



PROYECTO DE TITULACIÓN:

**Evaluación Técnica Comercial Para El Posicionamiento De La Empresa CTXL En Un
Nicho De Mercado De La Moda Textil**

Previa la obtención del Título de:

MAGÍSTER EN ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Presentado por:

Núñez Zambrano Rafael Isaac y Granda Sarmiento Josué Alan

Guayaquil – Ecuador

2024

AGRADECIMIENTO

Yo, Rafael Nuñez, agradezco a Dios por brindarme sabiduría para afrontar las consecuencias de mis decisiones, gracias a mi esposa y mis padres que me han ayudado en mi proceso de formación, un sincero agradecimiento a mi tutor Raúl Barriga el cual con su profesionalismo logro transmitir sus mejores conocimientos con el fin de guiarnos en el mejor desarrollo de este documento.

Yo, Josué Granda, agradezco primero a Dios por su sabiduría, guía y abrir puertas a mi favor. Y, agradezco profundamente a mi madre, cuya dedicación y sacrificios han hecho realidad este sueño. Su amor, ejemplo y aliento me han dado las fuerzas y el empuje para superarme cada día para alcanzar nuevas metas.

DEDICATORIA

Yo, Rafael Núñez, dedico este trabajo a mi querida esposa que se ha vuelto un pilar fundamental para completar este escalón más en mi camino profesional, mis padres, que con su sola existencia me motivan a superarme y a mis hermanos que complementan mi felicidad.

Yo, Josue Granda, dedico este documento a la propietaria del negocio CTXL. Deseo que este estudio permita a la dueña del negocio conocer su estado actual, así como la alternativa sugerida sea implementada para su mejora. Dedico este caso de negocio a las personas interesadas en estudios similares. Este esfuerzo también es dedicado a mi madre porque gracias a ella lo he logrado.

COMITÉ DE EVALUACIÓN

BARRIGA MEDINA HOLGER RAÚL

Tutor del Proyecto

JUAN CARLOS CAMPUZANO

Revisor 1

MARY JOVANNA RIVADENEIRA MORALES

Revisor 2

DECLARACIÓN EXPRESA

Nosotros, Rafael Isaac Nunez Zambrano y Josue Alan Granda Sarmiento, acordamos y reconocemos que: La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores. El o los estudiantes deberán procurar en cualquier caso de cesión de sus derechos patrimoniales incluir una cláusula en la cesión que proteja la vigencia de la licencia aquí concedida a la ESPOL.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, secreto empresarial, derechos patrimoniales de autor sobre software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique a los autores que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 21 enero de 2025.

Autor 1

Rafael Isaac Nunez
Zambrano

Autor 2

Josue Alan Granda
Sarmiento

Evaluación Técnica Comercial Para El Posicionamiento De La Empresa CTXL En Un Nicho De Mercado De La Moda Textil

Rafael Isaac Núñez Zambrano y Josué Alan Granda Sarmiento

Palabras clave: Crecimiento Empresarial, Estrategia Textil, Participación De Mercado, Reestructuración

Resumen: El caso de negocio propuesto analiza la empresa CTXL, que enfrenta el riesgo de finalizar su ciclo de vida debido a los desafíos típicos de los pequeños negocios fundados de manera empírica. Para asegurar operaciones sostenibles y crecimiento en el mercado, se requieren acciones estratégicas. Utilizando la metodología del caso de negocio de Harvard, el análisis aborda los problemas de CTXL generando alternativas, evaluando riesgos y proponiendo soluciones basadas en ideas cualitativas y cuantitativas. CTXL, con doce años de operaciones bajo su fundadora—una experta en producción de prendas con conocimientos gerenciales limitados—, compite en un mercado de \$74 millones que exige productos de calidad. Frente a la presión competitiva moderna, la metodología integra análisis financieros y prácticas del project management institute (PMI) para identificar las mejores estrategias que mejoren su posicionamiento en el mercado. Este enfoque estructurado busca guiar a CTXL hacia el éxito a largo plazo.

Códigos JEL: M12

Key words: Business Growth, Strategy, Textile, Market Share, Restructuring

Abstract: The proposed business case analyzes the CTXL venture, which faces the risk of ending its life cycle due to typical challenges of empirically founded small businesses. To ensure sustained operations and market growth, strategic actions are necessary. Using Harvard Business Case methodology, the analysis addresses CTXL's issues by generating alternatives, assessing risks, and proposing solutions based on qualitative and quantitative insights. CTXL, operating for twelve years under its founder -a garment production expert with limited managerial knowledge- competes in a \$74 million market demanding quality clothing. Facing modern competitive pressures, the methodology integrates financial analysis and practices from the project management institute (PMI) to identify the best strategies to improve market positioning. This structured approach aims to guide CTXL toward long-term success.

JEL codes: M12

1. Definición de oportunidad

A finales de 2023, Ecuador cerró con un total de unidades de negocio del 95% de las pequeñas y medianas empresas (en adelante, pymes) y un 5% de grandes compañías, con un total de 149.450 y 7.248 empresas registradas respectivamente. En cuanto a su participación de mercado, comprende un 20% para la categoría pymes y un 80% en la categoría Grandes compañías, con un cierre de facturación anual de \$29.885M y \$117.000M respectivamente (Superintendencia de Compañías Ecuador, 2023).

El sector de manufactura comprende un 10,17% (\$2,668M al año) del total de las industrias en el país tales como industrias eléctricas, construcción, transporte, financiera, etc. De las cuales, la industria manufacturera textil conlleva una participación del 12.19% del sector manufacturero total (\$370M al año) (Superintendencia de Compañías Ecuador, 2023). La industria manufacturera textil, correspondiente a la fabricación de prendas de vestir, comprende una participación de mercado del 12.50% en la categoría pymes, mientras que un 87,50% a las grandes compañías. En la provincia del Guayas, la categoría pymes genera el 45% de los ingresos (\$74M) en comparación de las otras provincias del país.

Tabla 1

Industrias de manufactura textil perteneciente a la provincia del Guayas (Superintendencia de Compañías Ecuador, 2023)

Detalle	Cantidad
Total, empresas activas	299
Total, empresas activas que reportaron ingresos	185
Total, ingresos reportados	\$ 74,878,074
Nº empresas que representan el 80% ingresos	48
Porcentaje de empresas que representan el 80% ingresos	25%

Participación por categorías en Ecuador

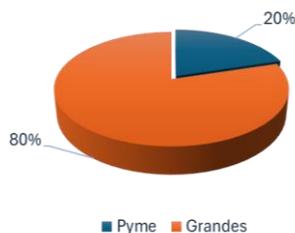


Figura 1. Participación por categoría

Industria textil vs otras industrias EC

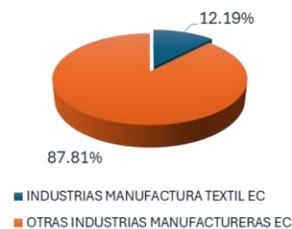


Figura 2. Industria textil vs otras

Participación de mercado Pymes Guayas



Figura 3. Pymes en Guayas

Según el último censo del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2022), el cantón de Guayaquil posee una población total de 2.665.392 habitantes, el segmento de la población en edades entre 20 a 39 años corresponde a un total de 838.410 habitantes; esto representa un 31,46% del total de la población en Guayaquil donde el 49% son hombres y el

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

51% son mujeres. Acorde a la canasta familiar básica, el gobierno en su última actualización proyectó un gasto mensual en vestimenta de \$47,82 por habitante del cantón Guayaquil (INEC, 2024). Con esta información se proyecta un tamaño de mercado para el rango de edades de 20 a 39 años en Guayaquil de \$19M en vestimenta de hombres y \$20M en vestimenta para mujeres.

