UNIVERSIDAD DEL AZUAY

ESCUELA DE POSGRADOS

Estrategia de reposicionamiento de la marca Cu. Gallery Fashionart a partir del valor percibido de los productos de diseño de autor.

Magíster en Administración de Empresas

Gabriela Katerine González Peñaherrera

Director de Tesis: Marcelo Calle, PhD

Cuenca, Ecuador 2026

DEDICATORIA

A Dios, por ponerme en el camino a la mejor familia del mundo: mis papás, Franco y Flor María, y mis hermanos, Andrea y Pablo. También a esos amigos que se volvieron un salvavidas durante este trayecto, especialmente a Denisse y Andrés; gracias por demostrarme que el tiempo y los mapas no son nada cuando la amistad es verdadera.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad del Azuay, por inspirarme a descubrir el valor del saber y recordarme que siempre hay algo nuevo por aprender. Mi sincera gratitud a María José Machado, fundadora de Cu. Gallery Fashionart, por abrirme las puertas de su universo creativo. Gracias por demostrarme que las industrias creativas pueden inspirar a otros y que es posible hacer de la moda una herramienta activa para un futuro más ético, justo y sostenible.

RESUMEN

Este estudio diagnosticó la imagen de Cu. Gallery Fashionart para proponer un reposicionamiento basado en la economía naranja y el diseño de autor. La metodología cuantitativa aplicó un muestreo no probabilístico con 196 encuestas, complementadas con entrevistas, observación y análisis financiero.

Solo el 3,5 % de los 196 participantes adquiere productos de diseño de autor, y los principales factores de compra fueron la calidad (44 %) y el precio (34 %). Entre los cinco participantes que evaluaron específicamente la calidad de Cu. Gallery, tres manifestaron una percepción desfavorable; esta submuestra es reducida y no se generaliza a los 196 participantes.

La propuesta plantea depurar el portafolio, fortalecer los materiales, comunicar el valor creativo y cultural e impulsar canales digitales. La inversión inicial es de USD 6.508,89, con un VAN de USD 19.886,58, una TIR de 80,97 % y un período de recuperación de 1,52 años.

Palabras clave: reposicionamiento de marca, diseño de autor, economía naranja, valor percibido, viabilidad financiera.

ABSTRACT

This study assessed the brand image of Cu. Gallery Fashionart to propose a repositioning strategy based on the orange economy and author-designed products. The quantitative methodology applied non-probability sampling with 196 surveys, complemented by interviews, observation, and financial analysis.

Only 3.5% of the 196 participants acquire author-designed products, and the main purchasing factors were quality (44%) and price (34%). Among the five participants who specifically evaluated the quality of Cu. Gallery, three expressed an unfavorable perception; this subsample is small and is not generalized to the 196 participants.

The proposal seeks to refine the product portfolio, strengthen materials, communicate creative and cultural value, and promote digital channels. The initial investment is USD 6,508.89, with a net present value (NPV) of USD 19,886.58, an internal rate of return (IRR) of 80.97%, and a payback period of 1.52 years.

Keywords: brand repositioning, independent designer products, orange economy, perceived value, financial viability.

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
JAIME MARCELO CALLE CALLE

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN 1

1. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL 4

2. MARKETING ESTRATÉGICO 21

Curaduría de derecho de autor 22

Segmento de mercado actual 26

El coleccionista consciente 26

Protopersona 2 (Mercado potencial) 26

Implicaciones para el posicionamiento 29

Competencia 29

Justificación del problema comercial 30

Mejorar el posicionamiento de marca 31

Reposicionamiento-Propuesta estratégica 32

Validación de mercado 34

3. PLAN DE NEGOCIOS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS 35

PLAN DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA DE ARTE Y DISEÑO CU. GALLERY FASHIONART 36

GESTIÓN ESTRATÉGICA 36

Visión 36

Misión 36

Valores 36

Objetivos de la empresa 37

Situación Jurídica 37

Situación actual 38

Análisis FODA 38

Productos 43

Mercado 43

Competidores 44

Finanzas 44

Análisis del entorno 45

Entorno demográfico 45

Entorno económico 45

Entorno cultural 45

Entorno político/legal 46
GESTIÓN DE MARKETING 47
Mercado meta 47
Proyección de ventas 47
Mercado consumidor 48
Segmento de mercado 49
Mercado competidor 49
Análisis competitivo 50
Ventaja competitiva 51
Mercado proveedor 52
Recursos materiales necesarios 57
Activos fijos 57
Buenas Prácticas Laborales 60
Necesidad de personal 67
Principales funciones 68
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN 69
ESTUDIO DE POSICIONAMIENTO DE LA MARCA CU. GALLERY EN LA CIUDAD DE CUENCA 70
Antecedentes 70
Definición del problema de investigación 71
Propósito de la investigación 72
Variables claves de diseño 72
Hoja de necesidades de información 72
Técnicas de Investigación 74
Diseño y plan de investigación 74
Investigación Exploratoria 74
Investigación cualitativa 74
Datos secundarios 74
Investigación descriptiva 74
Determinación de la población de estudio 75
Muestreo 75
Resultados de investigación 76
4. GESTIÓN FINANCIERA 85
a. Descripción general de la empresa y del proyecto 86
b. Financiamiento del proyecto 87

c. Costo de capital promedio ponderado (CCPP) 88
d. Flujos de efectivo del proyecto 89
e. Flujo del inversionista 93
f. Análisis de escenarios 94
g. Conclusiones y recomendaciones 95
Resumen comparativo de indicadores 95
Criterios de decisión 95
Conclusión 96
Recomendaciones 96
CONCLUSIONES 98
BIBLIOGRAFÍA GENERAL 101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Matriz McKinsey 26
Figura 2. Mapa Perceptual (MDS - 2 Dimensiones) 27
Figura 3. Matriz IE de Cu. Gallery 40
Figura 4. Flujograma de procesos 59
Figura 5. Distribución del local 59
Figura 6. Punto de equilibrio 65
Figura 7. Estructura organizativa 67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de la Pirámide Estratégica por Área 5
Tabla 2. Matriz de Integración de Talento Humano 8
Tabla 3. Matriz de Objetivos de Dirección Estratégica 12
Tabla 4. Matriz del Modelo Integral de Innovación Empresarial 15
Tabla 5. Matriz de Estrategias Competitivas 18
Tabla 6. Modelo de negocio 36
Tabla 7. Objetivos de la empresa 37
Tabla 8. Matriz FODA 38
Tabla 9. Análisis FODA cuantitativo 39
Tabla 10. Factores internos de evaluación 40
Tabla 11. Factores externos de evaluación 42
Tabla 12. Ventas y utilidad 2023-2025 44
Tabla 13. Proyección de ventas mensuales 47
Tabla 14. Proyección de ventas anuales 48
Tabla 15. Segmento de mercado 49
Tabla 16. Análisis competitivo 50
Tabla 17. Ventaja competitiva 51
Tabla 18. Escala de evaluación 52
Tabla 19. Productos y servicios 53
Tabla 20. Estructura de precio 54
Tabla 21. Estructura de precio 55
Tabla 22. Estructura de precio 55
Tabla 23. Cuadro de elementos de comunicación y presupuestos 56
Tabla 24. Productos y cantidades mensuales 57
Tabla 25. Recursos materiales necesarios 57
Tabla 26. Activos fijos 57
Tabla 27. Buenas prácticas laborales 60
Tabla 28. Costos del plan de reposicionamiento 61
Tabla 29. Costos fijos 62
Tabla 30. Proyección mensual de ventas y costos – escenario 1 63
Tabla 31. Proyección mensual de ventas y costos – escenario 2 63
Tabla 32. Proyección mensual de ventas y costos – escenario 3 64
Tabla 33. Información clave 65
Tabla 34. Número de unidades en el punto de equilibrio 66
Tabla 35. Estructura organizativa 67
Tabla 36. Principales funciones por gestión 68

Tabla 37. Género de los encuestados 77
Tabla 38. Compra de artículos de diseño de autor según nivel de instrucción 78
Tabla 39. Tiendas de venta de artículos de diseño de autor 78
Tabla 40. Recordación de último mensaje/campaña 79
Tabla 41. Frecuencia de visita 80
Tabla 42. Percepción de marca: Calidad 80
Tabla 43. Percepción de marca: Precio justo 81
Tabla 44. Percepción de marca: Variedad 81
Tabla 45. Percepción de marca: Ecológica 82
Tabla 46. Percepción de marca: Socialmente responsable 82
Tabla 47. Percepción de marca: Originalidad 82
Tabla 48. Percepción de marca: Credibilidad 83
Tabla 49. Preferencias de marca 83
Tabla 50. Consumo de productos ecológicos 84
Tabla 51. Factores de decisión de compra 84
Tabla 52. Resumen de indicadores del proyecto 86
Tabla 53. Activos y depreciación 87
Tabla 54. Financiamiento del proyecto 88
Tabla 55. Costo de capital promedio ponderado (CCPP) 89
Tabla 56. Flujos de efectivo del proyecto 89
Tabla 57. Inversión inicial 90
Tabla 58. Flujos operativos (5 años) 91
Tabla 59. Desglose de costos fijos mensuales 92
Tabla 60. Resultados de la evaluación del proyecto 93
Tabla 61. Tabla de amortización del préstamo 93
Tabla 62. Flujo del inversionista 94
Tabla 63. Resultados de la evaluación del inversionista 94
Tabla 64. Flujos del escenario con inflación 94
Tabla 65. Resultados del escenario con inflación 95
Tabla 66. Resumen comparativo de indicadores 95
Tabla 67. Criterios de decisión 95

INTRODUCCIÓN

La industria de la moda es señalada como una de las más contaminantes, y la UNCTAD ha difundido datos sobre la generación de microfibras asociada a esta actividad (UN News, 2019). En Ecuador, la presentación del INEC sobre residuos sólidos urbanos registra que la categoría «otros» representó el 16,8 % en 2020; esta categoría agrupa vidrio, madera, chatarra, caucho y textil (INEC, 2021), lo que evidencia la relevancia de la gestión de residuos sólidos.

Frente a este escenario, el estudio de la economía contemporánea trasciende de los conceptos tradicionales de utilidad, competencia y ganancia hacia nuevos modelos productivos, entre ellos la economía naranja (anteriormente denominada economía cultural). Este modelo productivo concibe que las ideas, el conocimiento y la creatividad se plasman en la creación de bienes y servicios dotados de un valor cultural e intelectual agregado (Buitrago Restrepo y Duque Márquez, 2013), con ello la economía creativa marca un punto de inflexión con el reconocimiento de iniciativas creativas locales. Se trata, además, de un constructo de reciente desarrollo en el ámbito científico, cuyas investigaciones de mayor impacto se concentran en Estados Unidos, Reino Unido y China (Manjarrez-Olmos et al., 2024).

El concepto de economía naranja se difundió en 2013 a través del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para referirse a las actividades de la economía cultural y creativa. Desde la economía de la cultura, Throsby (2001) analiza cómo los bienes culturales combinan valor económico y valor cultural, y destaca la relevancia de la creatividad en la producción de bienes y servicios culturales. En este marco, el diseño de autor, la producción artesanal y la autenticidad pueden aportar significados que trascienden el valor comercial. La economía naranja comprende actividades mediante las cuales las ideas se transforman en bienes y servicios culturales y creativos protegidos por el derecho de autor y la propiedad intelectual, entre ellas la moda, el diseño y la artesanía (González B., 2020). En Colombia, la economía naranja ha sido impulsada como política de Estado y de emprendimiento (López Cortés y Moncada Prieto, 2020; Pitre-Redondo et al., 2020).

La economía creativa representa cerca del 3 % del Producto Interno Bruto (PIB) mundial y genera empleo para cerca de 30 millones de personas; el estudio de EY estima 29,5 millones de empleos (EY, 2015). Sin embargo, ante la proliferación de marcas transnacionales y la expansión del comercio electrónico que oferta productos estandarizados a precios bajos, plantean desafíos significativos para la sostenibilidad de iniciativas creativas locales como se tratará en el estudio de Cu. Gallery.

Bajo este marco conceptual, el estudio se justifica en el análisis de Cu. Gallery, empresa cuencana fundada en 2008 en el tradicional barrio El Vado, constituida para la creación y comercialización de productos de diseño de autor —tales como prendas de vestir, bisutería y cerámica— que articulan arte, moda y cultura. Su propuesta de valor se ha cimentado en la curaduría exclusiva y en la vinculación con diseñadores nacionales y latinoamericanos de artículos únicos y atemporales promoviendo un consumo consciente e instituyendo la economía creativa a nivel local, consolidándose como un referente local de

las industrias creativas. Desde la perspectiva patrimonial, el valor económico y social de los bienes culturales es de carácter extrínseco, pues depende de la valoración que le otorgan las personas, por lo que resulta clave considerar la opinión de la comunidad local (Dehghan Pour Farashah, 2023).

Con la pandemia de 2020, Cu. Gallery experimentó una caída en sus ventas e identificó cambios en los hábitos de consumo; como estrategia emergente de sostenibilidad, incorporó en su negocio la comercialización de artículos producidos en serie. Esta decisión pudo haber afectado negativamente su posicionamiento y debilitado la percepción de atributos diferenciadores clave como la autenticidad, originalidad y durabilidad que era el elemento diferenciador de Cu. Gallery. Asimismo, se presenta una disonancia entre el comportamiento comercial y la rentabilidad, a lo cual se sumó un bajo nivel de reconocimiento de marca y una afectación en las variables de valor agregado y posicionamiento.

El alcance del estudio se enfoca en el análisis del posicionamiento y actualización de la propuesta de valor de Cu. Gallery en la ciudad de Cuenca en consonancia con la dinámica de la economía naranja en la ciudad de Cuenca, articulando el talento de artistas independientes con un mercado orientado a preservar el arte, la cultura y el diseño de autor local y alcanzar la sostenibilidad económica. El estudio comprende el período 2023-2025 y toma como unidad de observación a los consumidores actuales y potenciales. Para el efecto, se incorpora como marco teórico el posicionamiento de marca (Kotler, 2001), que explica la diferenciación de la empresa frente a sus competidores, y el enfoque de ventaja competitiva (Porter, 2010), que sustentó el análisis de la sostenibilidad de la propuesta de valor en el tiempo.

Objetivo General

- Diseñar una estrategia de reposicionamiento de la marca Cu. Gallery en la ciudad de Cuenca considerando los principios de la economía naranja.

Objetivos Específicos

- Definir el posicionamiento actual de la marca Cu. Gallery en el mercado de la ciudad de Cuenca.
- Analizar el impacto de la diversificación de productos ofertados sobre la imagen e identidad de la marca.
- Determinar las principales variables que inciden en la decisión de compra del segmento de mercado objetivo.
- Evaluar la viabilidad estratégica y financiera de la propuesta de reposicionamiento en el marco del modelo de negocio de Cu. Gallery.

La metodología aplicada dentro del estudio incluyó la recolección de datos cualitativos y cuantitativos a través de encuestas, entrevistas a profundidad, observación directa y análisis competitivo, así como la revisión de datos secundarios internos (registros de ventas de la empresa) y externos (datos

del INEC, Municipio de Cuenca y publicaciones especializadas).

La fase cuantitativa correspondió a una investigación descriptiva de corte transversal aplicada a consumidores actuales y potenciales de la marca. Los análisis univariante y bivariante realizados permitieron comprender el comportamiento del consumidor frente a productos de diseño independiente, fundamentando así acciones orientadas a fortalecer el reposicionamiento de la tienda en un entorno que demanda autenticidad, sostenibilidad e innovación, y aportando una herramienta práctica para el crecimiento de la marca y la consolidación del ecosistema creativo local.

1. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

Sector industrial

Cu. Gallery en sector industrial se define como una empresa de arte y diseño dedicada a la elaboración y comercialización de productos de diseño de autor. Las piezas incluyen indumentaria, cerámica, bisutería y joyería.

Factores competitivos:

Productos únicos de diseño de autor

Prendas atemporales

Inventario limitado

Ubicación

Servicio personalizado

Las piezas cuentan una historia, dado que se basan en creaciones de artistas locales

Alianzas estratégicas (Casa de la Cultura, Facultad de Artes de la Universidad de Cuenca).

Modelo-concepto de empresa

Cu. Gallery busca proyectarse como un comercio que vende piezas únicas, atemporales y de calidad que puedan ser legado en generaciones, con la intencionalidad de reducir el impacto ambiental al pasar de mano en mano, reduciendo el impacto de la segunda industria más contaminante del planeta.

Segmento/nicho

Actualmente el segmento de mercado no se encuentra bien definido, sin embargo, por observación simple se determina que corresponde a personas entre 21 y 50 años de edad que residen en la ciudad de Cuenca, con ingresos promedio entre $1000 a $1500 USD mensuales. Este segmento busca proyectar una identidad e imagen artística y creativa a través del uso de piezas únicas de diseño que los identifiquen y que procedan del: arte, cultura, como la lectura y música alternativa.

Portafolio

El portafolio de productos incluye:

Prendas de vestir de diseño de autor

Prendas de vestir

Calzado

Joyas

Bisutería

Cerámica artesanal

Irracionalidad del consumidor

La comercialización de prendas únicas en su mayoría despierta el interés por la renovación de mercadería y el deseo de adquirir piezas bajo la premisa de la baja probabilidad de encontrar la misma prenda o similares. Además, de identificar que muchos de los consumidores pertenecen al área de diseño y arte y por ende reconocen el valor de la marca y el diseño de cada uno de los artículos que son comercializados en la tienda.

Tabla 1. Matriz de la Pirámide Estratégica por Área

Área	**Estrategia**	**Objetivo**	**Política**
Marketing	Participar en ferias y eventos de diseño a nivel local y nacional.	Encontrar nuevos nichos de mercado u oportunidades de negocio	Desarrollar mensajes específicos para cada audiencia.
Marketing	Gestionar la proyección de imagen de marca mediante alianzas estratégicas.		Asignar recursos para campañas de refuerzo de marca.
Marketing	Definir estrategias publicitarias efectivas para llegar al público objetivo.		
Marketing	Invertir en estrategias digitales para incrementar la difusión de la imagen Cu. Gallery.	Identificar el/los medios de comunicación de mayor impacto considerando las características del mercado actual.	Revisar históricos de publicaciones y determinar los canales de mayor interacción.
Marketing	Integrar los canales de contacto para generar una experiencia de compra coherente.		Identificar el canal de ventas más efectivo (redes sociales y tienda física)

Área	Estrategia	Objetivo	Política
Marketing	Diseñar un plan estratégico de comunicación de refuerzo de marca Cu. Gallery.		
Marketing	Establecer instrumentos de medición de niveles de satisfacción.	Conocer el nivel de satisfacción de los clientes actuales.	Diseñar e implementar encuestas digitales cortas para medir nivel de satisfacción.
Marketing	Determinar la frecuencia de recompra de clientes nuevos.		Revisión de históricos de compra de clientes frecuentes.
Contabilidad	Afiliar y cumplir con la legislación laboral y de seguridad social.	Cumplir con las obligaciones que le corresponden a la empresa a nivel de impuestos y afiliaciones.	Actualizar constantemente al personal en tributación.
Contabilidad	Cancelar puntualmente las obligaciones al SRI y el IESS.		Revisar periódicamente las notificaciones del SRI y MRL.
Contabilidad			Facturar todos los productos comercializados.
Contabilidad	Establecer el método de control de inventarios que se adapte a la rotación de la tienda y a la legislación tributaria y contable.	Controlar inventarios y determinar productos de mayor rotación.	Constatación física trimestral de existencias de la tienda.

Área	Estrategia	Objetivo	Política
Contabilidad	Controlar periódicamente los stocks de inventario físico.		Actualización semanal de productos devueltos y revisión de inventario físico.
Contabilidad	Establecer políticas y períodos de control del inventario físico.		
Contabilidad	Facturación de productos	Registrar y controlar operaciones comerciales	Realizar facturación de todos los productos vendidos y notas de crédito de productos devueltos.
Contabilidad	Control de pagos a proveedores		Pagar mensualmente a los proveedores para mantener un control de ingresos y gastos
Contabilidad	Archivo de documentación para pagos a IESS y SRI.		
Diseño	Convertirse en una empresa innovadora y sostenible en la ciudad de Cuenca	Innovar constantemente los diseños y materiales utilizados	Capacitar constantemente al diseñador y fuerza de ventas.
Diseño	Establecer alianzas estratégicas con colectivos y comunidades del sector.		Incluir a los colaboradores en actividades artísticas y culturales de la ciudad.
Diseño	Promover la cultura de prosumidor en los		

Área	Estrategia	Objetivo	Política
	colaboradores de la empresa.		
Diseño	Diseñar el visual merchandising de la tienda.	Proyectar una imagen cultural, artística, creativa, y sostenible	Participar en eventos culturales y desfiles de moda.
Diseño	Investigar tendencias en colores, formas y texturas.		Exhibir y cambiar semanalmente los productos nuevos y de mayor rotación de la tienda.
Diseño	Capacitar constantemente al diseñador y fuerza de ventas.		
Diseño	Investigar materiales de calidad que se ajusten al diseño de la marca.	Optimizar costos en el diseño de prendas de vestir y cerámica.	Búsqueda constante de nueva materia prima en comunidades.
Diseño	Generar modelos innovadores y atemporales.		Establecer una estrategia de precios que determine el valor de diseño de autor.
Diseño	Trabajar bajo los principios de economía naranja.		

Integración de Recursos Estratégicos

Tabla 2. Matriz de Integración de Talento Humano

Talento	Reclutamiento	Selección	Capacitación
Administrador	Recomendaciones	Entrevistas	Capacitación en temas comerciales y organizacionales.
Administrador	Selección académica	Pruebas psicotécnicas	
Administrador	Redes sociales	Referencias	
Administrador	Assessment center	Revisión de portafolio.	Talleres de marketing digital
Community manager	Recomendaciones	Reclutamiento interno.	
Community manager	Agencias de reclutamiento	Análisis curricular.	
Community manager	Assessment center	Entrevistas	Técnicas de venta
Asesor comercial	Bolsa de empleo	Simulaciones	Cultura general y arte
Asesor comercial	LinkedIn	Análisis curricular	
Contador	Selección académica	Entrevistas	Actualizaciones de impuestos
Contador	Bolsa de empleo	Pruebas psicotécnicas	
Contador	LinkedIn	Referencias	
Diseñador	Assessment center	Revisión de portafolio	Materiales y tendencias
Diseñador	Bolsa de empleo	Entrevistas	Promoción
Diseñador	Recomendaciones	Referencias	

Activos fijos

La galería cuenta con activos fijos primordiales como muebles de diseño de autor que les permite exhibir sus piezas de manera distinta a la competencia.

Activos intangibles

Cu. Gallery a través de su imagen y posicionamiento de marca tiene la posibilidad de participar en

ferias y eventos culturales (alianzas estratégicas). La reputación le permitiría integrarse a otros mercados tanto nacionales como internacionales. El talento de las colaboradoras ha permitido que la galería se mantenga a través del tiempo y sea una de las marcas más conocidas en el medio cultural y del arte.

Marca

Alianzas estratégicas

Reputación corporativa

Talento del personal

Sistemas

SISTEMA DE CONTABILIDAD. Registro de actividades comerciales, control de ingresos y gastos, y cumplimiento de obligaciones tributarias.

SISTEMA DE COSTOS. La determinación del costo real de producir un artículo incluye el factor creativo al que se le asigna un valor monetario y posteriormente determinar el precio de venta al público.

SISTEMA DE INVENTARIOS. El sistema de inventarios ayuda a realizar un registro y control de entrada y salida de mercadería, así como también servirá de base para el análisis de los productos de mayor rotación con detalle de tallas, colores, diseños, etc.

SISTEMA DE CAPITALIZACIÓN. Modelo de ahorro en donde el capital se acumula a través del tiempo, de tal manera que todas las utilidades generadas se capitalizan e incrementan el capital social para el fortalecimiento empresarial.

SISTEMA DE PRECIOS. El sistema de precios busca la asignación del valor de venta de un bien o servicio, pero en este caso bajo los principios de comercio justo.

SISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL. El sistema de selección de personal desea incluir la mayor cantidad de perfiles bajo la premisa de igualdad de oportunidades, pero considerando experiencia previa y habilidades requeridas para cada cargo.

SISTEMA DE CAPACITACIÓN. Planificación de sistemas de capacitación continua en la búsqueda del fortalecimiento profesional, generar fidelización a la empresa y mejora de oportunidades en el mercado laboral.

SISTEMA DE VENTA. Conjunto de herramientas y estrategias en la búsqueda de un cierre de ventas desde el primer contacto hasta el cierre e intentando satisfacer las necesidades del cliente. CRM, software que centraliza información de los clientes, automatiza tareas y crea un perfil del consumidor.

Estrategias de captación

Publicidad Online

Según datos del Ministerio de Comunicaciones el 82,3 % de las MiPymes utiliza redes sociales posicionándose como uno de los principales medios de difusión en el Ecuador. Es por ello que se vuelve necesario el planteamiento de una estrategia digital que refuerce la imagen de marca de Cu. Gallery.

La utilización de canales digitales tiene como fin la difusión de nuevos artículos, incluir datos de cultura general y eventos culturales propios y de la comunidad apoyando la imagen de tienda de diseño

de autor.

Alianzas estratégicas

El acuerdo de colaboración con instituciones busca el bien de la comunidad como de la empresa, es decir, los dos colaborarán de manera conjunta para alcanzar objetivos comunes.

Establecer nuevos lazos comerciales que incluyan a la academia, gestores culturales y comunidades de artistas independientes nacionales e internacionales para el fortalecimiento de la galería y de la comunidad. En este punto se analiza la vinculación de la empresa con la Universidad para la difusión de eventos culturales locales utilizando como espacio de difusión Cu. Gallery; y, a nivel de vinculación internacional la generación de una comunidad de tiendas culturales que mediante catálogos se pueda promover la venta de productos artísticos y culturales a nivel internacional.

