

# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

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

“Modelos cooperativos: Cómo la implementación de una tienda multimarca online puede ayudar a mejorar la liquidez de las microempresas en la ciudad de Guayaquil”

### **PROYECTO INTEGRADOR**

Previo a la obtención del título de:

**Economista con Mención en Gestión Empresarial**

Presentado por:

Doménica Fernanda Tamayo Zurita

Roger David Bustamante Chavez

Guayaquil – Ecuador

Año: 2020

## DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi mama Fátima, mi abuelita Rosario y mi hermano Damián, mi fuente de apoyo y ayuda incondicional en la vida. Así mismo, a mis sobrinas Ana y Vale, por las que siempre querré ser el mejor ejemplo para seguir. Sin ellos este logro no sería posible.

**Doménica Tamayo Zurita**

Dedico este presente proyecto a mi familia, quienes han sido testigo del gran reto que ha representado todos estos años de carrera para mí; a mi mamá quien me ha apoyado incondicionalmente durante toda mi vida académica y a mi papá quien ha sido ejemplo de superación y constancia en cualquier situación.

**Roger Bustamante Chavez**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios, quién a lo largo de los 5 años de carrera me mostro su amor y fidelidad en todo momento, aún más cuando sentí que no podía. A mi familia, en especial a Fátima y Rosario, quienes día tras día pusieron su esfuerzo por hacer los días difíciles, fáciles. A mis amigos, quienes me permitieron crear memorias irremplazables durante la carrera. A mi compañero de tesis Roger, por su paciencia en los momentos de estrés. A mi equipo de capacitación, quienes me ayudaron a hacer más llevadera la vida trabajo-estudio y a mi jefe Emil, que me otorgó lo que más necesité, tiempo.

### **Doménica Tamayo Zurita**

Agradezco a Dios por mantener en mi vida a las personas correctas que hicieron posible este logro: mis padres quienes día a día han estado pendientes de mi progreso académico y laboral, mis amigos y compañeros que hicieron que la experiencia universitaria sea más que solo estudiar, los profesores y la institución por formar estudiantes de alto nivel que ha sido de ayuda en el mundo laboral y a mi coautor de este trabajo, Doménica con quien he compartido muchas experiencias desde el día uno del pre-universitario hasta ahora.

### **Roger Bustamante Chavez**

# DECLARACIÓN EXPRESA

“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; *Domenica Fernanda Tamayo Zurita* y *Roger David Bustamante Chávez* damos nuestro consentimiento para que la ESPOl 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”



---

**Doménica Fernanda  
Tamayo Zurita**



---

**Roger David  
Bustamante Chavez**

# EVALUADORES

MARIELA  
MONSERRAT  
PEREZ  
MONCAYO

Firmado digitalmente por  
MARIELA  
MONSERRAT PEREZ  
MONCAYO  
Fecha: 2020.10.05  
11:52:13 -05'00'

---

**MSc. Mariela Perez**

PROFESOR DE LA MATERIA

MARIELA  
MONSERRAT  
PEREZ  
MONCAYO

Firmado digitalmente  
por MARIELA  
MONSERRAT PEREZ  
MONCAYO  
Fecha: 2020.10.05  
11:52:44 -05'00'

---

**MSc. Mariela Perez**

PROFESOR TUTOR

# ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	I
DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
DECLARACIÓN EXPRESA.....	IV
EVALUADORES.....	V
ÍNDICE GENERAL.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XII
RESUMEN.....	XIII
ABSTRACT.....	XIV
CAPITULO I.....	2
<b>1 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 ANTECEDENTES.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 DESCRIPCIÓN / PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>6</b>
<b>1.4 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>1.5 OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>8</b>
<b>1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>8</b>
<b>1.7 MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>8</b>
1.7.1 INDUSTRIA TEXTIL EN ECUADOR.....	8
1.7.1.1 Comercio textil.....	9
1.7.2 EMPRESAS COMPETITIVAS.....	9
1.7.3 MODELOS COOPERATIVOS.....	9
1.7.3.1 Valores empresas cooperativas.....	10
1.7.3.2 Principios empresas cooperativas.....	11
1.7.3.3 Modelos cooperativos en el mundo.....	12
1.7.3.4 Modelos cooperativos en Ecuador.....	12
1.7.4 MODELOS DE NEGOCIO DIGITAL.....	13
1.7.4.1 E-commerce.....	14

1.7.4.2	E-commerce en Ecuador.....	15
1.7.5	MODELOS MULTIMARCA.....	15
1.7.5.1	Tiendas multimarca.....	16
1.7.5.2	Tiendas multimarca en el mundo.....	16
1.7.5.3	Tiendas multimarca en Ecuador.....	17
1.7.6	HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO Y ANÁLISIS DEL MODELO.....	17
1.7.6.1	Business Model Canvas.....	17
1.7.6.2	Entrevistas a profundidad.....	18
1.7.6.3	Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	18
1.7.6.4	Análisis FODA.....	19
1.7.7	HERRAMIENTAS PARA ANÁLISIS FINANCIERO.....	19
1.7.7.1	Valor Actual Neto.....	19
1.7.7.2	Tasa Interna de Retorno.....	19
1.7.7.3	Valor Anual Uniforme Equivalente.....	19
1.7.7.4	PAYBACK – Periodo de recuperación descontado.....	20
1.7.7.5	Ratio Beneficio-Costo.....	20
1.7.8	BALANCED SCORECARD.....	20
1.7.9	MARKETING MIX.....	21
	CAPITULO II.....	22
<b>2</b>	<b><u>MARCO METODOLÓGICO</u></b> .....	<b><u>22</u></b>
<b>2.1</b>	<b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2</b>	<b>INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....</b>	<b>22</b>
<b>2.3</b>	<b>INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....</b>	<b>25</b>
2.3.1	ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD.....	25
<b>2.4</b>	<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....</b>	<b>25</b>
2.4.1	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
2.4.2	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE IM.....	26
2.4.2.1	Problema de decisión gerencial.....	26
2.4.2.2	Problema de investigación de mercados.....	26
2.4.3	OBJETIVOS.....	26

2.4.3.1	Objetivos generales de la IM.....	26
2.4.3.2	Objetivos específicos de la IM.....	26
2.4.4	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	27
2.4.4.1	Investigación concluyente.....	27
2.4.4.1.1	Definición de la población meta.....	27
2.4.4.1.2	Definición del marco muestral.....	27
2.4.4.1.3	Selección de la técnica de muestreo.....	27
2.4.4.1.4	Definición del tamaño de la muestra.....	28
2.4.4.1.5	Instrumento de recolección de datos.....	28
<b>2.5</b>	<b>LIMITACIONES .....</b>	<b>30</b>
	CAPITULO III.....	31
<b>3</b>	<b><u>RESULTADOS Y ANÁLISIS.....</u></b>	<b>31</b>
<b>3.1</b>	<b>INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA – ANÁLISIS DE DATOS.....</b>	<b>31</b>
<b>3.2</b>	<b>INVESTIGACIÓN CUALITATIVA – PRINCIPALES RESULTADOS .....</b>	<b>32</b>
3.2.1	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS - ENCUESTA.....	32
3.2.2	MATRIZ DE RESULTADOS – ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD .....	44
<b>3.3</b>	<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>47</b>
3.3.1	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....	47
3.3.1.1	Misión.....	47
3.3.1.2	Visión.....	47
3.3.1.3	Valores.....	47
3.3.2	ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	47
3.3.2.1	Poder de negociación de los clientes.....	47
3.3.2.2	Poder de negociación de los proveedores.....	48
3.3.2.3	Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	48
3.3.2.4	Amenaza de productos sustitutos.....	49
3.3.2.5	Rivalidad entre empresas.....	49
3.3.3	FODA.....	50
3.3.4	MARKETING MIX .....	51
3.3.4.1	Producto.....	51