En un estudio realizado por López Iglesias et al. (2023) hablan del gran impacto que tiene la tecnología digital en la juventud actual. Del mismo modo Cárdenas Benavides et al. (2020) plantearon la influencia de las redes sociales en el comportamiento del consumidor. El consumidor se siente influenciado por su círculo social y las marcas en las redes sociales causando que sus deseos de compra crezcan debido al tráfico de información que genera.

Según Pierrend Hernández (2020), manifiesta la importancia de la retención y fidelización de los clientes como una tendencia exigida hoy en día. Afirma que de esta manera las ventas pueden aumentar y a su vez mantenerse constante en el tiempo. La llegada de la tecnología digital ha transformado drásticamente la forma de adquirir y distribuir productos en el mercado. Por medio de la tecnología digital, ambas partes obtienen comodidad, rapidez, información del precio, e información de los productos y servicios (Kotler et al., 2011).

En la tabla 2 se puede observar los principales líderes del mercado pertenecientes a la industria textil específicamente en el sector de fabricación de prendas de vestir, estos representan un 41% del total del mercado.

Tabla 2

Principales empresas competidoras y principales referentes del mercado. (Superintendencia de Compañías Ecuador, 2023).

N°	Empresas	N° de empleados	Ingresos gravados (USD)	%	Enfoque
1	PYXIS S.A.	17	3.0 M	4%	Calzado y artículos similares.
2	METROINVESTSA S.A.	8	2.7 M	4%	Artículos de lona o encerados.
3	NEGOWINSA S.A.	2	2.7 M	4%	Fabricación de calzado.
4	ESCAMDUS S.A.	4	2.3 M	3%	Prendas de vestir.
5	WORKCOSTA S.A.	4	2.2 M	3%	Prendas de vestir.
6	HAPPYLAND S.A.	17	2.2 M	3%	Prendas de vestir.
7	CABOCOR EC S.A.	14	2.0 M	3%	Cuerdas y telas.
8	DISEX S.A.	7	2.0 M	3%	Prendas de vestir.
9	SAMARATEX S.A.	2	1.9 M	3%	Prendas de vestir.
10	PEREZ R. CIA. LTDA.	4	1.9 M	2%	Cuerdas y telas.
11	KIDZANIA S.A.	50	1.7 M	2%	Prendas de vestir.
12	A SU MEDIDA S.A.	7	1.6 M	2%	Prendas de vestir.
13	SOCIABOSS S.A.	4	1.5 M	2%	Ropa interior de dormir.
14	TEXTEX S.A.	2	1.5 M	2%	Medias y calcetines.
15	DISEÑOS MOB S.A.	76	1.4 M	2%	Prendas de vestir.
185	OTRAS	varios	44.2 M	59%	Varios.
	Total		74.9 M	100%	

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Según una investigación llevada por la Universidad Espíritu Santo (2023) realizada en Ecuador a nivel nacional respecto al uso de los medios digitales, el uso de dispositivos móviles en Ecuador ha ido en aumento relativamente. Así también, remarca que las empresas acogen más y más los pagos con tarjetas de débito/crédito, pagos digitales; así como usuarios se ajustan con las compras móviles. En 2023, hubo un crecimiento del 10% respecto al tamaño de mercado retail e-commerce.

En este caso de estudio, se abordará el caso de la empresa CTXL la cual es un negocio familiar que se dedica a la toma de medidas, fabricación y venta de prendas de vestir a empresas del mercado del Guayas, está ubicada en la ciudad de Guayaquil. Su fundadora, una mujer con más de 30 años de experiencia en la confección de prendas de vestir, decide emprender con su propio taller en el año 2012.

Ha logrado sostener su negocio con conocimientos de administración empíricos, posee un local de 44 m² que, en épocas de alta demanda, no abastece para embodegar el producto terminado en la bodega usando otros espacios. Carece de una estructura de negocio (departamento comercial, servicio al cliente, producción, crédito y cobro) y por la falta de estrategias para llegar al mercado, ha logrado mantener sus operaciones con un bajo a nulo nivel de crecimiento. Se conoce que la innovación comprende todos los cambios relevantes en el servicio, producto, proceso o en la cadena de valor con el objetivo de tener mejores resultados (Coba, 2021). Coba destaca que la falta de innovación es una debilidad notoria en Ecuador, aunque sea uno de los países más emprendedores de América Latina.

El diagrama de Ishikawa busca representar y categorizar las raíces potenciales de un problema, proporcionando así un enfoque sistemático en la resolución de problemas y la mejora continua (Goetsch & Davis, 2015). A continuación, la figura 4 presenta el resultado del análisis de las causas encontradas y el desglose de la problemática en el negocio mencionado en este caso de estudio.



Figura 4. Diagrama Ishikawa caso de estudio

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Del estudio de mercado expuesto anteriormente, al año se estima un gasto en vestimenta promedio de aproximado de \$580 para las personas de 20 a 39 años (840.000 habitantes aproximadamente) (INEC, 2022). Ya que el negocio se encuentra en la ciudad de Guayaquil provincia del Guayas, Ecuador, el presente caso de estudio de negocio se enfocó en los valores de participación de este territorio y así presentarle a la propietaria su potencial reestructurando su enfoque en la alternativa seleccionada.

Para comprender los principales gustos y preferencias de este público objetivo, se ha realizado una encuesta a través de plataformas digitales con alcance en la ciudad de Guayaquil, el método estadístico es aleatorio simple. Según Malhotra (2008) las encuestas son de importancia como medios para recopilar datos primarios y así entender las necesidades del mercado y desarrollar planes estratégicos. Ver apéndice A. Este grupo de personas prefieren comodidad, diseño y una marca posicionada en un solo producto, que estas prendas se ajusten a su cuerpo es algo fundamental para justificar su precio e indiscutiblemente existe una brecha, aproximadamente el 75% prefiere un punto físico.

En base a las causas descritas en la figura 4 que indica el diagrama de Ishikawa, en el presente caso de negocio se plantea la siguiente pregunta: ¿Cuál es la alternativa más adecuada para que la empresa CTXL logre posicionarse eficazmente en el mercado de confección y venta de ropa de vestir, con el objetivo de incrementar sus ventas y recuperar los márgenes de rentabilidad?

Identificación de objetivos y métricas.

