

# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

## **Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**

Plan para el desarrollo de una nueva línea de productos para la empresa  
ModaTextil S.A. para el escenario post Covid-19

### **PROYECTO INTEGRADOR**

Previo la obtención del Título de:

### **Ingeniería Comercial y Empresarial**

Presentado por:

Katherin Alexandra Alcocer Miranda

Angie Magdalena Filian Baque

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2021

## DEDICATORIA

Este logro alcanzado se lo dedico a Dios, por permitirme despertar cada mañana y poder subir un escalón cada día.

El presente proyecto lo dedico a mi familia, en especial a mi madre por todo el sacrificio que ha realizado, por ser mi luz y mi guía y a mis abuelos Edemecio y Flora, por su amor y apoyo en cada etapa de mi vida.

*Angie Magdalena Filian Baque*

El presente proyecto va dedicado a cada una de las personas que hicieron posible que esto se lleve a cabo; mis padres, maestros, amigos, conocidos, ya que fueron personas claves en este proceso el cual fue llevado con mucho esfuerzo, dedicación y perseverancia enseñándome que a pesar de que se presenten obstáculos en el camino elegido a seguir estos siempre serán superados con éxito y gratitud.

*Katherin Alexandra Alcocer Miranda*

## AGRADECIMIENTOS

Mi más sincero agradecimiento a Dios por bendecirme con vida y salud para poder cumplir con esta meta tan anhelada. Agradezco infinitamente a mi madre, por su amor incondicional, motivación y apoyo en cada decisión que he tomado a lo largo de mi camino. Y, por último, pero no menos importante un infinito agradecimiento al ingeniero Xavier Toledo, por ser un apoyo en el transcurso de mi carrera.

*Angie Magdalena Filian Baque*

Gracias a Dios por este momento tan anhelado, a mis padres por su apoyo incondicional, a mis familiares por su confianza puesta en mí, a los maestros por transmitir sus conocimientos a lo largo de mi formación académica, a mi compañera de tesis por su entrega en la realización de este proyecto final.

*Katherin Alexandra Alcocer Miranda*

## DECLARACIÓN EXPRESA

"Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; a *Angie Filian Baque* y *Katherin Alcocer Miranda* y damos nuestro consentimiento para que la ESPOC realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual"

*Katherin Alcocer*

---


Autor 1  
Katherin Alexandra  
Alcocer Miranda

*Angie Filian B.*

---

Autor 2  
Angie Magdalena Filian  
Baque

# EVALUADORES

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and a final flourish on the right side.

.....  
**Tutor**

Ronald Campoverde Aguirre, Ph.D.

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo elaborar un plan para una empresa textil guayaquileña que al igual que muchas, tuvo un impacto negativo en sus ventas, por ello, se analizará la factibilidad de desarrollar una nueva línea de productos con sus recursos ya existentes. Mediante un análisis de literatura para identificar cómo la pandemia ha cambiado los hábitos de consumo en prendas de vestir se pudo determinar varias opciones en las cuales la empresa podría incursionar, sin embargo, se debían analizar otros factores, llegando a la conclusión que la ropa interior de hombre era la mejor opción. Para verificar la elección, se realizó un estudio de mercado por medio de un análisis cualitativo, mediante técnicas de recolección de datos como guías de observación y entrevistas a profundidad. Estas herramientas fueron aplicadas a hombres de entre 25 a 50 años que realizan sus compras de estas prendas en centros comerciales. Los principales hallazgos luego de recolectar los datos fueron que, luego de la pandemia las personas prefieren usar prendas básicas y que los atributos que más destaquen en estas prendas sean calidad, que se oferten en varios diseños a un buen precio y, además, que su presentación vaya acorde con el producto.

***Palabras Clave: Industria Textil, desarrollo de productos, estudio de factibilidad, recursos.***

## **ABSTRACT**

*The present work aims to develop a plan for a Guayaquil textile company that, like many, had a negative impact on its sales, therefore, the feasibility of developing a new line of products with its existing resources will be analyzed. Through an analysis of literature to identify how the pandemic has changed consumer habits in clothing, it was possible to determine several options in which the company could venture, however, other factors had to be analyzed, reaching the conclusion that underwear to man it was the best option. To verify the choice, a market study was carried out through a qualitative analysis, using data collection techniques such as observation guides and in-depth interviews. These tools were applied to men between the ages of 25 and 50 who make their purchases of these garments in shopping centers. The main findings after collecting the data were that, after the pandemic, people prefer to wear basic garments and that the attributes that stand out most in these garments are quality, that they are offered in various designs at a good price and, in addition, that their presentation is consistent with the product.*

**Keywords:** *Textile Industry, product development, feasibility study, resources.*

# ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	I
ABSTRACT .....	II
ÍNDICE GENERAL .....	III
ABREVIATURAS.....	V
ÍNDICE DE FIGURAS .....	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	VII
CAPÍTULO 1.....	1
1. Introducción.....	1
1.1 Descripción del problema .....	2
1.2 Justificación del problema.....	3
1.3 Objetivos.....	3
1.3.1 Objetivo General.....	3
1.3.2 Objetivos Específicos .....	3
1.4 Preguntas de investigación.....	4
1.5 Descripción de la empresa .....	4
CAPÍTULO 2.....	5
2. Análisis situacional .....	5
2.1 Análisis del macro entorno.....	5
2.1.1 Factores de influencia político .....	5
2.1.2 Factores de influencia económico .....	5
2.1.3 Factores de influencia social .....	6
2.1.4 Factores de influencia tecnológico.....	7
2.2 Análisis del micro entorno.....	8
2.2.1 Amenaza de nuevos competidores.....	8
2.2.2 Poder de negociación de los proveedores.....	8
2.2.3 Poder de negociación de los clientes .....	9
2.2.4 Amenaza de productos sustitutos.....	9
2.2.5 Rivalidad competitiva.....	10
2.3 Análisis Interno .....	10
2.3.1 Actividades primarias.....	10
2.3.2 Actividades de apoyo.....	12



2.4 Análisis FODA .....	14
2.5 Alternativas de evaluación .....	15
CAPÍTULO 3.....	18
3. Investigación de mercados.....	18
3.1 Metodología .....	18
3.2 Técnicas de recolección de datos.....	18
3.2.1 Guías de Observación .....	18
3.2.2 Entrevistas a profundidad .....	19
3.3 Resultados y análisis .....	20
3.3.1 Atributo 1: Calidad .....	20
3.3.2 Atributo 2: Diseño .....	21
3.3.3 Atributo 3: Precio .....	22
3.3.4 Atributo 4: Presentación .....	23
CAPÍTULO 4.....	24
4. Plan de implementación .....	24
CAPÍTULO 5.....	28
5. Análisis Financiero .....	28
5.1 Análisis de sensibilidad.....	31
CAPÍTULO 6.....	34
6. Conclusiones y Recomendaciones .....	34
BIBLIOGRAFÍA.....	36
APÉNDICES.....	39

## **ABREVIATURAS**

AITE	Asociación de Industrias Textiles del Ecuador
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
SRI	Servicio de Rentas Internas

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Total de ventas del sector textil y de confeccion .....	6
Figura 2.2 Numero de afiliaciones al IESS del sector textil 2020 .....	7
Figura 2.3 Cadena de Valor de la empresa ModaTextil S.A.....	13
Figura 3.1 Principales atributos del producto.....	20
Figura 4.1 Modelo CANVAS de la empresa ModaTextil S.A. ....	27

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Análisis FODA de la empresa ModaTextil S.A .....	14
Tabla 2.2 Categorías de prendas de vestir.....	16
Tabla 5.1 Costo de MPD y MPI .....	28
Tabla 5.2 Costos de mano de obra .....	29
Tabla 5.3 Precios de cada unidad .....	30

# CAPÍTULO 1

## 1. INTRODUCCIÓN

Un nuevo tipo de coronavirus humano llamado SARS-COV-2 ha tenido un impacto negativo en la economía global. Según la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) “La rápida propagación del COVID-19 y las medidas adoptadas por los gobiernos han tenido graves consecuencias en las principales economías mundiales” (CEPAL, Agosto 2020). Algunas de las consecuencias económicas han sido el cierre de empresas, la reducción de ventas, disminución de personal, entre otras. Estas consecuencias han sido tanto para grandes empresas como para pequeñas empresas.

Grandes firmas textiles a nivel mundial concuerdan en sus reportes financieros anuales “10K-2020”, el cual es un informe requerido por la Comisión de Bolsa y Valores de EEUU que, producto de la pandemia han obtenido impactos negativos en sus economías. Por ejemplo, *Gap-Ink* menciona que, los temores de los consumidores de contraer la enfermedad al trasladarse hacia las tiendas o en las tiendas puede continuar, lo que implica negativamente en las ventas de sus tiendas (Gap Inc., 2021). El Grupo H&M por su parte indica que, aún continúan gestionando los efectos negativos de la pandemia, sin embargo, han podido mantener e incluso aumentar su base de clientes, todo esto gracias a sus esfuerzos y su atractiva oferta de clientes (H&M Group, 2021).

Según el Centro de Comercio Internacional, a nivel mundial “Prácticamente el 55 % de las pymes afirman que la pandemia ha afectado gravemente a sus operaciones empresariales” (Centro de Comercio Internacional , 2020). Dentro de estas pymes se incluyen a todas las industrias o actividades comerciales, entre ellas la industria textil y confección. Esta industria es la tercera más grande en Ecuador, según la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE) con un aporte del 7% del PIB manufacturero nacional. En el caso de pequeños sectores textiles entre ellos el ecuatoriano, el escenario fue diferente, según el Servicio de Rentas Internas (SRI), el sector textil perdió durante el año pasado 500 millones de dólares, producto de la pandemia y el confinamiento. Este resultado refleja como las pymes no están preparadas para enfrentar situaciones fortuitas como una pandemia, dado a que no cuentan con un plan estratégico el cual les permita de guía para actuar de manera premeditada ante estas situaciones.

Por ello, el presente proyecto de investigación busca desarrollar un plan estratégico para una pyme guayaquileña del sector textil con el objetivo de desarrollar estrategias para aumentar su crecimiento de mercado corporativo por medio de la diversificación. Tomando en cuenta que es una empresa que cuenta con capacidad y recursos instalados, sin embargo, producto de la pandemia y la disminución de ventas cuenta con recursos que no están siendo explotados.

