:** Costos de adquisición de telas y otros materiales.
- **Mano de Obra:** Salarios y costos asociados con la producción y personal.
- **Marketing y Publicidad:** Gastos en campañas de marketing y promoción.
- **Distribución y Logística:** Costos de transporte y gestión de inventario.
- **Administración General:** Gastos operativos, administrativos y de mantenimiento de la marca.
- **Cumplimiento Normativo:** Costos asociados con regulaciones y estándares de calidad.

Tabla 2

Modelo Canvas



Nota. La figura presenta el Modelo Canvas de Casa Ortega, detallando su propuesta de valor, actividades clave y fuentes de ingresos.

Fuente: (Mora, 2024)

CAPÍTULO 3. MARKETING ESTRATÉGICO

1. Problema demográfico

En Cuenca, podría haber un cambio significativo en la composición demográfica hacia una población más joven y activa, especialmente con un interés creciente en actividades deportivas y un estilo de vida saludable. Este grupo demográfico joven no solo representa un mercado objetivo clave para prendas deportivas e implementos deportivos, sino que también puede influir en las tendencias de consumo y las preferencias de compra.

- **Cambios en la Composición Demográfica:**

Cuenca puede estar experimentando cambios en su estructura demográfica, como un aumento en la proporción de población joven, que es el segmento objetivo para productos deportivos y de moda.

- **Tendencias de Migración y Población Flotante:**

Cuenca podría tener una población que fluctúa debido a migraciones internas o movimientos estacionales, lo que podría afectar la consistencia en la demanda de productos como prendas de vestir e implementos deportivos.

- **Preferencias y Estilos de Vida:**

Cambios en las preferencias de los consumidores hacia productos más sostenibles, tecnológicamente avanzados o alineados con ciertos estilos de vida activos pueden influir en la aceptación de la oferta de productos deportivos.

- **Competencia y Saturación del Mercado:**

En un mercado altamente competitivo y saturado, como el de prendas de vestir e implementos deportivos en Cuenca, las empresas enfrentan el desafío de destacarse entre numerosos competidores. La saturación del mercado implica que los consumidores tienen múltiples opciones para elegir, lo que dificulta la captación de su atención y lealtad.

2. Problema principal:

Falta de Productos Deportivos de Calidad en el Mercado Local:

En Cuenca, muchos consumidores y deportistas se quejan de la falta de opciones de productos deportivos de alta calidad que sean accesibles y duraderos. La oferta existente a menudo no cumple con las expectativas en términos de rendimiento y confort, lo que obliga a los consumidores a buscar alternativas fuera de la ciudad o incluso del país.

3. Oportunidad:

Satisfacer la Demanda de Productos Deportivos de Alta Calidad:

Casa Ortega tiene la oportunidad de posicionarse como el proveedor líder de productos deportivos en Cuenca. Al enfocarse en la producción y comercialización de prendas de vestir e implementos deportivos que cumplan con los estándares de calidad y rendimiento que buscan los consumidores, Casa Ortega puede captar una parte significativa del mercado local.

4. Solución:

Introducción de una Línea de Productos Deportivos de Calidad:

Casa Ortega puede resolver la falta de productos deportivos de categoría en Cuenca invirtiendo en investigación y desarrollo para crear una línea innovadora con materiales avanzados, implementando rigurosos controles de calidad y ofreciendo garantías de durabilidad. Además, lanzará una campaña de marketing dirigida, destacando la excelencia y beneficios de sus productos mediante testimonios de atletas locales y demostraciones en eventos deportivos. Asegurará una distribución efectiva tanto en tiendas físicas como online y proporcionará educación y asesoramiento a los consumidores sobre la elección y cuidado de sus productos, demostrando así su compromiso con la satisfacción del cliente.

5. Matriz Atractivo Competitivo

Tabla 3

Oportunidad de Negocio - Posición Competitiva

Oportunidad de Negocio						
	Factor	Peso	Calificación	Valor	Nueva posición	Nuevo Valor
Posición Competitiva	1. Eficacia de las acciones de marketing	20%	4	0,80	4	0,80
	2. Desempeño de I+D	10%	2	0,20	3	0,30
	3. Calidad del producto o servicio	30%	5	1,50	5	1,50
	4. Imagen de la marca	30%	4	1,20	5	1,50
	5. Contribución Neta de Marketing	10%	3	0,30	3	0,30
					-	-
					-	-
					-	-
					-	-
					-	-
		100%		4		4,4

Nota. La figura muestra un análisis de Oportunidad de Negocio y Posición Competitiva, evaluando factores clave como la eficacia del marketing y la calidad del producto mediante pesos, calificaciones y valores que reflejan el desempeño de la empresa.

Fuente: (Mora, 2024)

Tabla 4

Oportunidad de Negocio – Atractividad del mercado

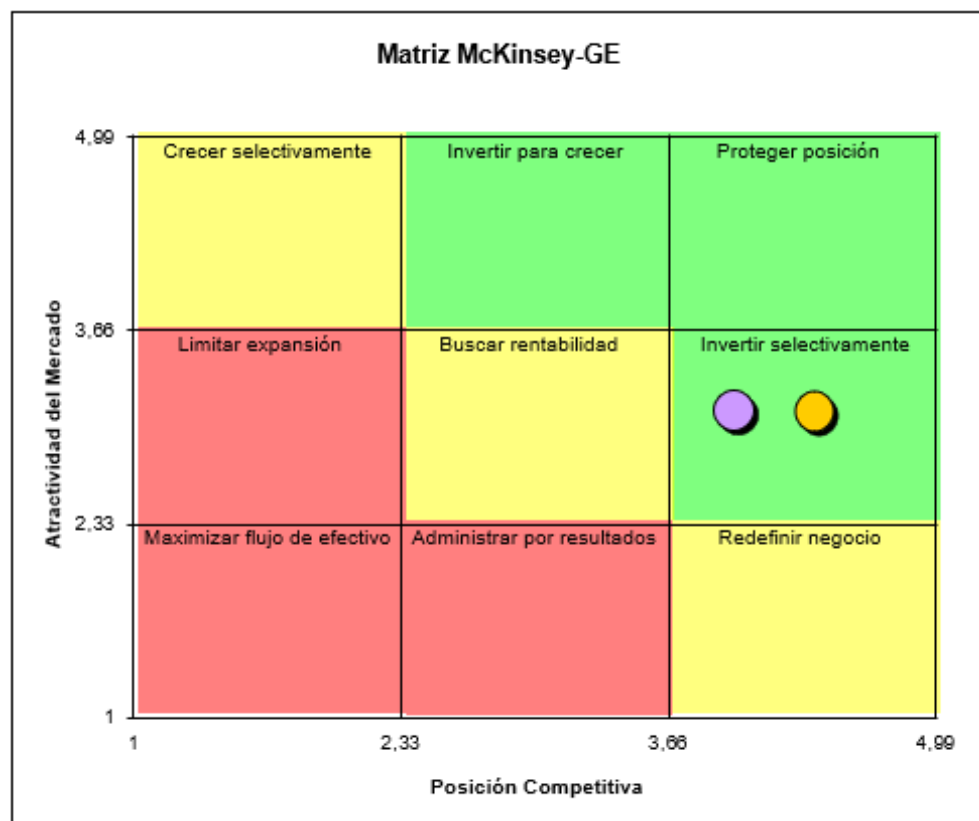
Oportunidad de Negocio				
	Factor	Peso	Calificación	Valor
Atractividad del mercado	1. Tamaño total del mercado	20%	4	0,80
	2. Intensidad competitiva	30%	4	1,20
	3. Requisitos tecnológicos	20%	2	0,40
	4. Tasa de crecimiento anual del mercado	20%	2	0,40
	5. Margen de utilidad histórica	10%	3	0,30
				-
				-
				-
		100%		3,1

Nota. La figura muestra un análisis de Oportunidad de Negocio y Atractividad del mercado, evaluando factores clave como el tamaño total del mercado y las tasas de crecimiento anual del mercado mediante pesos, calificaciones y valores que reflejan el desempeño de la empresa.