La empresa CTXL afronta desafíos internos (estructura interna) y externos (clientes finales), entre los principales objetivos se puede enlistar los siguientes:

Objetivos generales:

1. Generar rentabilidad y crecimiento anual.
2. Establecerse en un nicho del mercado textil.

Objetivos Específicos:

1. Lograr una organización y procesos eficientes.
2. Reducir los costos operativos.
3. Mejorar la satisfacción del cliente.

En la tabla 3 presenta los objetivos a cumplir con un enfoque medible.

Objetivos	Métricas
Establecerse en un nicho del mercado textil.	Proyección de porcentaje de participación, rentabilidad, tamaño de mercado objetivo.
Generar rentabilidad y crecimiento anual.	Porcentaje de crecimiento anual. Cursos y certificaciones.
Desarrollo administrativo de la fundadora	Implementar las políticas específicas que permitan el crecimiento organizacional.

2. Generación de Alternativas

En este capítulo se presenta un listado de alternativas con el fin de cumplir los objetivos de la empresa CTXL, así como, abordar sus problemáticas. Entre las herramientas usadas estuvieron el diagrama de Ishikawa presentado en el capítulo 1, un análisis en conjunto con la representante legal del caso de estudio mediante una selección de alternativas más viables por medio de una ponderación en escala de Likert. Como se indicó en la sección 1, el mercado potencial de Guayaquil de las personas en un rango de edades de 20 a 39 años representa \$19M en vestimenta de hombres y \$20M en vestimenta para mujeres. Lo anterior implica una oportunidad para la empresa CTXL al proyectar un crecimiento en este nicho específico.

Mediante reuniones periódicas en el sitio de operaciones de la empresa CTXL y en conjunto con su representante legal, se generaron lluvias de ideas enfocadas en poder resolver las necesidades mencionadas en la sección 1, las cual se presentan a continuación:

- (1) Evaluar el cambio de un nuevo enfoque a la actividad actual, generar beneficios a través de la creación de una nueva marca de ropa enfocada en la moda textil.
 - Objetivo general: Establecerse en un nicho del mercado textil.
 - Objetivo específico: Mejorar la satisfacción del cliente.
- (2) Adquisición de nuevos equipos para optimizar los tiempos de producción.
 - Objetivo general: la optimización de tiempos incrementa la capacidad productiva.
 - Objetivo específico: lograr una organización y procesos eficientes.
- (3) Contratar un equipo de ventas por comisión y una persona de mercadeo para canalizar la demanda de industrias que requieren servicios de confección.
 - Objetivo general: Contribuye a generar rentabilidad y crecimiento anual.
 - Objetivo específico: Aporta a reducir los costos operativos.
- (4) Reestructuración de los procesos.
 - Objetivo general: Apoya a generar rentabilidad y crecimiento anual.
 - Objetivo específico: lograr una organización y procesos eficientes.
- (5) Mantener el statu quo

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

- Objetivo general: Generar rentabilidad y crecimiento anual.
- Objetivo específico: Lograr una organización y procesos eficientes.

La tabla 4 muestra una valoración en escala de Likert realizada en conjunto con la fundadora de la empresa de estudio, se toma en cuenta aspectos claves para la solución de los problemas en el ámbito comercial, de participación de mercado y de tecnificación de procesos internos en la estructura de negocio. Tal como lo expone Boone y Boone (2012) que indican que este método facilita el análisis de datos cuantitativos en estudios de percepción y satisfacción.

Tabla 4
Valoración en conjunto con la representante legal de la empresa de estudio.

Alternativas	¿Resuelve problemas expuestos?			Total
	Incrementar la facturación	Participación de mercado	Tecnificación de procesos	
Evaluar el cambio de un nuevo enfoque de negocio, beneficios a través de la creación de una nueva marca de moda enfocado en un nicho de personas de 20 a 39 años.	5	5	2	12
Adquisición de nuevos equipos para optimizar los tiempos de producción.	3	1	5	9
Contratar un equipo de ventas y una persona de mercadeo para canalizar la demanda de industrias que requieren servicios de confección.	5	5	3	13
Reestructuración de los procesos.	2	1	5	8
Mantener el statu quo, mejorar la actividad actual.	4	4	4	12

Como resultado del análisis en conjunto con la representante legal de este caso, las alternativas a analizar son:

Alternativa 1. Evaluar el cambio de un nuevo enfoque de negocio ligado al sector textil que cuente con un alcance a un público específico, beneficios a través de la creación de una nueva marca enfocado en un nicho de personas de 20 a 39 años. Con esta alternativa, se busca ingresar a un mercado diferente, apuntar a los gustos y preferencias de las personas a través de ropa de moda.

Alternativa 2. Contratar un equipo de ventas por comisión y una persona de mercadeo para canalizar la demanda de industrias que requieren servicios de confección. Esta alternativa busca implementar ambas fuerzas para el negocio, para abrir mercado y llegar a nuevos clientes que desconocen de la empresa. El fin, crecer en ventas.

Alternativa 3. Adquisición de competencias directivas y delegación de responsabilidades. Mantener el statu quo. Esta medida alternativa busca una opción en beneficio de la representante legal, analizar la oportunidad de mantener sus operaciones, por ejemplo: invertir el financiamiento del cambio en una póliza a plazo fijo y enfocar estrategias que le permitan crecer en su estado actual. Estas alternativas se ajustan a cumplir el objetivo general de posicionar la empresa en el mercado textil de fabricación de prendas de vestir, así como afrontar los principales problemas actuales de la empresa CTXL.

3. Análisis de Alternativas

Se analizan las tres alternativas que se ajustan mejor para cumplir con las expectativas del negocio. Desde un enfoque estratégico y comercial se busca cumplir los objetivos propuestos.

El valor presente neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) como los principales índices financieros para evaluar la rentabilidad de las alternativas en este estudio, al igual que el análisis de aspectos cualitativos importantes del negocio, técnicas básicas para la evaluación económico y financiera de una empresa (Brealey et al., 2020).

Descripción de la alternativa 1

La primera alternativa es cambiar su enfoque actual, confeccionamiento y ventas de uniformes industriales y empresariales, por prendas de moda para un nicho de personas entre 20 y 39 años. Para ello, se cuenta con un valor agregado a la marca a crear con el fin de que la clientela se sienta identificada. El enfoque de la marca se basará en la sustentabilidad y la disminución del impacto ambiental que genera la industria textil.

Actualmente, el negocio cuenta con activos, los cuales son cuatro máquinas rectas, dos overlock de 4 hilos, una overlock de 5 hilos, una recubridora para hilván, una recubridora para tira, una trilladora, una codera, dos máquinas cortadoras, tres mesas de cortar de 2.40 x 5.0 metros y un local de 44.0 m² con equipos de oficina a su disposición.

Propuesta de valor:

El producto va a destacar por su calidad, temática conservadora de los animales, innovación en materiales sostenibles y una tendencia creada en un mejor futuro para el planeta.