### **1.1 Descripción del problema**

Todos los sectores industriales han sufrido cambios inalterables en sus economías, procesos y forma de operar. Para el sector textil no ha sido una excepción. La pandemia ha afectado a todas las partes de la cadena de valor: iniciando por la producción en los talleres, pasando por los productores hasta llegar a la venta y a la distribución.

Según datos del Ministerio de Producción en su reporte "COVID-19 en el Ecuador" (2020) los sectores con mayor afectación porcentual son minerales no metálicos con 87% y prendas de vestir con 75%. Este dato muestra que la afectación en el sector textil ecuatoriano ha sido muy drástica. Dado a todas las restricciones que han surgido a lo largo de la pandemia hasta la actualidad, los ecuatorianos han reducido su demanda en prendas de vestir y por consecuente las fábricas textiles se han visto afectadas en su producción.

Javier Díaz, presidente ejecutivo de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE) en su informe de situación COVID-19 Ecuador (2020) indica que el resultado fue una contracción interanual de -9,9% entre enero y septiembre de 2020 en la fabricación de productos textiles, prendas de vestir, fabricación de cuero y artículos de cuero, siendo el cuarto más afectado del sector industria.

La contracción del sector ha ido de la mano con el cierre de medianas y pequeñas empresas (Lucero, 2020). Muchas de estas empresas que han tenido que culminar sus actividades no contaban con un plan emergente para casos fortuitos como una pandemia, otras eran especialistas en una sola categoría de prendas de vestir, por lo que al no tener más alternativa paralizaron sus actividades. Luego están las empresas que, se encontraban con una buena liquidez lo cual les permitió continuar en el mercado, pero igual se vieron afectadas.

## **1.2 Justificación del problema**

Según datos del Banco Central del Ecuador (BCE, 2020), el sector textil y confección aporta cerca del 1% del PIB nacional. Sin embargo, este porcentaje puede variar a medida que avanza la situación Post-COVID. Las empresas que dedican su actividad a la confección de prendas de vestir aún se encuentran en incertidumbre, dado a que los consumidores han cambiado sus hábitos de consumo en este sector. El teletrabajo, las restricciones a reuniones sociales y las nuevas variantes del virus son factores que han hecho que los consumidores ajusten su consumo de prendas de vestir.

Sin embargo, empresas que apuntaban al desarrollo de prendas de vestir como: ternos, ropa casual y ejecutiva han tenido que saber adaptarse a las nuevas tendencias, mermar su producción o, por lo contrario, liquidar su empresa. Por ello, saber identificar cuáles son las nuevas demandas por parte de los clientes es una pieza fundamental para que puedan satisfacer sus necesidades y ofertarles lo que actualmente requieren. Luego de aquello, deberán someterse a un proceso de aprendizaje con el fin de poder adaptarse a los cambios.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

Determinar la factibilidad de la creación de una nueva línea de producto, por medio de la evaluación de la tendencia de mercado post COVID y recursos disponibles de ModaTextil S.A. para la aplicación en el mercado ecuatoriano.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Realizar un análisis interno y externo, con el fin de conocer la situación actual de la empresa y del sector textil en un escenario Post Covid-19.
2. Analizar las tendencias del mercado textil para el escenario de reactivación del mercado textil post COVID.
3. Identificar las líneas de productos textiles con mayor potencial de crecimiento en un escenario post COVID en la cual la empresa pueda incursionar con sus recursos actuales.

#### **1.4 Preguntas de investigación**

1. ¿Cuáles son las nuevas tendencias de ropa en un mercado Post-Covid?
2. ¿Qué líneas de productos se ajustan a las necesidades y recursos que tiene la empresa ModaTextil S.A.?

#### **1.5 Descripción de la empresa**

La empresa “ModaTextil” S.A. se inició el 11 de julio del año 2007, bajo la dirección de su propietario. La actividad principal de la empresa es la elaboración y confección de prendas de vestir para damas tales como: faldas, blusas, vestidos, shorts, entre otras y así satisfacer las necesidades requeridas de los clientes. Con la elaboración de estas prendas de vestir la empresa empezó a calificar para formar parte del grupo de proveedores de diferentes tiendas departamentales del país, logrando ingresar a varias.

Sin embargo, al igual que muchas otras empresas, la pandemia ha afectado sus actividades, reduciendo sus ventas y por ende sus ingresos, ya que las principales prendas que producían eran para damas. Por ello, la empresa se ve en la necesidad de implementar una nueva línea de productos, y ampliar su catálogo para pasar de ofrecer solo ropa para damas a ofrecer ropa para diferentes segmentos. Es por ello que este plan tiene como objetivo identificar cual es una línea de productos recomendable para la empresa, tomando en cuenta sus capacidades actuales.

El modelo de negocios de la empresa es *Business to Business*, es decir que, su actividad principal es la fabricación de ropa para su posterior venta a los distribuidores que la harán llegar al consumidor final. Por ello, ModaTextil S.A. cuenta con una significativa cantidad de recursos y actualmente tiene una capacidad productiva de 8000 prendas mensuales, de las cuales hoy en día solo hace uso de 5000 SKU. Es decir, el grado de utilización actual es de 62.5%. Dado que la empresa tiene capacidad productiva instalada, la cual no se está explotando, la nueva línea de productos recomendada será aquella que se pueda elaborar con los recursos actuales.



# CAPÍTULO 2

## 2. ANÁLISIS SITUACIONAL

### 2.1 Análisis del macro entorno

Según los autores Martínez y Milla, (2012) el análisis PEST es probablemente una de las herramientas estratégicas más conocidas de nuestro tiempo. Con la ayuda del análisis PEST, es posible describir el entorno de la empresa (el entorno macro) con respecto a las condiciones específicas del mercado, los desarrollos y sus efectos y crear una base sólida para las decisiones de gestión. El entorno macro tiene una influencia significativa en el desarrollo de la estrategia de una empresa a la hora de esforzarse en los distintos mercados.

PEST significa los factores de influencia políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, que afectan a la empresa en lo que respecta al desarrollo o procesamiento de los mercados.

#### 2.1.1 Factores de influencia político

Los factores de influencia más importantes con respecto al entorno político de una empresa incluyen el orden económico, la política exterior actual o deseada y la estabilidad del sistema político del mercado respectivo (Martínez & Milla, 2012).

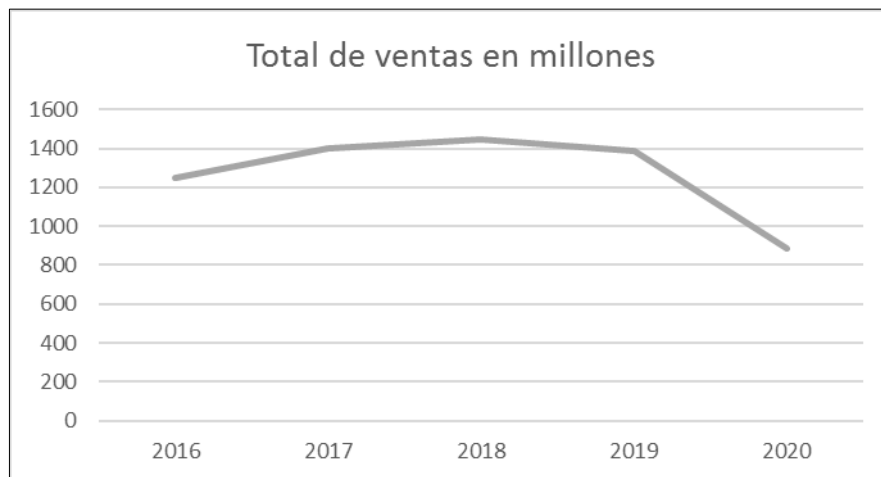
La falta de insumos nacionales es un factor crítico para la elaboración de nuevas prendas de vestir, por lo que el sector de confección se ve en la necesidad de buscar estos recursos en el exterior. El presidente de AITE, Javier Díaz, en una entrevista realizada para un diario nacional indica que, los mercados con potencial en productos textiles son: Colombia, Estados Unidos, Chile, México, Canadá (Cobo, 2021). De estos cinco países Ecuador tiene acuerdos comerciales con dos. Esto permite tener una mejor relación comercial y permite la fluidez de la misma.

#### 2.1.2 Factores de influencia económico

Los factores económicos que influyen en un mercado proporcionan información sobre su desarrollo económico. Por ejemplo, debe obtenerse información sobre el mercado de ventas actual y futuro, ya que para que los productos puedan venderse debe existir

suficientes ingresos disponibles y a la vez una cierta necesidad actual en el mercado (Martínez & Milla, 2012).

El sector textil y confección es de gran importancia para la economía nacional ya que, aporta al PIB ecuatoriano cerca del 1% según el BCE. Sin embargo, durante el año 2020 las ventas en este sector disminuyeron un 36% en comparación con las del 2019. En la figura que se muestra a continuación, se observa como el total de ventas ha variado desde el año 2016. Teniendo una disminución significativa en el último año. Para realizar el gráfico se tomaron datos del Banco Central del Ecuador, Cuentas Nacionales, Valor Agregado bruto, el cual es el valor de todos los bienes y servicios producidos en la economía en un periodo de tiempo menos los consumos intermedios utilizados en su proceso de producción (Gestión Digital, 2019).