Desfiles de moda

Los desfiles de moda se constituyen en una de las mejores opciones para conseguir publicidad, visibilidad y captación de nuevos clientes. El objetivo del evento es obtener pedidos a la carta que permita crear un foro de minoristas interesados para la venta directa.

Participación en ferias

Es importante para la galería reforzar la imagen de la marca Cu. Gallery tanto a nivel local como nacional dado que es una de las mejores estrategias para encontrar nuevos nichos de mercado, sin embargo, se debe considerar que las ferias se dirijan al público objetivo.

Estrategias de Repetición de compra

Descuentos especiales a clientes

Los descuentos especiales son estrategias cuya finalidad es brindar un beneficio específico a clientes de la base de datos de las ventas registradas por la galería. Las bases deberán ser analizadas considerando el monto y período de compra.

Correos electrónicos transaccionales

El correo electrónico es uno de los principales medios de comunicación utilizados para envío de mensajes personalizados y de recordación de marca, sin embargo, debe considerarse el mejor horario para difusión de información y que este sea ignorado por el cliente.

Programas de lealtad y recompensa

El programa de lealtad se desarrolla con base en la información obtenida en la base de registros contables con quienes se trabaja un sistema de acumulación de puntos, mismos que en este caso se canjean por productos o actividades artísticas o culturales.

Crear comunidades digitales para difusión

La creación de comunidades digitales se desarrolla con la finalidad de llegar difundir mensajes, contenido e información a audiencias amplias generando una conexión directa y masiva. Una de las mayores ventajas de esta estrategia es la posibilidad de generar interacción dentro de la comunidad.

Estrategias Relacionales

Comunicaciones personalizadas

Es importante generar un servicio personalizado a cada uno de los clientes de la galería y con ello fortalecer la relación y vinculación emocional con la empresa.

Eventos exclusivos

Realización de eventos que incluyan a clientes frecuentes, sin embargo, estos deberán tener un trato e invitación especial.

Causas sociales

El apoyo a causas sociales que involucren temas relacionados a cuidado ambiental, sostenibilidad, desarrollo local y feminismo.

Personalización extrema

Desarrollo y diseño personalizado de artículos para los clientes exclusivos, además de un trato preferencial tanto para la venta como invitación a eventos especiales cerrados o de índole local. Finalmente, se debe considerar el desarrollo de un mensaje de agradecimiento por el apoyo a las causas artísticas, culturales, sociales y ambientales.

Estrategias de vinculación

Proyectos de desarrollo local

Apoyo a proyectos de carácter social que permita a grupos vulnerables adquirir nuevos conocimientos conllevando el fortalecimiento de sus habilidades y finalmente aporten al desarrollo de la comunidad.

Proyectos de investigación conjunta

Desarrollar investigación con empresas del medio cultural y artístico que apoyen el desarrollo de estos sectores a nivel local y nacional. Estas investigaciones permitirán encontrar y reforzar vínculos con la comunidad y encontrar nuevos modelos de comercialización a través del trabajo colaborativo.

Objetivos de Dirección Estratégica

Tabla 3. Matriz de Objetivos de Dirección Estratégica

OBJETIVOS	**ESTRATEGIA**	**DETALLE**
Incremento de ventas	Identificar nuevos	Determinar el mejor

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	DETALLE
	canales de comercialización.	medio de comunicación para difusión de productos y eventos en función del tipo de audiencia.
Incremento de ventas	Elaboración de plan de comunicación y medios.	Elaboración del mensaje, audiencia y medios de comunicación para difusión.
Incremento de ventas	Participación en ferias y eventos.	Definir ferias de mayor afluencia y que se enfoquen en el nicho de mercado actual a nivel nacional.
Rentabilidad	Elaboración de estrategia de economía naranja.	La rentabilidad está enfocada en maximizar el beneficio, sin embargo, se deberá asignar de acuerdo con los principios de economía naranja.
Rentabilidad	Revisión de costos fijos y variables	Revisión de estados de situación financiera e identificar los costos más altos de la empresa.
Rentabilidad	Determinación de valor de derecho de autor.	Fijación de estrategia de precios que permita definir el costo de producción y el valor de diseño.
Crecimiento	Identificar nuevos nichos de mercado.	Investigar a los competidores del mercado y nuevas tendencias con la finalidad de satisfacer sus necesidades y deseos.
Crecimiento	Alianzas estratégicas	Alianzas con tiendas de diseño de autor a nivel nacional e internacional y a través de ese trabajo conjunto y colaborativo colocar nuestros productos en

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	DETALLE
		sus tiendas y viceversa. Alianza con la Universidad para promover eventos culturales desde el espacio de Cu. Gallery.
Crecimiento	Contratos de cesión de derechos de imagen.	Realizar acuerdos legales para ceder el uso de la imagen de la galería para fines artísticos y a través de ello reforzar el posicionamiento de la marca Cu. Gallery.
Posicionamiento	Participación en eventos culturales.	Exposición de piezas de diseño de autor en eventos culturales como exposiciones de pintura y creación de experiencias inmersivas.
Posicionamiento	Patrocinio	Involucrarse y apoyar en actividades de interés de la comunidad a través de una mirada desde el arte.
Posicionamiento	Jornadas de prensa	La estrategia tiene como finalidad exhibir las nuevas colecciones e invitar a periodistas de moda y gente influyente para ver las colecciones.
Reputación	Publicación en medios especializados	Selección de revistas, publicaciones de nicho y blogs especializados para difusión de eventos de la galería y lanzamiento de nuevos productos y colecciones.

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	DETALLE
Reputación	Uso de materiales sostenibles	Elaboración de cortometraje de moda que visualice la utilización de materiales sostenibles dentro de la producción.
Reputación	Comercializar únicamente productos de diseño de autor	Minimizar el inventario de prendas y artículos producidos en serie y no son de fabricación nacional.

Modelo integral de Innovación Empresarial

Tabla 4. Matriz del Modelo Integral de Innovación Empresarial

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	DETALLE
Desarrollo de marca	Desarrollo de manual de marca.	Cautivar al consumidor a través de la selección adecuada de la colorimetría, formas, valores y mensajes asociados a la marca.
Desarrollo de marca	Extensión de marca.	Lanzamiento de nuevos productos/servicios bajo el paraguas de la marca Cu. Gallery
Desarrollo de marca	Adaptación a tendencias atemporales.	Investigación de nuevas tendencias, materiales y productos y adaptarlos al concepto de atemporalidad y calidad de la marca Cu. Gallery.
Desarrollo de nuevos productos	Investigaciones colectivas	Organizar grupos de investigación interna y lluvia de ideas que incrementen el portafolio de productos actual.

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	DETALLE
Desarrollo de nuevos productos	Colaboradores prosumidores	Incentivar la participación en eventos culturales y artísticos a todos los colaboradores y consumidores que forman parte de Cu. Gallery.
Desarrollo de nuevos productos	Innovación constante	Establecer políticas de desarrollo de nuevos productos, sistemas de comunicación y mejorar el servicio prestado.
Crear valor	Productos únicos y personalizados	Definir políticas de producción que determinen la cantidad máxima de fabricación de cada artículo.
Crear valor	Eventos interactivos	Eventos que buscarán la interacción entre la marca y sus participantes acerca de temas de interés social y cultural además de hablar sobre la marca y su embajadora.
Crear valor	Fuerza de ventas especializada	Capacitación constante al personal de ventas en temas referentes a diseño de autor, materiales, ecología, cultura y arte. Se debe considerar además capacitación relacionada con las ventas, objeción de ventas y negociación.
Lealtad	Segmentación de clientes	Identificar segmentos de clientes actuales para elaborar estrategias específicas de

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	DETALLE
		acuerdo con las necesidades y deseos de cada nicho.
Lealtad	Promociones especiales	Elaboración de promociones especiales como regalos especiales por cumpleaños, sin embargo, esta deberá diferenciarse de la oferta actual en los centros comerciales tradicionales como, por ejemplo, pequeños regalos de diseño de autor.
Lealtad	Promover y apoyar causas sociales	Identificar causas sociales e involucrarse activamente en temas referentes a cuidado ambiental, desarrollo local y equidad de género.
Fidelidad	Colaboradores motivados	Implementación de un sistema que involucre un trato respetuoso y motivado a los colaboradores de la empresa a través de capacitación constante, opciones de crecimiento personal y asignación de comisiones dado que un personal motivado brindará el trato adecuado a los clientes actuales.
Fidelidad	Buscar el desarrollo local	Realizar planes participativos a través de la inclusión de comunidades de artistas consolidados y emergentes.
Fidelidad	Implementación de programa	El uso de la herramienta CRM

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	DETALLE
	CRM	permitirá gestionar y actualizar los procesos y hábitos de compra tanto de clientes actuales como potenciales.

Estrategias competitivas

Tabla 5. Matriz de Estrategias Competitivas

Variable	Estrategia
Diferenciación	Diferenciación por precio alto alineada con los principios de economía naranja buscando mantener la relación con los proveedores actuales (diseñadores) con el posicionamiento de marca y precio justo.
Diferenciación	Precio diferente al promedio del mercado basado en el valor percibido el cual busca reflejar los beneficios únicos como: el diseño de autor, alta durabilidad y resistencia en el tiempo, y responsabilidad social. Es decir, un precio superior al del mercado.
Diferenciación	Diferenciación por producción de ediciones limitadas, se plantea producir unidades limitadas por cada diseño con la finalidad de mantener la exclusividad de los productos de la galería.
Posicionamiento	Posicionamiento basado en la categoría, dado que se busca posicionar a la marca como la única tienda de la ciudad especializada en la comercialización de productos de diseño de autor tanto de artistas nacionales como latinoamericanos a través del uso de redes sociales y alianzas estratégicas con instituciones y tiendas

Variable	Estrategia
	internacionales vinculadas a la cultura y arte.
Posicionamiento	Posicionamiento basado en atributos, a través de mantener el posicionamiento de marca como productos de diseño que únicamente trabaja con materiales reciclados, manejo adecuado de residuos y que incluyen procesos de producción limpios.
Posicionamiento	Posicionamiento basado en valores dado que Cu. Gallery debe buscar integrar la creación de una marca responsable y rentable con la finalidad de continuar en el mercado, para ello se busca crear productos duraderos y además vinculados a causas locales. (Sostenibilidad)
Calidad	Estrategia de mejora continua a través del fomento de la retroalimentación del cliente y empleado para adaptar y mejorar servicios.
Calidad	El ciclo PDCA ayudará a la galería a planificar mejoras, implementarlas, se verificarán los resultados y actuar sobre ellos para una mejora sostenible. (Molina et al., 2021)
Calidad	El benchmarking ayudará a copiar, igualar y mejorar prácticas de los mejores de la industria o sector dado que siempre existirán áreas de mejora. (Intxaurburu Clemente y Ochoa Laburu, 2005; Molina et al., 2021)
Innovación	Creación de contenido cultural y de arte para difusión en redes sociales y en comunidades de extranjeros.
Innovación	Creación y diseño personalizado de prendas para influencers vinculados al arte y cultura.

Variable	Estrategia
Innovación	Exposición de piezas en distintos sectores de la ciudad, estrategias BTL.

Modelo de empresa

Considerando el marco de Porter (2010), Cu. Gallery no compite por su nivel de costos, por el contrario, lo hace a través de la estrategia de diferenciación dado el enfoque especializado en el nicho de mercado que busca diseño de autor centrándose en un mercado que valora la exclusividad, durabilidad del producto, trazabilidad del diseño y su impacto ambiental.

La estrategia de liderazgo a través de la oferta de piezas de diseño de autor elaborados con materiales de alta calidad y buscando ser el líder en el mercado local.

Creación de una cuenta en Pinterest buscando crear un posicionamiento basado en necesidades teniendo en cuenta que es una de las plataformas de mayor visualización de fotografías relacionadas a diseño de interiores y diseño de moda. (Bernatek, 2025; González Macías, 2013). La plataforma refuerza el posicionamiento basado en atributos (diseño y sostenibilidad) al permitir comunicar visualmente los procesos de producción limpia reforzando la percepción de autenticidad que sostiene la ventaja frente a otras marcas que producen productos en serie.

Estrategia de diversificación geográfica (Página web) con el fin de llegar a nuevos mercados a nivel nacional e internacional y a través de esta estrategia aprovechar oportunidades de crecimiento. La expansión priorizará mercados donde existen vínculos culturales y alianzas institucionales como Facultades de arte, Casa de la Cultura y (Municipio). La ventaja competitiva, por tanto, se construye sobre relaciones a largo plazo y con menor riesgo de imitación por parte de otros competidores.

Cu. Gallery procurará la sostenibilidad de la ventaja en el tiempo intentando mantener su modelo priorizando las alianzas estratégicas y reputación en el sector, estas dos barreras son las que convertirán la propuesta de valor en una ventaja competitiva sostenible y no únicamente en una táctica de diferenciación puntual.

Servicio

Personalización extrema a través de atención proactiva y adaptada a las necesidades de los clientes, además, se sugiere personalizar ofertas de acuerdo con el análisis de compra registrado en el sistema contable.

Cultura de servicio mediante un trato amable, amigable y empático que denote además el conocimiento de materias primas, procesos de producción, asesoría de imagen, temas culturales y de arte.

Personalización de prendas con la oferta de opciones de colores y materiales para la elaboración de prendas similares.

2. MARKETING ESTRATÉGICO

Antecedentes

Mellink Méndez y Monzón Larios (2025) señalan que la industria de la moda se posiciona como la segunda más contaminante a nivel mundial, debido a prácticas insostenibles como el desperdicio de agua, las altas emisiones de carbono y el auge de la moda rápida.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), entre los años 2015 al 2020 se registró un incremento en la generación de residuos sólidos de 0,57 kilogramos por persona a 0,83 kilogramos, en tanto que la categoría «otros» representó el 16,8 % en 2020 e incluyó vidrio, madera, chatarra, caucho y textil (INEC, 2015, 2021).

Cu. Gallery nace como una propuesta de la artista y activista cuencana María José Machado en el tradicional barrio El Vado en el año 2008. La tradición e historia familiar se encuentran detrás de la selección del primer local puesto que su abuelo quien lo ocupó hace 50 años para la elaboración de piezas de cobre que aún hoy se producen por dos de sus hijos manteniendo la historia y tradición de la ciudad.

Actualmente, Cu. Gallery se encuentra ubicada en Calle Presidente Borrero y Presidente Córdova y mantiene su visión de convertirse en una plataforma de artistas con el objetivo de brindarles la posibilidad de exponer sus obras. La tienda busca generar valor en las marcas locales, la inserción en las culturas y de diseño urbano a la vez que se refuerza el aporte a la mitigación del impacto ambiental que tienen las fábricas textiles.

Esta microempresa actualmente cuenta con dos colaboradores quienes se encargan de apoyar la comercialización de artistas reconocidos como Lía Cevallos, Marcela Orellana, Wanawana, entre otros. Estas marcas se caracterizan por sus diseños auténticos y atemporales buscando siempre mantener el concepto de exclusividad, trabajada y mentalizada como pieza de arte.

Es necesario además destacar su compromiso con el desarrollo local al comercializar y exhibir productos mayoritariamente ecuatorianos bajo el modelo de economía naranja, entendida esta como las actividades económicas relacionadas al arte y la cultura, donde la materia prima es la creatividad y el conocimiento.

Triángulo estratégico

Cu. Gallery actualmente no cuenta con un triángulo estratégico definido, sin embargo, se realiza la propuesta que permitan encaminar cada una de sus actividades al posicionamiento e imagen esperados a largo plazo.

Misión

Impulsar el diseño de autor mediante la comercialización de piezas únicas de moda y arte,

ofreciendo a nuestros clientes una experiencia estética auténtica que conecta creatividad, identidad cultural y exclusividad.

Visión

Ser el espacio referente en el sur del Ecuador en promoción y comercialización de diseño independiente, consolidándonos como plataforma clave para la economía creativa y como punto de encuentro entre arte, moda y cultura contemporánea.

Valores

Identidad

Creatividad cultural

Autenticidad

Colaboración

Consumo consciente

Propuesta de valor

Curaduría de derecho de autor

Cu. Gallery se presenta como tienda de *arte y diseño de autor* con piezas seleccionadas únicas y productos de diseñadores y artistas ecuatorianos.

Identidad

La marca Cu. Gallery es reconocida en la ciudad de Cuenca por su tradición artística dado que la marca fusiona:

Tradición artesanal

Diseño contemporáneo

Producción en pequeña escala

Estos factores son especialmente importantes para los consumidores que valoran la producción local, piezas únicas y exclusividad frente al Fast Fashion.

Exclusividad

La marca fusiona moda y arte y dado que sus colecciones suelen ser limitadas genera sensación de exclusividad, mayor valor percibido y diferenciación con respecto a otras empresas del sector.

Consumo consciente

La marca promueve el apoyo a diseñadores emergentes, economía creativa local y producción más consciente añadiendo un componente ético en la compra.

Atemporalidad

La marca indica que sus diseños son atemporales y no se rigen al Fast fashion dado que buscan crear piezas alejadas de lo efímero.

Estrategia competitiva

Cu. Gallery nace como una de las primeras tiendas que funciona como una plataforma para artistas locales emergentes con la finalidad de compartir un espacio que les permita comercializar los artículos que estos producen, sean estas prendas de vestir, cerámica, bisutería, art toys o similares.

Al ser la primera empresa con este enfoque y con 18 años en la ciudad y con una imagen reconocida a nivel local, le permite consolidarse como el líder en el nicho de mercado. Por tal motivo, la empresa aplica estrategias como:

Alta especialización y diferenciación.

No buscar volumen masivo.

Evitar competir con empresas grandes.

Reforzar atributos únicos.

Diagnóstico

Entorno demográfico

Cu. Gallery se encuentra ubicado en la ciudad de Cuenca, cuya ciudad tiene una población de 596.101 habitantes según datos publicados por el censo realizado por el INEC en el año 2022.

El perfil demográfico de los habitantes está compuesto por los residentes, estudiantes, comerciantes y turistas tanto nacionales como extranjeros.

La ciudad se caracteriza por su intensa vida cultural y comercial además del dinamismo peatonal y la diversidad sociocultural.

Entorno económico

Según Almeida (2025), el ticket promedio de compra de ropa en Ecuador ronda los USD 40 y los consumidores adquieren, en promedio, 22 prendas al año.

Uno de los datos de mayor interés al realizar el análisis es el gasto promedio per cápita en prendas de vestir el que asciende a 40 USD por prenda y con un consumo promedio de 22 artículos, mismos que son adquiridos principalmente en tiendas departamentales especialmente en las ciudades como Quito, Guayaquil y Cuenca.

Desafíos de formalización, financiamiento y acceso a mercados

La Ley Orgánica de Cultura y decretos ejecutivos posteriores benefician a ciertos servicios artísticos y culturales pueden gravarse con tarifa 0% de IVA, dichas regulaciones benefician a creadores, diseñadores, curadores, fotógrafos y gestores culturales que estén registrados en el sistema.

Entorno cultural

Diversidad cultural

Ecuador se caracteriza por ser un país pluricultural y multilingüe con raíces indígenas, afrodescendientes y mestizas que viven en las distintas zonas del territorio. La diversidad se evidencia en las diferentes costumbres, fiestas populares y sus diferentes expresiones artísticas.

Patrimonio histórico y artístico

El país cuenta con un significativo patrimonio artístico e histórico, que se ve evidenciado en sus expresiones ancestralmente indígenas como en el arte colonial. La diversidad puede evidenciarse en sus diferentes creaciones como cerámica, memoria y música la cual fortalece el trabajo de artistas locales.

Propuestas artísticas de contenido social

En la actualidad se ha vuelto evidente la necesidad de los colectivos culturales y artísticos la participación e inclusión en la realidad del país a través de sus diferentes propuestas artísticas que confluyen con grupos históricamente marginados y cuyos integrantes buscan expresar sus emociones y participar activamente en conjunto con los miembros de la sociedad.

Red de instituciones culturales

El país cuenta con una red de instituciones culturales que apoyan a creadores de arte visual y patrimonial.

En la ciudad de Cuenca, el Museo Pumapungo con propuesta etnográfica y de arte local donde confluyen la arqueología y expresiones contemporáneas.

Museo de Arte Moderno, ubicado en la ciudad de Cuenca en el Barrio San Sebastián. La institución se presta para la exposición de obras de artistas locales y extranjeros.

Universidad de Cuenca, con propuestas de exposición de eventos musicales y de baile gratuitos y de bajo costo desarrollado por los estudiantes locales.

Innovación y conexión comunitaria

La ciudad de Cuenca reconocida como ciudad universitaria del país es además reputada como ciudad artística generando un consumo cultural experimental, interés en arte contemporáneo, diseño y participación en eventos, ferias y exposiciones independientes en la búsqueda de la inclusión de nuevos sectores de la sociedad a experiencias interactivas con un vínculo cultural.

Entorno político/legal

Plan Gubernamental Ecuador Creativo

El Plan Gubernamental “Ecuador Creativo” impulsado por el Ministerio de Cultura y Patrimonio es una política pública creada para el fomento de la industria creativa, misma que incluye diseño y artes visuales.

Dentro de los principales beneficios se encuentran:

IVA 0% para un listado específico de servicios artísticos y culturales.

Líneas de crédito para artistas y gestores a través de BanEcuador

Devolución del 50% del IVA pagado por sociedades dedicadas a la producción de contenidos audiovisuales.

Beneficios aduaneros: Exención de tributos al comercio exterior para bienes de uso artístico.

Código Orgánico de la Economía Social del Conocimiento, la Creatividad y la Innovación (COESC+i)

También denominado Código Ingenios, es un cuerpo legal que moderniza la protección de derechos de autor y propiedad intelectual en busca de impulsar el desarrollo de sectores creativos incluyendo artistas, diseñadores y gestores culturales.

Ley Orgánica de Cultura

Principal normativa que regula el sector cultural, cuyos principales artículos hacen referencia a:

Reconocimiento como sector económico prioritario

El Estado debe promover y apoyar la creación artística

El Ecuador debe generar incentivos para que las personas e instituciones inviertan, financien y desarrollen actividades culturales.

Ley de Propiedad intelectual/Derechos de autor.

Incentivos fiscales y tributarios.

Ley de Propiedad Intelectual / Derechos de Autor

Legislación que busca proteger las obras artísticas, diseños, ilustraciones, productos creativos y demás creaciones intelectuales, otorgando derechos sobre su uso, reproducción y explotación comercial. En Ecuador se dispone de: Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento. Además, se dispone de la institución que versa por su regulación y cumplimiento denominada Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI).

Incentivos fiscales y tributarios

La Ley Orgánica de Cultura y decretos ejecutivos posteriores decreta la tarifa 0% del IVA para el listado de servicios artísticos y culturales detallados en el reglamento, beneficiando de esta forma a creadores, curadores, fotógrafos, diseñadores y gestores culturales que estén registrados en el sistema.

Segmento de mercado actual

Protopersona 1

El coleccionista consciente

Hombre o mujer con edades entre 21 a 50 años que residen en la ciudad de Cuenca con ingresos superiores a $1000. Valora el consumo responsable, ecología y moda con enfoque sostenible. Los consumidores pertenecientes a este segmento se encuentran en la búsqueda de piezas únicas que reflejen autenticidad e identidad cultural por sobre las tendencias, por lo que la durabilidad y resistencia del producto es otra característica del producto adquirido.

Los pasatiempos de este tipo de consumidor podrían incluir visitar galerías, museos, lectura, asistencia a ferias de arte y eventos culturales, viajes cortos y enfocados en experiencias locales.

Los principales medios de información incluyen redes sociales como Instagram, Facebook, X, recomendaciones boca a boca y eventos culturales presenciales.

Protopersona 2 (Mercado potencial)

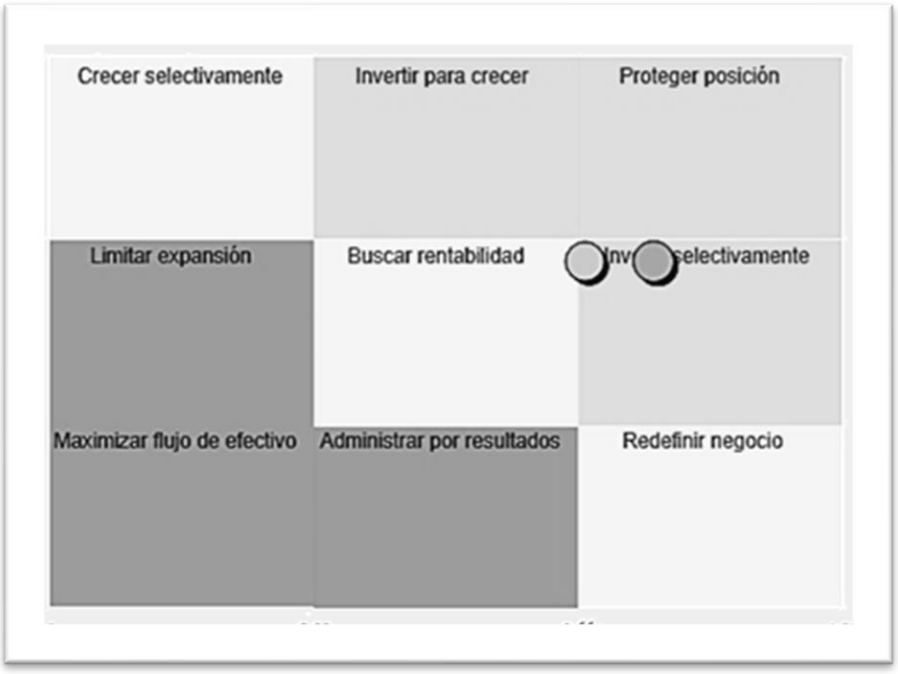
"El/La universitario/a creativa"

Estudiantes universitarios en edades comprendidas entre 18 a 21 años, con conciencia ambiental, pero con un presupuesto limitado. El objetivo de este segmento es proyectar responsabilidad social e individualidad a través de vestuarios accesibles, considerando la variable precio como condicionante para la decisión de compra.