Fuente: (Mora, 2024)

Tabla 5

Matriz McKinsey - GE



Nota. La Matriz McKinsey-GE muestra la relación entre la atractividad del mercado y la posición competitiva de diferentes empresas.

Fuente: (Mora, 2024)

La empresa se encuentra en el cuadrante de invertir selectivamente. Este cuadrante se caracteriza por un posicionamiento alto y un atractivo del mercado moderado. Esto significa que la empresa tiene una buena posición en el mercado, pero el mercado en el que opera no es el más atractivo.

Recomendaciones:

1. Mantener su posición de liderazgo:

La empresa debe enfocarse en mantener su posición de liderazgo en el mercado. Esto puede lograrse mediante la innovación, la mejora continua de sus productos y servicios, y la inversión en marketing y publicidad.

2. Expandirse a nuevos mercados:

La empresa debe considerar expandirse a nuevos mercados con mayor potencial de crecimiento y rentabilidad. Esto puede implicar el desarrollo de nuevos productos o servicios, o la entrada en nuevos segmentos de mercado.

3. Fortalecer su diferenciación

La empresa debe fortalecer su diferenciación para mantenerse competitiva en el mercado. Esto puede lograrse mediante la creación de una marca fuerte, el desarrollo de una propuesta de valor única, y la fidelización de sus clientes.

Conclusión:

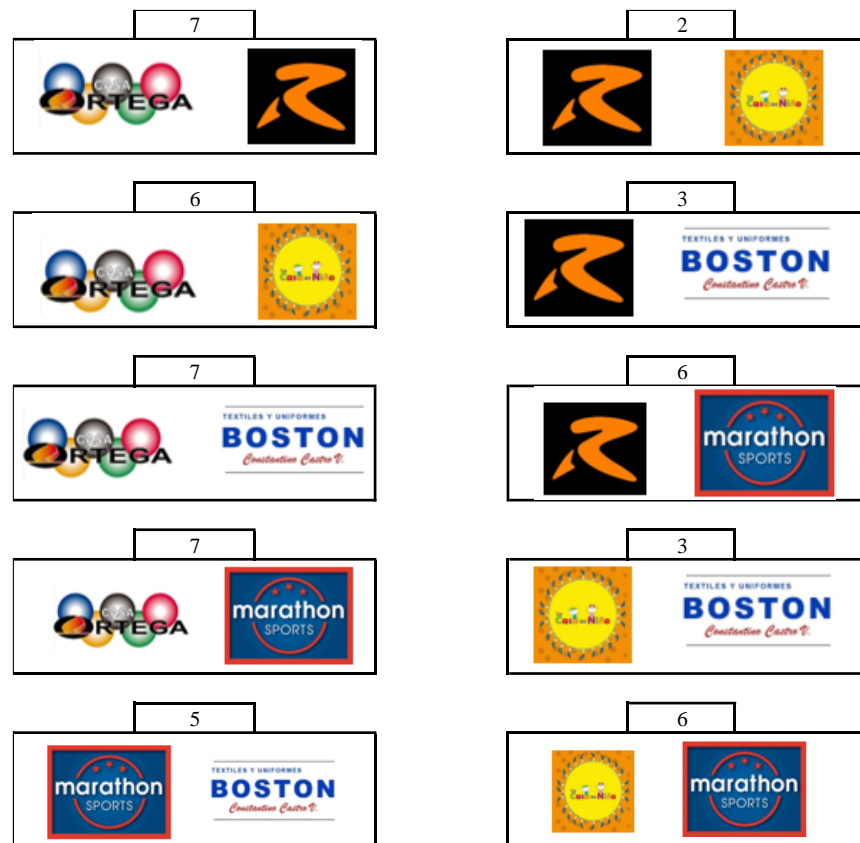
La empresa se encuentra en una buena posición en el mercado, pero debe tomar medidas para mantener su liderazgo y expandirse a nuevos mercados con mayor potencial de crecimiento y rentabilidad. La inversión selectiva en el desarrollo de nuevos productos o servicios, la entrada en nuevos segmentos de mercado, y el fortalecimiento de la diferenciación de la empresa serán claves para su éxito futuro.

6. Mapa Perceptual

Las tarjetas presentadas a los protoconsumidores para evaluar su preferencia de marca del 1 al 10 incluyen las siguientes opciones, junto con sus respectivas respuestas:

Ilustración 1

Mapa Perceptual - Ponderaciones



Nota. Comparación de las principales marcas competidoras de Casa Ortega en el sector de prendas deportivas, categorizadas por competitividad.

Fuente: (Mora, 2024)

Tabla 6

Mapa Perceptual - Matriz

MATRIZ	CasaOrtega	Rodeport	Casadelniño	Boston	Marathon
CasaOrtega	0	7	6	7	7
Rodeport	7	0	2	3	6
Casadelniño	6	2	0	3	6
Boston	7	3	3	0	5
Marathon	7	6	6	5	0

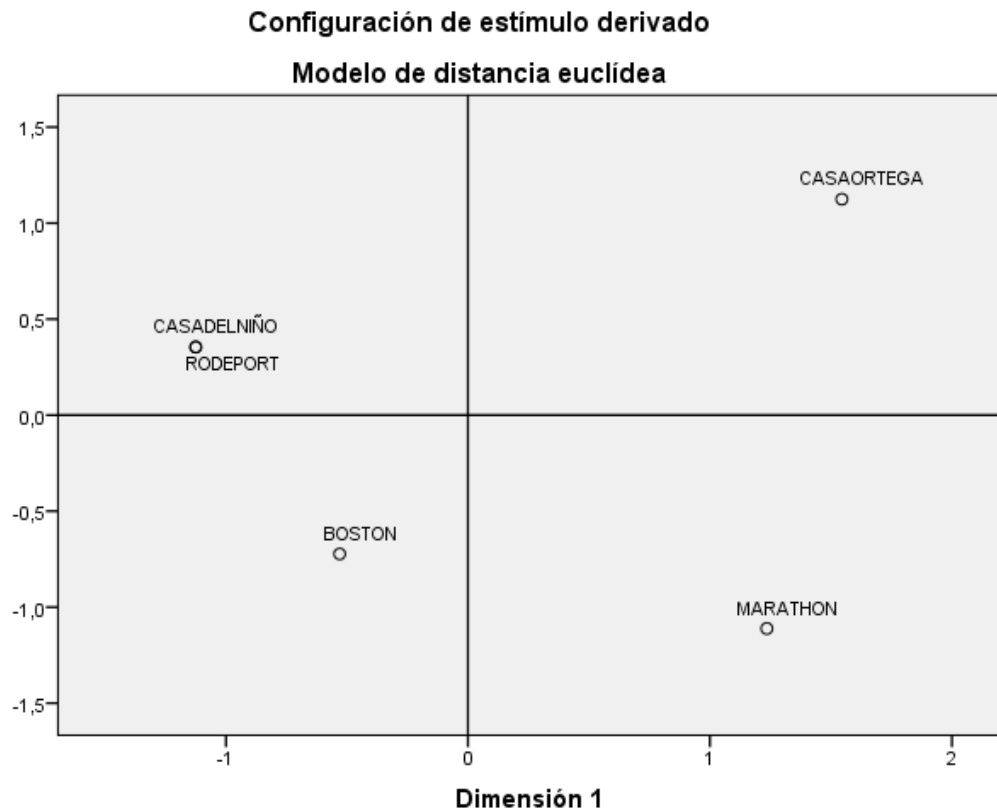
Nota. Comparación de las principales marcas competidoras de Casa Ortega en el sector de prendas deportivas, categorizadas por competitividad.

Fuente: (Mora, 2024)

Por lo cual, nos da como resultado la siguiente imagen, en donde el eje y representa al posicionamiento y el eje x a la diferenciación:

Tabla 7

Mapa Perceptual – Modelo de distancia euclídea



Nota. Mapa perceptual basado en la distancia euclídea que muestra el posicionamiento de las marcas competidoras según atributos clave.

Fuente: (Mora, 2024)

Interpretación del gráfico:

Casa Ortega: Se diferencia notablemente de las otras marcas en las dimensiones consideradas, lo que podría sugerir una posición única en términos de calidad, diseño, segmentación de mercado, o alguna otra característica distintiva.