**Figura 2.1 Total de ventas del sector textil y de confeccion**

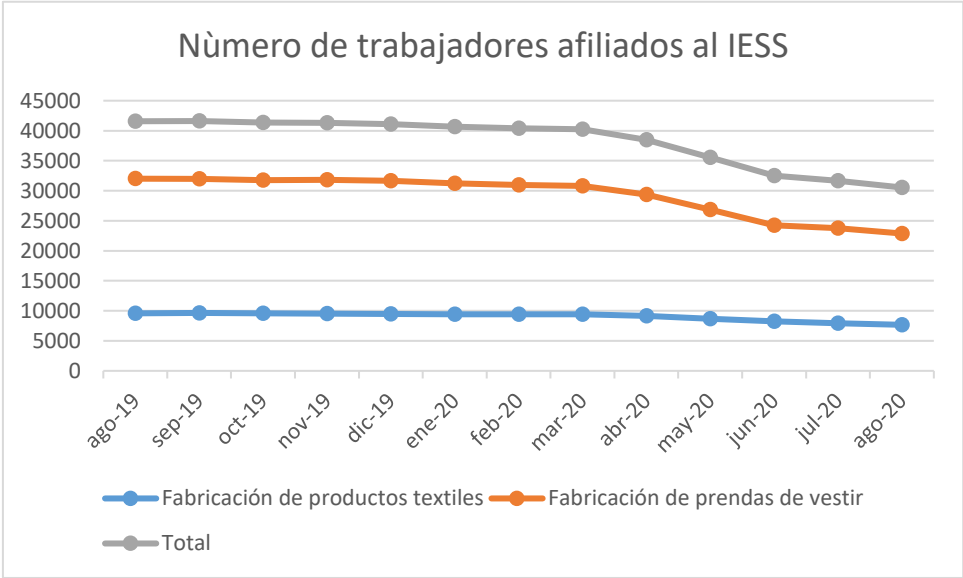
Fuente: *Elaboración propia a partir de Banco Central del Ecuador, Cuentas Nacionales, VAB*

### **2.1.3 Factores de influencia social**

Las características estructurales como la población o el sistema educativo, así como las tendencias asociadas por ejemplo el cambio demográfico se pueden utilizar para considerar el entorno social. Además, los valores, las actitudes y el comportamiento de los clientes, empleados y proveedores deben considerarse cuidadosamente (Martínez & Milla, 2012).

Según datos del BCE la industria textil ecuatoriana se constituye como la segunda industria manufacturera que más empleo genera. Sin embargo, con los antecedentes

presentados por la pandemia, la mano de obra también se vio afectada, dejando a un cuarto de los trabajadores de este sector en el desempleo o en la informalidad. Esta contracción se debió al cierre de las pequeñas y medianas empresas, que son quienes más se dedican a este sector y acogían a un gran número de trabajadores.



**Figura 2.2 Numero de afiliaciones al IESS del sector textil 2020**

Fuente: *Elaboración propia a partir de datos tomados del IESS*

**2.1.4 Factores de influencia tecnológico**

Los desarrollos tecnológicos también pueden influir en las decisiones estratégicas de la empresa. La tecnología de la información y las comunicaciones ha revolucionado la forma de trabajar de las empresas. El comercio electrónico ha cambiado la forma en que se procesan las transacciones y también ha permitido nuevos modelos comerciales.

El uso de la tecnología en este sector es de suma importancia ya que, hoy en día con las nuevas tendencias y gustos encontrar la materia primea que se adapte es complicado. Por ello, se debe hacer uso de Impresión digital en telas, con el fin de poder satisfacer la demanda. Para ello, es imprescindible el uso de maquinaria que sea especializada en aquello. En Ecuador, existen empresas dedicadas a esta actividad, sin embargo, el número es muy reducido.

## **2.2 Análisis del micro entorno**

Según Michael E. Porter, mediante esta herramienta podemos analizar la situación actual de la empresa frente a su competencia, con el fin de desarrollar estrategias que potencialicen las oportunidades para obtener una ventaja competitiva y así estar en óptimas condiciones para enfrentar la rivalidad de la competencia (Ipinza, 2008).

Este modelo está basado y diseñado en determinar la intensidad competitiva y el atractivo de un mercado, pues ayuda a identificar dónde se concentra el poder de una organización, para comprender la fortaleza de la posición competitiva actual. Los analistas estratégicos utilizan esta metodología para identificar la estructura de una industria y determinar la estrategia corporativa; de esta manera percibir si los nuevos productos o servicios son potencialmente rentables, ya que identifica las fortalezas u oportunidades, mejora las debilidades, analiza las amenazas para evitar cometer alguna posible falencia (Michaux & Cadiat, 2016). Debido a esto Porter en su modelo reúne cinco factores para analizar el panorama competitivo básico de una industria:

### **2.2.1 Amenaza de nuevos competidores**

Los mercados rentables atraen a nuevos participantes, por lo que se debe considerar si las barreras de entrada son suficientemente altas para evitar que aumente la competencia, ya que esto disminuye la rentabilidad, de acuerdo con Porter define algunas barreras, por ejemplo: economías de escala, diferenciación de productos, inversión de capital, canales de distribución, leyes políticas, entre otras.

La barrera de entrada para el sector textil es *media*, puesto que, las condiciones para poder ingresar dependen de factores económicos como: la inversión para disponer de la infraestructura y equipar el área de producción con las maquinas necesarias; las economías de escala, ya que, mientras mayor sea la producción los costes disminuirán; canales de distribución eficientes; información acerca de las nuevas tendencias de moda en el mercado (Goicoechea & Souto, 2018).

### **2.2.2 Poder de negociación de los proveedores**

Este factor analiza el poder y el control que tiene el proveedor de una empresa sobre la decisión de aumentar sus precios o reducir la calidad de los bienes o servicios adquiridos,

por lo que, si el número de proveedores es menor, ellos tendrán mayor poder de negociación influyendo en la rentabilidad de la empresa, ya que, si el número de proveedores es mayor, la empresa tiene la opción de cambiar de proveedor al que menor precio ofrezca los insumos (materia prima).

Debido a la gran cantidad de proveedores existentes actualmente el poder de negociación es BAJA, ya que si no cumple con las condiciones establecidas con anterioridad tales como: fecha de entrega, materia prima en buen estado, entre otros; ModaTextil S.A. realizará nuevas negociaciones con otros proveedores.

### **2.2.3 Poder de negociación de los clientes**

Si el número de los consumidores es pequeño su poder de negociación es alto debido a que las empresas no tienen un amplio mercado para ofrecer sus productos, por lo que las empresas están bajo las condiciones dadas por los consumidores, ya que pueden influir en la disminución sobre el precio de un producto.

Los clientes de ModaTextil, son en especial los retailers. Según la Revista Lideres (2020) las ventas en el segmento del 'retail' mantienen una evolución estable. El poder de negociación con los clientes, es decir con cada departamento de compra de las diferentes categorías es BAJA dado que al existir una gran cantidad de proveedores que ofrezcan el mismo servicio, el cliente tendrá la decisión de escoger a quien le oferte el mejor producto con el mejor precio y calidad.

Los clientes y posibles clientes para la empresa ModaTextil son: DePrati, Etafashion, RM, RioStore, Súper Éxito y demás tiendas departamentales dedicadas a la venta de prendas de vestir.

### **2.2.4 Amenaza de productos sustitutos**

Cuando existen productos sustitutos cercanos en un mercado, aumenta la probabilidad de que los clientes cambien a alternativas en respuesta a los aumentos de precios. Esto reduce tanto el poder de los proveedores como el atractivo del mercado.

Si bien es cierto no existe un bien sustituto que cumpla con la misma función de vestir, pero a esto se añade factores externos como la moda, el diseño, color, tipo de fibras y la frecuencia con la que el consumidor adquiere un tipo de prenda, por lo que, al haber

diferentes categorías de prendas, esto se puede considerar como un bien sustituto haciendo una relación ALTA ante las barreras de salida.

### **2.2.5 Rivalidad competitiva**

El factor principal es el número y la capacidad de los competidores en el mercado. Muchos competidores, que ofrecen productos y servicios no diferenciados, reducirán el atractivo del mercado.

ModaTextil S.A actualmente participa en un mercado, en el cual para los distribuidores su estrategia de competitividad es el precio, pues, la rivalidad entre los competidores en el sector textil (PYMES) es ALTA, debido a que, la competencia por precios es muy agresiva, ya que esto incluye factores tales como: diseño, calidad, tallaje entre otros; lo que es un factor importante para el consumidor al momento de adquirir una prenda.

## **2.3 Análisis Interno**

La cadena de valor es una herramienta de análisis que permite ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan (Porter, 2004). Mediante el análisis de la Cadena de Valor se efectuará el diagnóstico actual de la empresa con la finalidad de identificar cuáles son las fuentes de ventaja competitiva que actualmente poseen.

### **2.3.1 Actividades primarias**

Las actividades primarias son todas aquellas que están involucradas en el proceso de desarrollo del producto y generan resultados económicos: logística de entrada y salida, operaciones, marketing y ventas y servicio post venta:

#### **Logística de entrada y salida**

La logística interna es aquella que abarca los procesos relacionados con la cadena de suministro. Es decir, desde que la empresa gestiona el almacenamiento de materia prima hasta que llega a su destino final.

ModaTextil ha trabajado durante los últimos años con proveedores que son calificados y altamente responsables. Por lo que la gestión de la logística de entrada de materia prima

fluye sin mayor inconveniente. Sin embargo, no está excepto de presenciar atrasos por factores que no estén directamente vinculados con los proveedores por ejemplo cierre de carreteras, alza de combustibles u otros.

La logística de adquisición de materia prima se hace con anticipación. calculando los tiempos que toma realizar la producción versus el tiempo de entrega. En cuanto a la logística de entrada, el respectivo encargado procesa los pedidos, verificando todos los detalles a tomar en cuenta. La empresa cumple con la fecha en la cual los clientes solicitan sus pedidos. Días antes este está listo para que sea entregado al cliente correspondiente.

## **Operaciones**

El proceso de operaciones tiene diferentes fases. Luego de haber coordinado la logística de materia prima y tener un pedido en firme el siguiente paso es empezar con la producción.

La producción se divide en: *diseño del patronaje y elaboración del trazo*, para ello hacen uso del programa GEBER, el cual es un software que permite la elaboración digital de cada prenda de vestir que ingresa.

**Corte y confección:** Una vez que se tenga diseñada la prenda digital se procede a realizar el ploteo, lo cual consiste en imprimir el diseño para posterior usarlo como molde. En el área de corte constantemente se está capacitando a las confeccionistas para que el acabado de las prendas sea cada vez más limpio. Algunas prendas necesitan ser planchadas, luego de ser confeccionadas esta sería su siguiente etapa.

**Pulido y control de calidad:** Una vez que está confeccionada la prenda, su siguiente etapa es Pulido en la cual las personas que pertenecen a esta área se encargan de verificar que la prenda cumpla con todos los estándares de calidad.