El perfil de este segmento incluye: redes sociales de Instagram, y tendencias digitales como TikTok y Pinterest además de compartir tiempo entre amigos (vida social). Las principales redes sociales de este grupo es TikTok e Instagram.

Figura 1. Matriz McKinsey

La matriz McKinsey permitirá la evaluación de la cartera de negocios de una empresa para decidir dónde invertir, mantener o desinvertir recursos con base en el análisis del atractivo del mercado y la fortaleza competitiva de la empresa.

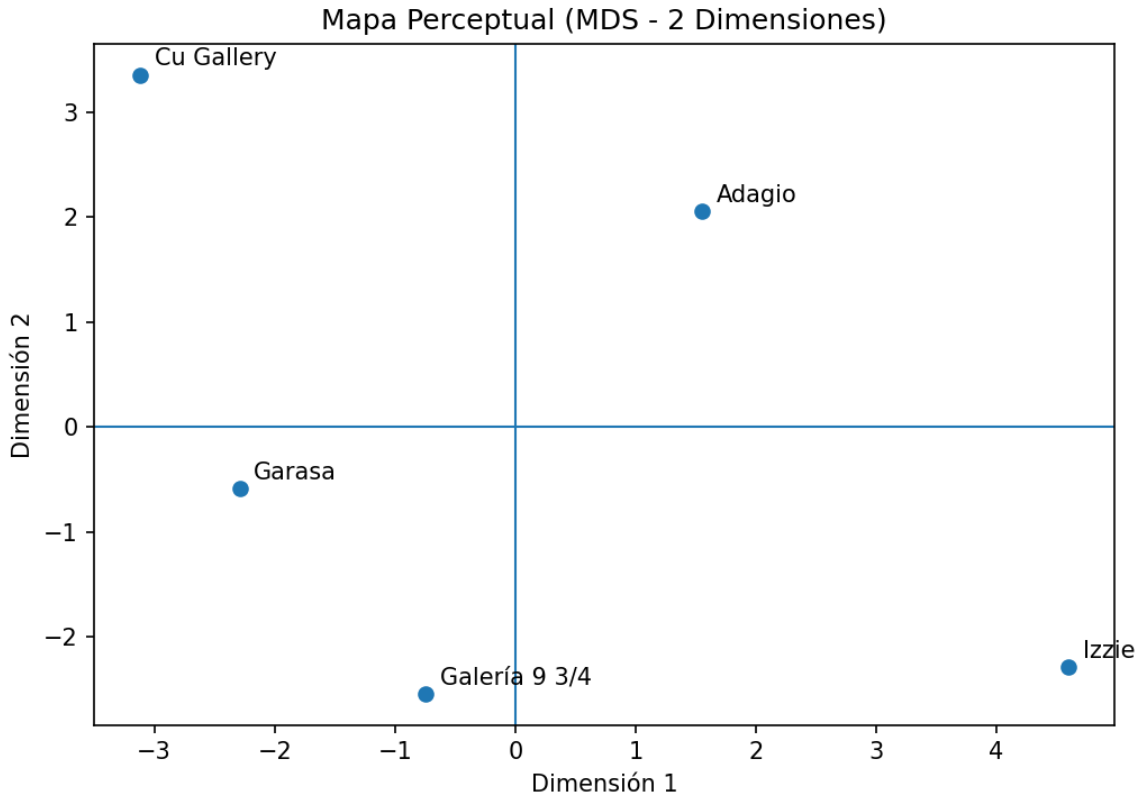


Fuente: Entrevista con la Mgtr. María José Machado

Luego del análisis de la matriz se obtiene que deben centrarse en buscar formas de expansión minimizando el riesgo o minimizar la inversión, sin embargo, también es necesario considerar un pronóstico de la posición esperada en cada Unidad Estratégica de negocio en los próximos tres a cinco años si se continúa con la estrategia actual, Kotler (2001).

Matriz de comparación de marcas

Figura 2. Mapa Perceptual (MDS - 2 Dimensiones)



Fuente: Investigación del autor

Cu. Gallery se ubica en el cuadrante superior izquierdo del mapa, con el valor más negativo en la Dimensión 1 y un valor alto en la Dimensión 2. Esto indica que, las marcas con mayor proximidad perceptual a Cu. Gallery, Adagio y Garasa, mientras que Izzie es la marca más diferenciada respecto a Cu. Gallery.

Adagio, la marca más próxima a Cu. Gallery

Adagio se sitúa en el cuadrante superior derecho, relativamente cerca de Cu. Gallery en comparación con el resto de las marcas. Esta cercanía implicaría que el mercado percibe a Adagio y Cu. Gallery como empresas similares entre sí por cuanto compiten por atributos similares.

Garasa y Galería 9 3/4: el par más cercano

Garasa y Galería 9 3/4 se ubican ambas en la mitad inferior del mapa (Garasa) en el cuadrante inferior izquierdo, Galería 9 3/4 ligeramente a la derecha del eje vertical, la más corta del mapa. Esto significa que son las dos marcas percibidas como más sustituibles entre sí dentro del mercado analizado.

Izzie: la marca más diferenciada

Izzie ocupa el extremo derecho e inferior del mapa, alejada tanto de Garasa y Galería 9 3/4, en especial, de Cu. Gallery. Su posición extrema la convierte en la marca con el perfil perceptual más distintivo de todo el conjunto de marcas analizado.

Implicaciones para el posicionamiento

Del mapa de percepción se concluye que Cu. Gallery y Adagio son comparables por cercanía perceptual, por lo que son sustituibles entre sí, que en una lectura de estrategia de marca indicaría **riesgo de sustitución y oportunidad de categorización**

Competencia

Cuenca Informa (2025) indica que, en la Universidad del Azuay, se han graduado más de 134 diseñadores, sin embargo, únicamente 40 de ellos han logrado establecer marcas propias al apostar por producción local y rescate de raíces artesanales. El incremento de diseñadores ecuatorianos da inicio en los años 90 denotando un incremento significativo en exportaciones textiles alcanzando 67,8 millones de dólares mientras que para el 2010 la cifra ascendió a 157,2 millones de dólares, sin embargo, Cuenca no ha logrado consolidarse en el mercado de diseño nacional.

La ciudad cuenta con varias empresas reconocidas en al área de diseño textil y entre ellas se encuentran Garasa Ilustraciones, Adagio, Alba y Galería 9 ¾, con productos similares a los ofertados por Cu. Gallery.

Garasa Ilustraciones

Empresa cuencana fundada en el año 2011 por Verónica Molina y Cristobal Cajas. La empresa se caracteriza por la fusión entre identidad local y la cultura pop a través de ilustraciones de cuyes. Se especializan en la aplicación de técnicas de sublimado y vinil en camisetas, gorras y souvenirs.

El nombre de la empresa se basa en el localismo “gara” el cual se utiliza como adjetivo calificativo para denotar que un objeto o situación es agradable o bonita.

Dentro de la cartera de productos de Garasa se encuentran camisetas, gorras, buffs, llaveros y otros productos con diseños propios.

Adagio

Adagio es una marca de diseño de moda cuencana enfocada en ofrecer prendas de vestir femenina tipo sastreras, versátiles y frescas. Dentro de su cartera de productos se encuentran pantalones sastreros, chalecos, blusas y faldas de diseñador.

Adagio comercializa sus artículos en tiendas físicas y a través de redes sociales.

Galería 9 ¾

Tienda de diseño que nace de la fusión de las marcas Gizli y Sara Arte y ofertan una amplia gama de productos artesanales y personalizados. Dentro de los productos ofertados se encuentran amigurumis, almohadas, bisutería, plantas, peluches, tazas y llaves los cuales se caracterizan por haber sido elaborados manualmente.

La galería comercializa en un espacio físico ubicado en el centro histórico de Cuenca, además de redes sociales.

Izzi

Izzi, marca de origen ambateño de propiedad de Isaac Galarza, nace en el año 2023 con su primera tienda en la ciudad de Quito.

Definición del problema comercial

“Desgaste de la marca Cu. Gallery en la ciudad de Cuenca debido a la comercialización de artículos producidos en serie y diseños ajustados a una temporalidad que discrepan con la consigna de durabilidad”.

Objetivo:

Diseñar una estrategia de reposicionamiento de la marca Cu. Gallery en la ciudad de Cuenca.

Justificación del problema comercial

La competencia de mercado de pequeñas y medianas empresas frente a grandes cadenas de negocios amenaza la sostenibilidad de las primeras, por lo que una de las tácticas de sobrevivencia debe ser un elemento diferenciador o valor agregado que puede estar dado en las características físicas de producto, precio, canal de comunicación, distribución, diseño, etc.

Negocios como la economía creativa se encuentran amenazadas, el estudio de EY (2015) estima que las industrias culturales y creativas representan el 3 % del PIB mundial y generan 29,5 millones de empleos. Una industria basada en ideas y caracterizada por la innovación constante, productos con características únicas que no se elaboran en serie o con el uso de herramientas digitales.

En la ciudad de Cuenca Cu. Gallery es una de las primeras tiendas de diseño local, que da apertura a los artistas locales, nacionales e internacionales, quienes exponen sus creaciones en presentaciones como: prendas de vestir, calzado, cerámica, bisutería entre otros. Su consigna es la proyección de artículos de diseño de autor con materiales duraderos.

La proyección de espacios artísticos locales enfrenta el consumismo y moda rápida promovida por las grandes cadenas de negocios, por cuanto es crucial en este punto realizar una investigación de mercado, identificar el mercado objetivo, y formular una estrategia de mercados que les permita ajustar su modelo de negocios y enfocarlo a un segmento meta, de tal manera que salvaguarde el arte, la cultura, la historia, promovida por la llamada economía naranja.

Cu. Gallery, es una tienda dedicada al diseño de autor, sin embargo, debido a la proliferación de marcas de empresas trasnacionales y del mercado electrónico que ofrecen productos a un menor precio, enfrenta el desafío de reposicionar su identidad de marca y ampliar su presencia en el mercado debido a que en los últimos años sus ventas se han visto estancadas y por ello se encuentra en la búsqueda de consolidar la marca y valor agregado dentro de la industria creativa de la ciudad de Cuenca.

Formulación estratégica

Mejorar el posicionamiento de marca

El cambio en los productos comercializados por Cu. Gallery ha perjudicado la percepción de los clientes con respecto a la imagen inicial de la empresa, debido a que actualmente se comercializan productos que no cumplen con el principio de responsabilidad social y ambiental y otros no cumplen con los principios de originalidad y atemporalidad. El error de la galería es caer en la confección de tendencias temporales, vulnerando la concepción inicial de la misma.

Se concluye que la modificación en los artículos ofertados no se apega al perfil de la galería que ha sido el elemento diferenciador y sostenido la empresa por dieciocho años, por ello se recomienda recuperar la concepción inicial con la finalidad de mantener a sus clientes actuales y atraer a nuevos clientes que se identifican con los valores y principios de la tienda.

Es importante considerar que el posicionamiento de marca permite la diferenciación entre comercios logrando un mejor desempeño en un área de beneficio importante para el cliente y que es valorado por la mayor parte del mercado.

Marketing Mix actual

Precio

El cálculo del precio se realiza en función del costo que el proveedor asigna a cada prenda y posteriormente la propietaria asigna un porcentaje fijo para determinar el precio de venta al público.

Actualmente los precios de los artículos de diseño de autor oscilan entre $25 y $120 dependiendo de la categoría (bisutería, prendas de vestir, cerámica), mientras que los artículos producidos en serie se ubican en un rango inferior, entre $15 y $45. En comparación, Galería 9 ¾ (identificada como el competidor más cercano) maneja un rango similar de $20 a $110, lo que evidencia que Cu. Gallery no cuenta actualmente con una diferenciación clara de precio frente a su competencia directa.

Finalmente, se asignan diferentes descuentos por épocas especiales y cambios de temporada.

Producto

Cu. Gallery comercializa prendas de vestir, bisutería, cerámica, art toys, entre otros. Este tipo de productos son preferentemente elaborados con materiales no contaminantes o tóxicos.

Los artículos son diseñados por autores independientes nacionales y extranjeros.

En la actualidad se ofertan productos elaborados en serie de los cuales se desconoce la procedencia de los materiales utilizados.

Finalmente, los artículos son entregados en bolsas recicladas o fundas de papel y no se aceptan devoluciones.

Promoción

La información de nuevos artículos es publicada a través de los diferentes canales disponibles: Facebook e Instagram.

Su fuerza de ventas se encuentra compuesta por las copropietarias y dos personas que colaboran en la tienda.

Cu. Gallery participa activamente en eventos culturales, artísticos y sociales con la finalidad de dar a conocer la marca y sus valores.

Plaza

Cu. Gallery cuenta con el punto de venta físico ubicado en la ciudad de Cuenca entre las calles Presidente Borrero y Presidente Córdova. La comercialización de artículos se realiza además a través de la tienda física y redes sociales.

Los puntos de comercialización, debido a alianzas estratégicas incluye Colombia y Chile.

Reposicionamiento-Propuesta estratégica

Precio

Se propone implementar un ajuste estratégico de entre el 10 % y el 15 % en los precios de la línea de productos de diseño de autor de Cu. Gallery Fashionart, como parte del reposicionamiento de la marca y de su orientación hacia los principios de la economía naranja. Esta medida busca comunicar de manera más clara el valor del trabajo creativo, la originalidad del diseño, la selección de materiales y la contribución de los diseñadores vinculados con la tienda. La aplicación del ajuste deberá considerar los costos de adquisición, los márgenes de rentabilidad, las características de cada producto y los precios de referencia del mercado, evitando aplicar un incremento uniforme sin una evaluación previa por categoría.

Los resultados del estudio de mercado aportan información descriptiva para orientar esta decisión. En la muestra no probabilística por conveniencia de 196 participantes, el 44 % señaló la calidad como principal factor de decisión de compra, mientras que el 34 % identificó el precio. Estos porcentajes describen las respuestas de las personas encuestadas y se utilizan como insumos para la planificación estratégica de Cu. Gallery; debido al diseño muestral, no permiten generalizar los resultados al conjunto de consumidores de Cuenca ni concluir que exista una disposición a pagar precios más altos. En consecuencia, el ajuste propuesto no se presenta como una respuesta demostrada por la encuesta, sino como una decisión de posicionamiento que deberá evaluarse en su implementación.

Para facilitar la transición, se plantea acompañar el ajuste con una comunicación que explique los atributos diferenciales de los productos de diseño de autor y con acciones de seguimiento de las ventas, la aceptación de los precios y la percepción de valor de los clientes. Asimismo, se propone gestionar progresivamente la salida del inventario de productos fabricados en serie mediante promociones temporales, diferenciando esta política comercial de la estrategia de precios de la línea de autor. De este modo, Cu. Gallery podrá valorar el desempeño de la propuesta con información comercial propia y realizar ajustes según los resultados observados, sin atribuir a la muestra inicial una representatividad estadística que no posee.

Para los artículos producidos en serie, se recomienda una liquidación progresiva con descuentos de hasta 30% durante un periodo de transición de 3 meses, en lugar de una descontinuación inmediata, con el fin de recuperar la inversión en inventario existente sin prolongar su presencia en el punto de venta.

Producto

La propuesta incluye la eliminación definitiva de artículos que son producidos en serie y cuya procedencia de fabricación y materias primas son desconocidas dado que perjudica la reputación de la organización.

Verificar la calidad y procedencia de las materias primas utilizadas para la producción de diferentes colecciones de Cu. Gallery.

Mantener la atemporalidad de sus diseños.

La estrategia de diferenciación de producto se centrará en la calidad de confección y materiales como eje principal, complementada por el origen orgánico de las materias primas como valor agregado. Esto permitirá reforzar el posicionamiento de la marca frente a las tiendas de producción serial, respondiendo directamente a lo que los consumidores priorizan al momento de elegir sus prendas. Esta orientación se relaciona con un estudio cualitativo con siete artesanos de la cerámica de Cácota (Colombia), cuyos autores plantean que destacar la calidad y el origen del producto artesanal forma parte de una estrategia de marca y que la innovación debe equilibrar lo tradicional con una mirada de modernidad (Carvajal-Rodríguez et al., 2023).

Promoción

Publicación en redes sociales para difusión de productos ofertados por la galería sin referencia al origen de los artículos y los materiales con los que estos fueron elaborados.

Se recomienda potencializar el uso de redes sociales con participación e información de los artistas y narrativa del diseño de sus obras y el simbolismo de las mismas, para compartir el mensaje que se desea proyectar. Ello implica aplicar el sistema de redes o conexiones para ampliar la imagen de la galería bajo la teoría de los seis grados de separación.

Cada publicación deberá considerar coherencia visual y comunicacional.

Plaza

Dentro de la variable plaza se recomienda mantener la tienda física, sin embargo, es indispensable contar con canales comunicacionales como un número telefónico de WhatsApp para pedidos o consultas de los clientes actuales y potenciales.

El servicio de envío a domicilio o a nivel nacional se considera necesario dado que en el mercado actual las empresas cuentan con dicha opción.

Ocupación estratégica de espacios, intentando ubicar las zonas frías y calientes y en función de ellos determinar la mejor ubicación para cada tipo de artículo.

Reducción de ruido en merchandising, evitar la saturación de artículos que pueden abrumar a los clientes. Por ello es recomendable mantener una exhibición ordenada, permitir espacios en blanco y rotación frecuente para destacar productos.

Mantener el punto de venta físico como canal principal de control de marca y experiencia, complementado por página web (en implementación) y WhatsApp corporativo para atención directa.

Envíos nacionales, con costo asumido por el cliente, amplía el alcance sin comprometer el margen. La implementación de la página web se realizará en el mes de abril del 2027 en conjunto con las fiestas de fundación de la ciudad.

Validación de mercado

La estrategia de reposicionamiento de la marca Cu. Gallery se fundamenta en los resultados de la investigación de mercados. Entre los 196 participantes, la calidad fue el principal factor de decisión de compra (44 %), seguida del precio (34 %), la variedad (13 %) y el diseño (9 %). Por este motivo, se plantea que el trabajo se centre en los materiales utilizados, además de la variedad y el diseño.

El diseño es el elemento diferenciador de la marca, según el análisis estratégico. Se plantea como supuesto del análisis que el precio podría afectar la percepción de la marca, y que los clientes podrían ser sensibles a incrementos de precio si estos no se acompañan de una mejora en la variedad y en la calidad de la materia prima. Este supuesto no proviene de una pregunta directa de la encuesta, sino de la lectura conjunta de los factores de compra de los 196 participantes y de la percepción de precios elevados identificada en el diagnóstico.

De ahí se sugiere que Cu. Gallery trabaje de manera paralela en sus diseños innovadores y en la mejora de su calidad. Esta recomendación se apoya, de forma indicativa, en que tres de los cinco participantes que evaluaron específicamente la marca manifestaron una percepción desfavorable de su calidad. De no hacerlo, la marca podría perder participación de mercado; este riesgo se plantea como hipótesis del análisis y no como un resultado medido. Dicho riesgo podría compensarse con la penetración a nuevos mercados a través de la página web.

3. PLAN DE NEGOCIOS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Cu. Gallery Fashionart, una empresa cuencana fundada en 2008, establecida como una plataforma de productos de diseño de autor, entre ellas prendas de vestir, bisutería y piezas de cerámica. La propuesta de valor se basa en ofrecer al mercado artículos únicos, ecológicos y atemporales, promoviendo el consumo consciente y el apoyo a la economía creativa local.

La empresa se posiciona como un espacio que integra arte, moda y cultura, diferenciándose por su curaduría de productos exclusivos y su conexión con diseñadores nacionales e internacionales. El mercado objetivo actual está conformado por hombres y mujeres entre 21 y 50 años, con ingresos superiores a 1,000 y menores a 1500 USD, interesados en diseño, sostenibilidad y autenticidad

Una de las principales fortalezas de la empresa es su ubicación estratégica en el centro histórico de la ciudad, reconocimiento de marca y diferenciación, sin embargo, las debilidades incluyen falta de planificación de marketing, percepción de precios elevados y debilitamiento de su imagen ecológica y socialmente responsable. En lo referente a oportunidades importantes, se encuentra el crecimiento de comercio electrónico y la demanda de productos de diseño de autor sin dejar de lado amenazas como la creciente competencia y la sensibilidad al precio del consumidor.

En cuanto a su modelo de negocio, Cu. Gallery combina un punto de venta físico con canales digitales, con proyección hacia el fortalecimiento del comercio electrónico. Su estrategia de marketing se basa en la diferenciación del producto, una política de precios alineada al valor percibido, y una comunicación enfocada en el impacto social y ambiental.

En cuanto a la situación financiera, Cu. Gallery registra ventas anuales de $17.350 y una utilidad neta de $2.767,50, con un margen promedio del 11,7 %, lo que evidencia rentabilidad en el negocio, aunque deja en evidencia una estacionalidad marcada. El punto de equilibrio se sitúa en 337 unidades anuales, mientras que las ventas actuales alcanzan las 419 unidades, generando un margen de seguridad cercano al 20 %.

Finalmente, es posible concluir que Cu. Gallery es un negocio factible, sin embargo, deberá trabajar en una propuesta de valor clara y diferenciada dentro del sector creativo. Para mantener el crecimiento sostenible se requiere fortalecer la **gestión de marketing, posicionamiento de marca y estrategias comerciales**, especialmente en el entorno digital. La adecuada implementación de las acciones coadyuvará a la transformación de sus ventajas competitivas en resultados financieros más sólidos y sostenibles.

PLAN DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA DE ARTE Y DISEÑO CU. GALLERY FASHIONART

GESTIÓN ESTRATÉGICA

Presentación de la empresa

Cu. Gallery Fashionart, empresa cuencana que abrió sus puertas en el mes de junio de 2008 siendo sus inicios en la calle La Condamine y subida al Vado y comercializando principalmente indumentaria, bisutería y art toys. En la actualidad, la galería se encuentra ubicada en la Calle Presidente Borrero y Presidente Córdova, manteniendo su concepto inicial al contar con el 80% de sus productos de origen ecuatoriano y en su gran mayoría provenientes de artistas nacionales e internacionales.

Su propietaria, Mgtr. María José Machado constituyó la empresa como personal natural y única propietaria del local, sin embargo, actualmente mantiene una alianza estratégica con su socia Mgtr. Lía Cevallos.

Tabla 6. Modelo de negocio

NEGOCIO	
Nombre:	Cu. Gallery
Definición	Marca de diseño de autor que busca comercializar piezas únicas, ecológicas y atemporales en la ciudad de Cuenca.

Visión

Cu. Gallery se proyecta como un referente de comercialización nacional de prendas de diseño de autor bajo los principios de comercio justo, con materiales ecológicos y socialmente responsables al ser una plataforma clave para la economía creativa siendo además un punto de encuentro entre arte, moda y cultura contemporánea.

Misión

Cu. Gallery es una plataforma para el diseño de autor mediante la comercialización de piezas únicas de moda y arte, ofreciendo a los consumidores una experiencia estética auténtica que conecta creatividad, identidad cultural y exclusividad.

Valores

Identidad

Creatividad cultural

Autenticidad

Colaboración

Consumo consciente

Objetivos de la empresa

Tabla 7. Objetivos de la empresa

Área de gestión	
Comercial	Incrementar los ingresos por ventas en un 15 % anual durante los próximos cinco años.
Operativo	Incrementar la tasa de conversión de clientes potenciales en redes sociales del 2% al 6% en los próximos 12 meses.
Personal	Lograr que el 100% de los colaboradores tengan sus objetivos individuales alineados con los de Cu. Gallery además de conocer los materiales, proveedores y el concepto de cada diseño.
Legal	Capacitar al 100% del personal respecto al cumplimiento de normativa legal y tributaria.
Financiero	Incrementar el margen de beneficio neto del 10% al 15 % en el año 2027.

Situación Jurídica

La, Mgts. María José Machado constituyó la empresa en el año 2008 como persona natural y única propietaria del local.