Propuesta de marca y beneficios esperados:

Una marca llamativa que se concentre en un entorno de conciencia a la naturaleza. Las principales características son una etiqueta ecológica, bordado de animales en peligro de extinción, logo de la marca y tela de bambú sostenible. Acorde a García (2005), declara cómo la marca influye en la percepción del comprador y su capacidad para crear valor simbólico y económico.



Figura 5. Esquema del logo



Figura 6. Esquema del producto

Se espera que esta propuesta genere beneficios de posición de mercado en un nicho de la moda donde el público específico cuenta con una conciencia social por la preservación de las especies animales y beneficios económicos, este último se detalla en la propuesta financiera.

Propuesta financiera:

Para esta propuesta se mantendrán las siguientes condiciones:

- Se toma una inversión inicial compuesta por \$40.000 de recursos propios y \$20.000 por préstamo bancario productivo a una tasa de 15.5% a 3 años con posible extensión hasta 5 años.
- El material será importado de una fábrica china Amber Fabric. No se realizará una inversión en el corto plazo para la fabricación de tela con hilado de bambú.
- Según un análisis con la fundadora, el costo promedio directo es de un 20% a 25% del precio de venta para una producción mensual superior a 600 unidades.
- Los costos indirectos corresponden a un alquiler comercial de local ubicado en el norte de Guayaquil que no exceda los \$1.200 mensuales y dos vendedores en el sitio.
- Se estima una inversión inicial por remodelación del punto de venta de \$5.000.

Debido a la capacidad instalada actual del negocio, este es capaz de generar entre 800 y 1000 prendas mensuales con un personal de tres operadoras de máquinas. En la tabla 5 se presenta el siguiente flujo de caja para la alternativa propuesta.

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Tabla 5

Flujo proyectado alternativa 1

Descripción	2025	2026	2027	2028	2029
Inversión inicial	\$ -60,000	-	-	-	-
Flujo de caja					
Ventas proyectadas	\$139,634	\$153,597	\$184,317	\$211,965	\$243,759
Ingresos (proyectados)	\$139,634	\$153,597	\$184,317	\$211,965	\$243,759
Costos directos de operación	\$34,908	\$38,399	\$46,079	\$52,991	\$60,939
Costos indirectos de operación	\$64,874	\$67,267	\$80,052	\$83,244	\$84,041
Gastos	\$99,782	\$105,667	\$126,132	\$136,235	\$144,981
Flujo de caja neto	\$39,851	\$47,930	\$58,185	\$75,729	\$98,777
VNA flujo de caja neto	\$34,503	\$35,929	\$37,763	\$42,553	\$48,056

Nota: Tasa de descuento 15.5%; VNA \$138,806; TIR 79%

Con estas consideraciones, el estado financiero proyectado da un VNA de \$138,806.21, siendo este valor positivo lo que esto implica que es un valor atractivo de inversión para la fundadora porque “el valor presente de sus flujos de efectivo futuros es mayor que su costo” (Jaffe et al., 2012, pág. 99). El costo de capital para esta alternativa es de 15.5%, la TIR es superior en 63.5% respecto a la tasa de descuento. En este sentido, se puede indicar que la alternativa 1 es rentable. En la tabla 6 se presentan las ventajas y desventajas asociadas a esta alternativa.

Tabla 6

Pros y contras alternativa 1

Pros	Contras
Acceso a nicho específico.	Costos altos de lanzamiento de la marca.
Posicionamiento creciente.	Riesgo de no lograr el interés deseado.
Diferenciación frente a la competencia.	Requiere inversión en marketing y branding.
Aumento del valor de la marca.	Tiempos largos para ver resultados.
Mayor enfoque en tendencias del mercado.	Cambio de enfoque puede afectar clientes actuales.
Oportunidad de innovar en productos.	Incertidumbre en la aceptación del mercado.

Descripción de la alternativa 2

El proyecto tiene como objetivo fortalecer la presencia de la empresa CTXTL en el mercado de servicios de confección a industrias mediante la contratación de un equipo de ventas y una persona dedicada al mercadeo. La estrategia se centra en atraer y canalizar la demanda de servicios de confección por parte de industrias que requieren productos textiles personalizados y de alta calidad. Para Román e Inesküster (2014) la venta personalizada es un eje estratégico porque mejora significativamente la experiencia al cliente generando

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

lealtad a largo plazo, además destacan la importancia de la capacitación y el desarrollo del equipo.

Se contratará un equipo de ventas altamente motivado y orientado a resultados, que trabajará bajo un esquema de comisión, este equipo será responsable de identificar y cerrar oportunidades de negocio con empresas que necesiten servicios de confección al operar bajo un esquema de comisión, se incentivará al equipo a maximizar sus esfuerzos en la generación de ingresos, ya que sus ganancias estarán directamente vinculadas al volumen de ventas que logren concretar.

Para apoyar y potenciar los esfuerzos del equipo de ventas, se contratará una persona dedicada exclusivamente a las tareas de mercadeo. Esta persona se encargará de desarrollar e implementar estrategias de marketing que posicionen a la empresa como un proveedor líder en el sector. Entre sus responsabilidades se incluirán la investigación de mercado, el diseño de campañas promocionales, la gestión de la presencia digital de la empresa, y la creación de materiales publicitarios que resalten las capacidades y ventajas competitivas de la empresa.

El objetivo general del proyecto es expandir la base de clientes de la empresa textil, aumentando su visibilidad en el mercado y capturando una mayor cuota de mercado en el sector de servicios de confección. A través de un equipo de ventas enfocado en resultados y un enfoque de mercadeo estratégico, se busca posicionar a la empresa como un socio confiable y preferido para industrias que requieren servicios textiles especializados.

Beneficios esperados:

- Incremento en las ventas y en la base de clientes.
- Mejor posicionamiento de la marca en el mercado.
- Mayor eficiencia en la identificación y captación de oportunidades de negocio.
- Incremento en la satisfacción del cliente a través de un servicio más personalizado y adaptado a sus necesidades.

Este proyecto permitirá a la empresa textil alcanzar nuevos niveles de crecimiento y rentabilidad, aprovechando de manera óptima las oportunidades que ofrece el mercado.

Propuesta financiera:

Para esta propuesta se mantendrán las siguientes condiciones:

- Se toma una inversión inicial compuesta por \$40,000 de recursos propios y \$20,000 por préstamo bancario productivo a una tasa de 15.5% a 3 años con posible extensión hasta 5 años.
- Según un análisis con la fundadora, el costo promedio directo es de un 35% a 45% del precio de venta para una unidad de prenda como son camisetas, pantalones, overoles, chalecos, etc. Incluyen un bordado y una cinta reflectiva.

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

- Los costos indirectos corresponden a un análisis detallado de los rubros necesarios, tomando ventaja del espacio y las máquinas actuales.

En este análisis se determinan dos vendedores como impulso de ventas en los dos primeros años, en los tres últimos años se proyecta consolidar tres vendedores repartidos en las distintas zonas de la ciudad. Así como un jefe de ventas y una persona encargada del mercadeo para las estrategias de venta y posicionamiento en redes, las ventas esperadas con este equipo están proyectadas con un 50% respecto a la alternativa 3, que son las ventas actuales proyectadas de la empresa en el último periodo, esto se detalla en la tabla 7.