**Empaque:** Finalmente se empacan las prendas en pre packs, esto es según lo determina cada tipo de cliente. Posterior a ello se procede a encartonar para realizar el respectivo envío.

## **Marketing y ventas**

Para las ventas el equipo comercial es el encargado de desarrollar propuestas comerciales. Estas propuestas pueden ser digitales o como también propuestas físicas.

El objetivo de presentar propuestas digitales es reducir costos, sin embargo, hay algunas categorías que no se pueden presentar de tal manera.

### **Servicio post venta**

Luego que el transporte haya recogido la orden se mantiene en contacto con el encargado de recibirla por parte de los clientes. Se coordina y verifica que todo haya llegado como lo indica la orden de compra y se da por culminado el proceso. Constantemente se está visitando al menos una de las tiendas departamentales de cada cliente con la finalidad de obtener retroalimentación sobre la entrega y los productos.

### **2.3.2 Actividades de apoyo**

Las actividades de apoyo son todas aquellas que sirven como complemento de las actividades primarias. Se desarrollan 4 principales actividades: Infraestructura de la empresa, Gestión de recursos humanos, Desarrollo tecnológico, Compras y abastecimiento (Porter, 2004).

#### **Infraestructura de la empresa**

Entre las actividades incluidas en la infraestructura de la empresa se puede destacar: administración, planificación, organización, las finanzas y contabilidad, administración de calidad.

#### **Gestión de recursos humanos**

Para la empresa este recurso es muy importante, por ello se preocupa constantemente por su formación y capacitación. Mediante consultores, promueven el constante aprendizaje para mejorar técnicas que realcen el valor agregado del producto y a su vez reduzca el tiempo de fabricación. Adicional, se generan incentivos mediante comisiones por eficiencia y efectividad.

#### **Desarrollo tecnológico**

Mediante la tecnología se realiza el desarrollo del diseño digital para luego llevarlo a físico. Adicional se cuenta con un ERP y CRM que permite mantener a las diferentes áreas de la empresa comunicadas y así mejorar los procesos.



## Compras y abastecimiento

Mantener en constante abastecimiento a la empresa de los recursos necesarios para la producción es una actividad clave, ya que esto permite tener un orden en ella. En ModaTextil, se cuenta con diferentes tipos de maquinaria que permiten lograr el funcionamiento de la misma. Por otro lado, se tiene las compras de materia prima directa e indirecta que de igual manera es un factor clave para el correcto funcionamiento.

<b>Infraestructura de la empresa</b> Administración, planificación, organización, las finanzas y contabilidad, administración de calidad.					
<b>Gestión de recursos humanos</b> Reclutamiento, remuneración, capacitación a las operarias, incentivos adicionales					
<b>Desarrollo de tecnologías</b> Implementación de CRM y ERP, Comunicación entre las áreas, programa para el diseño					
<b>Compras</b> Gestión de compra de materia prima directa e indirecta, Insumos, maquinarias					
<b>Logística de entrada</b> Almacenamiento y abastecimiento de MPD y MPI, Acceso a nuevos clientes	<b>Operaciones</b> Revisión y mantenimiento de las maquinarias, Fabricación de la producción, control de calidad	<b>Logística de salida</b> Procesamiento de pedidos, manejo de pedidos, preparación de despacho.	<b>Marketing y Ventas</b> Presentaciones de las propuestas, negociación, cierre de ventas	<b>Servicios</b> Asistencia a los distribuidores, reposiciones, nuevas propuestas	

**Figura 2.3 Cadena de Valor de la empresa ModaTextil S.A.**

Fuente: Elaboración propia

## 2.4 Análisis FODA

Una vez realizado el análisis del macro y micro entorno al igual que haber analizado internamente a la empresa, se procede a realizar un análisis FODA, con el fin de conocer sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Se usará este análisis para evaluar el desempeño de la empresa al implementar una nueva línea de productos al mercado.

**Tabla 2.1 Análisis FODA de la empresa ModaTextil S.A**

	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Posible ingreso a nuevos retailers.</li> <li>Diversificación en la categoría de productos.</li> <li>-Plan de vacunación.</li> <li>Retorno a las actividades cotidianas.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Medidas de restricción producto de la pandemia.</li> <li>-Leyes</li> <li>-Impuestos.</li> <li>-Saturación de mercado</li> </ul>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Calidad en los productos que se ofrece.</li> <li>-Valoración de los clientes.</li> <li>-Habilidades para desarrollar nuevos productos.</li> <li>-Habilidades de organización.</li> </ul>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ofreciendo productos de calidad es posible ingresar a nuevos retailers.</li> <li>-Teniendo un portafolio más amplio de productos es posibles cubrir con segmentos de mercado no atendidos.</li> </ul>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Adaptarse a las medidas de restricción actuales para ofertar nuevos productos.</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-No se cuentan con máquinas especializadas para todo tipo de confección de prendas.</li> <li>-Vínculo entre mercado y empresa.</li> </ul>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Adaptar las maquinas con las cuales se cuenta actualmente para ofertar nuevos productos a los clientes y puedan cubrir con las necesidades actuales.</li> </ul>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Evitar la cantidad de importación de materia prima, ya que eso evita que los costos de producción sean menores.</li> </ul>

## 2.5 Alternativas de evaluación

Una vez realizado todos los análisis anteriores, se pudo identificar que la empresa está apta para poder incorporar a su portafolio una nueva línea de productos. Sin embargo, en el análisis del macro y micro entorno, se pudo identificar que los hábitos de consumo han cambiado. Por lo tanto, se deberá realizar un análisis de las alternativas de líneas de producto para poder identificar la que mejor se adapte a la situación actual del mercado y de la empresa.

Una línea de productos se define como un conjunto de productos que se encuentran relacionados entre sí, debido a que su manera de funcionar es similar, los clientes a quienes se vende pertenecen a un mismo grupo (Kotler & Armstrong, 2013). Una línea de productos cuenta con ciertas características, entre ellas: **Profundidad:** La cual indica la cantidad de variables para cada producto. **Longitud:** Es el término que define al total de alternativas que tiene cada línea de producto. **Amplitud:** Indica la cantidad de líneas de producto diferentes que tiene una empresa (Kotler & Armstrong, 2013).

Como se mencionó anteriormente, la nueva línea de producto será implementada con los recursos ya existentes de la fábrica, con el fin de ocupar el máximo de producción sin necesidad de invertir en nuevas maquinarias. Actualmente todos los recursos que posee la empresa son aptos para producir ropa de mujer, dado que esta es su única y principal línea que producen, sin embargo, gracias a la baja demanda de estas prendas existe capacidad productiva que no está siendo usada. Las diferentes líneas que se pueden producir se detallan en la Tabla que se adjunta a continuación, sin embargo, son varios los factores que determinarán cuál es la mejor opción.

**Tabla 2.2 Categorías de prendas de vestir**

Fuente: Elaboración de los autores

CATEGORÍAS	Se puede fabricar	No se puede fabricar
<b>Ropa casual de mujer</b>	✓	
<b>Ropa ejecutiva de mujer</b>	✓	
<b>Ropa materna</b>	✓	
<b>Ropa bebé niñas</b>	✓	
<b>Ropa bebé niños</b>	✓	
<b>Camisas de hombre</b>	✓	
<b>Pantalón gabardina de hombre</b>	✓	
<b>Pantalones Jean</b>		X
<b>Ropa interior hombre</b>	✓	
<b>Ropa interior mujer</b>	✓	
<b>Ropa quirúrgica</b>		X
<b>Camisetas polo</b>		X
<b>Sábanas</b>		X
<b>Toallas</b>		X
<b>Abrigos</b>		X
<b>Medias</b>		X

Según María Soto (2020) una especialista argentina en estilo e imagen personal, en el mundo de la moda post pandémica, la comodidad y la versatilidad serán, de ahora en más, los principales impulsores de las marcas, porque es lo que más buscan y valoran los consumidores, por ello, los factores que se deben tomar en cuenta al seleccionar la línea de productos son:

**Tendencias actuales:** Con el auge del teletrabajo, las compras en línea, las fiestas y reuniones sociales limitadas, los atuendos formales fueron desplazados por los más cómodos y “relajados” (Diario Expreso, 2021). Según AITE prendas como vestidos, ternos o ropa formal ha disminuido su producción debido a las condiciones sociales que se viven actualmente. Por lo contrario, prendas básicas, ropa para andar en casa incluso ropa de aventura son las categorías que la demanda ecuatoriana está solicitando actualmente.

Según los antecedentes antes mencionados, no es recomendable inclinarse a una línea de productos como ropa formal o de gala, uniformes de trabajo, sino más bien por ropa básica como: pijamas, ropa interior masculina y femenina o el “*Loungewear*” (ropa para estar en casa) el cual ha tenido buen impacto en las nuevas tendencias de vestimenta.

**Recursos disponibles:** En el mundo de la confección existen un gran número de herramientas que tienen una función específica en la restauración o confección de prendas. Dado que, antes de la pandemia la empresa tenía un buen margen de producción, sus recursos eran usados en su totalidad. Sin embargo, al disminuir sus ventas, la utilización de estos recursos también se ha detenido, dejando maquinarias libres para producción.

El principal recurso que indicará cual es la línea de productos a implementar son las máquinas de coser. La empresa cuenta con 3 tipos de máquinas: Recta E, OVER 4H, Multiagujas, siendo esta última una adquisición que se realizó durante la pandemia.

**Proceso de aprendizaje:** Dado que las fortalezas y habilidades del personal de producción es la elaboración de prendas de mujer, no cuentan con conocimientos en otro tipo de prendas. Por lo que, adquirir conocimientos para implementar y producir una nueva línea de productos tomará su respectivo tiempo. Es recomendable, iniciar con prendas básicas y con el tiempo avanzar a prendas más complejas.

En conclusión, analizando los 3 factores antes mencionados: Tendencias actuales, Recursos disponibles y proceso de aprendizaje, se llega a la deducción que la mejor opción a implementar en la empresa es una línea de productos básica, específicamente ropa interior.