3.3.4.2	Precio.....	52
3.3.4.3	Plaza.....	52
3.3.4.4	Promoción.....	52
<b>3.4</b>	<b>DESCRIPCIÓN MODELO DE NEGOCIO .....</b>	<b>53</b>
3.4.1	BUSINESS MODEL CANVAS .....	53
3.4.1.1	Segmentos de clientes.....	53
3.4.1.2	Propuesta de valor.....	53
3.4.1.3	Canales.....	54
3.4.1.4	Relaciones con los clientes.....	54
3.4.1.5	Fuentes de ingreso.....	54
3.4.1.6	Recursos clave.....	54
3.4.1.7	Actividades clave.....	55
3.4.1.8	Socios clave.....	55
3.4.1.9	Estructura de costes.....	56
3.4.1.9.1	Lienzo Business Model Canvas.....	57
3.4.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	59
3.4.3	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	60
<b>3.5</b>	<b>ANÁLISIS FINANCIERO .....</b>	<b>62</b>
3.5.1	ANÁLISIS DE PROYECTO INDEPENDIENTE.....	62
3.5.2	ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO.....	69
3.5.2.1	Situación antes de la cuarentena.....	69
3.5.2.1	Situación durante la cuarentena.....	70
3.5.2.2	Situación dentro de la propuesta.....	71
<b>3.6</b>	<b>BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>72</b>
3.6.1	INICIATIVAS DE MEJORA SEGÚN PERSPECTIVAS.....	75
3.6.1.1	Iniciativa de mejora – Perspectiva financiera.....	75
3.6.1.2	Iniciativa de mejora – Perspectiva del cliente.....	75
3.6.1.3	Iniciativa de mejora – Perspectiva de procesos internos.....	75
3.6.1.4	Iniciativa de mejora – Perspectiva de crecimiento y aprendizaje.....	75
<b>4</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>76</b>

<b>4.1</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>76</b>
<b>4.2</b>	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>78</b>
<b>5</b>	<b><u>BIBLIOGRAFIA</u></b> .....	<b><u>79</u></b>
<b>6</b>	<b><u>ANEXO A</u></b> .....	<b><u>83</u></b>
<b>7</b>	<b><u>ANEXO B</u></b> .....	<b><u>86</u></b>
<b>8</b>	<b><u>ANEXO C</u></b> .....	<b><u>92</u></b>
<b>9</b>	<b><u>ANEXO D</u></b> .....	<b><u>144</u></b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Clasificación CIIU Comercio Textil utilizada.....	23
Tabla 2.2 Clasificación CIIU Manufactura textil utilizada.....	24
Tabla 2.3 Necesidades de información .....	29
Tabla 3.1 Correlación entre variables.....	32
Tabla 3.2 Matriz de resultados – Entrevistas a profundidad .....	44
Tabla 3.3 Matriz FODA .....	50
Tabla 3.4 Cronograma de actividades.....	62
Tabla 3.5 Detalle inversión inicial.....	62
Tabla 3.6 Costos fijos anuales .....	63
Tabla 3.7 Datos necesarios.....	64
Tabla 3.8 Proyección de la demanda .....	66
Tabla 3.9 Porcentaje de comisión para participación.....	66
Tabla 3.10 Ingresos esperados multimarca en línea.....	67
Tabla 3.11 Flujo de caja proyectado.....	67
Tabla 3.12 Resultados evaluación financiera.....	68
Tabla 3.13 Costos fijos negocio de muestra pre-cuarentena .....	69
Tabla 3.14 Costos variables negocio de muestra pre-cuarentena .....	69
Tabla 3.15 Ingresos negocio de muestra pre-cuarentena .....	70
Tabla 3.16 Costo/beneficio pre-cuarentena .....	70
Tabla 3.17 Costos fijos negocio de muestra durante cuarentena .....	70
Tabla 3.18 Costos variables negocio de muestra durante cuarentena.....	70
Tabla 3.19 Ingresos negocio de muestra durante cuarentena.....	71
Tabla 3.20 Costo/beneficio negocio de muestra durante cuarentena.....	71
Tabla 3.21 Costo variables negocio de muestra dentro de propuesta.....	71
Tabla 3.22 Ingresos negocio de muestra dentro de la propuesta.....	72
Tabla 3.23 Costo/beneficio negocio dentro de la propuesta.....	72
Tabla 3.24 Balanced Scorecard .....	73

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1.1 Participación de cooperativas en Ecuador .....	13
Figura 3.1 Ingresos sector manufacturero textil .....	31
Figura 3.2 Ingresos sector comercio textil .....	31
Figura 3.3 Edad de los encuestados .....	32
Figura 3.4 Género de los encuestados .....	33
Figura 3.5 Nivel socioeconómico .....	33
Figura 3.6 Servicio de internet.....	34
Figura 3.7 Ingreso promedio mensual .....	34
Figura 3.8 Ciudad de residencia .....	35
Figura 3.9 Aumento del consumo .....	35
Figura 3.10 Compras en línea .....	36
Figura 3.11 Motivos de no compra .....	36
Figura 3.12 Motivos de compra.....	37
Figura 3.13 Procedencia de compra .....	37
Figura 3.14 Origen de compra vs. Principales motivos de compra.....	38
Figura 3.15 Producto comprado.....	39
Figura 3.16 Frecuencia de compra.....	39
Figura 3.17 Importancia de atributos.....	40
Figura 3.18 Canal preferido .....	41
Figura 3.19 Satisfacción de compra en línea.....	41
Figura 3.20 Cambio en el hábito de consumo en línea .....	42
Figura 3.21 Aceptabilidad de la plataforma en línea .....	42
Figura 3.22 Uso de la plataforma.....	43
Figura 3.23 Aceptabilidad productos ecuatorianos .....	43
Figura 3.24 Organigrama .....	60
Figura 3.25 Embujo demanda potencial .....	65

# RESUMEN

En este proyecto de titulación se busca proponer un modelo de negocio que junte las ventajas de los principios cooperativos manteniendo un esquema competitivo a través de una tienda online multimarca, donde sus principales participantes son los microemprendedores del comercio textil de la ciudad de Guayaquil.

Para plantear el modelo, se realizaron entrevistas a profundidad a microempresarios del sector, para determinar los principales puntos de dolor frente a la crisis causada por el COVID-19. Por otra parte, se realizó un análisis de aceptación de la solución propuesta mediante una investigación de mercados sobre el mercado meta. Y por último un análisis financiero que ayude a determinar la viabilidad de la implementación del modelo de negocio, mediante la aplicación de indicadores de evaluación de proyectos a un flujo de caja proyectado a 5 años.

Las entrevistas a profundidad ayudaron a identificar la importancia de los espacios colaborativos para el crecimiento de nuevos emprendimientos, además del poco seguimiento y apoyo que presentan al momento de trabajar en los espacios actuales. El estudio de mercado ayudó a determinar los factores importantes a incluir dentro del modelo para llegar de forma eficiente al mercado objetivo. Mientras que el análisis financiero determinó que, con un valor actual neto positivo y una tasa interna de retorno aceptable, el proyecto es viable.

En conclusión, es un modelo de negocio eficiente desde el punto de vista de los emprendedores, aceptable por parte de los clientes y económicamente viable para el quien lleve el proyecto a cabo.