Tabla 7

Flujo proyectado alternativa 2

Descripción	2025	2026	2027	2028	2029
Inversión inicial	-\$60,000	-	-	-	-
Flujo de caja					
Ventas proyectadas	\$117,000	\$146,250	\$190,125	\$266,175	\$399,262
Ingresos (proyectados)	\$117,000	\$146,250	\$190,125	\$266,175	\$399,262
Costos directos de operación	\$52,650	\$65,812	\$85,556	\$119,778	\$179,668
Costos indirectos de operación	\$51,074	\$53,467	\$66,552	\$69,744	\$70,541
Gastos	\$103,724	\$119,280	\$152,108	\$189,522	\$250,210
Flujo de caja neto	\$13,275	\$26,969	\$38,016	\$76,652	\$149,052
VNA flujo de caja neto	\$11,494	\$20,216	\$24,672	\$43,072	\$72,515

Nota: Tasa de Descuento 15.5%; VNA \$111,972; TIR 55%

Con estas consideraciones el estado financiero proyectado da un VNA de \$111,971.53, esto implica un valor atractivo de inversión para la fundadora porque es positivo y mayor que el costo. El VNA permite medir la producción de riqueza al invertir en un proyecto (Valencia, 2011) El costo de capital para esta alternativa es de 15,5%, la TIR es superior en 39,5% respecto a la tasa de descuento por lo que se puede indicar que la alternativa 2 es rentable. La tabla 8 presenta ventajas y desventajas asociadas a esta alternativa.

Tabla 8
Pros y contras alternativa 2

Pros	Contras
Incremento potencial en ventas y clientes.	Costos adicionales en comisiones y salarios
Mayor cobertura y alcance en el mercado.	Dependencia en la efectividad del equipo de ventas
Canalización de demanda a industrias específicas.	Necesidad de capacitación y seguimiento continuo
Flexibilidad en los costos (pagos por comisión).	Posible rotación alta del personal de ventas
Oportunidad de mejorar la visibilidad de la marca.	Puede llevar tiempo ver resultados sustanciales
Mejora en la atención y captación de clientes.	Riesgo de no alcanzar el crecimiento esperado

Descripción alternativa 3

La alternativa plantea generar beneficios sin modificar el enfoque ni aumentar la estructura, permitiendo que la fundadora adquiera habilidades directivas y posicione el negocio como una empresa competitiva en el nicho actual de servicios de confección textil para industrias, mediante la innovación en procesos y la adopción de buenas prácticas. Para su implementación, se mantendrán las siguientes condiciones:

- La fundadora seguirá gestionando la producción, incluyendo la adquisición de materiales, la operación del taller, los tiempos de entrega y la cobranza.
- Se incorporará un asesor de ventas para canalizar la demanda y cerrar contratos con empresas.
- La inversión inicial será de \$40,000 en recursos propios y \$20,000 provenientes de un préstamo bancario al 15.5% de interés, con un plazo de 3 años ampliable hasta 5.

Adicionalmente, se delegarán funciones a un gerente interino de negocios y se capacitará a la fundadora en habilidades ejecutivas para continuar liderando la empresa. En esta alternativa, también se presentan costos que son detallados a continuación en la tabla 9.

Tabla 9
Costos asociados alternativa 3

Descripción de recurso	Cantidad de personas	Costo	Tiempo mensual	Costo total
Servicio de coaching ejecutivo para la fundadora del negocio CTXL	1	\$ 600	9	\$ 5,400
Gerente interino de negocios	1	\$ 2,500	9	\$ 30,600
Asesor de ventas	1	\$ 600	12	\$ 10,800
Total				\$ 46,800

Fuente: (CoachingEC, 2024)

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Nota: Estos costos están incorporados en el año del 2025 en “costos indirectos de operación”, en el flujo proyectado de la alternativa 3.

Con estas medidas se busca alcanzar los objetivos del negocio CTXL, tomando en cuenta los datos de los últimos 2 años, valores tomados del impuesto a la renta de los últimos dos años, se tiene un crecimiento anual de 2022 a 2023 y de 2023 a lo que va del 2024 del 86% y 213%. Con la intervención del gerente interino temporal en el año 2025 se busca obtener un crecimiento en los beneficios de al menos un 100%. Posteriormente con la estrategia de preparar mediante un programa de coaching ejecutivo a la fundadora del negocio se busca que continúe liderando las operaciones desde el puesto directivo, reduciendo sus costos a partir del año 2026, con esta medida se espera un crecimiento de al menos un 30% anualmente. El coaching es una herramienta poderosa para desarrollar el liderazgo en las organizaciones (Whitmore, 2009). La tabla 10 se presenta las ventas y costos proyectados en los próximos 5 años de actividades.

Tabla 10
Flujo proyectado alternativa 3

Descripción	2025	2026	2027	2028	2029
Inversión inicial	-\$60,000	-	-	-	-
Flujo de caja					
Ventas proyectadas	\$104,000	\$156,000	\$202,800	\$263,640	\$342,732
Ingresos (proyectados)	\$104,000	\$156,000	\$202,800	\$263,640	\$342,732
Costos directos de operación	\$36,400	\$54,600	\$70,980	\$92,274	\$119,956
Costos indirectos de operación	\$57,931	\$26,626	\$31,414	\$38,614	\$38,614
Gastos	\$94,331	\$81,226	\$102,394	\$130,888	\$158,570
Flujo de caja neto	\$9,668	\$74,773	\$100,405	\$132,751	\$184,161
VNA flujo de caja neto	\$8,370	\$56,050	\$65,164	\$74,595	\$89,596

Nota: Tasa de descuento 15.5%; VNA \$233,778; TIR 87.9%

Con estas consideraciones el estado financiero proyectado da un VNA de \$223,778.02, esto implica un valor atractivo de inversión para la fundadora porque “el valor presente de sus flujos de efectivo futuros es mayor que su costo” (Jaffe et al., 2012, pág. 99). El costo de capital para esta alternativa es de 15,5%, la TIR es superior en 72,37% respecto a la tasa de descuento por lo que podemos indicar que la alternativa 3 es rentable, la tabla 11 se presenta ventajas y desventajas asociadas a esta alternativa.

Tabla 11

Pros y contras alternativa 3

Pros	Contras
Bajo riesgo financiero	No se abordan los problemas estructurales.
Generación de ingresos pasivos por inversión	Limitado crecimiento en ventas y mercado.
Simplificación en la gestión y administración	No mejora la competitividad en el sector.
Estabilidad en operaciones actuales	No se aprovechan las oportunidades de expansión
Menos presión en la necesidad de adaptación rápida	Puede resultar en estancamiento a largo plazo

4. Evaluación de Riesgos

En este capítulo se va a realizar la evaluación de riesgo de la alternativa tres, la adquisición de competencias directivas de la fundadora y delegación de responsabilidades temporales a través de un gerente comercial interino, con el objetivo de ganar participación y obtener beneficios.