Una vez realizado un análisis previo, se concluye que, si bien es cierto las máquinas que se mencionaron con anterioridad se las pueden utilizar tanto para ropa interior femenina como masculina, para la primera se es necesario la adquisición de otras máquinas adicionales. Entonces, se selecciona a la ropa interior masculina como la primera opción para implementar una nueva línea de productos en la empresa.

# CAPÍTULO 3

## 3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

### 3.1 Metodología

Debido a que la ropa interior masculina no tiene precedentes en el Ecuador, se procedió a realizar un estudio no experimental, siendo la unidad de análisis los hombres que realizan la compra de su ropa interior en tiendas departamentales en la ciudad de Guayaquil. Dado que, se desea conocer las preferencias de los clientes, se procedió a realizar una investigación exploratoria cualitativa, utilizando como técnica de recolección de datos: guías de observación y entrevistas en profundidad. Por lo tanto, la técnica de muestreo a utilizar es no probabilística.

El objetivo de ejecutar una investigación cualitativa es realizar un estudio de mercado. De esta manera se prevé recoger, analizar y evaluar datos no estandarizados útiles para obtener opiniones, actitudes y comportamientos o expectativas.

### 3.2 Técnicas de recolección de datos

#### 3.2.1 Guías de Observación

La observación por sí misma representa una de las formas más coordinadas y entendible para el registro de un acontecimiento (Campos & Martínez, 2012). Para poder verificar que esta línea sea factible y rentable se prevé aplicar una guía de observación a los clientes de algunas tiendas departamentales, con el fin de obtener información sobre las necesidades demandadas por ellos en esta categoría de vestimenta. Debido a que se desea conocer el comportamiento de los clientes con una prenda básica como es, la ropa interior, por medio de un estudio cualitativo, la muestra a estudiar será de tal manera que se logre llegar a un punto en el que se alcanzará el punto de saturación. Según Morse (1995) la saturación se define como la recolección de datos hasta llegar a tal punto que ya no se obtenga nueva información. Se seleccionó una muestra de 3 clientes por cada tienda, en total 5 establecimientos, es decir se obtuvo una muestra de 15 personas.

La guía de observación fue elaborada con la finalidad de conocer cuáles son los atributos que más destacan los clientes al momento de realizar su compra, para ello se usaron las dimensiones de calidad total propuestas por David Garvin (1988) ya que, es un atributo

intangibles principal que los clientes valoran en un producto. Además, se agregó otros atributos de los productos como.

### **3.2.2 Entrevistas a profundidad**

Una entrevista en profundidad se caracteriza por ser una serie de conversaciones libres, en las cuales el investigador poco a poco va introduciendo nuevos elementos con el fin de obtener más información sobre el tema a tratar por parte del informante (Spradley, 1979). Por ello, otra técnica a utilizar para el respectivo estudio de mercado fue entrevistas en profundidad, esta herramienta se implementó en personas de sexo masculino entre 25 a 45 años de edad, entre ellos: familiares, amigos, conocidos, ya que son consumidores directos del producto propuesto; se obtuvo un total de entrevistas.

Para efectuar estas entrevistas se realizó con anterioridad 15 guías de observación, como se lo mencionó, pues este primer paso en la investigación ayudó a definir con claridad la elaboración del cuestionario o las preguntas a realizar a los entrevistados, siendo más específicas y entendibles para poder obtener de esta manera información más detallada y válida acerca de la importancia de los atributos que este tipo de prenda debe tener y ofrecer. La guía de la entrevista base que se usó, consta de preguntas: descriptivas, de experiencia, de contraste.

Las entrevistas se las realizaron telemáticamente, por medio de la aplicación Zoom. Sin embargo, al principio se pudo percibir un momento de aprehensión e inseguridad en los participantes por lo que, las entrevistas se tornaron un poco tímidas, debido al tema del que se iba a tratar. Se les recordó a los informantes cual era el propósito de la entrevista y lo que esperábamos de la misma y a medida que se realizaban las preguntas de manera sutil, amigable y respetuosa, los entrevistados cambiaron el panorama y nos ayudaron brindando la información necesaria. Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 35 minutos, logrando así profundizar más en los gustos, preferencias y necesidades de los clientes en una línea de ropa interior masculina.

### 3.3 Resultados y análisis

Se aplicó una guía de observación y se realizó diferentes entrevistas a los prospectos de la línea de productos, objeto de estudio. A continuación, detallamos un resumen de los hallazgos relevantes para la determinar las características de determinaran el valor agregado del producto.

Luego de realizar una lluvia de ideas con el uso de *Mentimeter*, una herramienta que permite resaltar las ideas principales y con las principales ideas proporcionadas por los entrevistados se obtuvo como resultados que, los atributos en los que los clientes se basan al momento de elegir sus prendas interiores, son principalmente 4: Calidad, Precio, Diseño, Presentación. En el grafico que se muestra a continuación, podemos apreciar todas las ideas, destacando las principales.



**Figure 3.1 Principales atributos del producto**

Fuente: Elaboración de los autores

#### 3.3.1 Atributo 1: Calidad

Luego de conocer que la calidad era la primera cualidad que valoraban los clientes en este producto, se procedió a profundizar más en este atributo. Se conoce como calidad, a un conjunto de propiedades o características que posee un producto o servicio que logra maximizar su excelencia (Lozano, 2021). Para ello, se les preguntó ¿Qué significa para ellos la calidad? Obteniendo como respuestas, que para el cliente este atributo se



basa en características como suavidad de la tela, flexibilidad de la tela, que la prenda sea duradera, además que, al momento de revisar el producto no encontrar hilachas, es decir que el cosido tenga buen acabado. Todas estas características se las relacionan con la primera etapa, en donde al momento de observar en los pisos de venta a los clientes, efectivamente realizaban un análisis que, a pesar de ser rápido, era suficiente y necesario para poder revisar la prenda externa e internamente.

Con este atributo, podemos concluir que se puede deducir a primera instancia de manera muy superficial, que la mayoría de los clientes se fijan en la buena calidad del producto al momento de adquirir esta prenda, ya que para ellos esto es importante ya que, les permitirá sentirse cómodos y a gusto con el uso diario de esta. Entonces, se recomienda a la empresa buscar proveedores de tela que vayan acorde con las características que se han identificado y que, al momento de realizar la confección de la prenda se lo realice con total precaución con el fin de brindar un buen producto al consumidor.

### **3.3.2 Atributo 2: Diseño**

Para los consumidores que siguen los tipos de tendencia que están al día es imprescindible que todo tipo de prenda esté al alcance de ellos, ya que de esta manera ellos se sienten a gusto, se sienten bien y perciben que el producto que están adquiriendo está verdaderamente satisfaciendo su necesidad que va más allá de utilizar el producto sino además de los beneficios que pueden recibir de este (Eames, 2021).

Este atributo depende de cada cliente, ya que además de considerar colores llanos también se incluyen prendas estampadas, factores que influyen este tipo de decisiones están determinados por la personalidad, gustos y preferencias de cada cliente., ya que algunas personas consideran como factor clave estar a la vanguardia en su vestimenta como tal sin descuidar ningún detalle al punto de incluir este tipo de prendas, por lo que en ciertas ocasiones esta tendencia se relacionan con estampados digitales como: deportes, hobby, series, películas, alimentos, entre otros.

Por ejemplo, Roberto uno de nuestros entrevistados nos indicó: “La mayoría de mis prendas son en los típicos colores: negro, blanco y azul. Ahora que mencionas sobre los estampados, creo que me animaré a comprar algunos de esos, pero no abandonaré a mis clásicos, siempre son útiles”

Saúl, por su parte nos dijo: “El mercado constantemente nos está ofreciendo nuevas opciones y eso es bueno, porque nos permite variar y salir un poco de lo mismo”

O, por ejemplo, Jorge quien entre risas dijo: “La verdad no me complico mucho al momento de seleccionar mi ropa interior, cuando estoy en el piso de venta doy una vista rápida y me fijo en el diseño que más me guste y en base a ese busco mi talla y me lo llevo”. Como Jorge, al momento de realizar las guías de observación, efectivamente pudimos observar que algunos clientes lo primero que hacían era buscar entre todas las propuestas la que sea ganadora de sus gustos y en base a esta buscaban la talla que necesitaban.

Con este atributo podemos concluir que, para los entrevistados el diseño del producto se centra en los colores que se oferten, Esto nos indica que aquellos que únicamente hacen uso de colores llanos, están prestos para explorar en nuevas tendencias, pero sin dejar a un lado los tradicionales. Mientras que, quienes ya hacen uso de diferentes tipos de coloridos, seguirán adquirido nuevos productos, siempre y cuando se ofrezcan nuevos diseños acorde las tendencias.

Gracias a la relación que se tiene con los proveedores, poder cumplir con los requerimientos de los clientes es una actividad clave para la empresa. Además, haciendo uso de recursos como la estampación digital, ofrecer variedad de diseños y coloridos no es impedimento.

### **3.3.3 Atributo 3: Precio**

Para los consumidores el precio puede definir en adquirir o no la prenda, no todos los consumidores están dispuestos a pagar precios muy altos por una sola prenda de estas, aunque la mayoría de ellos buscan una buena calidad; es por ello que gran parte de las prendas adquiridas a bajos precios su tiempo de durabilidad es muy baja y el gasto total es mayor de lo que esperaban.

Los consumidores de este producto pueden encontrar en el mercado actual valores desde \$5.99 hasta más de \$19.99, este valor puede ser por la prenda de manera individual o en paquetes de dos o tres prendas, el consumidor tiene como referente que “mientras más costoso sea el producto, mejor calidad obtendrá”, pero de acorde al estudio realizado se pudo observar que para algunos clientes no es así, ya que se

inclinan por precios promedios, pues ellos perciben que obtienen la misma calidad a un precio más económico, por lo que al llevar un producto con este tipo de precio se estaría brindando beneficio adicional al consumidor.