Razón Social: MACHADO GUTIERREZ MARIA JOSE
Nombre Comercial: CU GALLERY
Provincia de Jurisdicción: AZUAY
Estado: ACTIVO
Clase: GEN
Categoría Mi PYMES: MICRO
Tipo: PERSONA NATURAL
Fecha de Inicio de Actividades: 2007-01-18
Antigüedad de la empresa: 18 años 3 meses

Situación actual

Análisis FODA

Tabla 8. Matriz FODA

MATRIZ FODA	
Fortalezas (+)	Debilidades (-)
(factores internos)	(fatores internos)
1. Ubicación estratégica, zona de alto tráfico **2. Alta diferenciación por diseño de tienda** **3. Alto nivel de recordación de marca** **4. Primera empresa cuencana que comercializa artículos de diseño de autor** **5. Alianza estratégica con Anacleta Coqueta (marca reconocida en la ciudad**	1. Desconocimiento de planificación de marketing 2. Deterioro de imagen ecológica y socialmente responsable 3. Percepción de marca costosa frente a la competencia 4. Limitada capacidad de internacionalización
Oportunidades (+)	Amenazas (-)
(factores externos)	(factores externos)
1. Creciente demanda de artículos de diseño de autor en la población joven **2. Comercio electrónico sigue creciendo, ofreciendo a Cu. Gallery oportunidades para expandir su presencia en línea.** **3. Cu. Gallery tiene la oportunidad de expandirse en mercados emergentes y diversificar su cartera de productos** **4. Impulsar nuevas formas de vinculación empresarial**	1. Posible saturación del mercado por marcas emergentes 2. Comprar a proveedores más caros sin hacer comparación de costos 3. Segmento del mercado actual contraído 4. Aumento en el precio de la materia prima

Análisis FODA Cuantitativo

Tabla 9. Análisis FODA cuantitativo

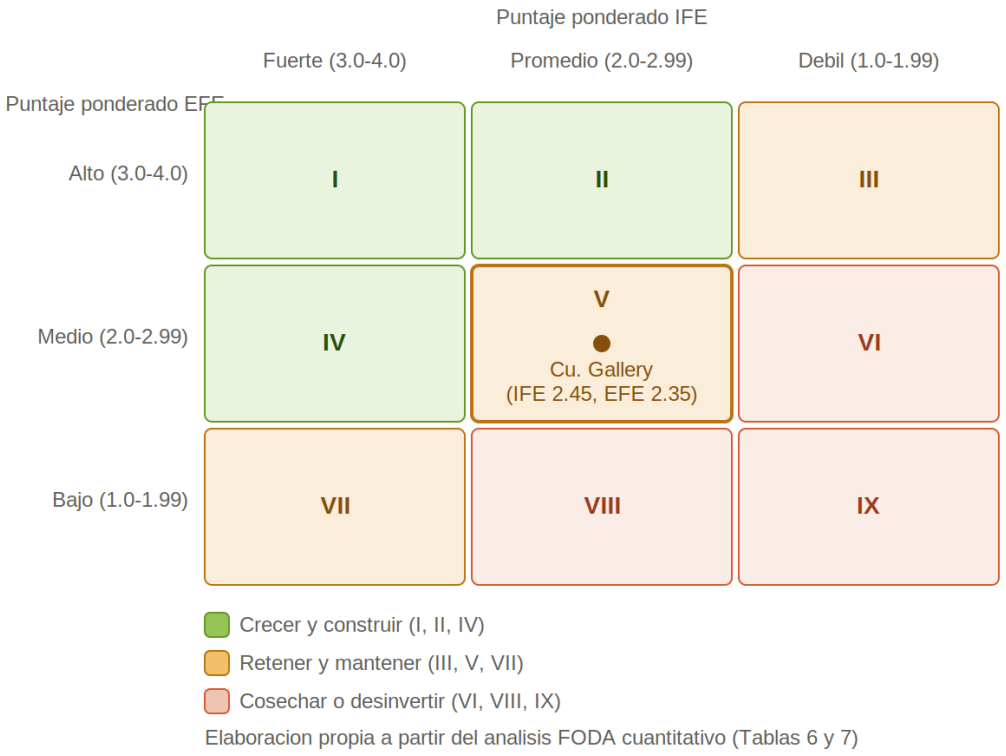
Factor	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Fortalezas			
1. Ubicación estratégica, zona de alto tráfico	0,10	3	0,30
2. Alta diferenciación por diseño de productos de autor	0,20	4	0,80
3. Alto nivel de recordación de marca dentro del segmento	0,05	3	0,15
4. Alianza estratégica con Anacleta Coqueta	0,10	4	0,40
Subtotal Fortalezas	**0,45**		**1,65**
Debilidades			
5. Desconocimiento de planificación de marketing	0,25	1	0,25
6. Deterioro de imagen ecológica y socialmente responsable	0,20	2	0,40
7. Percepción de marca costosa frente a la competencia	0,05	1	0,05
8. Limitada capacidad para internacionalización	0,05	2	0,10
Subtotal Debilidades	**0,55**		**0,80**
Total IFE	**1,00**		**2,45**
Oportunidades			
1. Creciente demanda de artículos de diseño de autor en jóvenes	0,20	4	0,80
2. Crecimiento del comercio electrónico	0,15	3	0,45
3. Expansión a mercados emergentes y diversificación de cartera	0,10	4	0,40
4. Nuevas formas de vinculación empresarial	0,05	3	0,15
Subtotal Oportunidades	**0,50**		**1,80**
Amenazas			
5. Posible saturación del mercado por marcas emergentes	0,20	1	0,20
6. Sensibilidad al precio de los consumidores	0,15	1	0,15
7. Segmento del mercado actual contraído	0,10	1	0,10
8. Aumento en el precio de la materia prima	0,05	2	0,10
Subtotal Amenazas	**0,50**		**0,55**

Total EFE	**1,00**	**2,35**

Fuente: Cu. Gallery

La matriz FODA permite consolidar la evaluación de los factores internos y externos de Cu. Gallery; la metodología incluye la asignación de pesos relativos a cada factor según su importancia estratégica. En el análisis interno, las fortalezas suman un puntaje ponderado de 1,65 frente a 0,80 de las debilidades, lo que da como resultado un IFE de 2,45, ligeramente inferior al punto medio teórico de 2,50. Esto indica que las bases de diferenciación están limitadas por debilidades de marketing e imagen. En el análisis externo, las oportunidades obtienen 1,80 frente a 0,55 de las amenazas, con un EFE total de 2,35, también inferior al punto medio teórico de 2,50; por tanto, el resultado no permite calificar el entorno como favorable ni demuestra que la empresa esté respondiendo adecuadamente a sus factores externos. En conjunto, ambos puntajes sugieren que Cu. Gallery cuenta con oportunidades y fortalezas que todavía no aprovecha plenamente, pero debe mejorar tanto sus capacidades internas como su respuesta estratégica al entorno.

Figura 3. Matriz IE de Cu. Gallery



Nota. Elaboración propia con datos de las Tablas 9, 10 y 11, generada con apoyo de la herramienta de inteligencia artificial Claude (Anthropic, 2026).

Factores internos de evaluación

Tabla 10. Factores internos de evaluación

Factor	Descripción	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Fortalezas				
1	Ubicación estratégica, zona de alto tráfico	0,1	3	**0,3**
2	Alta diferenciación por diseño de productos de autor	0,2	4	**0,8**
3	Alto nivel de recordación de marca dentro del segmento	0,05	3	**0,15**
4	Alianza estratégica con Anacleta Coqueta	0,1	4	**0,4**
Debilidades				**0**
5	Desconocimiento de planificación de marketing	0,25	1	**0,25**
6	Comunicación limitada de las iniciativas de sostenibilidad ambiental y responsabilidad social	0,2	2	**0,4**
7	Percepción de marca costosa frente a la competencia	0,05	1	**0,05**
8	Limitada capacidad para internacionalización	0,05	2	**0,1**
Total IFE		**1**		**2,45**

Luego de la cuantificación de los factores, se obtiene un puntaje de 2,45 lo cual indica una posición ligeramente débil, aunque muy cercana al equilibrio. De esto se concluye que la empresa tiene buenas bases, sin embargo, las debilidades están afectando su desempeño competitivo.

La empresa tiene una **propuesta de valor basada en diseño y diferenciación**, sin embargo, no está siendo completamente aprovechada.

Recomendaciones:

Definición clara del segmento de mercado

Establecer una propuesta de valor diferenciada

Énfasis en la comunicación de procesos sostenibles

Storytelling de impacto social

Comercialización de productos exclusivamente de diseño de autor y que cumplan con requisitos de ser social y ambientalmente responsables.

Transparencia en la comunicación de uso de materiales y producción

Consecuencia estratégica:

Cu. Gallery actualmente se presenta como una empresa con posición estratégica ligeramente débil, por lo tanto, deberá enfocar sus esfuerzos en la reorientación interna para el crecimiento, es decir, que a pesar de contar con ventajas como diferenciación, diseño y alianzas se ven limitadas por la falta de

planificación de marketing y por ende resultando en problemas de posicionamiento e imagen, es decir, deberá corregir debilidades internas para poder explotar el potencial del negocio.

Por ello se concluye que las actividades clave son:

Formalizar la gestión de marketing

Reforzar el posicionamiento de marca (Diseño de autor, valor social y ecológico)

Cu. Gallery debe fortalecer la gestión interna especialmente con el uso formal de la gestión de marketing para transformar sus ventajas diferenciadoras en resultados competitivos sostenibles.

Factores externos de evaluación

Tabla 11. Factores externos de evaluación

Factor	Descripción	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Oportunidades				
1	Creciente demanda de artículos de diseño de autor en la población joven	0,2	4	**0,8**
2	Comercio electrónico sigue creciendo, ofreciendo a Cu. Gallery oportunidades para expandir su presencia en línea.	0,15	3	**0,45**
3	Cu. Gallery tiene la oportunidad de expandirse en mercados emergentes y diversificar su cartera de productos	0,1	4	**0,4**
4	Impulsar nuevas formas de vinculación empresarial	0,05	3	**0,15**
Amenazas				
5	Posible saturación del mercado por marcas emergentes	0,2	1	**0,2**
6	Sensibilidad al precio de los consumidores	0,15	1	**0,15**
7	Segmento del mercado actual contraído	0,1	1	**0,1**
8	Aumento en el precio de la materia prima	0,05	2	**0,1**
Total EFE		**1**		**2,35**

El puntaje de valores externos de evaluación es 2,35, por tanto, la empresa está ligeramente por debajo del promedio por lo que se concluye que la empresa no está aprovechando en su totalidad las oportunidades del entorno y de igual manera no gestiona eficazmente las amenazas externas.

Según el análisis de oportunidades, Cu. Gallery no las está explotando al máximo en especial lo referente al comercio electrónico y alianzas y de igual manera, cuenta con un potencial segmento del

mercado al cual podría ingresar.

En el análisis de amenazas se determina que no existen estrategias claras frente a la competencia dado que no existe una respuesta eficaz a los consumidores sensibles al precio y no se está adaptando a los cambios del segmento objetivo.

La consecuencia estratégica clave es implementar una estrategia de tipo adaptativa con enfoque en crecimiento al aprovechar las oportunidades existentes en digitalización y expansión además de corregir las debilidades en respuesta al entorno competitivo.

Las actividades clave incluyen el fortalecimiento del canal digital, diferenciación clara frente a la saturación, mejorar estrategia de precios y diversificación de mercados.

Productos

Cu. Gallery comercializa prendas de vestir, bisutería, cerámica, art toys, entre otros. Este tipo de productos son preferentemente elaborados con materiales no contaminantes o tóxicos con la finalidad de ir de acuerdo con los principios de la empresa.

Los artículos son diseñados por autores independientes nacionales y extranjeros.

De igual manera, los artículos son entregados en bolsas recicladas o fundas de papel y no se aceptan devoluciones.

Principales productos comercializados:

Prendas de vestir

Bisutería

Calzado

Art toys

Mercado

Cu. Gallery actualmente cuenta con dos segmentos de mercado que se diferencian principalmente por su nivel de ingresos y sus preferencias con respecto a prendas de vestir, origen, precios y los procesos de elaboración de las mismas.

Jóvenes con edades comprendidas entre 18 a 24 años que estudian en universidades de la ciudad. Este segmento se caracteriza además por depender de los ingresos económicos de sus padres, por lo tanto, su presupuesto promedio es de 100 USD mensuales.

El segundo segmento está compuesto por jóvenes entre 25 a 50 años, profesionales con título de tercer y/o cuarto nivel que gustan del arte y el diseño de autor. Con conciencia social y ecológica. El principal pasatiempo de este tipo de consumidor es que gusta de la lectura e investigación. El ingreso promedio del segmento está alrededor de los 1.000 USD mensuales. Basan sus compras en el consumo consciente y responsable.

Competidores

Cuenca Informa (2025) indica que, en la Universidad del Azuay, se han graduado más de 134 diseñadores, sin embargo, únicamente 40 de ellos han logrado establecer marcas propias al apostar por producción local y rescate de raíces artesanales. El incremento de diseñadores ecuatorianos da inicio en los años 90 denotando un incremento significativo en exportaciones textiles alcanzando 67,8 millones de dólares mientras que para el 2010 la cifra ascendió a 157,2 millones de dólares, sin embargo, Cuenca no ha logrado consolidarse en el mercado de diseño nacional.

La ciudad cuenta con varias empresas reconocidas en al área de diseño textil y entre ellas se encuentran Garasa Ilustraciones, Adagio, Alba y Galería 9 ¾, con productos similares a los ofertados por Cu. Gallery.

La investigación de mercados amplía este panorama competitivo puesto que, dentro del segmento de tiendas de diseño de autor conocidas por el consumidor, además de Galería 9 ¾, aparecen Tiznado, Argos y Tokte, cada una con un nivel de recordación similar al de la tienda Cu. Gallery. Además, al consultar las marcas que se consideran previo a visitar Cu. Gallery, y con ello se determinó que las respuestas prefieren mayoritariamente cadenas de moda de producción masiva como Desigual, Zara y Olga Fisher, lo que evidencia que la competencia real de Cu. Gallery no se limita a otras tiendas de diseño de autor, sino que incluye al retail de moda convencional en la mente del consumidor cuencano.

Finanzas

Cu. Gallery percibe ingresos debido a la comercialización de productos de diseño de autor, sin embargo, de los datos obtenidos se visualiza un crecimiento en ventas, sin embargo, existe una reducción de utilidades desde el año 2023, equivalente a 7,86 puntos porcentuales de margen entre 2023 y 2025.

De igual manera, se visualiza que la utilidad promedio de la empresa durante el período de estudio es del 11,69 %, denotando de esta forma que Cu. Gallery a pesar del decrecimiento continúa generando una utilidad que le permite competir y sostenerse en el mercado.

Tabla 12. Ventas y utilidad 2023-2025

Año	Ventas	Utilidad	%
2023	22.873,26	3.845,10	16,81%
2024	26.609,98	2.476,34	9,31%
2025	27.981,49	2.504,85	8,95 %

Análisis del entorno

Entorno demográfico

Cu. Gallery se encuentra ubicado en la ciudad de Cuenca, cuya ciudad tiene una población de 596.101 habitantes según datos publicados por el censo realizado por el INEC en el año 2022.

El perfil demográfico de los habitantes está compuesto por los residentes, estudiantes, comerciantes y turistas tanto nacionales como extranjeros.

La ciudad se caracteriza por su intensa vida cultural y comercial además del dinamismo peatonal y la diversidad sociocultural.

Entorno económico

Según Almeida (2025), el ticket promedio de compra de ropa en Ecuador ronda los USD 40 y los consumidores adquieren, en promedio, 22 prendas al año.

Uno de los datos de mayor interés al realizar el análisis es el gasto promedio percápita en prendas de vestir el que asciende a 40 USD por prenda y con un consumo promedio de 22 artículos, mismos que son adquiridos principalmente en tiendas departamentales especialmente en las ciudades como Quito, Guayaquil y Cuenca.

Desafíos de formalización, financiamiento y acceso a mercados

La Ley Orgánica de Cultura y decretos ejecutivos posteriores benefician a ciertos servicios artísticos y culturales pueden gravarse con tarifa 0% de IVA, dichas regulaciones benefician a creadores, diseñadores, curadores, fotógrafos y gestores culturales que estén registrados en el sistema.

Entorno cultural

Diversidad cultural

Ecuador se caracteriza por ser un país pluricultural y multilingüe con raíces indígenas, afrodescendientes y mestizas que viven en las distintas zonas del territorio. La diversidad se evidencia en las diferentes costumbres, fiestas populares y sus diferentes expresiones artísticas.

Patrimonio histórico y artístico

El país cuenta con un significativo patrimonio artístico e histórico, que se ve evidenciado en sus expresiones ancestralmente indígenas como en el arte colonial. La diversidad puede evidenciarse en sus diferentes creaciones como cerámica, memoria y música la cual fortalece el trabajo de artistas locales.

Propuestas artísticas de contenido social

En la actualidad se ha vuelto evidente la necesidad de los colectivos culturales y artísticos la participación e inclusión en la realidad del país a través de sus diferentes propuestas artísticas que confluyen con grupos históricamente marginados y cuyos integrantes buscan expresar sus emociones y participar activamente en conjunto con los miembros de la sociedad.

Red de instituciones culturales

El país cuenta con una red de instituciones culturales que apoyan a creadores de arte visual y patrimonial.

En la ciudad de Cuenca, el Museo Pumapungo con propuesta etnográfica y de arte local donde confluyen la arqueología y expresiones contemporáneas.

Museo de Arte Moderno, ubicado en la ciudad de Cuenca en el Barrio San Sebastián. La institución se presta para la exposición de obras de artistas locales y extranjeros.

Innovación y conexión comunitaria

La ciudad de Cuenca reconocida como ciudad universitaria del país es además reputada como ciudad artística generando un consumo cultural experimental, interés en arte contemporáneo, diseño y participación en eventos, ferias y exposiciones independientes en la búsqueda de la inclusión de nuevos sectores de la sociedad a experiencias interactivas con un vínculo cultural.

Entorno político/legal

Plan Gubernamental Ecuador Creativo

El Plan Gubernamental “Ecuador Creativo” impulsado por el Ministerio de Cultura y Patrimonio es una política pública creada para el fomento de la industria creativa, misma que incluye diseño y artes visuales.

Dentro de los principales beneficios se encuentran:

IVA 0% para un listado específico de servicios artísticos y culturales

Líneas de crédito para artistas y gestores a través de BanEcuador

Devolución del 50% del IVA pagado por sociedades dedicadas a la producción de contenidos audiovisuales.

Beneficios aduaneros: Exención de tributos al comercio exterior para bienes de uso artístico.

Código Orgánico de la Economía Social del Conocimiento, la Creatividad y la Innovación (COESC+i)

También denominado Código Ingenios, es un cuerpo legal que moderniza la protección de derechos de autor y propiedad intelectual en busca de impulsar el desarrollo de sectores creativos incluyendo artistas, diseñadores y gestores culturales.

Ley Orgánica de Cultura

Principal normativa que regula el sector cultural, cuyos principales artículos hacen referencia a:

Reconocimiento como sector económico prioritario

El Estado debe promover y apoyar la creación artística

El Ecuador debe generar incentivos para que las personas e instituciones inviertan, financien y desarrollen actividades culturales.

Ley de Propiedad intelectual/Derechos de autor.

Incentivos fiscales y tributarios.

Ley de Propiedad Intelectual / Derechos de Autor

Legislación que busca proteger las obras artísticas, diseños, ilustraciones, productos creativos y demás creaciones intelectuales, otorgando derechos sobre su uso, reproducción y explotación comercial.

Incentivos fiscales y tributarios

La Ley Orgánica de Cultura y decretos ejecutivos posteriores decreta la tarifa 0% del IVA para el listado de servicios artísticos y culturales detallados en el reglamento, beneficiando de esta forma a creadores, curadores, fotógrafos, diseñadores y gestores culturales que estén registrados en el sistema.

GESTIÓN DE MARKETING

Análisis del mercado

Mercado meta

El segmento meta de Cu. Gallery está dado por Hombres y mujeres con edades comprendidas entre los 21 a 50 años de edad, que residan en la ciudad de Cuenca y cuyos ingresos sean superiores a 1000 y menores a 1500 USD mensuales, que además busquen el consumo consciente y responsable.

De los datos obtenidos en la investigación de mercados se obtuvo que el 12% de los participantes de la encuesta consideran importante el consumo responsable, es decir, considerando las variables materiales ecológicos y que sean elaborados bajo los principios de comercio justo.

Proyección de ventas

Tabla 13. Proyección de ventas mensuales

VENTAS MENSUALES (en promedio)			
Productos	Cantidad vendida (unidades)	Precio por unidad	Total de ventas
Art Toy animales	15	25	375
Pantalón tipo japonés	16	60	960
Camiseta tipo crop	12	35	420

Anacleta	
TOTAL	1755

Tabla 14. Proyección de ventas anuales

VENTAS ANUALES (por mes)													
Producto	**Enero**	**Febrero**	**Marzo**	**Abril**	**Mayo**	**Junio**	**Julio**	**Agosto**	**Set.**	**Oct.**	**Nov.**	**Dic.**	**Total año**
	Producto 1												
Cantidad	22	19	16	12	8	8	5	4	9	10	25	36	174
Precio x.u.	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Total P1$.	550	475	400	300	200	200	125	100	225	250	625	900	4.350
	Producto 2												
Cantidad	23	23	18	17	14	7	5	12	13	12	23	30	197
Precio x.u.	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Total P2$.	1380	1380	1080	1020	840	420	300	720	780	720	1380	1800	11.820
	Producto 3												
Cantidad	14	12	12	7	4	5	4	8	6	8	23	35	138
Precio x.u.	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Total P3$.	490	420	420	245	140	175	140	280	210	280	805	1225	4830
Ventas Totales 1=2=3	2420	2275	1900	1565	1180	795	565	1100	1215	1250	2810	3925	21.000

Fuente: Datos internos Cu. Gallery

Luego de la proyección de ventas realizado en función de las ventas promedio de la empresa, se determina que los productos de mayor rotación son aquellos de precio más bajo, sin embargo, no se convierten en aquellos que generan mayor ingreso.

Mercado consumidor

La investigación de mercados, aplicada a 196 participantes en la ciudad de Cuenca mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, indica que los principales factores en la decisión de compra son: calidad, precio, variedad y diseño.

Entre las cinco personas que conocen la marca Cu. Gallery, tres señalaron Desigual, una Olga Fisher y una Zara como primera opción de compra, esta última a pesar de no ser considerada una marca de diseño de autor. De igual manera, tres de esas cinco personas (60%) visitan la tienda cada tres meses y las otras dos (40%) lo hacen cada seis meses o más. Estos resultados describen únicamente a esa

submuestra y no a los consumidores de Cuenca.

Finalmente, solo el 12% de los 196 encuestados considera muy importante el consumo socialmente responsable y ecológico.

Segmento de mercado

Tabla 15. Segmento de mercado

N°	Segmento	Perfil del segmento
1	Jóvenes profesionales	El primer segmento está compuesto por jóvenes entre 25 a 40 años, profesionales con título de tercer y/o cuarto nivel que gustan del arte y el diseño de autor. Con conciencia social y ecológica. El principal pasatiempo de este tipo de consumidor es que gusta de la lectura e investigación. El ingreso promedio del segmento está alrededor de los 1000 USD mensuales. Basan sus compras en el consumo consciente y responsable.
2	Jóvenes estudiantes	El segundo segmento de mercado se encuentra conformado por jóvenes entre 18 a 21 años de edad, principalmente conformado por estudiantes universitarios con conciencia ambiental y gusto por el uso un vestuario que expresa individualidad y originalidad, sin embargo, en este segmento de mercado el factor precio es una variable determinante al momento de decidir la compra.
3	Jóvenes artistas	Profesionales de la rama de artes con edades comprendidas entre los 40 a 50 años, casados, cuyo ingreso promedio mensual está alrededor de los 2000 USD, que buscan consumir de manera consciente y apoyar marcas locales y nacionales. De igual forma, este segmento se caracteriza por ser prosumidores.

Mercado competidor

Cuenca Informa (2025) indica que, en la Universidad del Azuay, se han graduado más de 134 diseñadores, sin embargo, únicamente 40 de ellos han logrado establecer marcas propias al apostar por producción local y rescate de raíces artesanales. El incremento de diseñadores ecuatorianos da inicio en los años 90 denotando un incremento significativo en exportaciones textiles alcanzando 67,8 millones de dólares mientras que para el 2010 la cifra ascendió a 157,2 millones de dólares, sin embargo, Cuenca no ha logrado consolidarse en el mercado de diseño nacional.

La ciudad cuenta con varias empresas reconocidas en al área de diseño textil y entre ellas se encuentran Garasa Ilustraciones, Adagio, Alba y Galería 9 ¾, con productos similares a los ofertados por Cu. Gallery.

Garasa Ilustraciones

Empresa cuencana fundada en el año 2011 por Verónica Molina y Cristóbal Cajas. La empresa se caracteriza por la fusión entre identidad local y la cultura pop a través de ilustraciones de cuyes. Se especializan en la aplicación de técnicas de sublimado y vinil en camisetas, gorras y souvenirs.

El nombre de la empresa se basa en el localismo “gara” el cual se utiliza como adjetivo calificativo para denotar que un objeto o situación es agradable o bonita.

Dentro de la cartera de productos de Garasa se encuentran camisetas, gorras, buffs, llaveros y otros productos con diseños propios.

Adagio

Adagio es una marca de diseño de moda cuencana enfocada en ofrecer prendas de vestir femenina tipo sastreras, versátiles y frescas. Dentro de su cartera de productos se encuentran pantalones sastreros, chalecos, blusas y faldas de diseñador.

Adagio comercializa sus artículos en tiendas físicas y a través de redes sociales.

Galería 9 ¾

Tienda de diseño que nace de la fusión de las marcas Gizli y Sara Arte y ofertan una amplia gama de productos artesanales y personalizados. Dentro de los productos ofertados se encuentran amigurumis, almohadas, bisutería, plantas, peluches, tazas y llaves los cuales se caracterizan por haber sido elaborados manualmente.

La galería se encuentra ubicada en el centro histórico de Cuenca, lugar donde se realiza la comercialización de sus productos y complementa además con ventas a través de redes sociales.

Izzi

Izzi, marca de origen ambateño de propiedad de Isaac Galarza, nace en el año 2023 con su primera tienda en la ciudad de Quito.

Análisis competitivo

Tipo de competencia **Directa e indirecta**

Escala de evaluación **Malo** 1 – 2 – 3 – 4 – 5 **Excelente**

Tabla 16. Análisis competitivo

Concepto	Competidor 1 Directo	Competidor 2 Directo	Competidor 3 Indirecto	Mi empresa
Tráfico de	2	1	2	2

clientes				
Precios	3	3	1	2
Reputación	1	2	4	3
Calidad en la atención	4	4	5	5
Ubicación del local	3	2	4	5
Aspecto del local	4	4	5	5
Comodidad del local	3	3	5	5
Políticas de venta	2	2	2	4
Garantías	2	2	5	4
Disponibilidad de producto	3	3	4	5
Imagen	3	3	5	4
Promociones	2	2	2	4
Aplicación TIC	2	2	4	4
Puntajes	34	33	48	52

El competidor más fuerte dentro del segmento es el número tres dado que cuenta con excelente reputación, ubicación, aspecto y comodidad del local además de las garantías de la prenda además de su imagen.