A continuación, la figura 7 presenta un análisis FODA de la implementación seleccionada para este caso, la cual ha permitido desarrollar el apartado debilidades y amenazas para generar la evaluación de los riesgos. La matriz FODA permite realizar una evaluación de los factores internos y externos de la organización lo que permite una perspectiva general de la situación estratégica del negocio (Ponce, 2006).

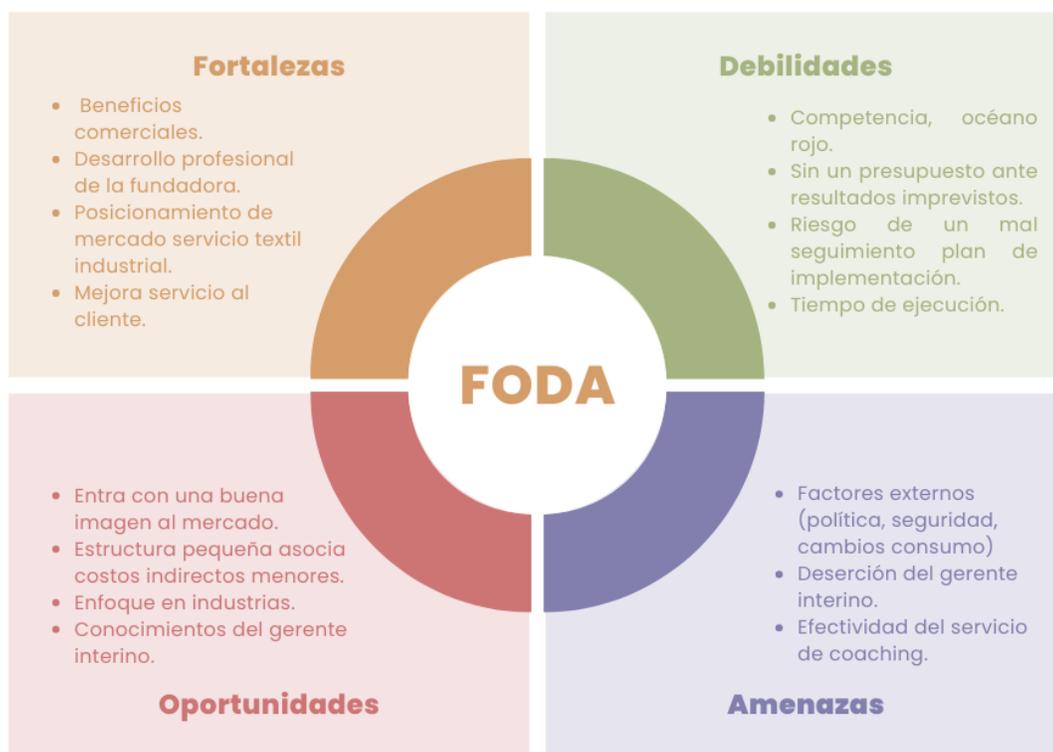


Figura 7. Análisis FODA alternativa escogida.

Kerzner (2017) plantea la importancia de una comprensión integral de los objetivos, recursos y riesgos involucrados en un proyecto. Por lo que, por medio de los conceptos de metodológicos de gestión de proyectos del Project Management Institute (2021) se ha extraído información que ayudará a evaluar las probabilidades de riesgos y sus impactos. Así también Simon y Hillson (2020) mencionan que un buen proceso de gestión de riesgos no solo explora la identificación de riesgos, sino que además busca la creación de estrategias de respuesta apropiadas que afirmen el éxito del proyecto.

Para lo cual se va a evaluar la probabilidad del riesgo en una escala del 1 al 5 y de igual forma el impacto del riesgo en una escala de 1 al 5, con el fin de identificar el nivel de riesgo. De la tabla 12 podemos tomar el siguiente criterio de evaluación de riesgos, nivel de riesgo alto mayor a 15, nivel de riesgo medio mayor a 10 y menor a 15 y nivel de riesgo bajo menor a 10.

Tabla 12
Evaluación de riesgos

ID del Riesgo	Descripción del riesgo	Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	Nivel de Riesgo (P x I)
I1. Riesgo de eficacia del servicio de coaching.	Existe la posibilidad de que los resultados pueden no traducirse en mejoras para la fundadora.	2	5	10
I2. Inversión del tiempo de la fundadora	El tiempo dedicado de la fundadora al coaching puede afectar su participación actual.	4	3	12
I.3 Resistencia al cambio de la fundadora	La fundadora puede tener resistencias al cambio sugerido del coaching.	4	4	16
I4. Falta de compromiso del gerente temporal	El gerente interino puede no contar con el compromiso necesario para cumplir los objetivos y la visión del negocio.	4	5	20
I5. Impacto en las ventas	Un mal desempeño del gerente interino no cumplirá con la proyección de ventas iniciales.	3	4	12
E1. Condiciones económicas	Debido a la falta de seguridad e institucionalidad cambiantes en el país, riesgo la latente de afectación del mercado	3	3	9
E2. Proveedores	Si se depende de pocos proveedores o no cumplen con los estándares de calidad, impacta negativamente a la empresa.	2	3	6

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

E3. Incertidumbre política	Ecuador depende mucho del rumbo político, lo cual puede significar resistencia en la adquisición por parte de las empresas privadas.	4	3	12
I6. Limitaciones de espacio y estructura comercial	Estas limitaciones pueden influir en el desempeño favorable de los objetivos.	5	5	20

Nota: I: Riesgo interno – E: Riesgo externo

Para este caso de estudio no se analizarán los riesgos bajos, debido a que su impacto puede tratar con mayor facilidad por parte de los directivos, de tal forma que se analicen los riesgos medios y altos para lo cual se han evaluado unas series de medidas de mitigación.

Según Lizarzaburu et al. (2012) detalla los riesgos financieros presentes en la banca, destaca los principales ejes de análisis y los riesgos asociados, de lo anterior, la tabla 13 presenta las mejores medidas a tomar en función de los riesgos asociados.

Tabla 13
Medidas de mitigación de riesgos

Amenaza	Medidas de Mitigación
I1. Riesgo de eficacia del servicio de coaching	Evaluar la credibilidad del coach, investigando antecedentes y testimonios de otros clientes.
I2. Inversión del tiempo de la fundadora	Definir los cronogramas, expectativas y alternativas con el fin de no descuidar el tiempo en la compañía.
I3. Resistencia al cambio de la fundadora	Definir expectativas y resultados deseados desde el principio con el coach y establecer acuerdos de las metas.
I4. Falta de compromiso del gerente temporal	Proporcionar una inducción adecuada para que el gerente comprenda la empresa y su funcionamiento, fijando las metas desde el inicio.
I5. Impacto en las ventas	Proporcionar una inducción adecuada para que el gerente comprenda el funcionamiento de la empresa y monitorear el desempeño del gerente y su impacto en el equipo y las ventas.
E3. Incertidumbre política	Contratar al menos una vez al año servicios de consultoría especializadas en riesgos políticos con el fin de obtener detalles y poder tomar medidas frente a cambios de gobierno que afecten las operaciones de la empresa o de la industria.
I6. Limitaciones de espacio y estructura comercial	Al no poder invertir en un mayor espacio ya que se cuenta con uno propio, se pueden tercerizar ciertas operaciones con talleres locales para aliviar la falta de espacio, así como, involucrar políticas que ayuden al manejo comercial previamente a las contrataciones.