#### **3.3.4 Atributo 4: Presentación**

Otro atributo que influye al momento de decidir sobre este producto a los consumidores es la presentación, pues esto llama la atención en la forma en la que vienen empaquetados, ya que, esto es sinónimo también de calidad, al ver la estética con la que pueden ser presentados hace que el consumidor tenga una mayor inclinación hacia estos productos (Sánchez, 2013). Pues prefieren los paquetes en los que la prenda no tenga ninguna clase de contacto con terceras personas ya sea en el punto de venta y en los distintos canales de distribución. Además de que estos paquetes también permitan observar y apreciar de manera correcta la prenda tanto en el diseño como la calidad, a esto se le suma de que el empaque debe tener relación con el cuidado del medio ambiente, ya que hoy en día los consumidores están optando por una conciencia ecológica y sostenible con el medio ambiente.

Por otro lado, tenemos que, la presentación del producto implica para los clientes la cantidad. Es decir, si vienen en unidad, en dúo o en los conocidos 3 Packs, siendo este último el que más escogen al momento de realizar la compra, ya que ven una oportunidad.

Carlos por ejemplo nos indica: “Prefiero comprar una caja en la cual vengan 3 boxers, así ahorro un poco, porque sale mejor llevarlos así que por unidad”.

Ciertamente, al momento de estar observando al cliente mientras realizaba su selección y posterior compra en los puntos de venta, estos en su mayoría adquirirían productos que venían en cajas de dos o 3 prendas. Por lo que, se recomienda a la empresa, ofrecer su producto en diferentes presentaciones, pero enfocándose en los 3 Packs. Esto implicaría que las 3 prendas tengan relación en el colorido.

# CAPÍTULO 4

## 4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

En este capítulo se analizarán y detallarán las actividades y tareas necesarias para el logro de los objetivos del proyecto (Hoyos, 2013). Para ello, se hará uso de del modelo de negocio Canvas. Este modelo de negocio fue propuesto por Osterwalder, su principal objetivo está enfocado en la creación de valor. Plantea un modelo de negocio con nueve elementos fundamentales que permiten estudiar los diferentes componentes de un negocio en marcha (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith, & Papadacos, 2015). Además, este modelo tiene como fin conocer las necesidades del consumidor para poder brindarle un producto y/o servicio con valor agregado (Pigneur, 2011). Los nueve componentes del Modelo CANVAS se detallan a continuación.

**Segmentos de clientes:** Se refiere a los diferentes grupos de personas u organizaciones a los que la empresa pretende llegar y servir. Los clientes son una pieza clave para las organizaciones, ya que sin clientes no hay negocio (Christopher, Payne, & Ballantyne, 1994).

Actualmente el segmento de clientes con el que cuenta la empresa ModaTextil, es de mujeres de entre 25 y 45 años, ya que la empresa oferta ropa únicamente de mujer. Sin embargo, al querer ampliar su portafolio de productos se prevé atender a más clientes, con el plan propuesto el nuevo segmento adicional para la empresa, serian hombres de entre 25 a 50 años.

**Canales:** Describe cómo la empresa se comunica con sus segmentos de clientes.

Los canales por el cual se llega hasta el cliente son por medio de los distribuidores, los cuales exhiben las prendas en el piso de venta, llegando así al consumidor final. Cabe recalcar que en sus inicios la empresa tenía su propio punto de venta, la cual mantenía contacto directo con el cliente.

**Relaciones del cliente:** Definidos los tipos de relaciones que la empresa establece con los segmentos de clientes objetivo.

Los clientes podrán adquirir las prendas de vestir por medio de los distribuidores, ofreciendo calidad y comodidad al momento de vestir.

**Propuesta de valor:** Describe el paquete de productos y servicios que crea valor para una especificación del segmento de clientes. Una propuesta de valor puede incluir características como novedad, rendimiento, personalización, diseño, marca / estado, precio, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad y conveniencia / usabilidad (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith, & Papadacos, 2015).

La propuesta de valor que ModaTextil S.A. ofrece a sus clientes es ofrecer un producto diferenciado, que este a la moda siguiendo la tendencia actual para que el cliente se siente a gusto con el producto.

**Flujo de ingresos:** Representa el efectivo que la empresa genera de cada segmento. La empresa tiene su fuente de ingreso por medio de la venta de prendas de vestir, siendo el segmento femenino la que mayor ingreso genera para la misma.

**Recursos clave:** Es el activo más importante necesario para que el modelo de negocio funcione. La empresa cuenta maquinas especializadas para la producción de las prendas que ofrece, su capital humano está conformado por el personal de producción que se encarga de que el proceso de desarrollo de las prendas sea eficiente, optimizando los recursos con que cuenta la misma.

**Actividades clave:** Describe lo que la empresa debe hacer para que el modelo de negocio funcione, como actividades de producción, resolución de problemas, plataformas y redes. La empresa lleva una planificación y un control de los pedidos de sus clientes al momento de la producción, esto ayuda a que los pedidos sean entregados a tiempo y las prendas en buenas condiciones y acabados.

**Asociaciones clave:** Constituye la red de proveedores y socios que hace funcionar el modelo de negocio. Las asociaciones pueden ser alianzas estratégicas entre no competidores y competidores (cooperación), empresas conjuntas para desarrollar nuevos negocios o compradores-relaciones con proveedores.

La empresa actualmente no cuenta con alianzas estratégicas, sus socios claves son los proveedores de la materia prima como: telas, hilos, botones, entre otros; también los proveedores de la maquinaria para la planta.

**Estructura de costos:** Describe todos los costos incurridos para operar el modelo comercial.

Al momento de la diversificación los costos aumentan debido a que el desarrollo de una nueva prenda conlleva a la adquisición diferentes tipos de maquinaria especializada, a esto se le añade los gastos incurridos en el personal y administrativos.










<p><b>ASOCIACIONES CLAVES</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Retailers del Ecuador.</li> <li>○ Productores de máquinas de coser.</li> <li>○ Productores de materia prima directa.</li> <li>○ Productores de materia prima indirecta.</li> </ul>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVES</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ofertar amplia variedad de modelos.</li> <li>○ Buen procesamiento de producto.</li> <li>○ Control de calidad.</li> <li>○ Logística</li> </ul>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b> </p> <p>Atributos identificados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Calidad</li> <li>○ Diseño</li> <li>○ Precio</li> <li>○ Presentación</li> </ul>	<p><b>RELACIONES CON CLIENTES</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Relación indirecta a través de diferentes puntos de venta.</li> </ul>	<p><b>SEGEMENTOS DE CLIENTES</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hombres de entre 25 y 50 años que realicen sus compras de ropa interior en centros comerciales.</li> </ul>
<p><b>RECURSOS CLAVES</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Maquinaria</li> <li>○ Taller de costura</li> <li>○ Operarias</li> </ul>	<p><b>CANALES</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Distribuidores de prendas de vestir, por ejemplo: EtaFashion, Aeropostal, De Pratti, entre otros.</li> </ul>			
<p><b>COSTOS</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cinco operarias</li> <li>○ Alquiler</li> <li>○ Materia prima directa e indirecta</li> <li>○ Gastos generales</li> </ul>		<p><b>INGRESOS</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ El principal ingreso es mediante la venta de los productos.</li> </ul>		

Figura 4.1 Modelo CANVAS de la empresa ModaTextil S.A.

# CAPÍTULO 5

## 5. ANÁLISIS FINANCIERO

El objetivo principal de toda empresa es buscar maximizar el valor de la misma, es decir, incrementar el valor de la riqueza, propietarios o de su misma inversión (Baena, 2014). Para poder determinar la factibilidad financiera que tiene este proyecto, se procedió a identificar los costos y gastos que están involucrados en el mismo. Cabe recalcar que la empresa ya cuenta con una capacidad instalada, por lo que no tendrá que realizar una inversión, ya que hará uso de la maquinaria que actualmente tiene disponible, producto de la disminución de ventas.

Entre los principales costos que se analizaron encontramos los de: materia prima directa e indirecta para lo cual se solicitaron diferentes proformas a los proveedores actuales de una lista variada de insumos que se requerirán para producir este nuevo producto. Posterior a ello, se procedió a calcular un promedio ya que los precios tentativos eran muy parecidos. Mientras que para identificar los principales gastos se procedió a solicitar información interna de la empresa.

Luego de recopilar y analizar estos datos, se logró calcular el precio de producción por cada unidad y definiendo una rentabilidad esperada el respectivo precio de venta. A continuación, se puede encontrar el análisis.

**Tabla 5.1 Costo de MPD y MPI**

<b>Materia Prima</b>	<b>Insumos</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
<b>Materia Prima directa</b>	Tela	\$ 3,20	\$ 5.170,18
	Hilo	\$ 0,02	\$ 119,68
<b>Materia prima indirecta</b>	Etiquetas	\$ 0,02	\$ 119,68
	Cartón	\$ 0,05	\$ 99,73
	Armador	\$ 0,07	\$ 139,63
<b>Precio total MP</b>			\$ 5.648,90
<b>Precio UMP</b>			\$ 0,94



Por efectos prácticos, los costos fueron calculados para un lote de producción de 5984 unidades, ya que al realizar un análisis interno se determinó que esa es la capacidad máxima que podría producir la empresa en un mes. Teniendo como resultados que, los principales insumos para producir ropa interior masculina es la tela, hilo, etiquetas de lavado o de marca, y los insumos para el empaque. Llegando a un costo unitario de **materia prima de \$0.94.**

Por otro lado, se encuentran los costos de la mano de obra. Para poder producir esta línea de productos, se es indispensable contar con un numero de 5 operarias de las diferentes áreas: Corte, confección, pulido, acabado y plancha, las cuales mensualmente podrán cubrir la capacidad antes mencionada. Teniendo como resultados que, producir cada unidad tiene un costo de mano de obra de **\$0.82**

**Tabla 5.2 Costos de mano de obra**

Áreas de trabajo	SKU mes	\$ Área	\$/hora	\$/SKU
Confección 5 Operarias	5984	\$ 3.000,00	\$ 17,05	\$ 0,5013
Pulido	8392	\$ 1.100,00	\$ 6,25	\$ 0,1311
Plancha	19200	\$ 550,00	\$ 3,13	\$ 0,0286
Acabado	22629	\$ 550,00	\$ 3,13	\$ 0,0243
	19200	\$ 550,00	\$ 3,13	\$ 0,0286
Corte	6160	\$ 669,00	\$ 3,80	\$ 0,1086

Finalmente, se procede a sumar los costos, y con una rentabilidad del 37% se calcula el precio de venta tentativo. Obteniendo que este precio es de **\$2.8** cada unidad.