Casa del niño y Rodeport: Su proximidad indica que probablemente compiten directamente entre sí y podrían estar dirigidos a segmentos de mercado similares con productos comparables.

Boston y Marathon: Aunque ambas están en la parte inferior, están en cuadrantes opuestos, indicando diferencias significativas entre sus características o estrategias de mercado.

Análisis final:

Casa Ortega:

Se encuentra en la parte superior derecha del mapa, lo que significa que tiene un alto nivel de posicionamiento y un fuerte diferenciador. Esto indica que la empresa es percibida como la líder en el mercado.

Marathon:

Esta empresa se encuentra en la parte inferior izquierda del mapa, lo que significa que tiene un bajo nivel de posicionamiento y un diferenciador débil. Por lo que es percibida como la empresa más débil en el mercado y no tiene ninguna característica única que la diferencie de sus competidores.

Boston:

Ubicada en el centro del mapa, lo que significa que tiene un nivel de posicionamiento y un diferenciador neutrales. Esto indica que no tiene una percepción clara en el mercado ni ninguna característica única que la diferencie de sus competidores.

Rodeport:

Se encuentra en la parte inferior derecha del mapa, lo que significa que tiene un bajo nivel de posicionamiento, pero un fuerte diferenciador. Es percibida como una empresa débil en el mercado, pero tiene una característica única que la diferencia de sus competidores.

Casa del Niño:

Se encuentra en la parte superior izquierda del mapa, lo que significa que tiene un alto nivel de posicionamiento, pero un diferenciador débil. Lo que indica que es percibida como una empresa fuerte en el mercado, pero no tiene ninguna característica única que la diferencie de sus competidores.

7. ¿Qué problema se está trabajando?

7.1 Segmento o posicionamiento

Casa Ortega enfrenta la competencia de varias marcas locales y potencialmente nacionales o internacionales que también operan en el mercado de ropa e implementos deportivos.

7.2 Factores que contribuyen al problema

- **Competencia Intensa:**

La presencia de otras marcas que ofrecen productos similares puede diluir la percepción de exclusividad y calidad de Casa Ortega.

- **Marketing Ineficaz:**

Si las estrategias de marketing no están bien alineadas con las preferencias y necesidades del segmento objetivo, la marca puede no estar capturando la atención y el interés deseados.

- **Fidelización del Cliente:**

Sin programas efectivos de fidelización y engagement, la empresa podría estar perdiendo clientes existentes a manos de competidores.

7.3 Estrategias para abordar el problema

- **Incrementar la Diferenciación del Producto:**

Desarrollar productos innovadores y de alta calidad que se destaquen en el mercado.

- **Fortalecer el Posicionamiento de Marca:**

Implementar campañas de marketing efectivas que destaquen los beneficios y la excelencia de los productos de Casa Ortega.

- **Mejorar la Segmentación y la Personalización:**

Realizar investigaciones de mercado para identificar subsegmentos específicos dentro del mercado local.

- **Aumentar la Fidelización del Cliente**

Implementar programas de lealtad que recompensen a los clientes frecuentes.

8. Protopersona

Ilustración 2

Protopersona



Fuente: (Mora, 2024)

Hola, soy Andrés Velásquez, desde pequeño, he sido un apasionado del fútbol, jugando en equipos escolares y universitarios. Me encanta la emoción del juego, la estrategia y el trabajo en equipo. Como odontólogo, me dedico a la salud dental de mis pacientes y busco constantemente mejorar mi práctica con las últimas tecnologías y avances en odontología.

Información personal:

- **Edad:** 25 años
- **Sexo:** Hombre
- **Ocupación:** Odontólogo
- **Ubicación:** Cuenca, Ecuador
- **Estado Civil:** Soltero
- **Ingresos:** \$600 mensuales

Canal de comunicación favorito:

- WhatsApp
- Facebook
- Instagram
- TikTok
- YouTube

Psicografía:

- **Intereses:** Fútbol, viajar, tecnología, salud y bienestar, actividades al aire libre, bailar y cocinar.
- **Valores:** Trabajo en equipo, rendimiento, innovación, salud, sostenibilidad.
- **Estilo de vida:** Activo, organizado, comprometido con el desarrollo personal y del equipo.

Metas:

- Mantener un estilo de vida activo y saludable: A través del deporte y la actividad física regular.
- Avanzar en mi carrera odontológica: Aspira a especializarse en áreas específicas de la odontología y mantenerse actualizado con los últimos avances en el campo.

Responsabilidades laborales:

- Planificación y ejecución de tratamientos dentales según las necesidades específicas de cada paciente.
- Implementación de técnicas avanzadas y uso de tecnologías modernas para mejorar la precisión y los resultados de los tratamientos.
- Coordinación con el personal de apoyo (asistentes dentales, recepcionistas) para garantizar un funcionamiento eficiente del consultorio.

Frustraciones:

- No ascender, estancarme en mi carrera profesional.
- No poder disfrutar de mi tiempo libre.
- No poder viajar por el mundo.
- Presiones financieras y económicas.

Marcas favoritas:

- Nike
- Adidas
- Marathon

9. Gestión del valor

El valor funcional del producto de Casa Ortega se centra en su capacidad para satisfacer las necesidades prácticas y de rendimiento de los consumidores. Aquí se describe cómo el producto ofrece este valor funcional:

9.1 Materiales de Alta Calidad:

Durabilidad y Resistencia: Los productos están hechos de materiales de alta calidad que garantizan una larga vida útil, soportando el desgaste del uso diario y las condiciones intensivas de entrenamiento.

Tecnología Avanzada: Utilización de tecnologías innovadoras como telas que absorben la humedad (Dri-FIT) y materiales de compresión que ofrecen soporte muscular, mejorando el rendimiento deportivo y la comodidad del usuario.

9.2 Diseño Ergonómico:

Ajuste y Confort: Los productos están diseñados ergonómicamente para proporcionar un ajuste perfecto, permitiendo libertad de movimiento y evitando incomodidades durante la actividad física.

Ventilación y Control de Temperatura: Los diseños incluyen características que mejoran la ventilación y ayudan a controlar la temperatura corporal, manteniendo al usuario fresco y seco durante el ejercicio.

9.3 Personalización:

Opciones de Personalización: Los clientes pueden personalizar sus prendas con nombres, números y logotipos de equipos, lo cual no solo fomenta la identidad del equipo, sino que también mejora la experiencia del usuario al tener productos únicos y personalizados.

9.4 Variedad de Productos:

Amplia Gama de Productos: Casa Ortega ofrece una amplia variedad de productos deportivos, desde ropa y calzado hasta accesorios específicos para diferentes deportes, cubriendo las necesidades de deportistas de diversos niveles y disciplinas.

9.5 Facilidad de Uso y Mantenimiento:

Instrucciones Claras: Los productos vienen con instrucciones claras sobre su uso y mantenimiento, asegurando que los consumidores puedan cuidarlos adecuadamente para prolongar su vida útil.

Fácil Lavado y Cuidado: Los materiales utilizados permiten un lavado fácil y rápido, manteniendo la calidad y apariencia del producto con el tiempo.

9.6 Garantía de Calidad:

Control de Calidad Rigurosos: Cada producto pasa por un estricto control de calidad para asegurar que cumple con los estándares de rendimiento y durabilidad.

Garantía del Producto: Ofrecer garantías en los productos proporciona a los consumidores la confianza de que están invirtiendo en productos fiables y de excelencia.

10. Prototipo/ estrategia de las 4p

"Calidad, Innovación y Personalización para el Rendimiento Deportivo Óptimo"

El prototipo busca vender la propuesta de valor de Casa Ortega pues se centra en ofrecer productos deportivos de alta calidad que combinan materiales duraderos, tecnología avanzada y diseño ergonómico, mejorando así el rendimiento y la comodidad de los deportistas. Con opciones de personalización únicas y una amplia gama de productos, garantizamos que nuestros clientes encuentren exactamente lo que necesitan. Además, nuestro compromiso con rigurosos controles de calidad, garantías, y una experiencia de compra integral tanto en tiendas físicas como online, junto con campañas de marketing dirigidas y programas de fidelización, refuerza nuestra dedicación a la satisfacción y éxito de nuestros clientes en sus actividades deportivas.