***Palabras clave: Comercio textil, modelo de negocio, investigación de mercado, entrevistas a profundidad, análisis financiero.***

# ABSTRACT

This degree project seeks to propose a business model that combines the advantages of cooperative principles while maintaining a competitive scheme through a multi-brand online store, where its main participants are the micro-entrepreneurs of the textile trade in the city of Guayaquil.

To create the model, in-depth interviews with microentrepreneurs in the sector were used to determine the main pain points faced in the crisis caused by COVID-19. On the other hand, an acceptance analysis of the proposed solution was carried out through market research on the target market. And finally, a financial analysis that helps determine the viability of the implementation of the business model, through the application of project evaluation indicators to a 5-year projected cash flow.

The in-depth interviews helped to identify the importance of collaborative spaces for the growth of new ventures, in addition to the little follow-up and support they present when working in current spaces. The market study helped determine the important factors to include within the model to efficiently reach the target market. While the financial analysis determined that, with a positive net present value and an acceptable internal rate of return, the project is viable.

In conclusion, it is an efficient business model from the point of view of the entrepreneurs, acceptable by the clients and economically viable for those who will carry out the project.

**Key words: Textile trade, business model, market research, in-depth interviews, financial analysis.**



# CAPITULO I

## 1 Introducción

### 1.1 Antecedentes

La situación actual provocada por la pandemia del SARS-COV-2 conocido como coronavirus ha generado estragos alrededor de todo el mundo, cobrando desde vidas humanas hasta negocios. El impacto negativo que ha provocado en las economías de los países no se puede ocultar y para Ecuador no ha sido la excepción.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2019), para el 2018 el sector empresarial en Ecuador estaba conformado por 99,53% de micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) y solo un 0,47% de grandes empresas. Con el objetivo de contener la propagación del virus, el gobierno Ecuatoriano declaró, desde mediados de marzo estricta cuarentena en todo el país, paralizando la mayor parte de actividad productiva y creando condiciones poco favorables para la generación de ingresos de efectivo, causando problemas de liquidez en las empresas, siendo las MiPymes las más afectadas por su limitado flujo de caja (Camino-Mogro, Ordeñana Rodríguez, & Portalanza Chavarría, 2020).

Bajo un reciente estudio realizado por equipos de investigación económica de prestigiosos centros de estudio de Ecuador, se encontró que las microempresas solo pueden resistir sin efectivo 17 días, las pequeñas empresas 31 días, las medianas 32 días y la mitad de las grandes empresas un total de 37 días (Camino et al, 2020). Los factores que ayudan a determinar la capacidad de supervivencia de las empresas son principalmente la capacidad de inversión y producción a nivel de economías de escala.

Debido a que el confinamiento tuvo una duración de más de dos meses en el país, la participación de las MiPymes en la economía ha bajado considerablemente (CEPAL, 2020), es por ello que se pueden observar titulares como “Ecuador sufre pérdidas por USD 7.000 millones en el sector productivo por coronavirus” del diario El Comercio (2020) o “Coronavirus: La cuarentena liquidó a las pequeñas empresas” del diario El Expreso (2020), donde en este último se señala que las empresas constituidas formalmente han acatado las órdenes del gobierno, sin embargo, han alcanzado el tope



de lo que podían soportar, si no se encuentra la manera de comenzar a producir, serán mínimas las empresas que podrán continuar en pie.

La presente crisis ha afectado a todos los sectores productivos, no obstante, a algunos en mayor proporción que otros, como es el caso del sector textil. Según afirma el presidente ejecutivo de la asociación de Industrias Textiles del Ecuador, en marzo del 2020 solo se llegó a facturar un 30% con respecto al año anterior (Díaz, 2020), catalogando los meses de pandemia como “catastróficos”. Dentro del Ecuador, el sector en cuestión lleva a cabo su producción gracias a los sectores de Manufactura y Comercio (INEC, 2012), que juntos representaron el 60% de las ventas en el 2018 (INEC, 2019).

A diferencia de sectores como el de telecomunicaciones o alimentación, aquí la falta de economías de escala hace que las empresas textiles (manufactureras y comerciales) se enfrenten a grandes problemas financieros. Además, su lenta respuesta para poder adaptarse a los cambios ha provocado el cierre de muchas por su falta de liquidez ya que un 50% de ellas no pueden sobrevivir sin efectivo por un periodo de más de 30 días (Camino et al., 2020).

Bajo este contexto, la cooperación entre empresas ha tomado un papel fundamental en la adaptación, desarrollo y subsistencia de las mismas. Varios modelos de cooperación se han visto reflejados en acciones de empresas que prestan sus recursos para facilitar las compra y venta de productos. Un ejemplo palpable en el país es el de las empresas de telecomunicaciones, que han facilitado el servicio de internet a través de megas adicionales, a las aplicaciones móviles que ofrecen servicios de entrega, para que puedan llevar a cabo sus actividades de negocio.

Utilizando referencias de políticas establecidas en países extranjeros, en la Resolución del Parlamento Europeo, del 2 de julio de 2013, la entidad reconoció en un informe que existen pruebas contundentes de que, a pesar de la crisis, se han establecido cooperativas en sectores nuevos e innovadores que han sido sostenibles en tales circunstancias. Esto demuestra que, en épocas de dificultad, el modelo de desarrollo de cooperativas estimula mejor la creación de empleo que otros modelos y

cumple con nuevas necesidades; las cooperativas han mostrado un alto nivel de adaptación a los cambios y consistencia en mantener su actividad en situación de riesgo (Parlamento Europeo, 2013).

Por otro lado, a medida que la cuarentena se fue extendiendo, ha llegado al auge un reconocido y hasta hace unos años, poco frecuente método de comercialización en Ecuador, el modelo de negocio digital conocido como comercio electrónico o e-commerce. La necesidad de las personas ha hecho que adopten esta nueva experiencia de comercio como solución para seguir adquiriendo bienes y servicios, manteniendo el distanciamiento social. Un estudio realizado por la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico reveló que, debido a la seguridad que muestran la mayoría de los ecuatorianos en seguir utilizando canales electrónicos en sus procesos de compra, los canales tradicionales se verán afectados, pero traerá consigo un beneficio para los emprendedores de los sectores de interés por la reducción de costos en alquiler de espacios físicos (CECE, 2020).

La unión de las fortalezas encontradas es lo que se pretende plantear dentro de un solo modelo cooperativo digital, donde el riesgo pueda ser compartido en épocas de crisis y sea a la vez, el soporte que asegure la continuidad del flujo de liquidez para las MiPymes.

## **1.2 Descripción / Planteamiento del problema**

Pese a que en general los sectores de interés que componen el sector textil (manufactura y comercio) se dedican en mayor proporción a otras actividades más que solo la creación y venta de prendas de vestir; para la industria manufacturera la producción de vestimentas, al año 2013, representaba el 10,6%, del total de las firmas, colocándola dentro de las más relevantes (INEC, 2016). Además, el ministro de Industria y Productividad sostuvo que, en 2016, el sector textil fue el segundo en generar más empleo y representó el 5% del total de las ventas del sector manufacturero (León, 2017), convirtiendo al sector textil en uno con gran potencial.

Para el 2020, se ve un gran contraste en comparación a años anteriores, generado por la crisis actual. En enero del presente año las ventas de la industria

textil cayeron en un 10% con respecto al mismo mes del año anterior y para marzo, con el inicio de la cuarentena, la situación fue insostenible, con la caída de los ingresos en un 85% (Díaz, 2020) dejando a estas empresas, que son en su mayoría MiPymes, sin liquidez. Esto las deja en un escenario muy vulnerable que podría llevarlas a la quiebra, no solo por la falta de ingresos sino por las cuentas por pagar pendientes de los meses de diciembre, enero y febrero (El Comercio, 2020).