**Tabla 5.3 Precios de cada unidad**

<b>Precio unitario X Bóxer</b>	<b>\$ 1,77</b>
PV	\$ 2,80
PV X3	\$ 8,41
PVP	\$ 15,56

Una vez calculados los costos, se procede a realizar el cálculo de los volúmenes de ventas previstos. Según Eslava (2016) en su libro sobre la rentabilidad, nos indica que, este cálculo se refiere al cálculo de los volúmenes de ventas, ya sean en cantidades o en unidades de venta que se estiman realizar durante un horizonte temporal de los productos que sean objeto de la venta. Por ello, se presentarán 3 escenarios diferentes en donde se realizarán variaciones en las ventas previstas para los siguientes 5 años. Además, se realizará un cálculo del margen neto, que según Barrow (2002) es el margen que el dueño de un negocio puede conservar para invertirla posteriormente en el negocio.

## 5.1 Análisis de sensibilidad

### Escenario optimista

SKU	30000	33000	39600	51480	72072
Precio	\$ 2,80	\$ 2,80	\$ 2,80	\$ 2,80	\$ 2,80
Ingresos	<b>\$ 84.000,00</b>	<b>\$ 92.400,00</b>	<b>\$ 110.880,00</b>	<b>\$ 144.144,00</b>	<b>\$ 201.801,60</b>
Costo de producción	<b>\$ 52.269,27</b>	<b>\$ 57.496,19</b>	<b>\$ 68.995,43</b>	<b>\$ 89.694,06</b>	<b>\$ 125.571,68</b>
Materia Prima	\$ 28.320,00	\$ 31.152,00	\$ 37.382,40	\$ 48.597,12	\$ 68.035,97
Sueldos	\$ 23.949,27	\$ 26.344,19	\$ 31.613,03	\$ 41.096,94	\$ 57.535,72
Gastos Operacionales	<b>\$ 17.610,00</b>	<b>\$ 17.857,80</b>	<b>\$ 18.108,65</b>	<b>\$ 18.362,60</b>	<b>\$ 18.619,69</b>
Sueldos	\$ 11.000,00	\$ 11.165,00	\$ 11.332,48	\$ 11.502,46	\$ 11.675,00
Servicios Básicos	\$ 2.000,00	\$ 2.020,00	\$ 2.040,20	\$ 2.060,60	\$ 2.081,21
Arriendo de local	\$ 3.780,00	\$ 3.817,80	\$ 3.855,98	\$ 3.894,54	\$ 3.933,48
Depreciación	\$ 530,00	\$ 530,00	\$ 530,00	\$ 530,00	\$ 530,00
Mantenimiento	\$ 300,00	\$ 325,00	\$ 350,00	\$ 375,00	\$ 400,00
Utilidad Neta	<b>\$ 14.120,73</b>	<b>\$ 17.046,01</b>	<b>\$ 23.775,92</b>	<b>\$ 36.087,34</b>	<b>\$ 57.610,23</b>
15% Trabajadores	\$ 2.118,11	\$ 2.556,90	\$ 3.566,39	\$ 5.413,10	\$ 8.641,53
Utilidad antes de impuestos	<b>\$ 12.002,62</b>	<b>\$ 14.489,11</b>	<b>\$ 20.209,53</b>	<b>\$ 30.674,24</b>	<b>\$ 48.968,69</b>
25% IR	\$ 3.000,66	\$ 3.622,28	\$ 5.052,38	\$ 7.668,56	\$ 12.242,17
Utilidad o pérdida	<b>\$ 9.001,97</b>	<b>\$ 10.866,83</b>	<b>\$ 15.157,15</b>	<b>\$ 23.005,68</b>	<b>\$ 36.726,52</b>

En un escenario optimista se espera poder incrementar el número de ventas, adquiriendo nuevos clientes a lo largo del año. Logrando así, obtener utilidades extras a las demás líneas de productos. Obteniendo un margen neto de 20%.

## Escenario conformista

SKU	24000	26400	29040	34848	45302
Precio	\$ 2,75	\$ 2,75	\$ 2,75	\$ 2,75	\$ 2,75
Ingresos	<b>\$ 66.000,00</b>	<b>\$ 72.600,00</b>	<b>\$ 79.860,00</b>	<b>\$ 95.832,00</b>	<b>\$ 124.581,60</b>
Costo de producción	<b>\$ 41.815,41</b>	<b>\$ 45.996,95</b>	<b>\$ 50.596,65</b>	<b>\$ 60.715,98</b>	<b>\$ 78.930,77</b>
Materia Prima	\$ 22.656,00	\$ 24.921,60	\$ 27.413,76	\$ 32.896,51	\$ 42.765,47
Sueldos	\$ 19.159,41	\$ 21.075,35	\$ 23.182,89	\$ 27.819,47	\$ 36.165,31
Gastos Operacionales	<b>\$ 11.190,00</b>	<b>\$ 11.350,75</b>	<b>\$ 11.513,81</b>	<b>\$ 11.679,21</b>	<b>\$ 11.846,98</b>
Sueldos	\$ 10.000,00	\$ 10.150,00	\$ 10.302,25	\$ 10.456,78	\$ 10.613,64
Servicios Básicos	\$ 325,00	\$ 328,25	\$ 331,53	\$ 334,85	\$ 338,20
Arriendo de local	\$ 250,00	\$ 252,50	\$ 255,03	\$ 257,58	\$ 260,15
Depreciación	\$ 530,00	\$ 530,00	\$ 530,00	\$ 530,00	\$ 530,00
Mantenimiento	\$ 85,00	\$ 90,00	\$ 95,00	\$ 100,00	\$ 105,00
Utilidad Neta	<b>\$ 12.994,59</b>	<b>\$ 15.252,30</b>	<b>\$ 17.749,54</b>	<b>\$ 23.436,81</b>	<b>\$ 33.803,84</b>
15% Trabajadores	\$ 1.949,19	\$ 2.287,84	\$ 2.662,43	\$ 3.515,52	\$ 5.070,58
Utilidad antes de impuestos	<b>\$ 11.045,40</b>	<b>\$ 12.964,45</b>	<b>\$ 15.087,11</b>	<b>\$ 19.921,29</b>	<b>\$ 28.733,27</b>
25% IR	\$ 2.761,35	\$ 3.241,11	\$ 3.771,78	\$ 4.980,32	\$ 7.183,32
Utilidad o perdida	<b>\$ 8.284,05</b>	<b>\$ 9.723,34</b>	<b>\$ 11.315,33</b>	<b>\$ 14.940,97</b>	<b>\$ 21.549,95</b>

En un escenario conformista, se prevé producir esta línea de productos hasta cierto punto. En este escenario la adquisición de nuevos clientes no es una actividad clave, sin embargo, no se pierde la posibilidad de realizar nuevos negocios. Por lo que se está satisfecho trabajando con los actuales. Obteniendo un margen neto de 14%.

## Escenario Pesimista

SKU	15040	15792	16582	17411	18281
Precio	\$ 2,75	\$ 2,75	\$ 2,75	\$ 2,75	\$ 2,75
Ingresos	<b>\$ 41.360,00</b>	<b>\$ 43.428,00</b>	<b>\$ 45.599,40</b>	<b>\$ 47.879,37</b>	<b>\$ 50.273,34</b>
Costo de producción	<b>\$ 26.204,33</b>	<b>\$ 27.514,54</b>	<b>\$ 28.890,27</b>	<b>\$ 30.334,78</b>	<b>\$ 31.851,52</b>
Materia Prima	\$ 14.197,76	\$ 14.907,65	\$ 15.653,03	\$ 16.435,68	\$ 17.257,47
Sueldos	\$ 12.006,57	\$ 12.606,89	\$ 13.237,24	\$ 13.899,10	\$ 14.594,05
Gastos Operacionales	<b>\$ 11.190,00</b>	<b>\$ 11.350,75</b>	<b>\$ 11.513,81</b>	<b>\$ 11.679,21</b>	<b>\$ 11.846,98</b>
Sueldos	\$ 10.000,00	\$ 10.150,00	\$ 10.302,25	\$ 10.456,78	\$ 10.613,64
Servicios Básicos	\$ 325,00	\$ 328,25	\$ 331,53	\$ 334,85	\$ 338,20
Arriendo de local	\$ 250,00	\$ 252,50	\$ 255,03	\$ 257,58	\$ 260,15
Depreciación	\$ 530,00	\$ 530,00	\$ 530,00	\$ 530,00	\$ 530,00
Mantenimiento	\$ 85,00	\$ 90,00	\$ 95,00	\$ 100,00	\$ 105,00
Utilidad Neta	<b>\$ 3.965,67</b>	<b>\$ 4.562,71</b>	<b>\$ 5.195,32</b>	<b>\$ 5.865,38</b>	<b>\$ 6.574,83</b>
15% Trabajadores	\$ 594,85	\$ 684,41	\$ 779,30	\$ 879,81	\$ 986,23
Utilidad antes de impuestos	<b>\$ 3.370,82</b>	<b>\$ 3.878,30</b>	<b>\$ 4.416,03</b>	<b>\$ 4.985,57</b>	<b>\$ 5.588,61</b>
25% IR	\$ 842,71	\$ 969,58	\$ 1.104,01	\$ 1.246,39	\$ 1.397,15
Utilidad o pérdida	<b>\$ 2.528,12</b>	<b>\$ 2.908,73</b>	<b>\$ 3.312,02</b>	<b>\$ 3.739,18</b>	<b>\$ 4.191,46</b>

En el peor de los escenarios la empresa mantendrá su número actual de clientes, y aun así podrá generar utilidades. No serán altas ni desafiantes como si buscaran nuevos clientes, pero abastecerá para cubrir costos fijos. Obteniendo un margen neto de 8%.

# CAPÍTULO 6

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

El presente proyecto tiene como objetivo desarrollar un plan para el desarrollo de una nueva línea de productos en una empresa textil. Mediante un estudio, se pudo determinar que la empresa cuenta con la capacidad para poder desarrollar nuevos productos ya que, como consecuencia de la pandemia sus ventas disminuyeron dejando así un porcentaje libre de producción. Esto permite desarrollar nuevos productos sin la necesidad de realizar inversiones.