Ilustración 3

Prototipo



Fuente: (Mora, 2024)

10.1 Validación de prototipo

Tabla 8

Validación de prototipo

COMENTARIOS PROTOCONSUMIDORES				
PROTOCONSUMIDOR	PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN
1	Alta calidad y durabilidad.	Competitivos, ofreciendo productos de alta calidad a precios accesibles, garantizando una clara distinción entre el valor del producto y su costo.	Amplia disponibilidad de productos, tanto en tiendas físicas bien ubicadas en Cuenca como en una tienda online que facilita las compras y ofrece envíos rápidos.	Realiza campañas de marketing efectivas y atractivas.
2	Los productos de Casa Ortega no solo son funcionales, sino también estéticamente atractivos.	Los precios podrían ser ligeramente más altos que los de sus competidores debido a la percepción de mayor calidad y exclusividad de sus productos.	Tiene una presencia limitada fuera de Cuenca.	Se enfoca principalmente en la promoción a través de eventos deportivos y asociaciones con clubes locales, en lugar de campañas masivas de publicidad.
3	Gama limitada de productos, enfocándose principalmente en ropa deportiva básica sin muchos accesorios o equipos especializados.	Casa Ortega ofrece productos a un costo más accesible.	Distribución irregular, con buena disponibilidad en Cuenca pero escasa presencia en otras ciudades o provincias.	Casa Ortega no invierte lo suficiente en publicidad digital y depende principalmente del boca a boca y la publicidad local.
4	Sn cambios.	Precio medio, accesible para todo público.	Presencia en Cuenca pero debería incrementar la solicitud de productos mediante redes sociales y llamadas.	Casa Ortega debería publicitar más en escuelas, colegios y universidades de Cuenca.

Nota. Evaluación del protoconsumidor basada en encuestas que analiza los factores de precio, producto, plaza y promoción

Fuente: (Mora, 2024)

10.2 Estrategia de las 4p – ajuste

Producto:

Desarrollo de Productos Innovadores:

- Crear una línea de productos deportivos utilizando materiales avanzados y tecnologías innovadoras como telas que absorban la humedad, compresión para soporte muscular, y diseños ergonómicos para mejorar el rendimiento y la comodidad.
- Incluir productos personalizados, permitiendo a los clientes agregar nombres, números y logotipos de equipos.
- Ofrecer una variedad de productos, incluyendo ropa deportiva, calzado, y accesorios para diferentes deportes y niveles de actividad física.
- Implementar rigurosos procesos de control de calidad para garantizar la durabilidad y eficacia de los productos.
- Ofrecer garantías en los productos para aumentar la confianza del consumidor.

Precio:

Estrategia de Precios Competitivos:

- Establecer precios competitivos que reflejen la excelencia de los productos pero que también sean accesibles para el mercado local.
- Ofrecer diferentes niveles de precios para productos básicos y premium, permitiendo a los clientes elegir según su presupuesto y necesidades.
- Implementar promociones y descuentos especiales, especialmente durante temporadas deportivas y eventos especiales, para atraer a más clientes.
- Comunicar claramente el valor agregado de los productos, como la durabilidad, el rendimiento mejorado, y las tecnologías innovadoras, justificando así el precio ante los consumidores.
- Crear paquetes de productos que incluyan combinaciones populares de ropa y accesorios deportivos, ofreciendo un precio reducido en comparación con la compra de artículos individuales.

Plaza:

Canales de Distribución Efectivos:

- Asegurar la disponibilidad de los productos en tiendas físicas estratégicamente ubicadas en Cuenca, incluyendo puntos de venta en centros comerciales y tiendas especializadas en deportes.
- Desarrollar una tienda online robusta que facilite las compras y ofrezca envíos rápidos y confiables a clientes en Cuenca y otras regiones.
- Colaborar con gimnasios locales, clubes deportivos y eventos para vender productos directamente en estos lugares y aumentar la visibilidad de la marca.
- Desarrollar un programa de representantes de ventas que visiten instituciones educativas, clubes deportivos y empresas para presentar y vender los productos de Casa Ortega directamente a los consumidores.
- Organizar eventos pop-up y participar en ferias deportivas y mercados locales, permitiendo a los clientes experimentar los productos de primera mano y realizar compras inmediatas.

Promoción:

Campaña de Marketing Dirigida:

1. Lanzar una campaña de marketing que destaque la calidad, innovación y beneficios de los productos de Casa Ortega. Utilizar testimonios de atletas locales y figuras deportivas reconocidas para aumentar la credibilidad.
2. Participar en eventos deportivos locales y patrocinar equipos para aumentar la visibilidad de la marca.

3. Utilizar redes sociales y marketing digital para llegar a un público más amplio, con contenido atractivo como tutoriales, consejos de fitness, y noticias deportivas.
4. Ofrecer programas de fidelización y recompensas para clientes frecuentes, incentivando la repetición de compras y la lealtad a la marca.
5. Colaborar con influencers y embajadores de marca que sean populares en el ámbito deportivo local. Estos influencers pueden promocionar los productos de Casa Ortega a través de sus redes sociales, blogs y canales de YouTube.

CAPÍTULO 4. GERENCIA FINANCIERA

1. Descripción del proyecto

Casa Ortega busca determinar la inversión inicial requerida, para reemplazar una impresora de inyección de tinta VersaSTUDIO[®] BN-20^a, que se encarga de imprimir camisetas, pósters, calcomanías y etiquetas, además de cortar y crear gráficos de alta calidad, por un modelo más sofisticado como es la Impresora Impresoras UV/ Cortadoras de la Serie DGXPRESS UG de Roland DG con el fin de optimizar sus procesos, reducir costos y garantizar una excelente calidad en sus productos.

Los ingresos y gastos de Casa Ortega en los años 2021, 2022 y 2023, según sus declaraciones al SRI son los siguientes:

Tabla 9

Ingresos y Gastos Casa Ortega

Año	Ingresos	Gastos
2021	\$ 39.707,77	\$ 18.229,02
2022	\$ 36.744,62	\$ 24.287,96
2023	\$ 54.277,37	\$ 34.983,39

Nota. Ingresos y gastos de Casa Ortega entre 2021 y 2023, mostrando la evolución financiera de la empresa.

Fuente: (Mora, 2024)

Para determinar un incremento en los ingresos con una tasa razonable basada en los tres años proporcionados, podemos calcular el crecimiento promedio anual. Esto se hace utilizando la Tasa de Crecimiento Anual Compuesta que se calcula con la siguiente fórmula:

Ecuación 1

Tasa de Crecimiento Anual Compuesta

$$CAGR = \left(\frac{\text{Valor Final}}{\text{Valor Inicial}} \right)^{\frac{1}{n}} - 1$$

El incremento promedio anual en ingresos de la máquina actual, basado en los tres años proporcionados, sería de aproximadamente **21,54%**. Este porcentaje podría considerarse una tasa razonable de crecimiento en ingresos para los años futuros si se mantiene la tendencia observada. En cuanto al cálculo de los gastos, basado en los tres años

proporcionados, sería de aproximadamente **24,26%**. Teniendo como resultado la siguiente tabla:

Tabla 10

Incremento de ingresos y Gastos Casa Ortega máquina actual

Año	Ingresos	Gastos
2024	65968,72	43470,36
2025	80178,38	54016,27
2026	97448,80	67120,62
2027	118439,27	83404,08
2028	143951,09	103637,91

Nota. Proyecciones de ingresos y gastos de Casa Ortega para los años 2024 a 2028 de la máquina actual, basadas en estimaciones financieras.

Fuente: (Mora, 2024)

Por lo tanto, para los próximos 5 años de la máquina nueva, se proyecta un incremento del 30% en ingresos y en cuanto a gastos una inflación del 33% utilizando la máquina actual. Obteniendo como resultado la siguiente tabla:

Tabla 11

Incremento de ingresos y Gastos Casa Ortega máquina nueva

Año	Ingresos	Gastos
2024	85759,33	57815,58
2025	104231,89	71841,64
2026	126683,44	89270,42
2027	153971,05	110927,42
2028	187136,42	137838,42

Nota. Proyecciones de ingresos y gastos de Casa Ortega para los años 2024 a 2028 de la máquina nueva, basadas en estimaciones financieras.