5. Plan de Implementación

Según Schwalbe (2018) declara que es fundamental la planificación y gestión de recursos para asegurar que un proyecto se complete a tiempo y presupuesto. En el marco de este caso de estudio, este capítulo presenta el plan de implementación para el primer año dividido en dos fases.

Fase uno. Contratación y capacitación (tres meses)

La alternativa seleccionada (status quo) contempla la contratación de un gerente interino como administrador del negocio y un vendedor, por lo cual la administradora de la empresa CTXL se encargará de buscar el candidato idóneo para el puesto, por lo cual debe establecerse la plaza en los primeros 15 días del año y realizar la contratación del vendedor el segundo mes del año. Es necesario que tenga previamente contemplado sus candidatos.

Los recursos asociados son el tiempo completo de la administradora para la contratación y capacitación del personal en torno al giro del negocio, en esta fase tiene un costo directo de recursos económicos de \$9,300.00 y ocupar los activos actuales de la empresa como son sus instalaciones y equipos tecnológicos.

Fase dos. Crecimiento de cartera “puesta en marcha” y capacitación a la administradora (nueve meses)

La alternativa busca el crecimiento a través de un traslado temporal de la administración comercial del negocio al gerente interino, la ejecución de su plan comercial con un vendedor y con los recursos ya existentes (operadores, máquinas de producción, oficinas, insumos, etc.). Se prevé corregir la falta de competencias de la administradora con un servicio de coaching que le permita posicionarse como la ejecutiva que continúe la administración de su empresa. Los recursos directos asociados a esta estrategia son \$37,000.00. La Tabla 14 presenta el cronograma asociado a la alternativa seleccionada.

Tabla 14

Cronograma de implementación alternativa tres

INICIO DEL PROYECTO		mié 01/01/2025	
TAREA	RESPONSABLE	INICIO	FIN
Etapa primer año			
H1. Contratación del gerente interino	Administradora	mié, 01/ene./25	mié, 15/ene./25
H2. Capacitación del gerente	Administradora	jue, 16/ene./25	vie, 31/ene./25
H3. Intervención de gerente interino	Administradora	sáb, 01/feb./25	mié, 31/dic./25
H4. Contratación de vendedor	Gerente interino	dom, 01/dic./24	mié, 15/ene./25
H5. Capacitación del vendedor	Gerente interino	jue, 16/ene./25	sáb, 15/feb./25
H6. Intervención de vendedor	Gerente interino / Administradora	dom, 16/feb./25	mié, 31/dic./25

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

H7. Intervención de servicio de coaching	Administradora	sáb, 15/feb./25	mié, 12/nov./25
H8. planteamiento estrategias e-commerce	Administradora / consultoría externa	mar, 01/jul./25	mié, 31/dic./25

Nota. H: hito

Tabla 15

Cronograma de implementación alternativa tres (continuación)

TAREA	M. 1		M. 2		M. 3		M. 4		M. 5		M. 6		M. 7		M. 8		M. 9		M. 10		M. 11		M. 12	
	Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2
H1																								
H2																								
H3																								
H4																								
H5																								
H6																								
H7																								
H8																								
Recursos	\$9,300.00						\$37,000.00																	

Recursos asociados directos del plan de implementación:

- Inversión inicial de \$60.000,00 disponible y definida en el flujo del capítulo 3.
- Un gerente interino de ventas y un vendedor en el primer año.
- Servicio de coaching empresarial a la administradora.

Beneficios esperados:

- Con la implementación de estas estrategias se obtendrá un beneficio esperado mayor a \$50.000,00 antes de impuestos el segundo año.
- Ampliar y mantener a su cartera de clientes por medio de la implementación del seguimiento del equipo comercial.
- Aumentar el good will de la empresa al transmitir las habilidades directivas a la administradora, lo cual permitirá posicionarse en el mercado con los valores de la fundadora mientras mantiene un crecimiento empresarial.

6. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Este estudio ha abordado el caso del negocio CTXL que enfrenta desafíos a nivel organizacional y de posicionamiento de mercado. Existe la oportunidad de contar con un sector industrial que necesita adquirir los productos y servicios que ofrece el negocio de estudio. La mejor opción para enfrentar estos desafíos es la alternativa 3.

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Este enfoque mantiene el statu quo sin el cambio de enfoque actual, es decir, mantener su giro de negocio de más de 12 años de experiencia en torno a la venta de uniformes y servicios textiles a empresas e industrias, el cual puede generar un valor actual neto de \$233,778 y una tasa interna de retorno del 87,9%, con esto no solo se busca incrementar la participación de mercado y mejorar los resultados financieros con la incorporación del gerente comercial interino, sino también optimizar la gestión interna por medio de la adquisición de competencias directivas para la fundadora a través del programa de coaching empresarial, este último es un beneficio que podría ser no directamente financiero para la empresa pero si lo es para su fundadora.

El plan de implementación propone enfocar los esfuerzos en el primer año donde se realiza una inversión importante, obteniendo beneficios financieros en su segundo año superiores a los \$50.000,00, ampliando su cartera de clientes y con la adquisición de las nuevas competencias a la fundadora de CTXL.

La evaluación de riesgos ha permitido identificar y mitigar posibles obstáculos, mejorando sus probabilidades de éxito, con un enfoque en el desarrollo del negocio CTXL que va de la mano con el desarrollo de su fundadora, el valor generado desde ambas aristas predomina en esta solución.

Recomendaciones

Es muy común ver emprendimientos en los cuales sus fundadores no se han acoplado a la competitividad moderna y estos fracasan. Con la misma visión de este caso, se recomienda:

- Fortalecer la capacitación a los propietarios de negocios o empresas mediante servicios de coaching que mejoren sus competencias directivas, para fortalecer los objetivos estratégicos de la organización y evitar su declive.
- Establecer un monitoreo continuo. Sin el seguimiento exhaustivo no se podrá evitar, corregir o potenciar los hitos del plan de implementación según su cronograma.
- El uso y apoyo de indicadores claves de desempeño (KPIs) es clave para evaluar el impacto del gerente interino en el crecimiento de ventas y la operatividad de la empresa, esto debe definirse por los administradores en pro de los objetivos propuestos.
- A la fundadora estar presente en el desempeño del gerente interino para que adquiera las competencias necesarias y se familiarice con los cambios que éste implemente para el bienestar del negocio.
- En el tiempo, diseñar una estrategia de marketing digital basada en contenido atractivo y dirigido al nicho de mercado, aprovechando plataformas como Instagram, Facebook y TikTok.