Los hábitos de los consumidores al adquirir prendas de vestir cambiaron ya que, luego de estar por varios meses aislados y sin poder salir estos se adaptaron a prendas básicas. Por lo que el consumo de ropa formal se redujo significativamente. Es así como se concluye que la mejor alternativa para la empresa es desarrollar ropa interior masculina ya que, se adapta a los recursos y tendencias actuales.

Los clientes potenciales para este tipo de producto valoran que la prenda cumpla con ciertos requerimientos, en especial cuatro: Calidad, Precio, Diseño y Presentación. Para los clientes la calidad es sinónimo de durabilidad y flexibilidad. En cuanto a precios establecieron una media de entre \$24 y \$18. Por otro lado, indicaron que a pesar que no dejarían a un lado a los diseños tradicionales, optan por adquirir nuevos tipos de diseño que se oferten en el mercado.

## **Recomendaciones**

Los consumidores pueden observar precios económicos al igual que precios muy altos, por lo que se recomienda que la empresa puede ofrecer este tipo de prendas a un precio promedio en el mercado, de tal forma en la que el consumidor no perciba que está adquiriendo un producto a precios bajos y por ende a una baja calidad también, pues esto ayudará a que el consumidor adquiera con más frecuencia esta prenda con el precio promedio de una marca específica y así llegar a fidelizar al consumidor.

La empresa puede ofrecer un catálogo de este tipo de prendas con una amplia variedad de colores, ofrecer colores de acuerdo a la tendencia actual del mercado teniendo como referente países como Estados Unidos, España, entre otros; pues la mayoría de los lugares donde se pueden encontrar esta prenda ofrecen los colores básicos (blanco, negro y café) y colores en tonalidades oscuras (azul, rojo, plomo y verde).

Se recomienda en un futuro poder implementar el desarrollo de la categoría de prendas de ropa femenina, ya que gran parte de los recursos a utilizar para este tipo de prenda se cuenta actualmente en la empresa, por lo que la inversión a realizar no será significativa y de así podrá aumentar su capacidad de producción al igual que sus ingresos.

Implementar un proceso de producción y desarrollo que sea 100% sostenible y ecológico con el medio ambiente y con las personas es un plus que se le puede dar a las prendas, ya que esto hoy en día es un factor importante para los consumidores, pues estos cada vez prefieren utilizar productos que sean eco amigables.

# BIBLIOGRAFÍA

- Baena, D. (2014). *Análisis Financiero Enfoque y Proyecciones*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Barrow, C. (2002). *Administre sus finanzas*. A Dorling Kinderslay Book.
- BCE, B. C. (2020). *Banco Central del Ecuador BCE. Producto Interno Bruto del Ecuador*.  
Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/>
- Campos, G., & Martínez, N. (2012). *La observación, un método para el estudio de la realidad*. Xihma.
- Centro de Comercio Internacional . (2020). *Evaluación del impacto de la COVID-19 en las mipymes y preparación de la nueva normalidad*.
- CEPAL. (Agosto 2020). *Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística*. CEPAL.
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1994). *Marketing relacional: integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Ediciones Díaz de Santos.
- Cobo, G. (01 de 04 de 2021). *Primicias*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/textil-ecuador-oportunidades-crecimiento-mercados-ecuador/>
- Diario Expreso. (12 de 01 de 2021). *Expreso*. Obtenido de Asi nos cambió la COVID la forma de vestir: <https://www.expreso.ec/ocio/cambio-covid-forma-vestir-moda-loungewear-ecuador-96839.html>
- Eames, C. (1 de Septiembre de 2021). *Scielo peru*. Obtenido de Scielo peru: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/arq/n49/art10.pdf>
- Ecuador, A. d. (2020). *Informe de Situacion COVID-19 Ecuador*.
- Gap Inc. (2021). *2020 Annual Report On Form 10-K*. Washington, D.C. 20549.
- Garvin, D. (1988). *Managing Quality. The Strategic and Competitive Edge*. New York: The Free.
- Gestión Digital. (2019). *Gestión Digital*. Obtenido de <https://revistagestion.ec/>
- Goicoechea, C., & Souto, J. E. (2018). *Una aplicación del marco de las cinco fuerzas de Porter al grupo BMW*.
- H&M Group. (2021). *H&M Group Annual report 2020*. New York.
- Hoyos, R. (2013). *PLan de marketing: Diseño, implementación y control*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ipinza, F. D. (2008). *El proceso estrategico un enfoque de gerencia*. México: Pearson.



- José, E. (2016). *La rentabilidad: análisis de costes y resultados*. Madrid: ESIC Editorial.
- Kotler, P. (1971). *Marketing Decision Making: A Model-Building Approach*. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Lozano, L. (1 de Septiembre de 2021). *Scielo peru*. Obtenido de Scielo peru: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1018-130X1998000100006](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1018-130X1998000100006)
- Lucero, K. (2020). El sector textil, un puntal de la industria que busca levantarse. *Revista Gestion Digital*.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno general*. Ediciones Díaz de Santos.
- Michaux, S., & Cadiat, A.-C. (2016). *Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. Madrid.
- Ministerio de Producción, C. E. (2020). *COVID-19 en el Ecuador - Impacto economico y perspectivas*.
- Morse, J. (1 de 05 de 1995). The Significance of Saturation. *SAGE Journals*.
- Ojasalo, J., & Ojasalo, K. (2018). Service Logic Business Model Canvas. *Journal of Research in Marketing*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2005). *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*. *Communications of the Association for Information Systems*.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadacos, T. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Deusto.
- Pérez, D., & Pérez, I. (3 de Septiembre de 2021). *EOI Marketing*. Obtenido de EOI Marketing: <file:///C:/Users/Katherin%20Alcocer/Downloads/componente45108.pdf>
- Pigneur, A. O. (2011). *Generacion de modelos de negocio*. Barcelona: Centro Libros PAPP, S. L. U.
- Porter, M. (2004). *Cadena de Valor*. CECSA.
- Revista Líderes. (2020). Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/retail-ecuador-ventas-centros-comerciales.html>
- Sánchez, A. (2013). *Presentación de un producto atractivo*.
- Soto, M. (24 de 11 de 2020). *Estrategias en imagen*. Obtenido de Cómo el Covid 19 cambió la manera de vestir:

<https://www.mariasoto.com.ar/web/es/novedad/como-el-covid-19-cambio-la-manera-vestir>

Spradley, J. (1979). *La entrevista etnográfica*. Holt, Rinehart & Winston.

# APÉNDICES

## APÉNDICE A

Lugar:			
Fecha:			
GUÍA DE OBSERVACIÓN			
COMPONENTES	DIMENSIONES	CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
PERFIL DEL CLIENTE	EDAD	Jóvenes	Grupo de edades a que va dirigido el producto.
		Adultos	
	GENERO	Femenino	Género que realiza la compra del producto
		Masculino	
	TIPO DE PRODUCTO	Calzoncillos	Tipo de producto que el cliente elige
		Short Trunks	
		Bóxer Holgados	
bóxer Slip			
TIEMPO	_____ minutos	Tiempo promedio que el cliente tarda en tomar la decisión de compra.	
CON QUIÉN REALIZA LA COMPRA	Solo	El cliente realiza sus compras solo o en compañía	
	Acompañado		
ATRIBUTOS DEL PRODUCTO	CALIDAD	Percepción de tela	Impresión al palpar la tela, duración de tela
		Confección de la prenda	Revisión de costuras, hilachas.
		Relación calidad-marca	El cliente en primera instancia busca una marca específica o no
		Acabado de la prenda	El cliente revisa la prenda y verifica que tenga buen acabado en su cosido.
	PRECIO	Menor de \$9,00	Rango de precios en el que el cliente está dispuesto a pagar por el producto
		De \$9,01 - \$14,99	
		Más de \$15,00	
	DISEÑO	Talla	El cliente se mide la prenda encima de su vestimenta o conoce su talla
		Modelos	El cliente busca algún modelo en particular
		Color	El cliente compara colores y estampados
	PRESENTACION	Individual	El cliente compra las prendas por unidad o por paquetes
		Dúo-Pack	
		3 Pack	
COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	PERCEPCION	Precio	Compara o no compara precios
		Comparación	El cliente compra las prendas entre las distintas marcas
		Cantidad de prendas	El cliente adquiere la prenda de manera individual o en packs.

## APÉNDICE B

### Guía para entrevista en profundidad

Una empresa desea lanzar al mercado una nueva línea de ropa interior masculina, para ello necesitamos conocer que buscan los hombres con decisión de compra al momento de elegir sus prendas. Me gustaría conocer sus gustos y preferencias a través de la siguiente entrevista.

#### Preguntas para conocer el perfil del cliente:

1. Existen diferentes tipos de ropa interior como: los boxers cortos, boxers largos, boxers holgados y calzoncillos ¿Cuál es el tipo de ropa interior que usted usa con mayor frecuencia?
2. ¿Por qué usted prefiere ese tipo de ropa interior?
3. En qué lugar usted realiza sus compras de ropa interior.
4. Cada qué tiempo usted compra nuevas prendas interiores.

#### Preguntas para evaluar características que busca el consumidor en las prendas:

5. Al momento de usted elegir su ropa interior, que es lo que primero toma en cuenta. ¿Por qué?
6. Cuando usted realiza la compra ¿evalúa la calidad de la tela? ¿Por qué?
7. ¿Usted tiene alguna marca de preferencia o le es indiferente?
- 8.Cuál es el colorido que más es de su agrado. (Neutrales, fuertes, estampados) ¿Por qué?
9. ¿Considera que es importante que su prenda no se encoja o se descolore? ¿Por qué?
10. ¿Es importante que su prenda tenga larga durabilidad? ¿Por qué?
11. ¿Es importante que la prenda tenga un buen acabado en su cosido?
- 12.Cuál es el rango de precios al que usted está dispuesto a pagar por ropa interior.
13. ¿Cuál es el precio máximo que usted estaría dispuesto a cancelar por su ropa interior?

#### Preguntas para agregar valor a nuestro producto.

14. ¿Cómo sería su ropa interior ideal?
15. ¿Qué le gustaría que sea diferente en comparación a las tradicionales?