En cuanto a Cu. Gallery los puntos más fuertes están en la calidad de atención, ubicación, aspecto y comodidad del local además de la disponibilidad de productos. Finalmente, se deberán trabajar en aspectos como precios, tráfico de clientes y reputación de la empresa.

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de Cu. Gallery, es decir, los atributos únicos que la distinguen a sus competidores y por ende le permiten ser percibida positivamente por los clientes se detallan en el cuadro contiguo.

Tabla 17. Ventaja competitiva

Ventaja competitiva	
1°	**Curaduría de derecho de autor** Cu. Gallery se presenta como tienda de *arte y diseño de autor* con piezas seleccionadas únicas y productos de diseñadores y artistas ecuatorianos.
2°	**Identidad**

	La marca Cu. Gallery es reconocida en la ciudad de Cuenca por su tradición artística dado que la marca fusiona: Tradición artesanal Diseño contemporáneo Producción en pequeña escala Estos factores son especialmente importantes para los consumidores que valoran la producción local, piezas únicas y exclusividad frente al Fast Fashion.
3°	**Consumo consciente** La marca promueve el apoyo a diseñadores emergentes, economía creativa local y producción más consciente añadiendo un componente ético en la compra.
4°	**Atemporalidad** La marca indica que sus diseños son atemporales y no se rigen al Fast fashion dado que buscan crear piezas alejadas de lo efímero.

Mercado proveedor

Cu. Gallery cuenta con tres proveedores principales mismos que son los fabricantes de productos bajo principios ecológicos por más de quince años. De igual forma, no existe ningún tipo de prohibición en cuanto a la venta de sus artículos en otras tiendas o de manera directa puesto que son artistas reconocidos y no cuentan con un espacio físico exclusivo para la venta de sus productos.

Tabla 18. Escala de evaluación

Escala de evaluación **Malo 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Excelente**

Concepto	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Precios	3	2	4
Financiación	5	3	5
Plazos	3	5	4
Descuentos	4	2	3
Disponibilidad	2	4	4
Variedad	5	3	5
Calidad	2	3	4
Rapidez	2	4	3
Garantías	4	3	2
Servicios	3	3	3
Reputación	5	4	5

Responsabilidad	4	4	5
Puntajes	3,50	3,33	3,92

Estrategia de marketing

Producto

Estrategia de diferenciación de producto dado que los artículos comercializados por Cu. Gallery serán en un 75 % de origen orgánico y de diseño de autor. Este porcentaje se fija en función de la limitada disponibilidad de productos 100% orgánicos tanto en la ciudad de Cuenca como en Ecuador. Las fibras consideradas orgánicas son: algodón orgánico, lino orgánico, cáñamo orgánico, lana orgánica, seda orgánica y bambú orgánico dado que de igual manera se espera que las prendas de vestir sean biodegradables, hipoalergénica y de bajo impacto ambiental

El diagnóstico reveló que solo el 3,5 % de los 196 participantes adquiere productos de diseño de autor y que los principales factores de compra fueron la calidad (44 %) y el precio (34 %). Por otra parte, entre los cinco participantes que evaluaron específicamente la calidad de Cu. Gallery, tres manifestaron una percepción desfavorable; aunque esta submuestra es reducida, el resultado sugiere la conveniencia de fortalecer los controles de calidad.

Con esta información se sugiere que el control de calidad se priorice dentro de la estrategia de reposicionamiento, incluso por encima del factor ecológico puesto que únicamente el 12% de los 196 encuestados considera muy importante adquirir productos ecológicos.

Se contará con embalaje reciclado y la tienda entregará sus artículos únicamente en bolsas hechas con material reutilizado. Se intentará minimizar el uso de plástico para el empaquetado y envío de pedidos a diferentes zonas del país. Los envíos se realizan únicamente dentro del país, sin embargo, se puede realizar a cualquier punto y es el cliente quien asume este costo.

Con la finalidad de mantener la atemporalidad de las prendas, se optará por colores enteros intentando evitar estampados que puedan convertir en prendas similares al fast fashion, sin embargo, no se descarta la inclusión de prendas con estampados que cumplan con estas premisas.

La garantía que ofrece reparación de prendas en caso fallas en la confección, este costo lo asumirá el diseñador (proveedor) y de igual manera cambios en tallas en caso de ser necesario.

El volumen máximo de compra al proveedor se realizará en función del promedio de unidades vendidas y descartando el índice de temporalidad.

Tabla 19. Productos y servicios

N°	Producto/servicio	Características
1	Art Toy animal	30 cm, color rosa con manchas azules, elaborado 100% en lana.
2	Pantalón tipo japonés	Atemporal, unicolor y unitalla. Material 80% algodón y 20%

		poliéster.
3	Camiseta tipo crop	Color blanco, estampado abstracto, unitalla, unisex.

Precio

La asignación del precio se realizará en **función de la percepción de los valores asociados a la marca** y alineándolos con los nuevos objetivos de la marca.

Reposicionamiento de precio hacia arriba con la finalidad de vincular los principios de economía naranja, es decir, asignar el valor del conjunto de actividades involucradas en la transformación de ideas y conocimientos en bienes culturales y creativos. El reposicionamiento deberá implementarse de manera paulatina y con el respaldo de mejoras en el valor percibido por el consumidor al considerar los resultados de la investigación de mercados. Entre los cinco participantes que evaluaron específicamente la marca, cuatro (80 %) se mantuvieron neutrales respecto a la aseveración de que Cu. Gallery oferta productos a precio justo; esta submuestra es reducida y no permite generalizar el resultado al mercado cuencano. Por su parte, entre los 196 participantes de la investigación, el precio fue el segundo factor de decisión de compra (34 %), después de la calidad (44 %).

Estrategia de fijación de precios basado en el costo, es decir, que Cu. Gallery determinará el costo unitario y en función de ello se fija un porcentaje de beneficio.

Cu. Gallery intenta no aplicar descuentos por fechas especiales puesto que busca mantener el mensaje de consumo responsable, sin embargo, con la finalidad de tener acceso a otros mercados sensibles al precio se considera realizar una reducción en el precio de venta con la finalidad de posicionar su marca y llegar a un segmento que con el transcurso del tiempo dispondrá de los recursos para la compra de dichos artículos.

En cuanto a los métodos de pago, Cu. Gallery permite pagos en efectivo o tarjeta de crédito y de igual forma brinda la opción de pago por abonos durante 30 días desde la fecha en la que el artículo es separado.

Tabla 20. Estructura de precio

Estructura de precio		
Art Toy	**Valor $**	**%**
Costo de venta	13	
Descuento	0	
Impuesto	1,95	0,15
Comisión de venta	0,65	0,05
Margen deseado	7,8	0,6

Precio de venta	23,4

Tabla 21. Estructura de precio

Estructura de precio		
Pantalón tipo Koreano	**Valor $**	**%**
Costo de venta	32,25	
Descuento	0	
Impuesto	4,8375	0,15
Comisión de venta	1,6125	0,05
Margen deseado	19,35	0,6
Precio de venta	58,05	

Tabla 22. Estructura de precio

Estructura de precio		
Producto 1.	**Valor $**	**%**
Costo de venta o producción	19,08	
Descuento	0	
Impuesto	2,862	0,15
Comisión de venta	0,954	0,05
Margen deseado	11,448	0,6
Precio de venta	34,344	

Plaza

Cu. Gallery cuenta con el punto de venta físico ubicado en la ciudad de Cuenca entre las calles Presidente Borrero y Presidente Córdova. La comercialización de artículos se realiza además a través de la tienda física y redes sociales.

Dentro de la variable plaza se implementará una página web para venta directa además de contar con un número de WhatsApp corporativo para respuesta inmediata a requerimientos. Estas herramientas serán gestionadas por el personal de venta a cargo.

El servicio de envío a domicilio o a nivel nacional se considera necesario dado que en el mercado así lo requiere, sin embargo, dicho valor será asumido por el consumidor final.

La tienda permite el control de la experiencia y control de marca además la retroalimentación inmediata del cliente. La página web apoyará en el proceso de llegar a nuevos mercados especialmente a aquellos que residen en otras ciudades o incluso países a través de un acceso rápido a los productos.



Promoción

Comunicación de marca transmedia, es decir, el uso de redes sociales, correo electrónico, revistas digitales especializadas y página web para la difusión de mensajes con contexto ambiental y social.

Tabla 23. Cuadro de elementos de comunicación y presupuestos

Cuadro de elementos de comunicación y presupuestos			
Componentes	**Elementos**	**Presupuesto mensual**	**Presupuesto anual**
Papelería	Bolsas impresas	1,67	20
Publicidad	Carteles del local	66,67	800
	Banners	6,67	80
	Publicidad en revistas	20,83	250
	Publicidad en web	12,50	150
	Productos en merchandising	8,33	100
Promociones	Campañas de descuentos especiales	3,33	40
Web Page	Hosting y dominios	6,67	80
	Diseño de página web	22,92	275
	Administrador de web	16,67	200
Relaciones publicas	Vendedores	191,67	2300
Redes sociales	Administrador de red social	20,83	250
	Actualizaciones	0,00	0
	Diseño	16,67	200
	Total	395,42	4745,00

Gestión operativa

Objetivos operativos

Cu. Gallery es el punto de venta físico de artículos de diseño de autor en la ciudad de Cuenca y de igual manera, comercializa artículos o piezas únicas con la finalidad de complementar su oferta actual. En función de ello, se determina la cantidad mínima de reposición de artículos en la tienda con el fin de atender la demanda promedio.

Tabla 24. Productos y cantidades mensuales

N°	Productos	Unidad	Cantidad al mes
1	Art Toy animal	Pieza	37
2	Pantalón tipo japonés	Pieza	42
3	Camiseta tipo crop	Pieza	23

Recursos materiales necesarios

Cu. Gallery cuenta con los insumos necesarios para la comercialización de productos dado que la superficie del local permite contar con una pequeña bodega para almacenar nueva mercadería o artículos con abonos y que ya no se encuentran a la venta.

Tabla 25. Recursos materiales necesarios

N°	Recursos materiales	Detalles	Cantidad	Unidad
1	Banners por diseñador	Logo del autor	4	Unidad
2	Página web	Venta y pago	1	Unidad
3	WhatsApp corporativo	Atender mensajes	1	Unidad
4	Celular		2	Unidad

Activos fijos

Tabla 26. Activos fijos

N°	Activo fijo	Área	Característica técnica	Cantidad
1	Software	Comercial	Laptop Notebook HP 250 G7 Intel Core i3 Ram 4Gb Disco HDD 1TB 15,60″ Windows 10 Original	2
2	Vitrina vidrio	Comercial	190 cm x 250 cm	1

3	Vitrina vidrio interior	Comercial	130 cm x 90 cm	2
4	Vitrina esquinera	Comercial	180 cm x 45 cm	1
5	Estanterías	Comercial	210 cm x 185 cm	2
6	Datafast	Comercial	**POS Inalámbrico (DataSmart)** con Android 5.X, pantalla táctil, conectividad 4G/WIFI, lector Contactless y certificaciones PCI, y el **Datamóvil QPOS**, un lector portátil Bluetooth compatible con iOS/Android para pagos con chip y banda magnética.	1
7	Programa contable	Contabilidad	**ContaSol, Microsoft Dynamics 365. Alfa People Latam.**	1

Figura 4. Flujograma de procesos

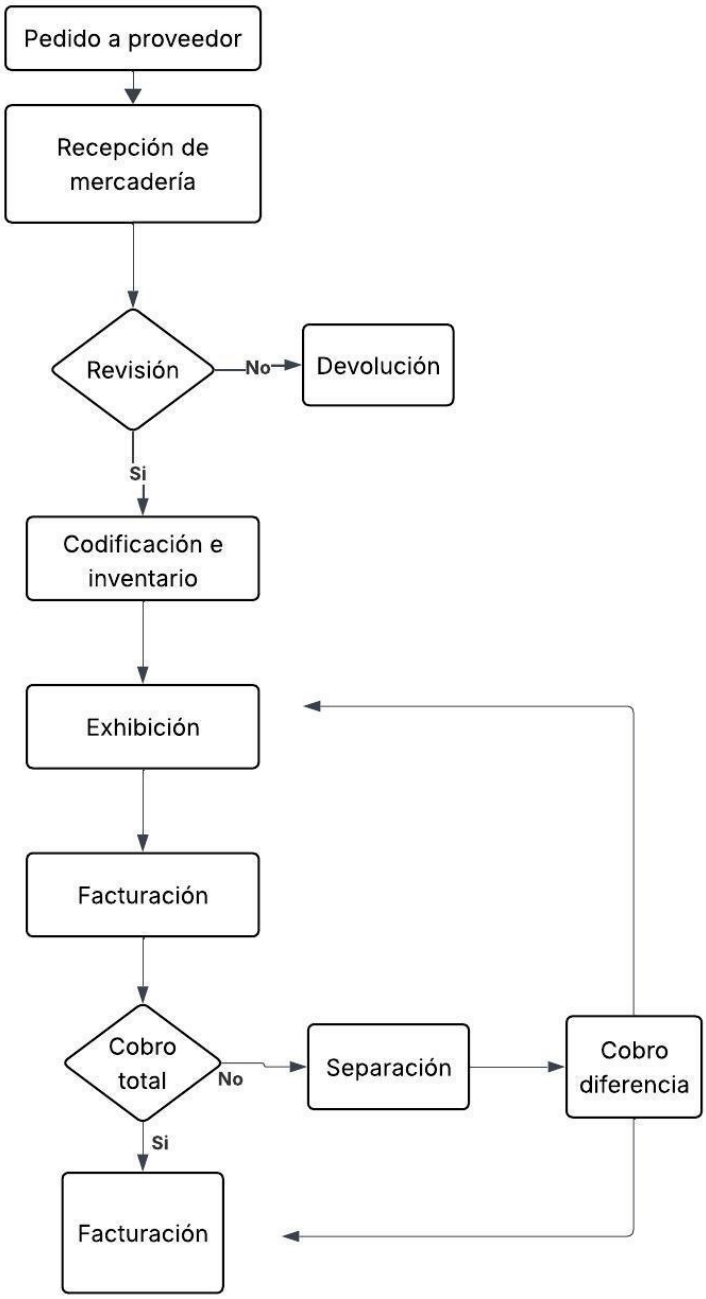
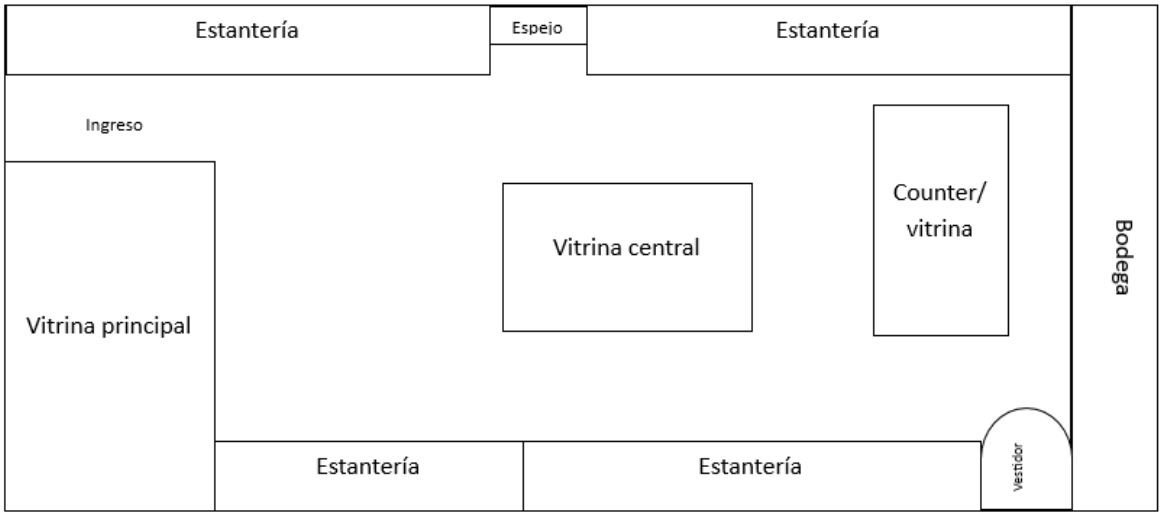


Figura 5. Distribución del local

Ocupación estratégica de espacios, intentando ubicar las zonas frías y calientes y en función de ellos determinar la mejor ubicación para cada tipo de artículo.

Reducción de ruido en merchandising, evitar la saturación de artículos que pueden abrumar a los clientes. Por ello es recomendable mantener una exhibición ordenada, permitir espacios en blanco y rotación frecuente para destacar productos.



Buenas Prácticas Laborales

Tabla 27. Buenas prácticas laborales

N°	Buenas prácticas	Descripción
1	Normas de seguridad	**Manipulación de cargas:** Prohibido levantar cajas pesadas y de ser necesario desempacará en el lugar de recepción. **Orden y limpieza:** Mantener pasillos despejados de cajas, armadores o plásticos para evitar caídas y tropiezos o posibles accidentes. Adicional se deberá realizar una limpieza rápida de polvo acumulado en los estantes. **Almacenamiento seguro:** No sobrecargar estanterías. Además, se recomienda colocar los productos pesados en la parte inferior de los estantes.
2	Normas de higiene	**Protocolo de prendas devueltas:** No se aceptan devoluciones, sin embargo, de darse el caso se deberá implementar un proceso de desinfección obligatorio previo a colocarlos nuevamente en el punto de venta. **Limpieza de probadores:** Limpieza de piso, manijas y espejos tras cada uso. **Manipulación de mercancía nueva:** Realizar limpieza previa

		de la zona de recepción de mercadería. **Almacenamiento limpio:** Mantener las prendas de stock en un lugar seco, ventilado y libre de polvo. **Uso de uniforme limpio**
3	Normas ambientales	**Embalaje sostenible** **Eficiencia energética:** Reducción del uso de energía mediante la utilización de focos LED. **Capacitación ambiental:** Capacitar al personal de ventas sobre la procedencia sostenible de los productos para que puedan informar correctamente al consumidor.
4	Normas sociales	Saludo y despedida activa Honestidad en el asesoramiento Trato amable Vestimenta profesional

Costos plan de reposicionamiento

Los costos del plan de comunicación se consideran dentro del presupuesto anual y serán amortizados en el primer período de aplicación del mismo. Para el cálculo de costos se considera el porcentaje de ventas de dichos artículos con comparación al total de ventas promedio anual.

Tabla 28. Costos del plan de reposicionamiento

Descripción	Detalle	Monto	Prorrateo mensual	Prorrateo en función de volumen de ventas
Rediseño de marca	Pago por diseño de manual de marca	750,00	62,50	46,88
Página web	Diseño e implementación	200,00	16,67	12,50
Marketing de reposicionamiento-Comunicación	Campaña de reposicionamiento-Comunicación	1830,00	152,50	114,39
Capital de trabajo inicial	Inventario inicial	250,00	20,83	15,63
Total		3030,00	252,50	189,40
			5080	

Costos fijos

Los costos fijos se calculan considerando arriendos, sueldo de la vendedora y contadora. De igual forma se considera el 75 % de los costos totales dado que es el valor relativo del promedio de ventas total.

Tabla 29. Costos fijos

Costo fijo	
Arriendo	650
Luz, agua, internet	60
Sueldo	750
Total	1460

Prorrateo: 876 USD

Cálculo de Utilidad Neta

Escenario optimista- Tasa de rendimiento: 5 %

Tabla 30. Proyección mensual de ventas y costos – escenario 1

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Set.	Oct.	Nov.	Dic.	Total año
Ventas	2420,00	2275,00	1900,00	1565,00	1180,00	795,00	565,00	1100,00	1215,00	1250,00	2810,00	3925,00	21.000,00
Costos Variables	831,74	762,89	648,87	509,89	369,59	281,26	197,13	341,58	396,54	423,48	998,28	1418,17	7179,41
Utilidad bruta	1588,26	1512,11	1251,13	1055,11	810,41	513,74	367,87	758,42	818,46	826,52	1811,72	2506,84	13.820,59
Costos iniciales	189,40	189,40	189,40	189,40	189,40	189,40	189,40	189,40	189,40	189,40	189,40	189,40	2272,80
Costos fijos	876,00	876,00	876,00	876,00	876,00	876,00	876,00	876,00	876,00	876,00	876,00	876,00	10.512,00
Utilidad neta	522,86	446,71	185,73	-10,29	-254,99	551,66	-697,53	-306,98	-246,94	-238,88	746,32	1441,43	1035,78

Escenario pesimista (reducción de ventas 10 %)- Tasa de rendimiento: 7%

Tabla 31. Proyección mensual de ventas y costos – escenario 2

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Set.	Oct.	Nov.	Dic.	Total año
Ventas	2178,00	2047,50	1710,00	1408,50	1062,00	715,50	508,50	990,00	1093,50	1125,00	2529,00	3532,50	18.900,00
Costos Variables	748,57	686,60	583,99	458,90	332,63	253,13	177,42	307,42	356,88	381,13	898,45	1276,35	6461,47
Utilidad bruta	1429,43	1360,90	1126,01	949,60	729,37	462,37	331,08	682,58	736,62	743,87	1630,55	2256,15	12.438,53
Costos iniciales	189,40	189,40	189,40	189,40	189,40	189,40	189,40	189,40	189,40	189,40	189,40	189,40	2272,80
Costos fijos	876,00	876,00	876,00	876,00	876,00	876,00	876,00	876,00	876,00	876,00	876,00	876,00	10.512,00
Utilidad neta	364,03	295,50	60,61	-115,80	-336,03	-603,03	-734,32	-382,82	-328,78	-321,53	565,15	1190,75	-346,28

Escenario optimista (Incremento de ventas 10 %)- Tasa de rendimiento 10 %

Tabla 32. Proyección mensual de ventas y costos – escenario 3

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Set.	Oct.	Nov.	Dic.	Total año
Ventas	2662,00	2502,50	2090,00	1721,50	1298,00	874,50	621,50	1210,00	1336,50	1375,00	3091,00	4317,50	23.100,00
Costos Variables	914,92	839,17	713,76	560,88	406,55	309,38	216,84	375,74	436,19	465,83	1098,11	1559,98	7897,36
Utilidad bruta	1747,08	1663,33	1376,24	1160,62	891,45	565,12	404,66	834,26	900,31	909,17	1992,89	2757,52	15.202,64
Costos iniciales	189,40	189,40	189,40	189,40	189,40	189,40	189,40	189,40	189,40	189,40	189,40	189,40	2272,80
Costos fijos	876,00	876,00	876,00	876,00	876,00	876,00	876,00	876,00	876,00	876,00	876,00	876,00	10.512,00
Utilidad neta	681,68	597,93	310,84	95,22	-173,95	-500,28	-660,74	-231,14	-165,09	-156,23	927,49	1692,12	2417,84

Figura 6. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio

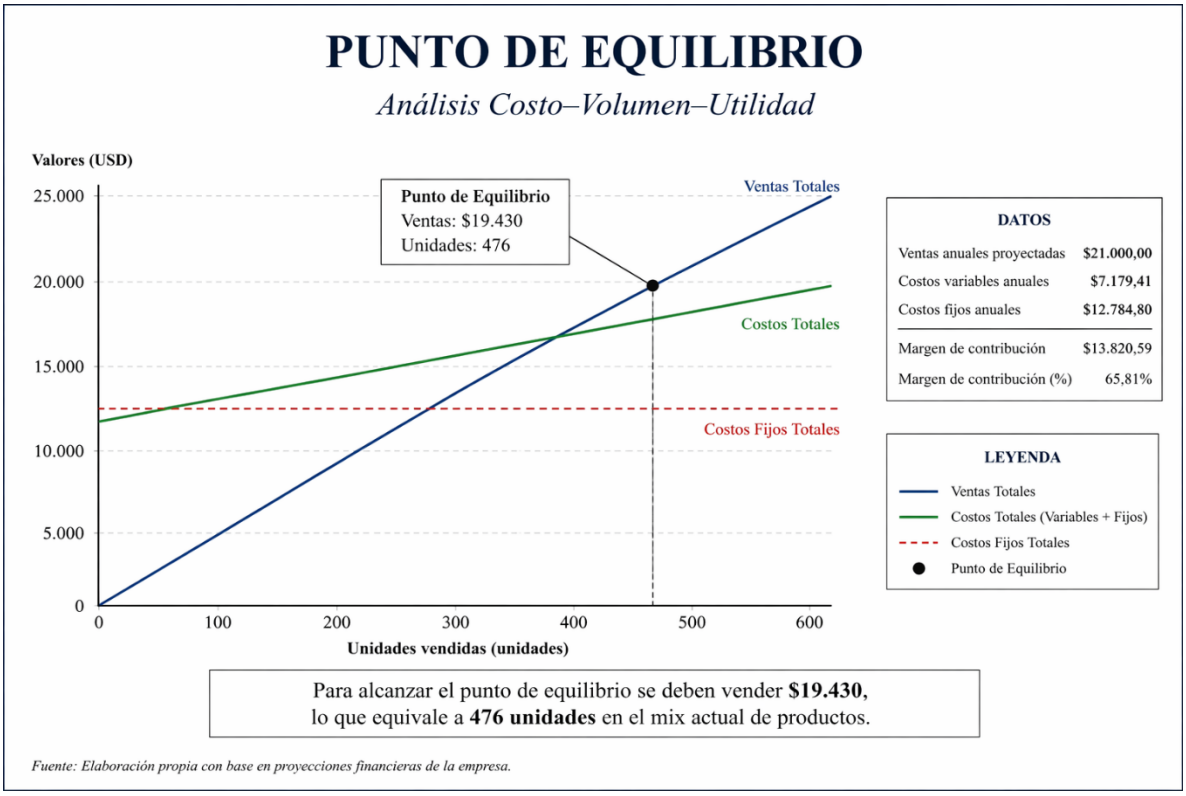


Tabla 33. Información clave

Información clave	
Ventas totales	21.000
Unidades totales 124+157+138	419 unidades
Costos variables totales	7179,41
Costos fijos anuales	12.784,80

1. Margen de contribución

$$MC = Ventas - Costos\ Variables$$

$$MC = 21.000 - 7.179,41 = 13.820,59$$

2. Ratio de margen de contribución

$$\frac{MC}{Ventas} = \frac{13.820,59}{21.000} \approx 0,6581$$

---

3. Punto de equilibrio en ventas ($)

$PE = \frac{12.784,80}{0,6581}$

$$PE \approx 19.430,00$$

Punto de equilibrio mensual (referencial)

$$19.430/12 \approx 1.619$$

$$MC = 30$$

$PE = 12.784,80/30 =$ 476 unidades

De la información obtenida, se concluye que la empresa para llegar al punto de equilibrio deberá generar un ingreso anual de 19.430 USD y un valor referencial mensual de 1619 USD.