Fuente: (Mora, 2024)

La máquina actual se adquirió hace 3 años a un costo instalado de \$9.000; se depreció en línea recta, mediante un período de recuperación de 5 años. La máquina actual se depreciará en 2 años más, por consecuencia en el análisis habrá datos de depreciación en los años uno y dos, lo que quiere decir que en los años tres, cuatro y cinco, no habrá valores en gastos de depreciación, debido a que la misma ya llegó a depreciarse en su totalidad. El precio de compra de la máquina propuesta es de \$20.000 y requiere un costo de

instalación de \$500; se depreciará en línea recta mediante un período de recuperación de 5 años.

2. Financiamiento del proyecto:

Para financiar este proyecto, Casa Ortega ha solicitado un préstamo al Banco del Pichincha, mediante el cual se financiará el 54% del valor de la máquina, a una tasa de interés del 13%, un plazo de 5 años y se lo realiza mediante el método de amortización francés. La máquina actual puede venderse actualmente en \$5.000 sin incurrir en ningún costo de eliminación o limpieza.

Tabla 12

Tablas de amortización

Monto a solicitar:	\$ 11.000
Tiempo:	5 años
Tasas de interés:	13%
Ahorro:	347,30

Tabla de amortización sistema alemán				
Capital	\$ 11.000			
Tasa	13%			
Plazo	5			
AÑO	CUOTA	PAGO INT.	PAGO CAPITAL	SALDO CAPITAL
1	3.630,00	1.430,00	2.200,00	8.800,00
2	3.344,00	1.144,00	2.200,00	6.600,00
3	3.058,00	858,00	2.200,00	4.400,00
4	2.772,00	572,00	2.200,00	2.200,00
5	2.486,00	286,00	2.200,00	0,00
		4.290,00		

Tabla de amortización sistema francés				
Capital	\$ 11.000			
Tasa	13%			
Plazo	5			
AÑO	CUOTA TOTAL	PAGO INT.	PAGO CAPITAL	SALDO CAPITAL
1	3.127,46	1.430,00	1.697,46	9.302,54
2	3.127,46	1.209,33	1.918,13	7.384,41
3	3.127,46	959,97	2.167,49	5.216,92
4	3.127,46	678,20	2.449,26	2.767,66
5	3.127,46	359,80	2.767,66	0,00
		4.637,30		

Nota: Proyecciones del sistema alemán y francés aplicados a Casa Ortega durante 5 años, con una tasa del 13%.

Fuente: (Mora, 2024)

3. Costo de capital promedio ponderado

Casa Ortega requiere determinar el costo de capital de la empresa, considerando que se requiere un retorno de al menos el 10% por los recursos aportados. Con esta tasa y el costo del préstamo bancario, se puede determinar el costo de capital promedio ponderado. Para calcular el mismo, se utilizará únicamente ponderaciones a largo plazo del 54%. La tasa fiscal está sujeta al 36,25%.

El capital de trabajo neto no se modificará puesto que la nueva máquina utilizará los mismos recursos que la máquina actual, por ende, en el análisis el capital de trabajo es cero.

El administrador, planea evaluar el posible reemplazo durante un período de 5 años, en el cual la máquina nueva tendrá un valor de mercado de \$15.000. Casa Ortega pretende saber cuáles serán los flujos de efectivo en el transcurso de los 5 años y su flujo terminal.

Tabla 13

Costo de Capital Promedio Ponderado

CALCULO DEL CCPP	
Costo de la deuda (Kd)	13%
Costo deuda desp. Imp (ki)	8,29%
Costo de rec. Propios (ks)	10%
Participación deuda (wd)	54%
Particip. rec. Propios (ws)	46%
CCPP (ka)	9,08%

Inversión requerida	20500	
Deuda	11000	54%
Recursos propios	9500	46%

Nota: Cálculo del costo de capital promedio ponderado (CCPP) de Casa Ortega, utilizado para evaluar el costo de financiamiento de la empresa

Fuente: (Mora, 2024)

Se pide calcular lo siguiente:

4. Cálculo de la inversión inicial.

La inversión inicial de \$15.028,75 representa el monto neto necesario para adquirir y poner en funcionamiento la nueva impresora, después de considerar el valor de venta de la máquina actual. Este monto es lo que Casa Ortega debe invertir para reemplazar la impresora existente con la nueva tecnología.

Tabla 14*Inversión Inicial*

DATOS CASA ORTEGA				
Precio de compra de la máquina propuesta	\$	20.000		
Gastos de instalación	\$	500		
Sistema de depreciación		5	Línea recta	
Capital de trabajo neto	\$	-		
Incremento de activos corrientes	\$	-		
Incremento de pasivos corrientes	\$	-		
Tasa tributaria		36,25%		
Máquina actual (comprado hace 3 años)				
Precio de compra	\$	9.000	VL	\$ 6.300
Depreciación		5	Línea recta	
Valor de mercado máquina actual	\$	5.000		

INVERSIÓN INICIAL		
Costo del activo nuevo	\$	-20.000,00
Gastos de instalación	\$	-500,00
Beneficios por la venta del activo actual	\$	5.471,25
Variación CTN	\$	-
	\$	-15.028,75
FE por la venta del activo antiguo y sus efectos tributarios		
Valor de Mercado	\$	5.000,00
(-) Valor en libros	\$	6.300,00
(=) Utilidad en venta de activos	\$	-1.300,00
Impuestos (36,25%)	\$	-471,25
FE por la venta del activo	\$	5.471,25

Depreciación de máquina actual					
Activo	Valor de compra	Gastos de depreciación	Depreciación acumulada	VL después de 5 años	Valor de Mercado
Maquinaria actual	9.000	900	2.700	6.300,00	5.000,00

Depreciación de máquina nueva					
Activo	Valor de compra	Gastos de depreciación	Depreciación acumulada	VL después de 5 años	Valor de Mercado
Maquinaria nueva	20.500	2.050	10.250	10.250,00	15.000,00

Nota: Cálculo de la inversión inicial considerando la adquisición de una máquina nueva y el valor de la máquina actual.

Fuente: (Mora, 2024)

5. Cálculo de los flujos operativos.

Año 1: El flujo operativo adicional generado por la nueva máquina es de \$3.888,31 en comparación con la máquina actual. Este flujo adicional representa el beneficio neto que la nueva máquina proporciona en su primer año de operación.

Año 2: El flujo operativo adicional aumenta a \$4.387,32. Esto indica que el beneficio neto de la nueva máquina mejora en el segundo año, reflejando un incremento en la eficiencia o producción.

Año 3: El flujo operativo adicional sube a \$5.259,71, lo que muestra un crecimiento continuo en la rentabilidad operativa.

Año 4: El flujo operativo adicional llega a \$5.848,50, indicando que la nueva máquina sigue generando beneficios operativos crecientes.

Año 5: Hay un notable aumento a \$16561.57 en el último año. Este incremento significativo puede deberse a una mayor eficiencia, reducción de costos, o una mejora en la demanda de productos, en donde adicionalmente se suma el flujo terminal de la diferencia de lo máquina actual y la máquina nueva.