La falta de flujo de efectivo que presenta este sector se debe en parte a qué existe poca demanda para las MiPymes dedicadas al comercio textil causado por la paralización de las ventas. Los consumidores, también afectados por la pandemia, deben priorizar sus gastos, concentrándolos principalmente en alimentación y salud, por lo que no realizan compras de vestimentas, afectando a las empresas dedicadas a esta actividad, estas a su vez a las del sector manufacturero, y en conjunto al sector textil.

Al presente la cuarentena terminó, pero los potenciales impactos de la crisis son más largos que cualquiera vistos previamente en la historia, pues, ninguna otra crisis ha empezado de esta manera, influenciando la oferta y la demanda simultáneamente (Fernandes, 2020). Algunos expertos sostienen que la recuperación parcial podría acontecer en los últimos 3 meses del año (Instituto Belisario Domínguez, 2020), otros que es imposible predecirlo (Fernandes, 2020), pero aseguran que de todas formas los niveles productivos no se acercarán a los precedentes a la pandemia, por lo que si bien las ventas no serán nulas tampoco serán suficientes para cubrir con gastos previos y soportar el tiempo que tome la recuperación.

Hasta el momento, la subsistencia ha sido posible únicamente entre grandes empresas, que han tenido la capacidad productiva suficiente para lograr acuerdos a través de sus bajos costos de producción. Esto deja a las MiPymes de nuestro sector de interés fuera de este escenario colaborativo, más esto no está por sentado. Una nueva estrategia, visible en la ciudad de Guayaquil, podría ser la forma de aprovechar las economías de escalas con la unión de varios emprendimientos que permita que los involucrados se beneficien a través compartición del riesgo, gastos y responsabilidades administrativas, la estrategia de las empresas multimarca.

Esta consiste en la unión de varios emprendimientos en un solo espacio físico, lo que permite mayor visibilidad para las marcas, toma de decisiones colectivas y sobretodo reducción de costos de transacción, lo que contribuye a mejorar la posición competitiva de las empresas (Guzman Alfonso, Santos Cumplido, & Barroso González, 2015). Muy similar a las ventajas de los modelos cooperativos, por lo que se supone que, la estrategia multimarca puede ser considerada como cooperativa.

En paralelo, durante los meses de confinamiento la frecuencia de compra en línea realizadas una vez por semana aumentó en un 13% y se prevé un aumento aun mayor para el 2022 (CECE, 2020). En medio de la crisis y para la situación posterior al COVID, la utilización del e-commerce permite a las empresas innovar y reducir costos de alquiler de espacios, servicios básicos y seguridad. Además, le da la oportunidad al cliente de mantenerse comprando sin importar las circunstancias.

Por esta razón, la adición de esta forma de comerciar a la estrategia mencionada es imperativa. Según afirma el CECE: “la pandemia es la oportunidad del trabajo cooperativo, contribuir con un sello de calidad nacional en esta coyuntura promovería mayor confianza y apego a propuestas nacionales” (CECE, 2019-2020). El e-commerce en conjunto con la estrategia multimarca dentro de un modelo cooperativo puede permitir a las MiPymes dedicadas al comercio textil soportar de manera innovadora la recuperación y a su vez mantener en movimiento al sector manufacturero textil, causando un impacto positivo no solo en el sector textil sino en toda la producción ecuatoriana.

### **1.3 Justificación del Problema**

En Ecuador, la ciudad de Guayaquil es conocida por ser la ciudad de los emprendedores. Hemos visto como a lo largo de los años tiendas que empezaron dentro de plataformas como Instagram ahora tienen locales establecidos, pasando de ser micro a pequeñas y medianas empresas, otorgando plazas de trabajo a las personas. Entre los ejemplos tenemos las tiendas *Ropa Gallardo*, *Fulgore e Irmao*, esta última con alcance internacional, revelando el gran potencial que tiene nuestra industria textil a través de la visión de los emprendedores.

Todas ellas se encuentran viviendo los estragos de la pandemia, algunas probablemente tengan que reducir su capacidad, reduciendo el empleo. En Ecuador, se estima un promedio de 4.372 empleos formales perdidos diarios para los próximos tres meses, según un estudio de la Universidad de las Américas (UDLA), lo que se traduce en menos dinero en las manos de las personas para poder gastarlo, menos entradas de efectivo para las MiPymes, poca capacidad para hacer frente a pagos de obligaciones y por ende, despidos o en otros casos quiebre de empresas, que produce de manera similar desempleo.

Esta no será la primera ni la última externalidad negativa que enfrenten las MiPymes, por lo tanto, un esquema que permita mantener las ventas de manera sostenible en el tiempo reduciendo los costos es necesario. No solo favorece la continuación de la operación de MiPymes del sector de Comercio, sino que, a su vez, mueve al sector Manufacturero que es de quien obtienen la materia prima, las personas de ambos sectores se mantienen operando y los empleos se conservan, haciendo mejor frente durante tiempos de crisis.

El compartir el riesgo a través de un modelo de intercooperación nos conviene para que los emprendimientos próximos a convertirse en MiPymes, incluso en tiempos sin crisis, puedan hacerse camino en el mercado y prolongar su tiempo de vida. Lo que resultará en mayor empleo, mayor inyección de efectivo en la economía, mayores impuestos recaudados para el Gobierno, y en general, un ambiente de oportunidades.

Por último, el usar e-commerce como herramienta nos lleva a actuar como las potencias mundiales, donde esto es una realidad, el comercio electrónico está creciendo a pasos agigantados y una de las categorías más populares es la de vestimenta, las personas están comprando 24/7 gracias a las ventajas del comercio en línea (KPMG Internacional, 2017). Esta es la facilidad que se busca para Ecuador, donde la experiencia en línea provea una forma conveniente y personalizada de pedir, pagar, recibir y que no se vea golpeada por externalidades negativas.

## **1.4 Pregunta de investigación**

¿Cómo la implementación de una tienda multimarca online aplicada dentro de un modelo cooperativo puede ayudar a mejorar la liquidez de las MiPymes dentro de la ciudad de Guayaquil?

## **1.5 Objetivo General**

Proponer un modelo de intercooperación entre microempresas de Comercio Textil a través de una plataforma digital multimarca que permita su subsistencia en épocas de crisis mejorando su desempeño con el uso de principios cooperativos.

## **1.6 Objetivos específicos**

- Diseñar un esquema de alianzas empresariales dentro de un modelo cooperativo para el reforzamiento de la posición competitiva de las empresas a través del fortalecimiento de sus conocimientos y estrategias.
- Plantear la estructura de un canal de atención online utilizando como base el modelo de negocio e-commerce B2C.
- Aportar con información relevante sobre el impacto de la colaboración entre microempresas a través de un estudio exploratorio cualitativo.
- Diagnosticar la viabilidad financiera de la plataforma multimarca, incluyendo los beneficios del modelo de negocio para los proveedores, es decir, los emprendedores de comercio textil en la ciudad de Guayaquil.

## **1.7 Marco Teórico**

### **1.7.1 Industria textil en Ecuador**

A través de los tiempos la industria textil ha venido evolucionando e innovando sus procesos de producción, desde los tiempos en los que se usaban a las ovejas como fuente principal de tejidos, hasta la actualidad en la que se utilizan todo tipo de fibras para fabricar sus productos. Dentro del sector manufacturero la industria textil es la tercera más grande generando un aporte de más del 7% al PIB Manufacturero nacional y ayudando a disminuir la tasa de desempleo en el país, posicionándose como el segundo sector manufacturero con mayor mano de obra empleada en la fabricación de sus productos (AITE, 2016).