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Para empresas con procesos más complejos y entornos más dinámicos, los indicadores financieros evaluados en este estudio el valor actual neto y la tasa interna de retorno no serán suficientes para tomar una decisión, por lo cual se recomienda:

- Adicionar indicadores como periodo de recuperación de la inversión, índice de rentabilidad, rentabilidad sobre la inversión (ROI), relación beneficio/costo, análisis de sostenibilidad e indicador de apalancamiento financiero.
- Que el negocio tenga presencia en el ámbito digital sea en su tipo de negociación, pagos transacciones y así diversificar las fuentes de ingresos a través del marketing digital y de las plataformas de ventas en línea, este desarrollo es de segunda etapa el cual no profundiza el estudio pero que no debe descuidarse.
- Usar herramientas estratégicas que forman parte del pensamiento ágil como mapas mentales, tableros Kanban, feedback continuo, retrospectiva. De igual forma plantear el modelo Design Thinking modelo (empatizar, definir, idear, prototipar, probar) para disminuir el sesgo al evaluar los proyectos de cambio.

Bibliografía

- Boone, Jr., H., & Boone, D. (2012). Analyzing Likert Data. *Journal of Extension*, 1-5. Retrieved Octubre 2024
- Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (2020). *Principios de Finanzas Corporativas*. Mexico, Mexico: McGraw-Hill Interamericana. Retrieved Noviembre 22, 2024
- Cárdenas Benavides, S. P., & Perdomo Calvo, M. (2020, 12 21). *Universidad Piloto de Colombia*. doi:<https://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/9630>
- CoachingEC. (2024, Octubre). *Coaching ec*. Retrieved Octubre 19, 2024, from <https://www.coaching.ec/>
- Coba, G. (2021, Feb. 13). *Primicias: Periodismo Comprometido*. Retrieved Oct. 2024, from Lo Último: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/ecuador-emprendedores-poca-innovacion/>
- García, M. (2005). *Arquitectura de marcas: modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*. Madrid, España: ESIC Editorial. Retrieved Noviembre 22, 2024
- Goetsch, D., & Davis, S. (2015). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality* (8 ed.). (P. Education, Ed.) Retrieved Octubre 2024
- INEC. (2022). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Retrieved 05 31, 2024, from <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- INEC. (2024). *Instituto Nacional de Estadística y Censo*. Retrieved 06 11, 2024, from <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

Jaffe, J., Brealey, R., & Ehrhardt, M. (2012). Valuación con flujos de efectivo. In R. W. Jaffe, *Finanzas corporativas*. The McGraw-Hill Companies.

Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. (J. W. Son, Ed.) Retrieved Octubre 2024

Kotler, P., García de Madariaga Miranda, J., & Flores Zamora, J. (2011). *Marketing turístico*. Madrid, España: Pearson Educación. Retrieved 6 11, 2024

Lizarzaburu, E., Berggrun, L., & Quispe, J. (2012, Septiembre 13). Gestión de riesgos financieros. Experiencia en un banco latinoamericano. *Elsevier Doyma Estudios Gerenciales*, 9. Retrieved Noviembre 22, 2024

López Iglesias, M., Tapia Frade, A., & Ruiz Velasco, C. (2023). *Revisión de Comunicación y Salud*. doi:<https://doi.org/10.35669/rcys.2023.13.e301>

Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. Mexico: Pearson Educación. Retrieved Noviembre 22, 2024

Observatorio de Comercio Electrónico de la Universidad Espíritu Santo. (2023). *Universidad Espíritu Santo*. Retrieved 06 12, 2024, from <https://online.uces.edu.ec/investigacion/estudio-de-comercio-2023>

Pierrend Hernández, S. D. (16 de 10 de 2020). *Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas*. Lima, Perú. doi:<https://doi.org/10.15381/gtm.v23i45.18935>

Ponce, H. (2006, Septiembre). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Retrieved November 2024, from <https://www.eumed.net/ce/>

Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) (7th ed.)* (séptima ed.). Newtown Square, PA. Retrieved Octubre 2024, from <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>

Román, S., & Inesküster, B. (2014). *Gestión de la venta personal y de equipos comerciales*. Madrid, España: Thomson Paraninfo.

Schwalbe, K. (2018). *Information Technology Project Management*. (C. Learning, Ed.) Retrieved Octubre 2024

Simon, P., & Hillson, D. (2020). *Practical Project Risk Management, Third Edition: The ATOM Methodology*. (B.-K. Publishers, Ed.)

Superintendencia de Compañías Ecuador. (2023). *Supercias EC*. Retrieved 06 11, 2024, from <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/ranking/reporte.html>

Valencia, W. (2011, Enero). Indicador de Rentabilidad de Proyectos: el Valor Actual Neto (VAN) o el Valor Económico Agregado (EVA). *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*. Retrieved Noviembre 2024, from <https://www.redalyc.org/pdf/816/81622582003.pdf>

Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose : the Principles and Practice of Coaching and Leadership*. (N. Brealey, Ed.) Retrieved Octubre 2024

Apéndices

Apéndice A.

Estudio de preferencias al momento de adquirir sus prendas de vestir.

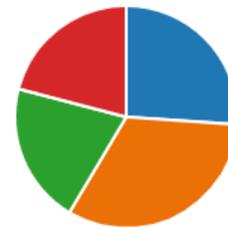
234 Respuestas

00:58 Tiempo medio para finalizar

Activo Estado

1. Especifique su edad: (0 punto)

● 20 – 25	61
● 26 – 30	76
● 31 – 40	48
● 41 – en – adelante	49



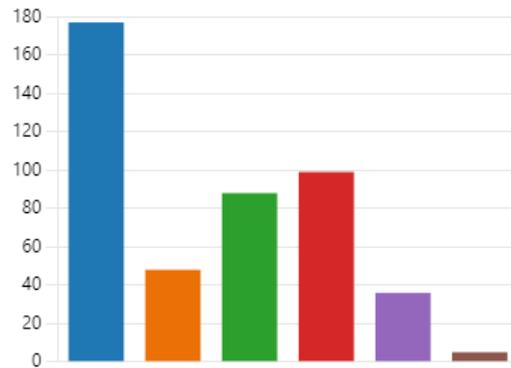
2. Especifique su género: (0 punto)

● Masculino	114
● Femenino	116
● Otro	4



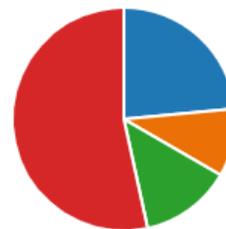
3. Según sus preferencias, usted elije su ropa casual por: (0 punto)

● Comodidad	177
● Por la marca	48
● Calidad de la tela	88
● Diseño y acabado	99
● Tendencia de temporada	36
● Uso de materiales sostenibles	5



4. Considera que un buen precio se justifica por: (0 punto)

● Marca	55
● Tendencia de temporada	23
● Innovación en el servicio y prod....	31
● Satisfacción al usarla (a la medi.....	125



5. ¿Dónde prefiere adquirir sus compras de ropa? (0 punto)

● Comercio electrónico (aplicació...	54
● Puntos físicos de exhibición y ve...	180