Tabla 15

Flujos Operativos

Año	Ingresos	Gastos
2021	\$ 39.707,77	\$ 18.229,02
2022	\$ 36.744,62	\$ 24.287,96
2023	\$ 54.277,37	\$ 34.983,39
2024	\$ 65.968,72	\$ 43.470,36
2025	\$ 80.178,38	\$ 54.016,27
2026	\$ 97.448,80	\$ 67.120,62
2027	\$ 118.439,27	\$ 83.404,08
2028	\$ 143.951,09	\$ 103.637,91

Declaración en el SRI

Proyección en base a años anteriores

Ingresos y Gastos de Casa Ortega				
Año	Con la máquina nueva		Con la máquina actual	
	Ingresos	Gastos	Ingresos	Gastos
1	\$ 85.759,33	\$ 57.815,58	\$ 65.968,72	\$ 43.470,36
2	\$104.231,89	\$ 71.841,64	\$ 80.178,38	\$ 54.016,27
3	\$126.683,44	\$ 89.270,42	\$ 97.448,80	\$ 67.120,62
4	\$153.971,05	\$ 110.927,42	\$ 118.439,27	\$ 83.404,08
5	\$187.136,42	\$ 137.838,42	\$ 143.951,09	\$ 103.637,91

FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS MÁQUINA NUEVA	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ 85.759,33	\$ 104.231,89	\$ 126.683,44	\$ 153.971,05	\$ 187.136,42
(-) Costos y gastos	\$ 57.815,58	\$ 71.841,64	\$ 89.270,42	\$ 110.927,42	\$ 137.838,42
(-) Gastos de depreciación	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00
(=) UTILIDAD OPERATIVA	\$ 25.893,75	\$ 30.340,25	\$ 35.363,02	\$ 40.993,63	\$ 47.248,00
(-) Participaciones e impuestos (36,25%)	\$ 9.386,48	\$ 10.998,34	\$ 12.819,09	\$ 14.860,19	\$ 17.127,40
(=) UTILIDAD NETA	\$ 16.507,27	\$ 19.341,91	\$ 22.543,92	\$ 26.133,44	\$ 30.120,60
(+) Depreciación	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00
(=) FE incremental neto	\$ 18.557,27	\$ 21.391,91	\$ 24.593,92	\$ 28.183,44	\$ 32.170,60
FE Operativos	\$18.557,27	\$ 21.391,91	\$ 24.593,92	\$ 28.183,44	\$ 32.170,60

FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS MÁQUINA ACTUAL	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ 65.968,72	\$ 80.178,38	\$ 97.448,80	\$ 118.439,27	\$ 143.951,09
(-) Costos y gastos	\$ 43.470,36	\$ 54.016,27	\$ 67.120,62	\$ 83.404,08	\$ 103.637,91
(-) Gastos de depreciación	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ -	\$ -	\$ -
(=) UTILIDAD OPERATIVA	\$ 21.598,36	\$ 25.262,11	\$ 30.328,18	\$ 35.035,19	\$ 40.313,18
(-) Participaciones e impuestos (36,25%)	\$ 7.829,40	\$ 9.157,51	\$ 10.993,97	\$ 12.700,26	\$ 14.613,53
(=) UTILIDAD NETA	\$ 13.768,95	\$ 16.104,59	\$ 19.334,22	\$ 22.334,93	\$ 25.699,65
(+) Depreciación	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ -	\$ -	\$ -
(=) FE incremental neto	\$ 14.668,95	\$ 17.004,59	\$ 19.334,22	\$ 22.334,93	\$ 25.699,65
FE Operativos	\$14.668,95	\$ 17.004,59	\$ 19.334,22	\$ 22.334,93	\$ 25.699,65

\$ 18.557,27 \$ 21.391,91 \$ 24.593,92 \$ 28.183,44 \$ 32.170,60

\$ 14.668,95 \$ 17.004,59 \$ 19.334,22 \$ 22.334,93 \$ 25.699,65

\$ 3.888,31 \$ 4.387,32 \$ 5.259,71 \$ 5.848,50 \$ 16.561,57

Nota: Flujos operativos de Casa Ortega, que incluyen proyecciones de ingresos y gastos para evaluar la rentabilidad de la empresa.

Fuente: (Mora, 2024)

6. Cálculo del flujo terminal.

El monto efectivo que Casa Ortega espera recibir al final del período de análisis por la venta de la nueva máquina es de \$13.278,13 y el monto que recibiría al vender la máquina actual al final del período es de \$3.187,50. La diferencia nos da un flujo terminal consolidado de \$10.090,63.

Tabla 16*Flujo Terminal*

CÁLCULO DEL FLUJO TERMINAL CASA ORTEGA			
MÁQUINA ACTUAL			
Precio de compra	\$	9.000	
Gastos de Instalación			
Depreciación		5	Línea recta
VM	\$	5.000	
VL (5 años)		0	
MÁQUINA NUEVA			
Precio de compra y gastos instal.	\$	20.500	
Método depreciación		5	Línea recta
VM después de 5 años	\$	15.000	
VL después de 5 años	\$	10.250	

Activo nuevo		Activo antiguo	
VM	\$ 15.000	VM	\$ 5.000
VL	\$ 10.250	VL	\$ -
Utilidad	\$ 4.750	Utilidad	\$ 5.000
Pago impuestos	\$ 1.722	Pago impuestos	\$ 1.813
FE	\$ 13.278,13	FE	\$ 3.187,50

FLUJO TERMINAL MAQUINA NUEVA	
FE por la venta	\$ 15.000,00
Efectos tributarios de la venta	\$ 1.721,88
FLUJO TERMINAL	\$ 13.278,13

FLUJO TERMINAL MAQUINA ACTUAL	
FE por la venta	\$ 5.000,00
Efectos tributarios de la venta	\$ 1.812,50
FLUJO TERMINAL	\$ 3.187,50

FLUJO TERMINAL CONSOLIDADO	
Flujo terminal maquina nueva	\$ 13.278,13
Flujo terminal maquina actual	\$ -3.187,50
FLUJO TERMINAL	\$ 10.090,63

Nota. Flujo terminal de Casa Ortega, teniendo en cuenta la depreciación de la máquina actual y la nueva.

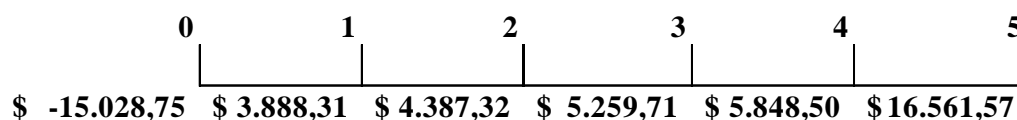
Fuente: (Mora, 2024)

7. Cálculo del VAN (utilizando el costo de capital promedio ponderado).

El VAN positivo de \$11.130,35 indica que el proyecto de inversión generará un valor adicional de \$11.130,35 sobre el costo del capital requerido. Esto significa que, después de descontar todos los flujos de efectivo futuros esperados a su valor presente utilizando la tasa de descuento, el proyecto tiene un valor neto positivo.

Tabla 17

VAN



ki	8,29%
kd	13,00%
T	36,25%

ka	9,08%
-----------	--------------

VPN	\$11.130,35
------------	--------------------

Nota. Valor Actual Neto (VAN) de Casa Ortega, calculado a partir de los flujos operativos proyectados.

Fuente: (Mora, 2024)

8. Cálculo de la TIR.

La TIR del 29% es significativamente mayor que el costo del capital (que es el costo de los fondos utilizados para financiar el proyecto). Dado que la TIR es superior al costo de capital, el proyecto debería ser aceptado, ya que está generando un rendimiento superior al requerido.

Tabla 18

TIR

TIR	29%
------------	------------

Nota. Tasa Interna de Retorno (TIR) de Casa Ortega, basada en los flujos operativos proyectados.

Fuente: (Mora, 2024)

9. Cálculo del PRI.

El PRI indica el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial a partir de los flujos de efectivo netos generados por el proyecto. La inversión inicial se recuperará en aproximadamente en 3 años y 3 meses. Este es un período relativamente corto, lo que puede ser favorable dependiendo del horizonte temporal y el riesgo aceptable para la empresa.

Tabla 19

PRI

PRI	3	+	<u>\$ 1.493,41</u>
			\$ 5.848,50
PRI	3,25534919		3,06

PRI	3 años 3 meses
------------	-----------------------

Nota. Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) de Casa Ortega, calculado a partir de los flujos operativos proyectados.

Fuente: (Mora, 2024)

10. Flujos del inversionista y analizar VPN, TIR Y PR.

VPN: Es positivo de \$11.361,03 indica que el proyecto es rentable y agrega valor, ya que los flujos de efectivo futuros descontados al costo del capital superan la inversión inicial. Este valor positivo refuerza la viabilidad financiera del proyecto y su capacidad para generar valor adicional.