### **1.7.1.1 Comercio textil**

El comercio minorista textil, representa en Ecuador el 10,9% del total de establecimientos económicos de este tipo (INEC, 2010). Durante los últimos cinco años, el país ha enfrentado crisis como el Terremoto del 2016, el Paro Nacional del 2019, elecciones y de manera más reciente la pandemia del COVID-19, lo que ha causado que incluso antes de la pandemia el sector comercial haya visto pérdidas constantes y desempleo (AITE, 2016).

Desde el 2013 hasta el 2017, Colombia ha sido el principal destino de exportación para Ecuador en productos de esta industria tomando una participación del 46% del total de exportaciones, mientras que en China se concentra el 36% del total de las importaciones. Durante este tiempo, la balanza comercial del sector textil se ha mantenido deficitaria debido a alta demanda de productos importados (CFN, 2018).

### **1.7.2 Empresas competitivas**

Durante años las empresas que han liderado el mercado como Microsoft, Apple, Google y Facebook, se caracterizan por tener negociaciones como juegos de suma nula, donde si un jugador, o en este caso, si una empresa desea maximizar sus pagos a la vez están minimizando el pago de su competidor (Bilbao & Fernández, 1999). Sin embargo, a pesar de que esto trae ventajas como procesos de mejora continua, suma de trabajo individual, interés en polivalencia (Lefcovich, 2005), entre otros, el beneficio es prolongado únicamente para empresas grandes donde debido a su capacidad de producción pueden manejar economías de escala.

En el 2020, nos encontramos inmersos en una crisis donde la colaboración es clave para mantener a las empresas con menores capacidades productivas. Por ello, en este capítulo ahondaremos en las empresas con modelos cooperativos.

### **1.7.3 Modelos cooperativos**

Los modelos cooperativos se definen como una alianza estratégica que busca alcanzar objetivos en el corto y largo plazo enfocado en el desarrollo de las competencias de las empresas que colaboran dentro de la red empresarial (Ripoll, 2003). Las

cooperativas son las organizaciones idóneas para basar procesos de desarrollo local, debido a su rápida adaptación antes shocks económicos (Guzman et al., 2015)

Se puede definir también a las cooperativas como una asociación voluntaria que tiene como objetivo satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales a través de una empresa conjunta y democrática (Alianza Cooperativa Internacional, 2003).

Las cooperativas, a diferencia de las empresas tradicionales, presentan mayor aversión al riesgo debido a que enfocan todos sus recursos en una sola empresa (Perotin, 2006). Sin embargo, la cooperación entre empresas posibilita una mayor probabilidad de economías de escala debido a que la participación integrada de esfuerzos, conocimientos, inversionistas, servicios y asistencia técnica facilita la innovación y la creación de valores agregados, logrando obtener una mayor producción a menor costo (Nova González, Prego Regalado, & Robaina Echevarría, 2018)

#### **1.7.3.1 Valores empresas cooperativas**

Este tipo de empresas presentan una serie de valores y principios que definen su estructura y las diferencian de las empresas tradicionales. Según la Alianza Cooperativa Internacional “las cooperativas comparten unos principios acordados internacionalmente y actúan juntas para construir un mundo mejor a través de la cooperación.” (Alianza Cooperativa Internacional, 2013)

Las cooperativas son propiedad de todos sus miembros, quienes la gestionan tienen voz y voto al momento de tomar decisiones sobre la empresa así como en la forma en la que se generan ingresos o reinvierten sus excedentes (Parlamento Europeo, 2013).

Se basan en los valores de autoayuda, responsabilidad por los actos propios, democracia, igualdad, equidad y solidaridad (Alianza Cooperativa Internacional, 2013). Al igual que los pioneros de Rochdale (fundadores de la primera cooperativa en 1844), los integrantes de las cooperativas actuales mantienen su filosofía de trabajo solidario, creyendo en los valores éticos de honestidad, responsabilidad social y preocupación por



los demás.

### **1.7.3.2 Principios empresas cooperativas**

Existen 7 principios cooperativos propuestos por la Alianza Cooperativa Internacional (Alianza Cooperativa Internacional, 2013), que sirven de manual para que las cooperativas puedan poner en práctica los valores y son:

- Adhesión voluntaria y abierta: Consiste en el uso de colectivo de los servicios y la aceptación voluntaria de las responsabilidades de los miembros, sin discriminación social de género, condición social, racial, política o religiosa.
- Control democrático de los miembros: Los miembros de las cooperativas participan activa y democráticamente en la definición de sus políticas y tomas de decisiones. Se eligen miembros que cumplan el rol representantes responsables de la cooperativa.
- Participación económica de los miembros: El capital es contribuido de forma equitativa por cada uno de los miembros que conforman la cooperativa y se gestiona de manera democrática. Al menos una parte del capital pasa a ser propiedad común de la cooperativa correspondiente al capital suscrito como requisito de la afiliación.
- Autonomía e Independencia: Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda gestionada por sus miembros. Si se realizan acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o aumentan su capital gracias a fuentes externas, lo hacen con arreglos o condiciones que permitan a sus miembros conservar el control de manera democrática y preservar su autonomía cooperativa.
- Educación, formación e información: Las cooperativas ofrecen educación y capacitación a sus miembros, representantes electos, administradores y empleados con el objetivo que puedan contribuir de manera efectiva el desarrollo de la cooperativa. De igual forma informan al público en general (especialmente a

jóvenes y líderes de opinión), sobre la naturaleza y los beneficios de la cooperación.

- Cooperación entre cooperativas: Las cooperativas sirven a sus miembros con mayor eficacia y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando unidas a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- Interés por la comunidad: Las cooperativas trabajan en pro del desarrollo sostenible de sus comunidades aplicando políticas adoptadas por sus miembros.

### **1.7.3.3 Modelos cooperativos en el mundo**

Europa actualmente cuenta con la mayor concentración de cooperativas y socios del mundo. Entre los principales países con mayor densidad de empresas cooperativas se encuentran Italia, seguida por Francia y España. Particularmente en Italia, la mayor cantidad de cooperativas se encuentran en el sector de Industria y Servicios, donde la cooperación tuvo un desarrollo significativo en la creación de empleos y penetración en nuevos nichos de mercado (Federación Andina de Empresas Cooperativas de Trabajo, 2014).

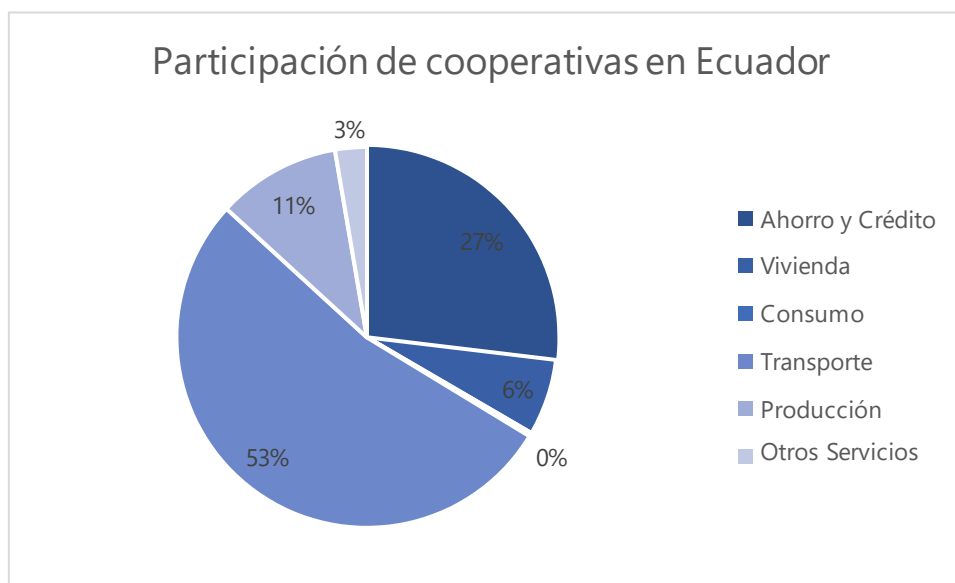
Una de las cooperativas italianas más reconocida es la empresa Legacoop (por tener a su disposición una red de cooperativas en diferentes sectores), la cual reporta que las Pymes pueden alcanzar sus objetivos de crecimiento en un ambiente colaborativo, aprovechando la gran exposición ante el mercado y la facilidad que otorgan las redes cooperativas al momento de penetrar mercados (ONLUS, 2020).