Número de unidades en el punto de equilibrio

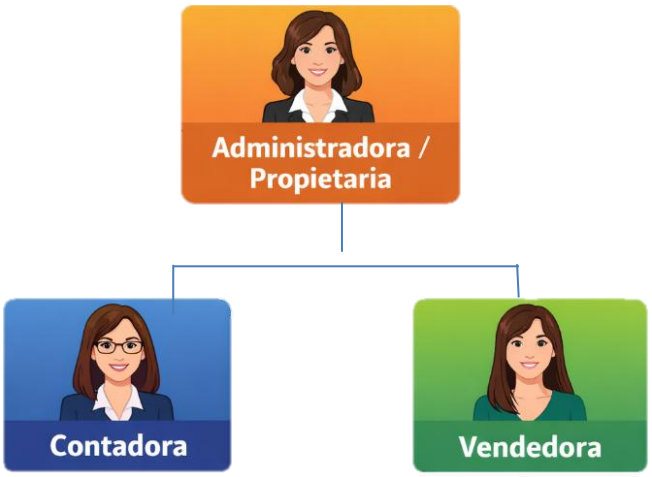
Tabla 34. Número de unidades en el punto de equilibrio

Producto	Unidades	Proporción	Unidades PE
Producto 1	375	21,37%	166

Producto 2	960	54,70%	177
Producto 3	420	23,93 %	133

Gestión de personas

Figura 7. Estructura organizativa



Necesidad de personal

Tabla 35. Estructura organizativa

Áreas	Cargos	Cantidad	Contratación		Remuneración	
			Permanente	Temporal	Salarios	Comisión
Administración	Administradora	1	x		X	
Contabilidad	Contadora	1	x		x	
Comercialización	Vendedora	1	x		x	

Principales funciones

Tabla 36. Principales funciones por gestión

Gestión	Principales funciones
Administradora	Elaboración de planes de negocios para capitalización. Establecimiento de relaciones comerciales. Orientación y supervisión de los empleados. Elaboración de la estrategia general de la empresa, Soporte en la ejecución de estrategias y tácticas de marketing. Efectuar reuniones periódicas interdisciplinarias con los miembros del equipo y coordinar las actividades a realizar. Colaborar con la elaboración, ejecución y revisión de proyectos sobre los asuntos que le sean encomendados. Otras actividades relacionadas con el cargo.
Contadora	Contabilidad y declaración mensuales de impuestos Elaboración de presupuestos anuales Elaborar estados financieros, clasificar, registrar, analizar e interpretar la información Elaboración de roles de pagos y de beneficios sociales Manejo y control de inventarios Elaborar la conciliación bancaria mensual obteniendo así un correcto movimiento de cheques girados, notas débitos y créditos de la cuenta bancaria. Velar por el buen manejo de los recursos monetarios y bienes de la organización. Las demás inherentes a su condición de contador.

Vendedor/a	Asesoramiento y Venta Consultiva Gestión de Objeciones y Cierre: Seguimiento y Fidelización: Mantener la relación postventa, informar sobre promociones, novedades y asegurar la satisfacción para lograr la recompra. Gestión Operativa del Punto de Venta Manejo de efectivo Cuadre diario de caja Reporte de Actividades:

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El contexto de negocios generado a raíz de la pandemia ha tenido un cambio sin precedentes, ya que se marcó un antes y un después en los hábitos de compra, en la disposición

de plataformas, en el consumo del fast fashion, y una diferencia abismal entre los precios de los productos. La sobrevivencia de muchos negocios los llevó a cambiar su objeto de negocio y artículos comercializados, este fue el caso de Cu. Gallery un negocio que promueve el comercio local, precio justo, y promoción de la cultura y diseño de autores locales que incluyó en su línea de ventas productos fast fashion en su oferta, una decisión difícil, pero a la que apostó su propietaria para acoplarse al mercado, pero que lejos de tener resultados de crecimiento económico se encuentra con resultados que arrojan resultados negativos en cuanto a su percepción y posicionamiento.

El cambio de enfoque de la tienda ha sido inteligible en relación al concepto inicial, pero del que se requiere disponer resultados que precisen si la decisión correcta es acoplarse al mercado, o fortalecer su línea de negocios, ello requiere una investigación de mercados que focalice las decisiones hacia la sostenibilidad, y de ser posible conservar la línea original del negocio, que solo será conocido con los resultados determinados en el presente proyecto.

Los resultados obtenidos tras la aplicación de las encuestas permiten observar que, entre las personas que conocen la marca y respondieron la encuesta, la percepción de credibilidad, responsabilidad social, promoción del arte, la cultura y la ecología parece haberse visto afectada por el cambio de la línea de comercialización. Además, únicamente el 3,5 % de los encuestados afirma que adquiere productos de diseño de autor y, de las respuestas obtenidas sobre el lugar preferido para comprarlos, tres mencionaron Cu. Gallery, al igual que los diseñadores que trabajan conjuntamente con la tienda.

ESTUDIO DE POSICIONAMIENTO DE LA MARCA CU. GALLERY EN LA CIUDAD DE CUENCA

Antecedentes

Mellink Méndez y Monzón Larios (2025) señalan que la industria de la moda se posiciona como la segunda más contaminante a nivel mundial, debido a prácticas insostenibles como el desperdicio de agua, las altas emisiones de carbono y el auge de la moda rápida.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), entre los años 2015 al 2020 se registró un incremento en la generación de residuos sólidos de 0,57 kilogramos por persona a 0,83 kilogramos, en tanto que la categoría «otros» representó el 16,8 % en 2020 e incluyó vidrio, madera, chatarra, caucho y textil (INEC, 2015, 2021).

Cu. Gallery nace como una propuesta de la artista y activista cuencana María José Machado en el tradicional barrio El Vado en el año 2008. La tradición e historia familiar se encuentran detrás de la selección del primer local puesto que su abuelo quien lo ocupó hace 50 años para la elaboración de piezas de cobre que aún hoy se producen por dos de sus hijos manteniendo la historia y tradición de la ciudad.

Actualmente, Cu. Gallery se encuentra ubicada en Calle Presidente Borrero y Presidente Córdova y mantiene su visión de convertirse en una plataforma de artistas con el objetivo de brindarles la posibilidad de exponer sus obras. La tienda busca generar valor en las marcas locales, la inserción en las culturas y de diseño urbano.

Esta microempresa actualmente cuenta con dos colaboradores quienes se encargan de apoyar la comercialización de artistas reconocidos como Lía Cevallos, Marcela Orellana, Wanawana, entre otros. Estas marcas se caracterizan por sus diseños auténticos y atemporales buscando siempre mantener el concepto de exclusividad, trabajada y mentalizada como pieza de arte.

Es necesario además destacar su compromiso con el desarrollo local al comercializar y exhibir productos mayoritariamente ecuatorianos bajo el modelo de comercio justo, es decir, que basa sus actividades en el diálogo, transparencia y respeto buscando equidad en el comercio con base en criterios sociales y medioambientales (Coordinadora Estatal de Comercio Justo, s. f.).

Definición del problema de investigación

Cu. Gallery Fashionart se proyecta como una tienda de diseño de autor que comercializa marcas locales y nacionales desde el año 2008, siendo esta una de las principales razones por las que la marca es conocida a nivel local y nacional. Sin embargo, entre los años 2023 y 2025 la empresa ha registrado una reducción de su margen de utilidad de 7,86 puntos porcentuales (pasando de 16,81% en 2023 a 8,95 % en 2025), a pesar de que sus ventas en términos absolutos se han mantenido en crecimiento durante el mismo período. Esta disonancia entre el aumento de ventas y la caída sostenida de la rentabilidad evidencia que la estrategia comercial adoptada no ha logrado los resultados esperados en términos de valor generado por venta.

Las consecuencias económicas generadas en los años 2020 y 2021 a causa de la pandemia tuvieron repercusiones en el modelo de Cu. Gallery puesto que era necesario buscar una estrategia que le permitiese sostenerse en el mercado, conllevando a la comercialización de productos y artículos producidos en serie mismos que con mayor aceptación debido a que se ofertan a un menor costo.

Actualmente, Cu. Gallery comercializa productos de diseño de autor y artículos producidos en serie sin considerar si estos últimos están elaborados con materiales ecológicos y socialmente responsables, y es precisamente en este periodo de diversificación de la oferta cuando se registra la caída sostenida del margen de utilidad antes señalada, lo que sugiere que el crecimiento en volumen de ventas se ha logrado a costa de una menor rentabilidad por unidad comercializada, hipótesis que es necesario confirmar mediante la presente investigación.

Por las razones expuestas es importante determinar el posicionamiento actual de la marca y las causas de la reducción en su rentabilidad, a pesar del crecimiento sostenido de sus ventas en el mismo periodo.

Propósito de la investigación

La investigación a realizarse se la desarrolla con el fin de determinar la imagen actual de la tienda Cu. Gallery Fashionart en la ciudad de Cuenca.

Los productos comercializados en la tienda ya no solamente incluyen piezas de diseño de autor locales y nacionales sino además artículos producidos en masa y que podrían desenfocarse de la idea original de la tienda. Es por ello que se ha visto necesario revisar el concepto actual de la empresa con la finalidad de ver la afectación de las decisiones que buscan volverse más competitivas dentro del mercado.

Al mismo tiempo es necesario determinar las principales variables que se consideran al momento de decidir la compra de un artículo.

Objetivo principal:

Definir el posicionamiento de la marca Cu. Gallery en la ciudad de Cuenca.

Objetivos secundarios:

Analizar la imagen actual de la marca Cu. Gallery en los consumidores actuales

Analizar el impacto de la diversificación de productos ofertados en Cu. Gallery

Determinar las principales variables que inciden en la decisión de compra

Variables claves de diseño

La investigación de mercados a realizarse se efectuará con completa imparcialidad y objetividad con el fin de obtener datos reales y verídicos acerca del conocimiento de la tienda de arte y Diseño Cu. Gallery Fashionart.

Para ello se considerarán a los visitantes de la tienda, principalmente aquellas que realizan la compra además del posible mercado potencial.

Hoja de necesidades de información

ACTIVIDAD 1: Recolección de información secundaria

Enumerar los principales temas a investigar

Enumeración de los actores claves a entrevistar

Evaluación de los comentarios de los clientes que se encuentran registrados en los libros de la empresa

Análisis de la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información

ACTIVIDAD 2: Observación de la atención brindada por parte de los colaboradores

Identificación de las debilidades del servicio

Diseño de la ficha de entrevista

Recolección de la información de proveedores

Establecer las necesidades óptimas de personal y su perfil adecuado para la prestación adecuada del servicio

ACTIVIDAD 3: Determinación de la información a recolectar

Identificación de las principales variables a investigar

Determinación de la población de interés para la investigación

Elaboración de la prueba piloto

Determinación de los principales individuos involucrados en la prestación del servicio

Identificación de leyes, reglamentos y ordenanzas que regulan el área en estudio

Corrección de la encuesta piloto

Elaboración de la encuesta definitiva

Ejecución de las encuestas a nuestro mercado de interés

ACTIVIDAD 4: Análisis cuantitativo de los datos

Tabulación de las encuestas

Depuración de la base de datos

Análisis univariante de las variables de investigación

Análisis bivariante de las variables

ACTIVIDAD 5: Elaboración de conclusiones y recomendaciones

Determinación de los principales segmentos de mercados a los cuales Cu. Gallery puede dirigir sus acciones de marketing.

Determinación de los principales medios de comunicación por los cuales los individuos se informan acerca de la existencia de este tipo de tienda.

Elaboración de un informe que contenga los principales hallazgos

Elaboración de conclusiones y recomendaciones para la toma de decisiones por parte

de Cu. Gallery.

Técnicas de Investigación

Diseño y plan de investigación

Investigación Exploratoria

El objetivo de la investigación exploratoria es examinar un problema o situación para proporcionar conocimientos y entendimiento. Sus principales características son: flexible, versátil, la mayoría de las veces es la parte frontal del diseño de la investigación total. Los métodos que se utiliza para esta investigación son encuestas a expertos, encuestas piloto, datos secundarios e investigación cualitativa.

Investigación cualitativa

El presente diseño de investigación incluye entrevistas presenciales exhaustivas a actores clave como propietarios, colaboradores y proveedores. Los instrumentos de recolección de información se encuentran anexados.

La lista de actores entrevistados incluye:

Propietaria, Mgtr. María José Machado

Lía Cevallos, copropietaria y proveedora

Marcela Orellana, diseñadora y proveedor actual

Nathaly Vintimilla, diseñadora y proveedor actual

Tres clientes actuales

Datos secundarios

Los datos secundarios, por lo general, están disponibles para la investigación, sin embargo, estos debieron ser procesados con el fin de adaptarlos a las necesidades de información.

La presente investigación incluye datos secundarios internos y externos. Los datos secundarios externos incluyen materiales publicados por el INEC, Municipio de Cuenca y revistas especializadas.

Los datos secundarios internos han sido proporcionados por Cu. Gallery Fashionart, mismos que corresponden al detalle de ventas por artículo y monto.

Investigación descriptiva

El objetivo de la Investigación descriptiva es describir características del grupo de interés, previa elaboración de hipótesis, diseño planeado y estructurado. El método utilizado en esta investigación son las encuestas personales aplicadas por conveniencia a clientes actuales y

potenciales con el fin de obtener una descripción de su comportamiento. Las encuestas se diseñarán a través de la herramienta Forms y serán remitidas a los números de WhatsApp registrados. Finalmente, se describirán los resultados de la muestra analizada, sin que ello implique inferencias estadísticas sobre la población de interés en la presente investigación.

El fin del estudio es descubrir características de grupos relevantes para la elaboración de perfiles de consumidores. En segundo lugar, se busca establecer hábitos de consumo de los diferentes clientes para la determinación de su poder de compra y preferencias.

El método utilizado es el muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual, según Malhotra (2008), es una técnica en la que la selección de los elementos de la muestra depende de su accesibilidad y del criterio del investigador, por lo que no todos los elementos de la población tienen una probabilidad conocida de ser seleccionados.

Determinación de la población de estudio

Hombres y mujeres con edades comprendidas entre los 21 a 50 años de edad, que residan en la ciudad de Cuenca y cuyos ingresos sean superiores a 1.000 USD y menores a 1500 USD mensuales, que además gusten de arte y eventos culturales.

Muestreo

La investigación aplicada corresponde a un muestreo no probabilístico por conveniencia, puesto que los participantes fueron seleccionados en función de su accesibilidad y disponibilidad para contestar la encuesta. La población de interés estuvo conformada por hombres y mujeres entre 21 y 50 años de edad, residentes en la ciudad de Cuenca y con ingresos superiores a 1.000 USD mensuales además de mostrar interés por el arte y eventos culturales.

Luego del cálculo de la muestra se obtuvo que debía aplicarse 196 encuestas, que fue diseñada mediante Google Forms y se distribuyó a través de WhatsApp a clientes que visitaron la tienda, proveedores, amigos, además de los diferentes contactos telefónicos y correos electrónicos registrados en el sistema de la tienda. La utilización de estos medios respondió a la necesidad de facilitar la participación de los encuestados, considerando que debido a temas de seguridad muchos contactos podían desconfiar de los enlaces recibidos desde números o contactos desconocidos.

La aplicación de este método permitió recopilar información de clientes actuales y potenciales, pero, al tratarse de un muestreo no probabilístico, los resultados obtenidos se interpretaron considerando que la muestra no garantiza que todos los integrantes hayan tenido la misma probabilidad de ser seleccionados. Finalmente, como referencia para dimensionar la muestra se empleó la siguiente fórmula para poblaciones finitas.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N-1) + Z^2\ pq}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(146369)}{(0.07)^2(146369-1)+(1.96)^2\ (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{140573}{718.16)}$$

$$n = 196$$

Donde:

Z= 1,96

$e = 7\%$

N=146.369

p= 0,5

q= 0,5

Nivel de confianza= 95 %

La fórmula se utilizó únicamente como criterio diferencial para dimensionar la muestra de 196 encuestas puesto que el muestreo es no probabilístico con un error del 7% y un nivel de confianza del 95 % que no constituyen medidas de precisión estadística de los resultados y por tanto no serán interpretados como tales.

La limitación metodológica del muestreo por conveniencia no permite calcular el error muestral ni asegurar que la muestra será representativa de la población, ya que podrían existir sesgos de selección. Por tanto, los resultados no son estadísticamente representativos de la población de Cuenca, ni pueden generalizarse a ella dado que deben interpretarse como una descripción de la muestra analizada. Útil para la toma de decisiones de Cu. Gallery y podrán contrastarse en estudios posteriores con un muestreo probabilístico.

Resultados de investigación

Luego de la aplicación de las encuestas tanto a clientes actuales como potenciales, se observa, entre los participantes que conocían la marca y respondieron las preguntas de percepción, Cu. Gallery ha sido objeto de una modificación en la imagen global de la marca. Esto

se identificó luego de que, en varias de sus características, no haya superado el 60% de aprobación (3 de 5 personas), cifra que corresponde a un número reducido de clientes y no necesariamente a una tendencia de mercado cuencano.

A continuación, se detallarán los principales resultados obtenidos tras la aplicación de 196 encuestas tanto de manera física como a través del uso de la herramienta Forms.

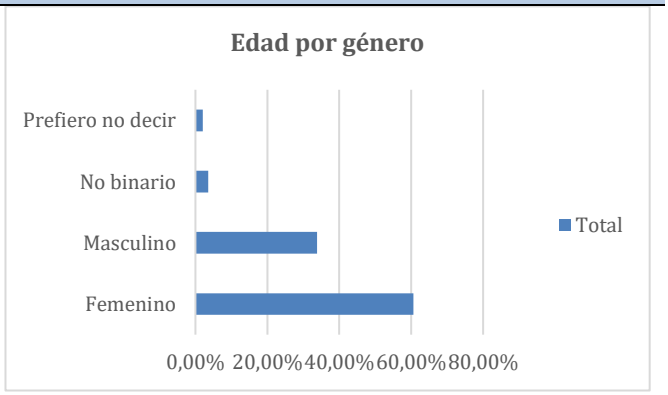
Los resultados describen las respuestas de los 196 encuestados, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, por ello, no son estadísticamente representativos de la población de Cuenca y no pueden extrapolarse a ella, pero se presentan como una descripción de la muestra analizada útil para la toma de decisiones de Cu. Gallery.

Es importante aclarar que no todos los porcentajes se calcularon sobre el tamaño de la muestra. Los resultados sobre género, nivel de instrucción, importancia de los productos ecológicos y factores de decisión de compra se refieren a la muestra total (n=196). la Tabla 39 se calculó sobre 9 respuestas y las tablas 40 a 49, es decir, aquellas que se refieren a las variables recordación, frecuencia de visita, percepción de marca y preferencias de marca se calcularon únicamente sobre aquellas personas que conocen a Cu. Gallery y respondieron cada pregunta. El tamaño de la submuestra es de 5 respuestas válidas. Dado que se trata de submuestras muy reducidas, el porcentaje se presenta junto con el número de casos y debe interpretarse como una descripción de esas pocas respuestas y no como una tendencia del mercado cuencano.

Tabla 37

Género de los encuestados

Género	Frecuencia
Femenino	60,61%
Masculino	33,84%
No binario	3,54%
Prefiero no decir	2,02%
Total general	100,00%



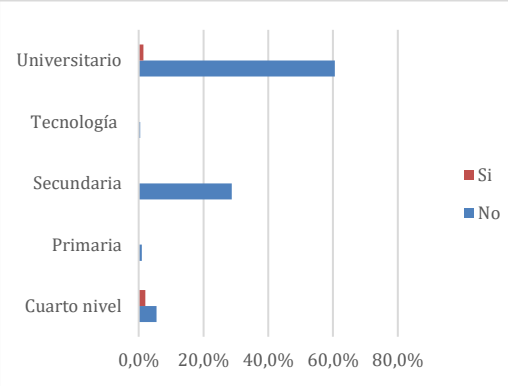
Fuente: Investigación de mercados

El 60,61 % de los encuestados son de género femenino, el 33,84 % de género masculino, el 3,54 % se considera no binario y finalmente, el 2,02 % prefirió no indicar su género.

Tabla 38

Compra de artículos de diseño de autor según nivel de instrucción

Instrucción	No	Si	
Cuarto nivel	5,6%	2,0%	7,6%
Primaria	1,0%	0,0%	1,0%
Secundaria	28,8%	0,0%	28,8%
Tecnología	0,5%	0,0%	0,5%
Universitario	60,6%	1,5%	62,1%
Total general	96,5%	3,5%	100,0%



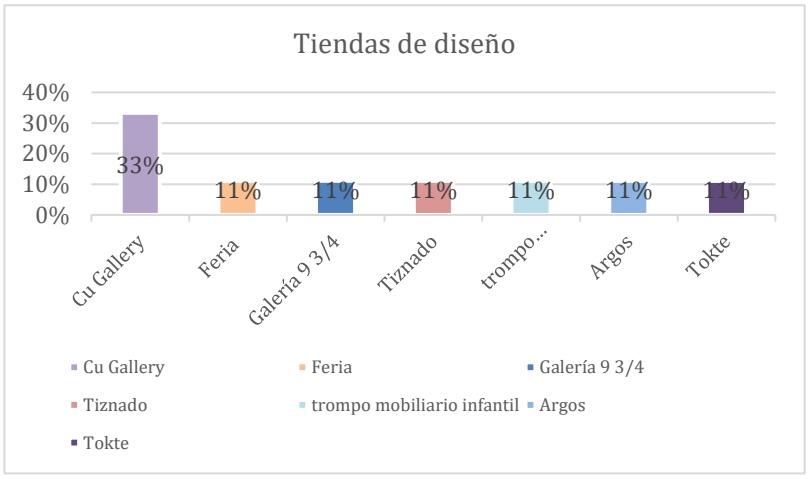
Fuente: Investigación de mercados

Según los resultados obtenidos, se observa que el 96,5 % de los encuestados no compra productos de diseño de autor y el 3,5 % de los encuestados ha adquirido productos originales y únicos de diseño. Aproximadamente cuatro de esas siete personas tienen título de cuarto nivel, lo que podría asociarse a un mayor ingreso económico (Tabla 38). El 3,5 % corresponde a quienes adquieren productos de diseño de autor y no equivale al conocimiento de la marca Cu. Gallery.

Tabla 39

Tiendas de venta de artículos de diseño de autor

Tienda	Cuarto nivel	Primaria	Secundaria	Tecnología	Universitario	Total general
Cu. Gallery	22%	0%	0%	0%	11%	33%
Feria	0%	0%	0%	0%	11%	11%
Galería 9 3/4	11%	0%	0%	0%	0%	11%
Tiznado	11%	0%	0%	0%	0%	11%
Trompo mobiliario infantil	0%	0%	0%	0%	11%	11%
Argos	11%	0%	0%	0%	0%	11%
Tokte	11%	0%	0%	0%	0%	11%
Total general	67%	0%	0%	0%	33%	100%



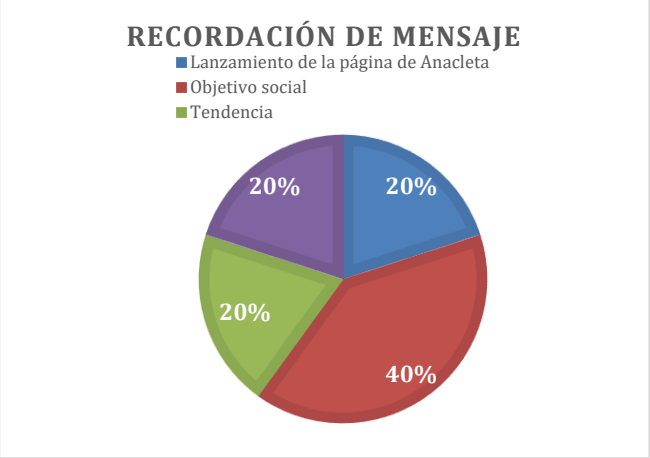
Fuente: Investigación de mercados

La investigación de mercados permite observar que, entre los encuestados que respondieron su lugar preferido para adquirir artículos de diseño de autor el 33 % mencionó a Cu. Gallery. Es necesario considerar que este porcentaje se calcula sobre una submuestra de 9 respuestas, dado que los encuestados podían nombrar una o más tiendas y por ello no equivale al 3,5 % de los 196 encuestados que adquiere este tipo de productos ni al conocimiento de la marca. Dentro de esta pregunta también se observa que otras marcas fueron mencionadas, entre ellas, Feria, Galería 9 ¾, Tiznado, Argos y Tokte, con una mención cada una. Esto podría indicar que las estas marcas podrían constituir competencia directa al ofrecer productos similares sin que esto permita realizar una generalización al mercado cuencano. (Tabla 39).