Tabla 20

VPN

	0	1	2	3	4	5
Inversión inicial	-15.028,75	3.888,31	4.387,32	5.259,71	5.848,50	16.561,57
Desembolso del préstamo	11.000,00					
Pago capital		-1697,46	-1918,13	-2167,49	-2449,26	-2767,66
Pago interes (inc. aho. Imp.)		-1430,00	-1209,33	-959,97	-678,20	-359,80
Ahorro impuestos por intereses		518,38	438,38	347,99	245,85	130,43
FE INCREMENTAL NETO	-4.028,75	1.279,23	1.698,24	2.480,24	2.966,89	13.564,54

Costo de capital	9,08%
VPN	11.361,03

Nota. Valor Actual Neto (VAN) de Casa Ortega, calculado a partir de los flujos operativos proyectados.

Fuente: (Mora, 2024)

TIR: El valor de la TIR es de 57.31% que es considerablemente mayor que el costo de capital del 9,08%. Esto significa que el proyecto ofrece una tasa de retorno muy alta en comparación con el costo de los fondos utilizados. Una TIR tan alta indica que el proyecto es extremadamente rentable y genera un retorno muy atractivo para los inversionistas.

Tabla 21

TIR

TIR	57,31%
------------	---------------

Nota. Tasa Interna de Retorno (TIR) de Casa Ortega, basada en los flujos operativos proyectados.

Fuente: (Mora, 2024)

PRI: Un PRI de 2 años y 5 meses es generalmente considerado bueno, especialmente si el proyecto tiene una vida útil más larga. Este periodo muestra que la empresa empezará a obtener retornos positivos en un plazo breve, lo cual es atractivo para los inversionistas.

Tabla 22

PRI

	0	1	2	3	4	5
	\$ -4.028,75	\$ 1.279,23	\$ 1.698,24	\$ 2.480,24	\$ 2.966,89	\$ 13.564,54
PRI	2	+	$\frac{\$ 1.051,28}{\$ 2.480,24}$		\$ 2.977,47	\$ 4.028,75
PRI	2,423862958		5,09			
PRI	2 años 5 meses					

Nota. Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) de Casa Ortega, calculado a partir de los flujos operativos proyectados.

Fuente: (Mora, 2024)

11. Análisis de riesgos y analizar VPN, TIR Y PR.

Se plantea un escenario en el que exista un nuevo competidor en el mercado, los ingresos para Casa Ortega disminuirían a un 10% y los gastos aumentarían a un 10%. Por lo tanto, para la máquina actual los ingresos ya no tuvieran un incremento del 21,54% serían de 19,39%. En el caso de los gastos sería un 26,68%, de igual manera, suponiendo que incrementarían los gastos un 10% del valor proyectado.

Los ingresos previstos para la máquina nueva ya no serían del 30%, pues se pretende que los ingresos bajen un 10%, por lo tanto, sería solamente el 27% de crecimiento. En cuanto a los gastos sería un 36,30%, de igual manera suponiendo que incrementarían los gastos un 10% del valor proyectado. Lo que nos da como resultado lo siguiente:

Tabla 23*Escenario Máquina Actual y Nueva*

Escenario Máquina Actual			Escenario Máquina Nueva		
Año	Ingresos	Gastos	Año	Ingresos	Gastos
2024	\$ 64.801,75	\$ 44.316,96	2021	\$ 82.298,23	\$ 60.404,01
2025	\$ 77.366,81	\$ 56.140,72	2022	\$ 98.255,85	\$ 76.519,81
2026	\$ 92.368,24	\$ 71.119,07	2023	\$ 117.307,66	\$ 96.935,29
2027	\$110.278,44	\$ 90.093,64	2024	\$ 140.053,62	\$122.797,62
2028	\$131.661,43	\$114.130,62	2025	\$ 167.210,01	\$155.560,03

Nota. Análisis de un escenario desfavorable para Casa Ortega, evaluando el impacto negativo en los ingresos y gastos asociados a la máquina actual y la nueva.

Fuente: (Mora, 2024)

Por lo que nos da como resultado lo siguiente:

FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS MÁQUINA NUEVA	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ 82.298,23	\$ 98.255,85	\$ 117.307,66	\$ 140.053,62	\$ 167.210,01
(-) Costos y gastos	\$ 60.404,01	\$ 76.519,81	\$ 96.935,29	\$ 122.797,62	\$ 155.560,03
(-) Gastos de depreciación	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00
(=) UTILIDAD OPERATIVA	\$ 19.844,21	\$ 19.686,05	\$ 18.322,37	\$ 15.205,99	\$ 9.599,98
(-) Participaciones e impuestos (36,25%)	\$ 7.193,53	\$ 7.136,19	\$ 6.641,86	\$ 5.512,17	\$ 3.479,99
(=) UTILIDAD NETA	\$ 12.650,68	\$ 12.549,85	\$ 11.680,51	\$ 9.693,82	\$ 6.119,99
(+) Depreciación	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00
(=) FE incremental neto	\$ 14.700,68	\$ 14.599,85	\$ 13.730,51	\$ 11.743,82	\$ 8.169,99
FE Operativos	\$ 14.700,68	\$ 14.599,85	\$13.730,51	\$ 11.743,82	\$ 8.169,99

FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS MÁQUINA ANTIGUA	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ 64.801,75	\$ 77.366,81	\$ 92.368,24	\$ 110.278,44	\$ 131.661,43
(-) Costos y gastos	\$ 44.316,96	\$ 56.140,72	\$ 71.119,07	\$ 90.093,64	\$ 114.130,62
(-) Gastos de depreciación	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ -	\$ -	\$ -
(=) UTILIDAD OPERATIVA	\$ 19.584,79	\$ 20.326,09	\$ 21.249,17	\$ 20.184,80	\$ 17.530,81
(-) Participaciones e impuestos (36,25%)	\$ 7.099,49	\$ 7.368,21	\$ 7.702,82	\$ 7.316,99	\$ 6.354,92
(=) UTILIDAD NETA	\$ 12.485,31	\$ 12.957,88	\$ 13.546,35	\$ 12.867,81	\$ 11.175,89
(+) Depreciación	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ -	\$ -	\$ -
(=) FE incremental neto	\$ 13.385,31	\$ 13.857,88	\$ 13.546,35	\$ 12.867,81	\$ 11.175,89
FE Operativos	\$ 13.385,31	\$ 13.857,88	\$ 13.546,35	\$ 12.867,81	\$ 11.175,89

Nota. Análisis de un escenario desfavorable para Casa Ortega, evaluando el impacto negativo en los flujos de efectivo operativos relacionados con la máquina actual y la nueva.

Fuente: (Mora, 2024)

VPN Negativo: Un VPN negativo de -\$9.263,82 indica que el valor presente de los flujos de efectivo futuros descontados al costo de capital no cubre la inversión inicial. En otras palabras, el proyecto no es rentable en el escenario con el nuevo competidor, ya que el flujo de caja futuro no es suficiente para justificar la inversión inicial.

Tabla 24

VPN Negativo

\$ 14.700,68 \$ 14.599,85 \$ 13.730,51 \$ 11.743,82 \$ 8.169,99
 \$ 13.385,31 \$ 13.857,88 \$ 13.546,35 \$ 12.867,81 \$ 11.175,89

\$ 1.315,38 \$ 741,97 \$ 184,17 \$ -1.123,99 \$ 7.084,72

0 1 2 3 4 5
 \$ -15.028,75 \$ 1.315,38 \$ 741,97 \$ 184,17 \$ -1.123,99 \$ 7.084,72

ki	8,29%
kd	13,00%
T	36,25%

ka	9,08%
-----------	--------------

VPN	\$-9.263,82
------------	--------------------

Nota. Valor Actual Neto (VAN) de Casa Ortega en un escenario desfavorable, calculado a partir de los flujos de efectivo operativos proyectados.

Fuente: (Mora, 2024)

PRI Largo: Un PRI de 10 años y 2 meses es considerablemente largo. Esto indica que el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial ha aumentado drásticamente debido al impacto del nuevo competidor en los ingresos y gastos.