En Europa, las cooperativas han sido un factor clave para la generación de empleo y desarrollo económico, es por eso que, en el informe del Parlamento, mencionado previamente, reconocen que las cooperativas son las organizaciones más adecuadas para salir de las crisis y exigen además que se fomenten iniciativas para la creación y apoyo de las mismas (Parlamento Europeo, 2013).

### **1.7.3.4 Modelos cooperativos en Ecuador**

En Ecuador el ente regulador de las cooperativas es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, cuyo objetivo principal es fomentar la creación de

empresas cooperativas resaltando los valores de solidaridad, ayuda mutua, colaboración, compromiso con la sociedad. El sector cooperativo se divide en empresas financieras y no financieras, logrando un total de 3.351 empresas cooperativas en mayo del 2015. Las cooperativas no financieras abarcan el 73% del sector, mientras que las financieras 27% (Superintendencia de Economía Social y Solidaria, 2015)



**Figura 1.1 Participación de cooperativas en Ecuador; Superintendencia de Economía Social y Solidaria – 2015**

#### 1.7.4 Modelos de negocio digital

En la actualidad las empresas se enfrentan a una constante competencia tanto en el mercado físico como en el digital, donde el segundo, según Rayport y Skviolka, se caracteriza por ser presentado a través de canales virtuales como el mercado electrónico (Rayport & Sviokla, 1996).

El modelo de negocio digital define las estrategias necesarias para generar ingresos a largo plazo para las empresas a través de internet (Afuah & Tucci, 2001), además debe facilitar la creación de valor, generación de contenido, mejora de la estructura y gobierno, aprovechando las oportunidades de negocio digital con el objetivo de generar mayor rentabilidad (Amit & Zott, 2001).

La presencia de los negocios en internet permite que los productos y servicios lleguen a una gran variedad de personas, permitiendo a las organizaciones exponerse y

hacerse ante el mercado, independientemente del tamaño de esta (Bento & Bento, 1996).

#### **1.7.4.1 E-commerce**

El avance de la tecnología ha innovado los procesos de muchas actividades cotidianas de las personas, entre ellas se encuentra la forma de hacer negocios. El e-commerce hace referencia al proceso de intercambio de bienes y servicios vía electrónica usando al internet como mecanismo de transferencia (VanHoose, 2011).

Una de las razones principales por la que los negocios están optando por el e-commerce es por su ayuda para reducir la mayoría de los costos de transacción, si no son todos y el fácil vínculo que permite crear con las cadenas de suministro globales (Molla & Licker, 2005). Existen diferentes tipos de e-commerce pero el enfoque de esta investigación es en los tipos de e-commerce según los participantes involucrados en las transacciones. Entre ellos se encuentran:

- Business to Business (B2B)
- Business to Consumer (B2C)
- Consumer to Business (C2B)
- Consumer to Consumer (C2C)
- Business to Administration (B2A)
- Consumer to Administration (C2A)

Estos términos hacen referencia a la relación sobre de donde viene el producto y hacia dónde se dirige. Un claro ejemplo es el B2C, donde la letra “B” hace referencia a Bussiness o Empresa, que indica el actor de la operación comercial, y “C” que significa Consumer o Cliente Final, quien es el actor que recibe el producto final.

Las principales características del B2C, es que son enfocadas al consumo masivo de bienes o servicios. Se centra en atraer potenciales clientes y convertirlos en clientes fijos, retenerlos y durante el proceso compartir el valor agregado. El proceso de compra es breve, pero para esto se generan incentivos hacia el cliente de modo que impulse la compra. Su objetivo final es que además de solo comprar, los clientes se vuelvan

compradores cotidianos de la página, un ejemplo claro de un B2C con estas características en Amazon (Ghobadi & Rahgozar, 2008).

#### **1.7.4.2 E-commerce en Ecuador**

Según la Superintendencia de Bancos del Ecuador (2020), el 69% de la población ecuatoriana tiene acceso a internet y cada año las transacciones realizadas en e-commerce aumenta en aproximadamente 15% promedio anual desde el 2016 hasta el 2019, mientras que las ventas aumentan en aproximadamente en 37% en promedio anual durante el mismo tiempo. Dentro del total de transacciones, los portales internacionales tienen una mayor participación dentro de la decisión de compra de los ecuatorianos, de tal forma que de cada 10 compras por e-commerce que se realizan en Ecuador, 9 son en portales internacionales y 1 en sitios nacionales. Sin embargo, en los portales nacionales se gasta más que en los internacionales, esto genera que el sector del e-commerce contribuya cada año al crecimiento del PIB, generando en el 2019 un aporte de 1,53% (+25pp que el año anterior), el cual ha presentado un aumento sostenido durante los últimos años (CECE, 2020).

En la actualidad, la población ecuatoriana ha mostrado un fuerte incremento en la frecuencia de compra por este canal, debido al impacto ocasionado por la emergencia sanitaria donde la restricción de movilidad llevó a las personas a generar un volumen grande de transacciones a través de canales digitales, lo cual permite a las empresas aprovechar este flujo y recuperar parte de sus ventas que se han visto afectadas por la pandemia. Sin embargo, Ecuador aun es un país que se encuentra en proceso de innovación e implementación de tecnología que permita volver a este mercado más competitivo y esto ocasiona que las personas presenten desconfianza al momento de realizar compras, de tal manera que el 8% de la población ecuatoriana afirma que no realizaría compras en línea, siendo el miedo a ser engañado y miedo a entregar información personal, los principales motivos por los que no lo harían (CECE, 2020).

#### **1.7.5 Modelos multimarca**

La estrategia o modelos multimarca se define como la diversificación de las marcas de una misma organización para ofertar variedad de marcas que apunten a las diferentes necesidades del mercado. Es utilizada principalmente por grandes empresas

multinacionales por su amplia cobertura de mercado e impedimento de entradas a nuevos competidores (Pauper, 2016).

#### **1.7.5.1 Tiendas multimarca**

A partir de ella, se desprende el concepto de tiendas multimarcas, estas se caracterizan por tener en un mismo espacio, variedad de marcas, pero no de una misma organización sino de emprendedores independientes. En la ciudad de Guayaquil, las tiendas multimarcas son la forma en la que los negocios con poco capital logran tener un espacio para ofrecer sus productos a un precio moderado.

Dentro de las tiendas cada marca opera de forma independiente, es decir, tienen un espacio especial donde pueden exhibir sus artículos, decorar su espacio de manera autónoma y realizar descuentos enfocados para mantener la identidad individual de cada marca. (*Miao, 2019*)

#### **1.7.5.2 Tiendas multimarca en el mundo**

En España, encontramos variedad de tiendas multimarca dedicadas al comercio textil. Un ejemplo de ellas es la tienda Misia, una tienda multimarca encargada de poner a disposición de los clientes vestimentas que solo se pueden conseguir en marcas pequeñas y cuya línea de distribución es limitada según afirma su propietaria (*TimeOut, 2020*). Dentro del mismo país también nos encontramos con *Beni Room*, tienda que se destaca por haber sido nombrada por la plataforma *Trend Av* como en la mejor tienda multimarca en España durante el año 2015 (*Modaes, 2018*).