Tabla 40

Recordación de último mensaje/campaña

Último mensaje	Frecuencia
Lanzamiento de la página de Anacleta	20.00%
Objetivo social	40.00%
Tendencia	20.00%
Una tienda diferente	20.00%
Total general	100.00%



Fuente: Investigación de mercados

De los 5 encuestados que respondieron la pregunta, la Tabla 40 indica que la campaña vinculada con objetivos sociales fue la más recordada, es decir, 2 de 5 personas. En menor grado, 20%, aquellas publicaciones vinculadas con tendencia, tienda diferente y el lanzamiento de la página de la copropietaria (Anacleta), sin que ello necesariamente constituya una tendencia de mercado.

Tabla 41

Frecuencia de visita

Frecuencia de visita	Frecuencia
Más de un año	20.00%
Seis meses	20.00%
Tres meses	60.00%
Total general	100.00%



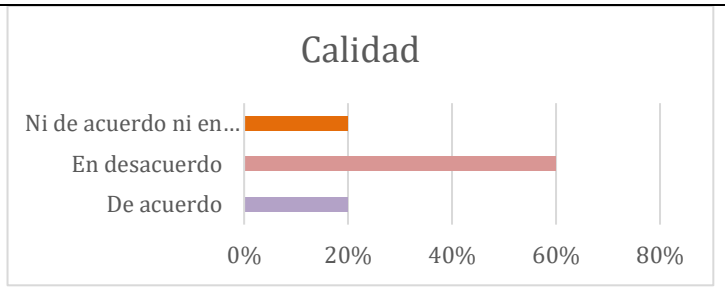
Fuente: Investigación de mercados

De la investigación de mercados se puede observar que, entre las personas que respondieron esta pregunta (n=5), el 60% de aquellos clientes que compran en la tienda, la visitan una vez por cada trimestre. En tanto que el 40% (2 de 5) lo visita aproximadamente cada seis meses o un año. (Tabla 41).

Tabla 42

Percepción de marca: Calidad

Calidad	Frecuencia
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20.00%
En desacuerdo	60.00%
De acuerdo	20.00%
Total general	100.00%



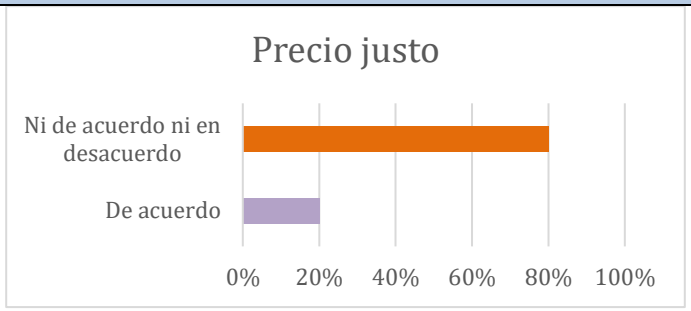
Fuente: Investigación de mercados

Luego de la aplicación de las encuestas con la finalidad de determinar la imagen de la marca Cu. Gallery se ha observado que, entre las personas que conocen la marca (n=5), los artículos no se consideran de buena calidad dado que el 60% indica estar en desacuerdo. (Tabla 42)

Tabla 43

Percepción de marca: Precio justo

Precio justo	Frecuencia
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	80.00%
De acuerdo	20.00%
Total general	100.00%



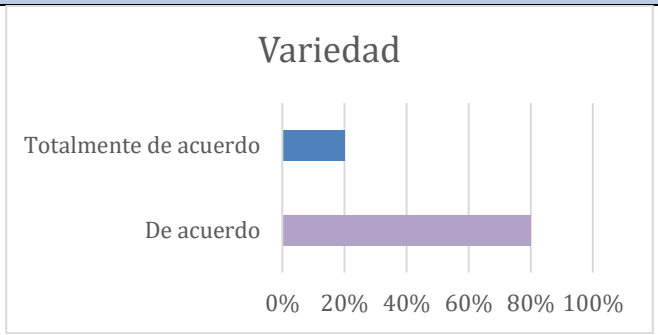
Fuente: Investigación de mercados

En lo que se refiere al concepto de precio justo, entre las personas que respondieron la encuesta (n=5) no se observa que consideran que la empresa pague a sus proveedores el valor adecuado por sus productos, esto debido a que el 80 % se encuentra en un punto neutral.

Tabla 44

Percepción de marca: Variedad

Variedad	Frecuencia
Totalmente de acuerdo	20.00%
De acuerdo	80.00%
Total general	100.00%



Fuente: Investigación de mercados

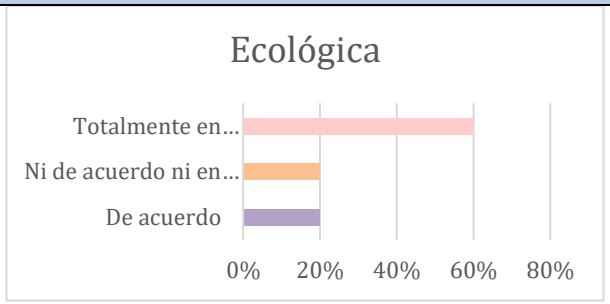
En referencia a la percepción de la tienda con oferta variada, entre las personas que

respondieron la pregunta (n=5), el 80 % está de acuerdo y el 20% totalmente de acuerdo en afirmar que la marca oferta distintos productos de acuerdo con las necesidades que buscan satisfacer. (Tabla 44)

Tabla 45

Percepción de marca: Ecológica

Ecológica	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	60.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20.00%
De acuerdo	20.00%
Total general	100.00%



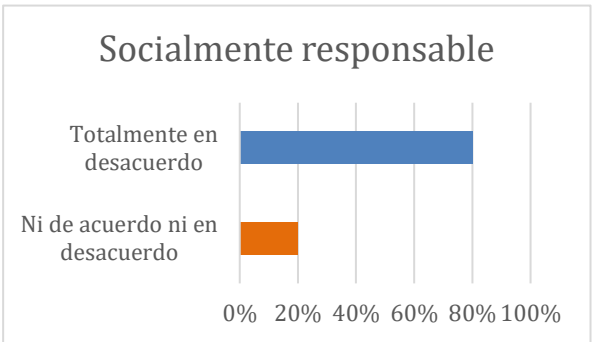
Fuente: Investigación de mercados

Los resultados obtenidos dentro de la submuestra (n=5), la marca Cu. Gallery parece no proyectar la imagen que la distinguía en sus inicios. Se observa que el 60 % (3 de los 5 encuestados) se encuentra totalmente en desacuerdo con esta afirmación. (Tabla 45)

Tabla 46

Percepción de marca: Socialmente responsable

Socialmente responsable	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	80.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20.00%
Total general	100.00%



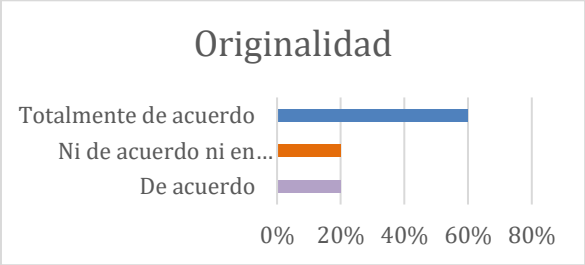
Fuente: Investigación de mercados

Entre las personas que respondieron esta pregunta (n=5), es decir, 80% están totalmente en desacuerdo con que la Responsabilidad Social sea un valor de la marca Cu. Gallery y el 20 % mantuvo la neutralidad, Dentro de la submuestra, la percepción de los encuestados es que la empresa no contribuye al ambiente y la sociedad.

Tabla 47

Percepción de marca: Originalidad

Originalidad	Frecuencia
Totalmente de acuerdo	60.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20.00%
De acuerdo	20.00%
Total general	100.00%



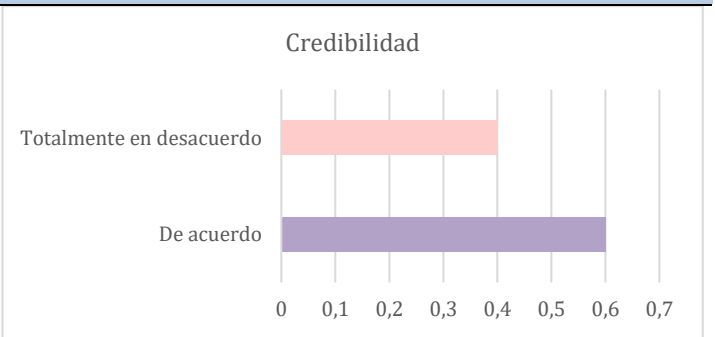
Fuente: Investigación de mercados

En referencia a la creatividad y diseño (originalidad), entre las personas que respondieron la pregunta, la empresa parece mantener un buen posicionamiento dado que 4 de 5 personas (80%) considera que sus productos son distintos a los ofertados en el mercado local. (Tabla 47).

Tabla 48

Percepción de marca: Credibilidad

Credibilidad	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	40.00%
De acuerdo	60.00%
Total general	100.00%



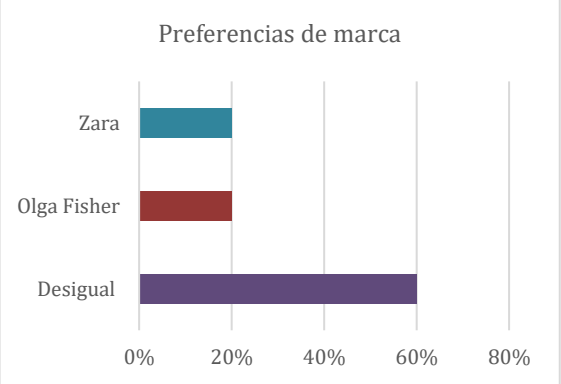
Fuente: Investigación de mercados

Al abordar el tema de credibilidad, entre las personas que respondieron la pregunta, 2 de 5 (40%) están totalmente en desacuerdo con que la marca sea creíble, aunque 3 de 5 (60%) sí confían en ella. Los resultados sugieren que Cu. Gallery podría trabajar en el fortalecimiento y comunicación de sus valores. (Tabla 48)

Tabla 49

Preferencias de marca

Marca	Frecuencia
Desigual	60.00%
Olga Fisher	20.00%
Zara	20.00%
Total	100.00%



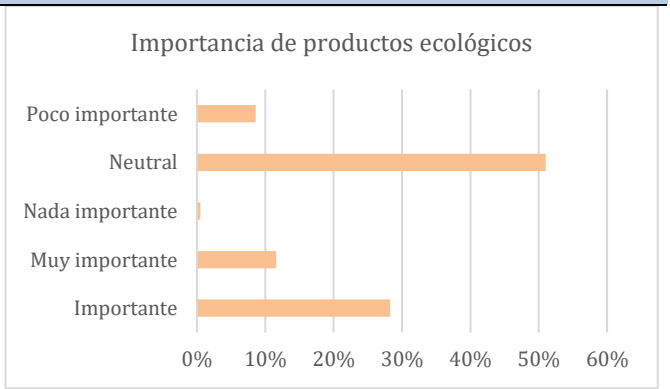
Fuente: Investigación de mercados

Dentro de las tiendas que son la primera opción para compra de artículos, las personas que respondieron esta pregunta (n=5), el 60 % (3) mencionó Desigual, el 20 % (1) Olga Fisher y Zara (1). Dentro de esta submuestra, estas marcas ocuparían el primer lugar en la mente de los encuestados previo a optar por Cu. Gallery para la adquisición de prendas de vestir. (Tabla 49)

Tabla 50

Consumo de productos ecológicos

Nivel de importancia	Frecuencia
Importante	28.00%
Muy importante	12.00%
Nada importante	1.00%
Neutral	51.00%
Poco importante	9.00%
Total general	100.00%



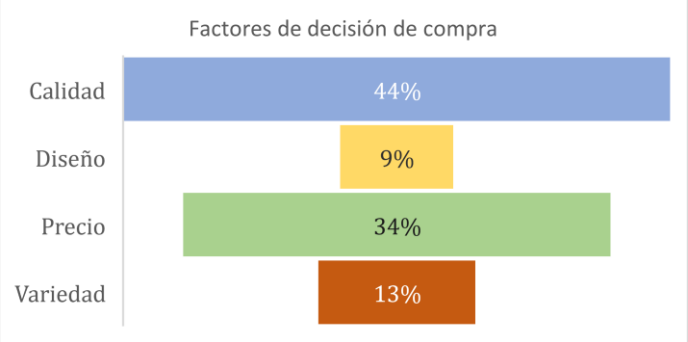
Fuente: Investigación de mercados

La investigación de mercados permite observar que, entre los encuestados que respondieron la pregunta (n=196), el 51 % se mantiene neutral ante la adquisición de productos que no sean ecológicos o ambientalmente responsables, en tanto que únicamente el 12 % de los encuestados considera muy importante el uso de este tipo de productos. (Tabla 50).

Tabla 51

Factores de decisión de compra

Factor	Frecuencia
Calidad	44.00%
Diseño	9.00%
Precio	34.00%
Variedad	13.00%
	100.00%



Fuente: Investigación de mercados

La investigación de mercados permite observar que, entre las personas que respondieron a la pregunta (n=196), el 44 % considera la calidad como un factor principal en su decisión de compra, mientras que el 34 % lo realiza por el precio, 13 % por la variedad y, finalmente, el 9 % decide la compra por el diseño del artículo/ prenda de vestir. (Tabla 51)

4. GESTIÓN FINANCIERA

Cu. Gallery Fashionart, una microempresa cuencana con más de 18 años en el segmento de mercado de la comercialización de productos de diseño de autor ecuatoriano (prendas de vestir, bisutería y cerámica) elaborados por artistas y marcas locales proyectándose de esta manera como una plataforma de arte, y de diseño local y latinoamericano. Ante una reducción sostenida de su utilidad promedio en los últimos años, su propietaria plantea un proyecto de reposicionamiento de marca tanto de la tienda como de las diferentes líneas de productos que comercializa, vinculado a los principios de la economía naranja, que incluye la adecuación del local, el rediseño de marca, una nueva página web y una campaña de marketing de reposicionamiento.

El presente documento tiene como finalidad presentar la valoración de la viabilidad financiera del proyecto aplicando las principales herramientas de evaluación, entre ellas: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP), período de recuperación y punto de equilibrio desde la perspectiva global del proyecto como desde la perspectiva de la inversionista. De manera complementaria, se realiza la evaluación de un escenario de sensibilidad que incorpora la inflación proyectada para Ecuador entre los años 2027 y 2030. El estudio incluye tres productos, sin embargo, la herramienta de evaluación exige una sola combinación de precio y costo, por tal motivo se consolidó dicha información a través del promedio ponderado por volumen de ventas, criterio sustentado en la literatura de contabilidad de costos para negocios multiproducto. Es importante mencionar que el Plan de Negocios y la evaluación financiera se desarrollaron progresivamente, por ello algunas de las cifras pueden diferir entre los dos capítulos. En consecuencia, los cálculos que se

presentan en este capítulo corresponden a la evaluación financiera final y actualizada del proyecto, elaborada con base en la información y supuestos definitivos disponibles al concluir el programa.

Para evaluar la viabilidad financiera del proyecto se aplicaron las principales herramientas de evaluación de inversiones revisadas en el módulo de Gerencia Financiera: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP), período de recuperación y punto de equilibrio, tanto desde la perspectiva del proyecto como desde la perspectiva de la inversionista (considerando el financiamiento bancario). Adicionalmente, se evaluó un escenario de sensibilidad que incorpora la inflación proyectada para Ecuador entre 2027 y 2030.

Tabla 52. Resumen de indicadores del proyecto

Indicador	Proyecto	Inversionista	Escenario (inflación)
Tasa de descuento	CCPP = 12,21%	Ks = 15,00%	Ka ajustada = 14,58%
VAN	$ 19.886,58	$ 18.210,18	$ 21.338,13
TIR	80,97%	144,72%	87,63 %
Período de recuperación	1,52 años	0,99 años	1,48 años

En los tres escenarios evaluados, el VAN es positivo por lo que financieramente la propuesta de reposicionamiento es viable, y la TIR superó ampliamente la tasa de descuento exigida, con un período de recuperación corto (entre 0,99 y 1,52 años: 1,52 en el proyecto, 0,99 para la propietaria como inversionista y 1,48 en el escenario con inflación) frente a una inversión inicial de $6.508,89 lo que determina un margen de seguridad de recuperación fiable frente a eventos futuros. En consecuencia, se concluye que el proyecto es financieramente viable y se recomienda a la propietaria de Cu. Gallery Fashionart llevarlo a cabo.

a. Descripción general de la empresa y del proyecto

Cu. Gallery Fashionart es una microempresa cuencana de arte y diseño, constituida por la Mgtr. María José Machado, persona natural no obligada a llevar contabilidad, que inició sus actividades en el año 2008.

La empresa se ha proyectado como una plataforma de productos de diseño de autor ecuatoriano y latinoamericano, dedicada principalmente a la comercialización de prendas de vestir, bisutería y piezas de cerámica elaboradas por artistas y marcas locales reconocidas (Lía Cevallos, Marcela Orellana, Wanawana, entre otras). La propuesta de valor de la marca radica principalmente en la oferta de artículos únicos, ecológicos y atemporales bajo los principios de

economía naranja y consumo consciente. En la actualidad, Cu. Gallery cuenta con dos colaboradores que apoyan los procesos contables y de comercialización.

El segmento de mercado actual está constituido por hombres y mujeres con edades comprendidas entre 21 y 50 años, con ingresos entre 1.000 a 1.500 USD mensuales. Es importante considerar que la galería mantiene una utilidad promedio del 11,69 % sobre ventas en los últimos períodos. Estos registros denotan además la reducción del margen de utilidad de 7,86 puntos porcentuales entre 2023 y 2025, siendo el principal motivo por el que se vuelve necesario considerar la implementación de una estrategia comercial que refuerce y reposicione la identidad de la marca.

Descripción del proyecto:

La campaña de reposicionamiento de la marca tiene como intención reposicionar los precios hacia arriba para tres líneas de producto de diseño de autor, vinculándolos a los principios de la economía naranja y consumo consciente, es decir, reconocimiento del valor del trabajo creativo detrás de cada pieza. Además, se considera la adecuación del local, rediseño de la identidad de marca, el desarrollo de la página web para la tienda y una campaña de marketing de reposicionamiento, con la finalidad de reforzar tanto la rentabilidad como el impacto social y cultural del negocio.

Tabla 53. Activos y depreciación

Activo	Precio de compra ($)	Vida útil (años)	Depreciable	Valor de mercado año 5 ($)
Adecuación de local (mejora en propiedad arrendada)	1.650	5	Sí	0
Permisos, rediseño de marca, web y marketing	3.130	0 (no depreciable)	No	0,00
Total	4.780			

En el presupuesto de reposicionamiento se agrega, además, el capital de trabajo requerido, que considera un mes de costos operativos ($1.728,89), con lo cual la inversión inicial total del proyecto asciende a $6.508,89. El proyecto se evaluará sobre un horizonte de cinco años con un crecimiento anual del 10 % de unidades vendidas a partir del segundo año, suponiendo un escenario conservador de crecimiento geométrico constante.

b. Financiamiento del proyecto

El proyecto se financiará parcialmente mediante un préstamo bancario, con una tasa

referencial para créditos PYMES en Ecuador, bajo la siguiente estructura:

Tabla 54. Financiamiento del proyecto

Concepto	Valor
Inversión inicial total	$ 6.508,89
Aporte de recursos propios	$ 2.619,00 (40,24%)
Monto del préstamo bancario	$ 3.889,89 (59,76%)
Tasa de interés anual (referencial PYMES Ecuador)	10,33 %
Plazo	5 años
Sistema de amortización	Francés (cuota fija)
Cuota anual	$ 1.034,81

Considerando el sistema francés de amortización, la cuota total se mantiene constante ($1.034,81 anuales) en el transcurso de los 5 años, en tanto que la composición entre interés y capital es variable: al inicio el interés representa una porción mayor de la cuota, y esta proporción se va invirtiendo conforme el saldo de la deuda disminuye, tal como se detalla en la tabla de la sección e.

c. Costo de capital promedio ponderado (CCPP)

El costo de capital promedio ponderado (CCPP) permite estimar el costo conjunto de las fuentes de financiamiento utilizadas para desarrollar el proyecto, considerando la proporción que representa cada una dentro de la inversión inicial. Este indicador constituye una referencia para evaluar la rentabilidad del proyecto en relación con el costo de los recursos empleados en su financiamiento (CFA Institute, 2026).

Para la propuesta de reposicionamiento de Cu. Gallery Fashionart se considera una inversión inicial de USD 6.508,89, financiada mediante recursos propios por USD 2.619,00, equivalentes al 40,24 %, y recursos provenientes de deuda por USD 3.889,89, correspondientes al 59,76 %. En función de esta estructura financiera, se establece un costo de los recursos propios Ks del 15 % anual y un costo de la deuda Kd del 10,33 % anual.

La tasa del 15 % correspondiente al costo de los recursos propios se adopta como la rentabilidad mínima anual requerida para destinar capital propio a la ejecución del proyecto. Su selección responde a un criterio de evaluación financiera que considera el costo de oportunidad del dinero y la incertidumbre asociada al desempeño de la propuesta. Entre los factores considerados se encuentran la evolución de las ventas, la aceptación de los productos de diseño de autor, la respuesta de los clientes ante la estrategia de precios y las posibles variaciones de los costos operativos. Asimismo, los recursos propios están expuestos al riesgo residual del negocio, puesto que su recuperación y rendimiento dependen de los resultados económicos obtenidos y no de una obligación contractual de pago equivalente a la de una deuda.

En consecuencia, el Ks del 15 % representa un supuesto de rentabilidad mínima adoptado para la evaluación del proyecto; no corresponde a una tasa oficial del mercado ni a un rendimiento calculado mediante un modelo estadístico de valoración de activos financieros. Su utilización permite establecer un parámetro explícito para analizar la conveniencia económica de la inversión, cuya influencia sobre los resultados deberá interpretarse considerando las condiciones y los riesgos particulares de la propuesta.

Por su parte, para el costo de la deuda Kd del 10,33 % anual, se toma como referencia la tasa activa efectiva máxima publicada por el Banco Central del Ecuador para el segmento de crédito productivo PYMES correspondiente a mayo de 2026 (Banco Central del Ecuador, 2026). Este porcentaje se utiliza como referencia para el supuesto de financiamiento y no como evidencia de una oferta crediticia específica concedida a Cu. Gallery Fashionart.

Tabla 55. Costo de capital promedio ponderado (CCPP)

Componente	Proporción	Costo
Recursos propios (Ks)	40,24%	15,00%
Deuda financiera (Kd)	59,76%	10,33 %

El costo de la deuda se mantiene en 10,33 %, sin ajuste por escudo fiscal ni por participación de trabajadores, porque el modelo no proyecta impuesto a la renta ni participación de trabajadores; los fundamentos de estos supuestos se detallan en la sección “Flujos operativos”.

CCPP = 12,21%

Esta es la tasa que se utilizó para descontar los flujos de efectivo del proyecto y calcular el VAN correspondiente.

d. Flujos de efectivo del proyecto

Cálculo del precio y costo variable promedio ponderado

El modelo de evaluación del proyecto exige una sola combinación de precio y costo variable unitario, por tal motivo la información de los tres productos se consolida a través del promedio ponderado por volumen de ventas.

Tabla 56. Flujos de efectivo del proyecto

Producto	Unidades año 1	Precio unitario ($)	Costo variable unitario ($)	Ingreso ($)	Costo variable total ($)
Art Toy animal	222	30,00	15,60	6.660,00	3.463,20
Pantalón tipo japonés	294	70,00	38,70	20.580,00	11.377,80
Camiseta tipo crop	258	43,00	22,89	11.094,00	5.905,62
TOTAL	774			38.334,00	20.746,62

A partir de estos totales, el precio promedio ponderado resulta de dividir el ingreso total entre las unidades totales ($38.334,00 / 774 = $49,53), y el costo variable promedio ponderado de dividir el costo variable total entre las unidades totales ($20.746,62 / 774 = $26,80).

Inversión inicial

La inversión inicial requerida asciende a $6.508,89, compuesta por rubros que cubrirán costos de adecuación del local, permisos, rediseño de marca, página web y estrategia de marketing de reposicionamiento. En el presupuesto se realiza la clasificación entre activos fijos depreciables y aquellos que corresponden a un costo de reposicionamiento no depreciable:

Tabla 57. Inversión inicial

Concepto	Monto	Depreciable
Adecuación de local (mejora en propiedad arrendada)	$ 1.650,00	Sí (5 años)
Permisos, rediseño de marca, página web y marketing de reposicionamiento	$ 3.130,00	No
Capital de trabajo (1 mes de costos variables)	$ 1.728,89	No aplica
Total inversión inicial	$ 6.508,89	

En el cálculo se considera únicamente la adecuación física del local ($1.650,00) como un activo fijo depreciable en atención al art 10 numeral 7 de la Ley de Régimen Tributario Interno. Los permisos, el rediseño de marca, la página web y la campaña de marketing ($3.130,00) son costos de reposicionamiento pre-operativos que no generan depreciación ni escudo fiscal adicional, aunque sí forman parte del desembolso inicial.