Tabla 25

PRI Largo

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	\$ -15.028,75	\$ 1.315,38	\$ 741,97	\$ 184,17	\$ -1.123,99	\$ 3.369,10	\$ 1.569,77	\$ 1.793,91	\$ 2.018,06	\$ 2.242,21	\$ 2.466,35	\$ 2.690,50	\$ 2.914,65	\$ 3.138,80
PRI	10		+	$\frac{\$ 451,83}{\$ 2.690,50}$		\$ 14.576,92		\$ 15.028,75						
PRI	10,16793418			2,01					\$ 14.576,92					= 10
PRI	10 años 2 meses													

Nota. Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) de Casa Ortega en un escenario desfavorable, calculado a partir de los flujos de efectivo operativos.

Fuente: (Mora, 2024)

TIR Negativa: Una TIR negativa de -13% indica que el proyecto no solo no cumple con el costo del capital, sino que también no genera retorno positivo. La TIR negativa significa que los flujos de efectivo futuros no son suficientes para recuperar la inversión inicial, y el proyecto resultaría en pérdidas.

Tabla 26

TIR Negativa

TIR	-13%
------------	-------------

Nota. Tasa Interna de Retorno (TIR) de Casa Ortega en un escenario desfavorable, basada en los flujos de efectivo operativos proyectados.

Fuente: (Mora, 2024)

En conclusión, con la presencia de un nuevo competidor y los ajustes en ingresos y gastos, el proyecto se vuelve inviable. Los resultados actualizados muestran que la inversión en la nueva impresora no es rentable bajo el nuevo escenario competitivo, con un VPN negativo, un PRI muy largo y una TIR negativa. Esto sugiere que Casa Ortega debería reconsiderar o ajustar el proyecto, o buscar alternativas para mitigar el impacto de la competencia en los ingresos y gastos.

CONCLUSIÓN

Dirección de Planificación Estratégica

En conclusión, al realizar un análisis externo de la empresa Casa Ortega en Cuenca, es crucial reconocer la complejidad y la interconexión de diversos factores que afectan su entorno empresarial. La industria textil en Ecuador se ve influenciada por políticas legales, comerciales, internacionales, normativas ambientales, condiciones laborales y la dinámica del mercado. Además, la creciente importancia de aspectos como la sostenibilidad y la responsabilidad social se suma a los desafíos y oportunidades que enfrenta la empresa.

El contexto comercial internacional y las políticas de comercio impactan directamente en las operaciones de importación y exportación, mientras que las regulaciones ambientales laborales demandan prácticas sostenibles y éticas. La competencia en el mercado local e internacional también está fuertemente influenciada por la calidad del producto, la innovación en diseño y la capacidad de adaptación a las tendencias de moda.

La empresa Casa Ortega debe estar atenta a las tendencias de consumo, las preferencias de los clientes y las oportunidades para diferenciarse mediante la adopción de tecnologías avanzadas, como la automatización y el comercio electrónico. La gestión adecuada de la cadena de suministro y la adopción de prácticas sostenibles pueden no solo cumplir con las regulaciones sino también satisfacer las expectativas cambiantes de los consumidores. Por lo tanto, la empresa debe estar preparada para enfrentar un entorno empresarial dinámico y desafiante, donde la adaptabilidad, la sostenibilidad y la calidad se vuelven elementos críticos para el éxito a largo plazo.

Plan de Negocios e Investigación de Mercados

En conclusión, en el Modelo Canvas de Casa Ortega establece una base sólida para la implementación y gestión del negocio de ropa deportiva personalizada. Con un enfoque B2B inicial, la empresa busca ofrecer productos de alta calidad adaptados a las necesidades específicas de equipos en escuelas, colegios y organizaciones deportivas. La propuesta de valor se centra en la combinación de funcionalidad y estilo, proporcionando una experiencia integral al cliente que abarca desde la personalización hasta la entrega. Diversos canales de venta, como el contacto directo con instituciones y la participación en marketplaces, aseguran un alcance amplio y efectivo en el mercado.

El modelo destaca la importancia de gestionar adecuadamente los recursos clave, como los proveedores de materiales y los talleres de confección, así como las actividades críticas, incluyendo producción, marketing y logística. La colaboración con socios estratégicos y la atención a los costos asociados son fundamentales para garantizar la rentabilidad y la sostenibilidad. Con una estructura de costos bien definida, Casa Ortega está bien posicionada

para establecer una presencia fuerte en el mercado, optimizar sus operaciones y considerar futuras expansiones basadas en un sólido fundamento inicial.

Marketing Estratégico

Casa Ortega enfrenta desafíos clave relacionados con su limitada presencia digital y su distribución fuera de Cuenca. La empresa ha demostrado una fuerte capacidad para ofrecer productos deportivos personalizados de alta calidad, pero su falta de estrategias digitales efectivas ha frenado su crecimiento frente a competidores más ágiles en el entorno online. Además, la percepción de una distribución restringida afecta su capacidad de expandirse a nuevos mercados.

Sin embargo, Casa Ortega tiene importantes fortalezas en la innovación de productos y el uso de materiales duraderos, lo que le otorga una ventaja competitiva al ofrecer ropa deportiva que cumple con altos estándares de rendimiento. Para aprovechar estas ventajas, la empresa debe fortalecer su presencia digital a través de estrategias en redes sociales, SEO y colaboraciones con influencers.

De igual manera, la empresa debe mantener su enfoque en precios premium, destacando el valor agregado de sus productos para atraer a un público dispuesto a pagar más por calidad y personalización. Al mejorar su logística, expandir su red de distribución y consolidar una estrategia de marketing digital, Casa Ortega puede posicionarse con éxito en nuevos mercados, garantizar su crecimiento sostenible y diferenciarse como una marca de alta calidad en el sector deportivo.

Gerencia Financiera

Viabilidad Financiera Inicial:

Bajo las condiciones originales (sin competencia adicional), el proyecto de reemplazo de la impresora muestra una viabilidad financiera sólida. El VPN positivo de \$11.361,03, la TIR alta del 57.31% y el PRI relativamente corto de 2 años y 5 meses sugieren que el proyecto sería rentable y recuperaría la inversión en un período razonable, con un retorno atractivo sobre el costo del capital.

Impacto del Nuevo Competidor:

La entrada de un nuevo competidor en el mercado cambia drásticamente la viabilidad del proyecto. El VPN negativo de -\$9.263,82, el PRI extendido a 10 años y 2 meses, y la TIR negativa de -13% indican que, bajo el nuevo escenario competitivo, el proyecto no es rentable. Los ingresos proyectados disminuyen y los gastos aumentan, lo que afecta negativamente la rentabilidad y hace que el proyecto resulte en pérdidas.

Riesgos y Recomendaciones:

El nuevo competidor introduce un riesgo significativo que transforma un proyecto previamente viable en uno inviable. La rentabilidad del proyecto se ve comprometida debido a la reducción de ingresos y el aumento de gastos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armstrong, G., & Kotler, P. (2012). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson .
- Baque, L., Izquierdo, A., & Viteri, D. (2022). *Scielo*. Obtenido de Scielo: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n2/2218-3620-rus-14-02-66.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw Hill Education. Obtenido de <https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/3708/1/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto%20%283%29.pdf>
- Feijoo, I., Guerrero, J., & García, J. (2017). *Marketing aplicado en el sector empresarial*. Machala: Utmach.
- Izquierdo, A., Viteri, D., Baque, L., & Zambrano, S. (2020). Estrategias de marketing para la comercialización de productos biodegradables de aseo y limpieza. *Universidad y Sociedad*, 399 - 406.
- Izquierdo, A., Viteri, D., Baque, L., & Zambrano, S. (s.f.). *Estrategias de marketing*.
- Mora, D. (2024). Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Ortega, X. (2018). Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/8329/1/14051.pdf>
- Pérez, D., & Pérez, I. (2006). *Escuela de Negocios*. Obtenido de Escuela de Negocios: <https://static.eoi.es/savia/documents/componente45108.pdf>
- Red, S. (2019). Marketing Mix. *Universidad Virtual Internacional*, 12.
- Yépez, G., Quimis, N., & Sumba, R. (2021). El marketing mix como estrategia de posicionamiento en el MIPYMES ecuatorianas. *Polo del conocimiento*, 2045 - 2069.

ANEXOS

Ilustración 4

Evidencias fotográficas