Al realizar la investigación se pudo notar que dentro del periodo del 2008 al 2013, los medios señalaban que las tiendas multimarca en España estaban en decadencia, entre las razones resaltadas se encontraba la dificultad para el valor diferencial, escasa aportación del valor del distribuidor, ventas privadas que hace referencia a los descuentos realizados por los proveedores que no son permitidos para los distribuidores y que las tiendas tarde o temprano deberían tener alma propia (*Martinez, 2013*).

Trasladándonos hacia otro continente, en India, se demostró a través de un estudio que los compradores indios de vestimentas prefieren las tiendas organizadas

multimarca debido a que se perciben como más accesibles en términos monetarios a diferencia de las de una sola marca, además son preferidas por los compradores indios que buscan más ocio y entretenimiento que compras rápidas (Basu, Sengupta, & Guin, 2014). En un estudio reciente realizado para el mercado chino, se sugiere que el formato de tiendas multimarca puede ser adoptado como una estrategia de entrada, la cual puede dirigirse a diferentes tipos de clientes en función de su situación de compra (Miao, 2019).

### **1.7.5.3 Tiendas multimarca en Ecuador**

A diferencia de otros países, en los que las tiendas multimarca se componen de marcas de renombre como *Gucci, Balmain, Mou*, entre otras; en Ecuador se componen de marcas emergentes que buscan captar un mayor mercado. Por ello, problemas como los mencionados en el mercado español no se dan frecuentemente.

De manera detallada, en cuanto a la escasa aportación de valor del distribuidor, lo que buscan las tiendas multimarca locales es aportar con el lugar estratégico que necesita la marca para llegar a su mercado objetivo. La dificultad para mostrar el valor diferencial, no se ve con frecuencia ya que lo que las tiendas tienen una selección de marcas que permite que se complementen unas con otras y por último, no hay ventas privadas pues los emprendedores dueños de las marcas mantienen su autonomía para realizar las promociones que deseen con sus productos.

A pesar de que, en Guayaquil sí existen tiendas multimarcas que venden marcas internacionalmente conocidas, el enfoque de este estudio es en las que están compuestas por marcas nacionales. Entre ellas se encuentran *Moonstone, SheMade, Posdata, Vitrina 593 y BiomboEC*.

## **1.7.6 Herramientas para el desarrollo y análisis del modelo**

### **1.7.6.1 Business Model Canvas**

Es una herramienta que ayuda a desarrollar nuevos modelos de negocio o crear valor a negocios ya existentes, la cual contempla todos los elementos que ayudan a crear, brindar y captar valor (Osterwalder & Pigneur, 2011). El método consiste en dividir en 9 elementos básicos las fortalezas y debilidades del modelo de negocio. Los 9 elementos se dividen en (Andrade, 2012):

1. Segmento de clientes
2. Propuesta de valor
3. Canales
4. Relación con el cliente
5. Fuentes de ingresos
6. Recursos claves
7. Actividades clave
8. Asociaciones clave
9. Estructura de costos

#### **1.7.6.2 Entrevistas a profundidad**

Las entrevistas a profundidad es una técnica de recopilación de información de carácter cualitativo, donde se busca conocer la experiencia, conocimiento, interacción o relación de una persona frente a un evento, objeto, tema o situación vivida desde su perspectiva. La característica principal de esta técnica es que la recopilación se basa en una conversación que sigue una estructura previamente planteada que permite recopilar todos los datos necesarios para la investigación (Robles, 2011).

#### **1.7.6.3 Modelo de las 5 fuerzas de Porter**

Consiste en un modelo estratégico desarrollado por Michael Porter en 1979 en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, en el cual centra la idea de que cualquier industria puede conocer la competencia a la que se enfrenta mediante 4 elementos o fuerzas que en conjunto crean una quinta fuerza, que permite hacer frente a la situación en la que se encuentran con el objetivo de aumentar la rentabilidad a largo plazo (Lopez, 2009).

Las 5 fuerzas que determinan la posición de una empresa en el mercado son (Porter, 1980):

1. Rivalidad entre empresas
2. Poder de negociación de los clientes
3. Poder de negociación de los proveedores
4. Amenaza de los nuevos competidores entrantes



## 5. Amenaza de productos sustitutos

### 1.7.6.4 Análisis FODA

El FODA o DAFO, es una metodología usada desde los años sesenta para describir la situación actual de una empresa o persona, basado en sus fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A). El objetivo principal es usar la información recopilada para tomar decisiones frente a diferentes situaciones como: crear una empresa, establecer la posición competitiva, desarrollar un nuevo Proyecto (DAFO, 2018).

### 1.7.7 Herramientas para análisis financiero

#### 1.7.7.1 Valor Actual Neto

El valor actual neto (VAN), es un indicador financiero que consiste en traer a valor presente un flujo futuro de ingresos y egresos, para poder descontarlo con la inversión y determinar si existe ganancia al final del proyecto (Ross, Randolph, & Bradford, 1996). Al momento de descontar el flujo de ingresos y egresos se debe tomar como referencia la tasa de descuento atractiva para el proyecto. Las reglas de decisión para este indicador son:

- $VAN < 0$  el proyecto no es rentable
- $VAN = 0$  el proyecto es rentable
- $VAN > 0$  el proyecto es rentable

#### 1.7.7.2 Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno (TIR) es aquella tasa que hace recoger los rendimientos de un flujo de efectivo neto. Esta tasa se convierte en la tasa que hace que el VAN de un proyecto sea cero, es decir es la tasa mínima que se espera ganar en un proyecto de inversión. La regla de decisión para este indicador queda a decisión del inversionista, debido a que este es quien decide el rendimiento que espera por colocar su inversión en cierto proyecto. De tal manera que, si la TIR es mayor a la tasa esperada, la inversión es aceptable (Ross, Randolph, & Bradford, 1996).

#### 1.7.7.3 Valor Anual Uniforme Equivalente

Es el valor en promedio que de forma anual ingresa a la cuenta de la empresa. De tal manera que, si el VAUE es positivo, implica que los ingresos son superiores a los

gastos. Al igual que el VAN, el VAUE se espera que sea positivo o cero para poder aceptar el proyecto. Mientras que, si el VAUE es negativo indica que el proyecto no es rentable (UNAD, 2005).

#### **1.7.7.4 PAYBACK – Periodo de recuperación descontado**

El periodo de recuperación descontado no es otra cosa que el tiempo que se requiere para recobrar la inversión inicial y se obtiene sumando los flujos de efectivo futuro, ignorando la teoría del valor del dinero en el tiempo. Es decir, que no se hace ningún descuento al flujo de efectivo. En cuanto a la regla de decisión dependerá del inversor, en el sentido que este determinará arbitrariamente cuánto tiempo está dispuesto a esperar para obtener su inversión de vuelta (Ross, Randolph, & Bradford, 1996).

#### **1.7.7.5 Ratio Beneficio-Costo**

El ratio costo-beneficio, es un indicador financiero que consiste en determinar la conveniencia de un proyecto basado en los costos y beneficios que incurre cada uno. Para esto se realiza la relación entre los beneficios y los costos (Sapag, 2007), la regla de decisión se interpreta de la siguiente forma:

- Beneficio/Costo  $< 1$  el proyecto no es rentable.
- Beneficio/Costo  $= 1$  el proyecto es rentable
- Beneficio/Costo  $> 1$  el proyecto es rentable.