Flujos operativos (5 años)

Las unidades vendidas ascienden a 774 en el año 1 y se proyecta un crecimiento anual del 10 %, en tanto que los costos fijos (sin incluir depreciación) se mantienen en $13.920,00 anuales, y la depreciación anual de $330 (aplicada solo sobre la adecuación del local).

Tabla 58. Flujos operativos (5 años)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades	774	851	937	1.030	1.133
Ventas ($)	38.334,00	42.167,40	46.384,14	51.022,55	56.124,81
Costos variables ($)	20.746,62	22.821,28	25.103,41	27.613,75	30.375,13
Costos fijos ($)	13.920,00	13.920,00	13.920,00	13.920,00	13.920,00
Depreciación ($)	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00
Utilidad operativa ($)	3.337,38	5.096,12	7.030,73	9.158,80	11.499,68
Impuesto a la renta ($)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Participación trabajadores 15 % ($)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad neta ($)	3.337,38	5.096,12	7.030,73	9.158,80	11.499,68
(+) Depreciación ($)	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00
Flujo de efectivo operativo ($)	3.667,38	5.426,12	7.360,73	9.488,80	11.829,68

Cu. Gallery pertenece al régimen general; la propietaria es una persona natural no obligada a llevar contabilidad (art. 19 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno [LORTI] y art. 37 de su Reglamento) y no percibe otros ingresos gravados. Bajo este régimen el impuesto se calcula sobre la base imponible (ingresos menos costos y gastos deducibles) con la tabla progresiva del art. 36 de la LORTI, cuya fracción básica desgravada es de USD 12.208 para 2026 (Resolución NAC-DGERCGC25-00000043). La utilidad operativa proyectada (de USD 3.337,38 a USD 11.499,68) se mantiene por debajo de ese valor en los cinco años, por lo que no se proyecta pago de impuesto a la renta. Se utiliza la fracción de 2026 por ser la última publicada; el SRI la actualiza cada año. En el año 5 la utilidad operativa equivale a cerca del 94 % de ese límite, por lo que el supuesto debe revisarse si las ventas superan lo proyectado. (2) Participación de trabajadores: no se considera en los flujos, porque el reparto del 15 % de las utilidades (art. 97 del Código del Trabajo) corresponde a empresas y a personas naturales obligadas a llevar contabilidad, condición que Cu. Gallery no cumple. El negocio cuenta con un empleado afiliado al IESS, cuyo costo (sueldo, aporte patronal y décimos) se incluye en los costos fijos de la Tabla 59.

De acuerdo con el artículo 13 del Acuerdo Ministerial MDT-2023-140 del Ministerio del Trabajo (2023), la obligación de pago de utilidades comprende a los empleadores obligados a llevar contabilidad, conforme a las disposiciones establecidas en el Código del Trabajo. En el caso de Cu. Gallery Fashionart, considerando que el negocio no está obligado a llevar contabilidad según su situación tributaria, no se incorpora un rubro específico por participación de utilidades en las proyecciones financieras del presente estudio. Este supuesto se limita al cálculo de los costos proyectados y deberá revisarse si cambia la situación tributaria del negocio o si se determina la aplicabilidad de una disposición laboral específica. La exclusión de este rubro no implica la exención de las demás obligaciones laborales que correspondan al empleador.

Criterios para las unidades de venta iniciales y su crecimiento anual

Unidades año 1 (774): suma de las proyecciones mensuales de venta de los tres productos durante el primer año, según los datos históricos de la empresa.

Crecimiento anual (10 %): se plantea como una meta de recuperación conservadora frente a la reducción del margen de utilidad de 7,86 puntos porcentuales observada entre 2023 y 2025, considerando la meta de ventas al aplicar las acciones de reposicionamiento (rediseño de marca, nueva página web y campaña de marketing) permitan revertir esa tendencia; se trata de un ritmo inferior al del deterioro que se busca contrarrestar. Adicionalmente, este supuesto es consistente con la estructura de costos fijos del modelo, la cual se mantiene constante durante los 5 años de evaluación: se asume un crecimiento orgánico que el negocio puede absorber con su capacidad operativa actual (local, personal y procesos), sin requerir inversiones adicionales en infraestructura.

Desglose de costos fijos mensuales

Los $13.920,00 anuales de costos fijos considerados en el flujo del proyecto se componen de los siguientes rubros mensuales:

Tabla 59. Desglose de costos fijos mensuales

Concepto	Monto mensual ($)	Monto anual ($)
Arriendo	480,00	5.760,00
Servicios básicos	35,00	420,00
Sueldos	620,00	7.440,00
Subtotal gastos administrativos	1.135,00	13.620,00
Marketing digital (gasto de ventas)	25,00	300,00
Total costos fijos mensuales	1.160,00	13.920,00

El arriendo, los servicios básicos y los sueldos corresponden a gastos administrativos, mientras que el marketing digital se clasifica como gasto de ventas; la suma de ambos subtotales ($1.135,00 + $25,00) da el total de $1.160,00 mensuales, equivalentes a $13.920,00 anuales.

Los USD 620,00 mensuales de sueldos corresponden al costo de un empleado a tiempo completo con el salario básico unificado (SBU) de 2026, fijado en USD 482,00: sueldo (USD 482,00), aporte patronal al IESS de 11,15 % (USD 53,74), décimo tercer sueldo (USD 40,17) y décimo cuarto sueldo (USD 40,17), que suman USD 616,08 y se redondean a USD 620,00. Este valor es un supuesto del modelo: no incluye el fondo de reserva (8,33 % del sueldo, unos USD 40,15 mensuales), exigible desde el mes 13 de servicio, ni incrementos del SBU durante los cinco años. Como análisis de sensibilidad, si el fondo de reserva se incorporara durante todo el horizonte (costos fijos de aproximadamente USD 14.355 anuales), el VAN descendería a unos USD 18.330, la TIR a cerca de 75 % y el período de recuperación aumentaría a unos 1,66 años; en consecuencia, el proyecto mantendría su viabilidad financiera.

Flujo terminal

Cu. Gallery arrienda su local y no posee activos fijos propios de valor significativo, sin embargo, se evidencia que no existe una ganancia o pérdida por la venta de activos al finalizar el horizonte de evaluación. A pesar de ello, sí se considera la recuperación de capital de trabajo invertido, tal como corresponde en la evaluación de un proyecto.

Flujo terminal = $ 1.728,89 (recuperación de capital de trabajo)

Resultados de la evaluación del proyecto

Tabla 60. Resultados de la evaluación del proyecto

Indicador	Valor
VAN (a CCPP = 12,21%)	$ 19.886,58
TIR	80,97%
Período de recuperación (PR)	1,52 años (aprox. 1 año y 6,28 meses)

Finalmente, se calculó además el punto de equilibrio del producto ponderado, obteniéndose 613 unidades al año, equivalentes a $30.340,46 en ventas anuales.

e. Flujo del inversionista

Siguiendo el concepto de apalancamiento financiero descrito en el marco teórico, se construyó el flujo del inversionista incorporando el desembolso del préstamo, el pago de capital e intereses según la tabla de amortización francesa (tasa de interés anual de 10,33 %, referencial para créditos PYMES en Ecuador). No se incorpora ahorro fiscal por intereses, dado que Cu. Gallery, al no estar obligada a llevar contabilidad, no paga participación de trabajadores ni Impuesto a la Renta, por lo que no existe un impuesto real que los intereses puedan escudar.

Tabla 61. Tabla de amortización del préstamo

Año	Cuota	Interés	Capital	Saldo
1	1.034,81	401,83	632,98	3.256,90
2	1.034,81	336,44	698,37	2.558,53
3	1.034,81	264,30	770,51	1.788,02
4	1.034,81	184,70	850,10	937,92
5	1.034,81	96,89	937,92	0,00

Tabla 62. Flujo del inversionista

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FE del proyecto ($)	-6.508,89	3.667,38	5.426,12	7.360,73	9.488,80	13.558,57
(+) Desembolso préstamo ($)	3.889,89					
(-) Pago de capital ($)		-632,98	-698,37	-770,51	-850,10	-937,92
(-) Pago de interés ($)		-401,83	-336,44	-264,30	-184,70	-96,89
(+) Ahorro fiscal intereses (no aplica) ($)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FE del inversionista ($)	-2.619,00	2.632,57	4.391,31	6.325,92	8.454,00	12.523,76

Resultados de la evaluación del inversionista

Tabla 63. Resultados de la evaluación del inversionista

Indicador	Valor
VAN del inversionista	$ 18.210,18
TIR del inversionista	144,72%
Período de recuperación (PR)	0,99 años (aprox. 11,96 meses)

Tal como anticipa la teoría del apalancamiento financiero, la rentabilidad para la inversionista resulta considerablemente mayor a la del proyecto en su conjunto (144,72% frente a 80,97%), ya que su aporte de fondos propios ($2.619,00) es bastante menor a la inversión total, mientras que se beneficia de flujos similares a los del proyecto completo, netos del servicio de la deuda.

f. Análisis de escenarios

En línea con lo señalado en el marco teórico respecto al análisis de sensibilidad, se planteó un escenario que incorpora la inflación proyectada para Ecuador en los próximos años (2,70% en 2027, 2,60% en 2028, 1,57% en 2029 y 1,57% en 2030), ajustando el precio de venta, el costo variable unitario del producto ponderado, ya que antes la inflación solo afectaba al precio- y la tasa de descuento (Ka).

Tabla 64. Flujos del escenario con inflación

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio unitario ajustado ($)	49,53	50,86	52,19	53,01	53,84
Costo variable unit. ajustado ($)	26,80	27,53	28,24	28,69	29,14
Ventas ($)	38.334,00	43.305,92	48.875,06	54.606,64	61.010,36
Flujo de efectivo del proyecto ($)	3.667,38	5.948,46	8.503,55	11.133,16	15.800,03

El flujo del año 5 en este escenario ya incluye la recuperación del capital de trabajo ($1.728,89), al igual que en el flujo del proyecto de la sección d.

Resultados del escenario con inflación

Tabla 65. Resultados del escenario con inflación

Indicador	Valor
Ka ajustada por inflación	14,58%
VAN (escenario)	$ 21.338,13
TIR (escenario)	87,63 %
Período de recuperación (PR)	1,48 años (aprox. 1 año y 5,73 meses)

Llama la atención que, en este escenario, tanto el VAN como la TIR mejoran frente al caso base. Esto se explica porque el crecimiento del precio de venta impulsado por la inflación termina superando, en términos proporcionales, al incremento en los costos variables, lo que amplía el margen de contribución en valores nominales, incluso habiendo corregido la inflación de los costos variables.

g. Conclusiones y recomendaciones

Resumen comparativo de indicadores

Tabla 66. Resumen comparativo de indicadores

Indicador	Proyecto	Inversionista	Escenario (inflación)
Tasa de descuento	CCPP = 12,21%	Ks = 15,00%	Ka ajustada = 14,58%
VAN	$ 19.886,58	$ 18.210,18	$ 21.338,13
TIR	80,97%	144,72%	87,63 %
Período de recuperación	1,52 años	0,99 años	1,48 años

Criterios de decisión

Tabla 67. Criterios de decisión

Criterio	Resultado	¿Se cumple?
VAN > 0 en los tres casos	$19.886,58 / $18.210,18 / $21.338,13	Sí
TIR > tasa de descuento exigida	80,97% / 144,72% / 87,63 % vs. 12,21% - 15,00%	Sí
Período de recuperación razonable (< horizonte de 5 años)	1,52 / 0,99 / 1,48 años (entre 0,99 y 1,52 años)	Sí
Rentabilidad del inversionista mayor a la del proyecto (efecto del apalancamiento)	TIR inversionista 144,72% > TIR proyecto 80,97%	Sí

Conclusión:

Los criterios de decisión considerados en el proyecto (régimen tributario, fórmula del VAN, depreciación, inflación en costos variables y recuperación del capital de trabajo) sugieren que el proyecto de reposicionamiento de precios de Cu. Gallery Fashionart es financieramente viable, por tal motivo se recomienda la inversión en el proyecto.

El proyecto genera valor tanto desde la perspectiva de la empresa (VAN positivo y TIR muy superior al CCPP) como desde la perspectiva de la propietaria en su calidad de inversionista (VAN y TIR superiores a los del proyecto, gracias al efecto del apalancamiento financiero), y mantiene su viabilidad incluso ante un escenario de inflación creciente. A esto se suma que la inversión inicial requerida es relativamente baja ($6.508,89) frente a los flujos que genera, lo que se traduce en un período de recuperación corto (entre 0,99 y 1,52 años: 1,52 en el proyecto, 0,99 para la propietaria como inversionista y 1,48 en el escenario con inflación) en comparación con el horizonte de evaluación de 5 años considerado en el presente proyecto.

Recomendaciones

- Ejecutar el proyecto de reposicionamiento de precios, priorizando el rediseño de marca y la campaña de marketing digital, considerando que son factores importantes para el segmento de mercado.
- Se recomienda realizar un seguimiento trimestral de cumplimiento de las proyecciones de ventas (774 unidades en el año 1, con un crecimiento del 10 % anual), de manera que se puedan aplicar medidas preventivas y correctivas ante posibles desviaciones respecto del punto de equilibrio estimado de 613 unidades al año.
- Será necesario además evaluar la posibilidad de ajustar los precios de venta considerando la inflación proyectada y no de mantenerlos constantes durante el período de cinco años, puesto que el escenario de sensibilidad sugiere que ello podría representar un beneficio adicional para el proyecto.

- Aprovechar la capacidad de pago que evidencia el flujo del inversionista (la cuota anual

de $1.034,81 queda ampliamente cubierta por el flujo operativo) al momento de negociar las condiciones del financiamiento con la entidad bancaria, usando como referencia la tasa PYMES de 10,33 %.

CONCLUSIONES

Cu. Gallery, empresa cuencana con más de dieciocho años en el mercado, se encuentra enfrentando cambios en los hábitos y preferencias de consumo de su segmento, cambios que se generaron principalmente tras la pandemia en el año 2020. Por este motivo, se vio en la necesidad de adaptar su oferta incorporando a su oferta artículos producidos en serie como una medida de supervivencia en el mercado. Esta decisión podría haber contribuido al deterioro del posicionamiento de la marca, al debilitar principalmente sus atributos diferenciadores como: diseño de autor, originalidad, durabilidad y responsabilidad social y ambiental. En el mismo período, el margen de utilidad descendió del 16,81% en 2023 al 8,95 % en 2025. Si bien el análisis no demuestra por sí solo una relación causal, este cambio en el portafolio pudo haber contribuido al deterioro del desempeño empresarial.

En función de esta información, se trabajó en un estudio de mercado de tipo descriptivo apoyándose en un muestreo no probabilístico por conveniencia. El estudio permitió identificar que, entre los 196 participantes, la principal variable que motiva la compra es la calidad (44 %), el precio ocupa un segundo lugar (34 %), la variedad (13 %) y el diseño (9 %) como factor de decisión de compra, y el 51% del total de encuestados se mostró neutral ante productos no ecológicos. De igual manera, el 3,5 % de los 196 participantes (unas siete personas) adquiere productos de diseño de autor y entre quienes indicaron su lugar de compra preferido, Cu. Gallery fue mencionado en tres ocasiones. En referencia a la percepción específica de Cu. Gallery, esta proviene de una submuestra distinta, conformada por cinco personas: cuatro de ellas reconocieron la originalidad de sus productos y tres confían en la marca. De esas cinco personas, tres estuvieron en desacuerdo con su calidad y con que esta proyecte la imagen y valores iniciales de la marca y cuatro con que la responsabilidad social sea uno de sus valores. Estos resultados describen únicamente a los participantes: no son estadísticamente representativos de la población de Cuenca ni generalizables a ella, y las preguntas de percepción de Cu. Gallery se basan en una submuestra de cinco respuestas, por lo que no son comparables con los porcentajes calculados sobre los 196 encuestados. Deben leerse como indicios útiles para orientar las decisiones de Cu. Gallery y no como tendencias de mercado.

En referencia al análisis estratégico, Cu. Gallery se ubicó en una posición interna ligeramente débil (IFE de 2,45) y obtuvo un EFE de 2,35, puntaje también inferior al punto medio teórico de 2,50, que indica una respuesta por debajo del nivel medio ante los factores externos evaluados. Estos resultados deben leerse como una evaluación estratégica basada en la ponderación realizada, no como una medición estadísticamente representativa del mercado. Aunque la empresa cuenta con ventajas de diseño y alianzas poco aprovechadas, debe fortalecer la planificación de marketing y su respuesta a las oportunidades y amenazas. El diagnóstico y los resultados descriptivos permiten proponer una estrategia de reposicionamiento por diferenciación, sustentada en los principios de economía naranja. La idea es recuperar el modelo original de diseño de autor y posicionar la marca por categoría, atributos y valores con un precio coherente con el valor percibido.

La propuesta de reposicionamiento plantea cuatro acciones importantes para la restauración de la imagen de marca original:

- Depuración del portafolio a través de la eliminación de los artículos producidos en serie mediante la liquidación progresiva durante tres meses.
- Ajuste de precios entre el 10 % y 15 % en los precios de la línea de productos de diseño de autor además de la verificación de la calidad y procedencia de las materias primas.
- Rediseño de identidad de marca y refuerzo de la comunicación con énfasis en la narrativa de los artistas y de los materiales.
- Fortalecimiento de plaza al mantener la tienda física como canal principal y complementándola con WhatsApp, redes sociales, envíos nacionales y una página web prevista para abril de 2027.

Al abordar la viabilidad financiera, se determinó que el proyecto es viable considerando una inversión inicial de $6.508,89 (adecuación del local, permisos, rediseño de marca, página web y marketing, más capital de trabajo). Se financia con $2.619,00 de recursos propios (40,24%) y un préstamo de $3.889,89 al 10,33 %. Considerando un horizonte de cinco años, las ventas iniciales de 774 unidades y un crecimiento anual de 10 %, los indicadores del proyecto son:

- **VAN de $19.886,58** (CCPP de 12,21%). Tras cubrir el costo de capital, el proyecto genera un valor adicional equivalente a unas tres veces la inversión inicial.
- **TIR de 80,97%.** Es muy superior al CCPP, de modo que el proyecto seguiría creando valor aun con un costo de capital considerablemente mayor.
- **Período de recuperación de 1,52 años.** La inversión se recupera en aproximadamente año y medio, menos de un tercio del horizonte de evaluación.
- **Punto de equilibrio de 613 unidades anuales.** Queda por debajo de las 774 proyectadas, con un margen cercano a 21% frente a desviaciones de ventas.

El modelo proyecta además la recuperación de la rentabilidad: la utilidad operativa pasa de $3.337,38 en el año 1 a $11.499,68 en el año 5, es decir, de 8,7% a 20,5 % de las ventas. Para la propietaria como inversionista, el VAN es de $18.210,18, la TIR de 144,72% y la recuperación de 0,99 años. La mayor TIR refleja el apalancamiento, mientras que el VAN es algo menor porque se descuenta a una tasa más alta (15 %) y se deduce el servicio de la deuda; la cuota anual de $1.034,81 queda cubierta por el flujo operativo. En el escenario con inflación, el VAN asciende a $21.338,13, la TIR a 87,63 % y la recuperación es de 1,48 años. Con la finalidad de realizar el correcto seguimiento se plantea una revisión trimestral de resultados en caso de ser necesario la implementación de acciones preventivas o correctivas.

Al finalizar el proyecto, se determina que se ha cumplido con el diseño de la estrategia de reposicionamiento de la marca Cu. Gallery considerando los principios de la economía naranja. La estrategia parte de un diagnóstico del posicionamiento actual y de la posible

incidencia de la diversificación sobre la imagen de marca, e incorpora factores que inciden en la compra especialmente relacionados a la calidad del producto. Finalmente, según los resultados obtenidos, resulta financieramente viable. La implementación permitiría la recuperación del valor diferenciador de la marca, atraer al mercado meta afín a sus principios y sustentar la rentabilidad del negocio.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

Almeida, C. (2025, 12 de agosto). Industria de la moda en Ecuador: Tendencias y perspectivas para 2025. Kantar. https://upg-cd-ne.kantar.com/latin-america/Inspiracion/Moda-belleza-y-lujo/Industria-de-la-moda-en-Ecuador-Tendencias-y-Perspectivas-para-2025

Anthropic. (2026). Claude [Modelo de inteligencia artificial]. https://www.anthropic.com/claude

Banco Central del Ecuador. (2026). Tasas de interés activas efectivas máximas vigentes para mayo de 2026. https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes052026.htm

Bernatek, A. (12 de diciembre de 2025). Brand mentions for SEO & AI visibility: The Ultimate Guide. Brand24. https://brand24.com/blog/brand-mentions-seo/

Buitrago Restrepo, P. F., & Duque Márquez, I. (2013). The orange economy: An infinite opportunity. Banco Interamericano de Desarrollo. https://doi.org/10.18235/0012837

Carvajal-Rodríguez, J. C., Núñez-Rodríguez, J. J., & Carrillo-Guecha, A. A. (2023). Rol de las mujeres en la conservación de la cerámica de Cácota como patrimonio cultural de Norte de Santander, Colombia, en el marco de la economía naranja. Aibi revista de investigación, administración e ingeniería, 11(1), 75–84. https://doi.org/10.15649/2346030X.2984

CFA Institute. (2026). Cost of capital: Advanced topics. https://www.cfainstitute.org/insights/professional-learning/refresher-readings/2026/cost-capital-advanced-topics

Coordinadora Estatal de Comercio Justo. (s. f.). ¿Qué es el comercio justo? https://comerciojusto.org/que-es-el-comercio-justo/

Cuenca Informa. (2025, 14 de febrero). Cuenca y el diseño textil: Entre agujas, esfuerzo y oportunidades. https://cuenca-informa-4.webnode.ec/l/este-es-un-articulo-con-imagenes/

Dehghan Pour Farashah, M. (2023). Evaluation of social and economic values in textile manufacturing heritage sites: The case of Yazd. Ge-conservación, (24), 228–237. https://doi.org/10.37558/gec.v24i1.1266

EY. (2015). Cultural times: The first global map of cultural and creative industries. EY. https://www.cisac.org/Newsroom/articles/cisac-unveils-first-global-map-cultural-and-creative-industries-unesco

González B., A. G. (2020). Economía del siglo XXI: Economía naranja. Revista de Ciencias Sociales, 26(4), 450–464. https://doi.org/10.31876/rcs.v26i4.34673

González Macías, M. Á. (2013). Pinterest: La red social visual y creativa. Editorial UOC.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2015, 11 de diciembre). Los ecuatorianos producen 0,57 kilogramos de residuos sólidos diario. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/los-ecuatorianos-producen-057-kilogramos-de-residuos-solidos-diario/

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2021). Presentación de resultados: Estadística de información ambiental económica en gobiernos autónomos descentralizados municipales, gestión de residuos sólidos 2020. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/Municipios_2021/Residuo_solidos_2021/Presentaci%C3%B3n%20residuos%202021%20v07JA_CGTP%20%28Rev%202%20CGTPE%29%20%28Rev.%20Dicos%29.pdf

Intxaurburu Clemente, G., & Ochoa Laburu, C. (2005). Una revisión teórica de la herramienta de benchmarking. Revista de Dirección y Administración de Empresas. https://ideas.repec.org/a/ehu/rdadme/11032.html

Kotler, P. (2001). Dirección de marketing. Prentice Hall.

López Cortés, Ó. A., & Moncada Prieto, V. M. (2020). La política del emprendimiento naranja en Colombia: Nuevas formas de control de la población. Revista Republicana, 29, 107–128. https://doi.org/10.21017/Rev.Repub.2020.v29.a89

Malhotra, N. K. (2008). Investigación de mercados: Un enfoque aplicado (5.ª ed.). Pearson Educación. (Obra original publicada en 2007).

Manjarrez-Olmos, L. R., Hernández Calzada, M. A., Pérez Hernández, C. C., & Mendoza Moheno, J. (2024). Economía naranja: Metaanálisis bibliométrico, temático y semántico del constructo. Revista Venezolana de Gerencia, 29(Especial 12), 1176–1197. https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e12.19

Mellink Méndez, S. K., & Monzón Larios, E. (2025). El impacto de la industria de la moda en la sostenibilidad: Un análisis del diseño y la comunicación transmediática. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, (264), 297–313. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10243720

Ministerio del Trabajo. (2023). Acuerdo Ministerial MDT-2023-140: Normas generales aplicables al control de las obligaciones del empleador y los procedimientos de inspección. https://www.trabajo.gob.ec/

Molina, R. A., Rossit, D. G., & Álvarez, A. E. (2021). Mejora de procesos en la gestión mediante implementación del ciclo PDCA: Caso de aplicación en empresa de servicios. Revista de la Escuela de Perfeccionamiento en Investigación Operativa, 29, 62–80. http://hdl.handle.net/11336/136068

Organización de las Naciones Unidas. (2019). UN News: La moda y su impacto ambiental [Nota informativa sobre la UNCTAD]. https://news.un.org/es/

Pitre-Redondo, R. C., Hernández-Palma, H. G., & Sierra-Parodi, A. (2020). Creación de

empresas en Colombia: Un análisis del perfil del emprendedor moderno. Clío América, 14(28), 556–572. https://doi.org/10.21676/23897848.3854

Porter, M. E. (2010). Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Ediciones Pirámide. (Obra original publicada en 1985).

Servicio de Rentas Internas. (2025, 29 de diciembre). Resolución NAC-DGERCGC25-00000043. https://www.sri.gob.ec/o/sri-portlet-biblioteca-alfresco-internet/descargar?id=bb7aac3c-251d-4243-9477-10a3ba8e7355&nombre=NAC-DGERCGC25-00000043.pdf

Throsby, D. (2001). Economics and culture. Cambridge University Press.