#### **1.7.8 Balanced Scorecard**

El Balanced Scorecard o también conocido como Matriz de Mando Integral, es un modelo que permite afrontar diversos problemas o retos por los que atraviesa una empresa a través de la implementación objetivos a los que se les atribuye responsables, indicadores medibles, plan de acción y un horizonte de tiempo. Una empresa puede tener varios objetivos estratégicos a los que apuntar y se pueden ser divididos en diferentes perspectivas (Fernandez, 2001). Las perspectivas más comunes son:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva interna
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

### **1.7.9 Marketing Mix**

Es una herramienta que busca alcanzar metas a través de la implementación de 4 factores controlables por la empresa que son:

- Precio
- Plaza
- Producto
- Promoción

Busca conocer la situación de la empresa frente a sus clientes y a través de este análisis generar estrategias que apunten a generar un mejor posicionamiento de la marca (Kotler & Armstrong, 2003).

# CAPITULO II

## **2 Marco Metodológico**

### **2.1 Diseño de la investigación**

Para el diseño de la investigación se utilizaron dos enfoques, (a) desde el punto de vista de la demanda utilizando una investigación de tipo cuantitativa concluyente a través de encuestas, (b) desde el punto de vista de la oferta utilizando una investigación descriptiva de tipo cuantitativa no experimental y también una investigación exploratoria cualitativa a través de entrevistas a profundidad.

### **2.2 Investigación descriptiva**

Para la investigación descriptiva, se analizaron los datos anuales de los estados financieros de las MiPymes otorgados por la Superintendencia de Compañías desde el año 2008 hasta el 2018. Dentro de la base se pudieron constatar un total de 893 empresas dedicadas al comercio al por menor y 723 empresas dedicadas a la venta al por mayor; se seleccionaron únicamente los datos de los ingresos agrupados anuales de las empresas de manufactura y comercio textil, la depuración se trabajó como se detalla a continuación.

Se tomaron los ingresos agrupados de las empresas dedicadas al comercio textil con la siguiente clasificación CIIU:

**Tabla 2.1 Clasificación CIIU Comercio Textil utilizada**

<b>Código CIIU</b>	<b>Actividad económica</b>
G4641.11	VENTA AL POR MAYOR DE HILOS (HILADOS), LANAS Y TEJIDOS (TELAS).
G4641.12	VENTA AL POR MAYOR DE LENCERÍA PARA EL HOGAR CORTINAS, VISILLOS, MANTELERÍA, TOALLAS Y DIVERSOS ARTÍCULOS DOMÉSTICOS.
G4641.22	VENTA AL POR MAYOR DE ACCESORIOS DE VESTIR GUANTES, CORBATAS, INCLUYE PARAGUAS Y TIRANTES.
G4641.31	VENTA AL POR MAYOR DE CALZADO.
G4641.32	VENTA AL POR MAYOR DE ARTÍCULOS DE CUERO (CON PELO NATURAL).
G4649.94	VENTA AL POR MAYOR DE ARTÍCULOS DE CUERO Y ACCESORIOS DE VIAJE.
G4751.02	VENTA AL POR MENOR DE ARTÍCULOS TEXTILES: SÁBANAS, TOALLAS, JUEGOS DE MESA Y OTROS ARTÍCULOS TEXTILES; MATERIALES BÁSICOS PARA HACER ALFOMBRAS, TAPICES O BORDADOS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.
G4753.01	VENTA AL POR MENOR DE ARTÍCULOS TEXTILES: SÁBANAS, TOALLAS, JUEGOS DE MESA Y OTROS ARTÍCULOS TEXTILES; MATERIALES BÁSICOS PARA HACER ALFOMBRAS, TAPICES O BORDADOS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.
G4771.11	VENTA AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR Y PELETERÍA EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.
G4771.12	VENTA AL POR MENOR DE ACCESORIOS DE VESTIR COMO: GUANTES, CORBATAS, TIRANTES, INCLUYE PARAGUAS ETC.. EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.
G4771.21	VENTA AL POR MENOR DE ACCESORIOS DE VESTIR COMO: GUANTES, CORBATAS, TIRANTES, INCLUYE PARAGUAS ETC.. EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.
G4771.22	VENTA AL POR MENOR DE ARTÍCULOS DE CUERO Y SUSTITUTOS, INCLUIDO ACCESORIOS DE VIAJE, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.

Fuente: Elaborado por autores

En cuanto a las empresas manufactureras del sector textil, se tomó el ingreso agrupado de las empresas con código CIIU:

**Tabla 2.2 Clasificación CIIU Manufactura textil utilizada**

<b>Código CIIU</b>	<b>Actividad económica</b>
C1312.01	C1312.01 - FABRICACIÓN DE TEJIDOS (TELAS) ANCHOS DE ALGODÓN, LANA CARDADA, LANA PEINADA O SEDA, INCLUIDOS LOS FABRICADOS A PARTIR DE MEZCLAS O DE HILADOS SINTÉTICOS O ARTIFICIALES.
C1311.02	C1312.02 - FABRICACIÓN DE TEJIDOS (TELAS) ATERCIOPELADOS Y DE FELPILLA, TEJIDOS DE RIZO, TEJIDOS DE GASA, ETCÉTERA.
C1410.02	C1410.02 - FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR DE TELAS TEJIDAS, DE PUNTO Y GANCHILLO, DE TELAS NO TEJIDAS, ENTRE OTRAS, PARA HOMBRES, MUJERES, NIÑOS Y BEBES: ABRIGOS, TRAJES, CONJUNTOS, CHAQUETAS, PANTALONES, FALDAS, CALENTADORES, TRAJES DE BAÑO, ROPA DE ESQUÍ, UNIFORMES, CAMISAS, CAMISETAS, ETCÉTERA.
C1312.09	C1312.09 - FABRICACIÓN DE OTROS TEJIDOS (TELAS) ANCHOS DE LINO, RAMIO, CÁÑAMO, YUTE Y FIBRAS BLANDAS Y DE HILADOS ESPECIALES, TEJIDOS DE FIBRA DE CARBONO E HILOS ARÁMIDOS, TEJIDOS QUE IMITAN LAS PIELS FINAS, ETCÉTERA.
C1410.03	C1410.02 - FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR DE TELAS TEJIDAS, DE PUNTO Y GANCHILLO, DE TELAS NO TEJIDAS, ENTRE OTRAS, PARA HOMBRES, MUJERES, NIÑOS Y BEBES: ABRIGOS, TRAJES, CONJUNTOS, CHAQUETAS, PANTALONES, FALDAS, CALENTADORES, TRAJES DE BAÑO, ROPA DE ESQUÍ, UNIFORMES, CAMISAS, CAMISETAS, ETCÉTERA.
C2030.02	C2030.02 - FABRICACIÓN DE FIBRAS DISCONTINUAS SINTÉTICAS O ARTIFICIALES, SIN CARDAR, PEINAR NI ELABORAR DE OTRO MODO PARA SU HILADO.
C1313.04	C1313.04 - SERVICIO DE ESTAMPADO SERIGRÁFICO DE PRODUCTOS TEXTILES Y PRENDAS DE VESTIR, REALIZADO POR TERCEROS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATO.
C1410.01	C1410.01 - FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR DE CUERO O CUERO REGENERADO, INCLUIDOS ACCESORIOS DE TRABAJO DE CUERO COMO: MANDILES PARA SOLDADORES, ROPA DE TRABAJO, ETCÉTERA.
C1430.01	C1430.01 - FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE CONFECCIÓN DE PUNTO Y GANCHILLO: JERSEYS, SUÉTERES, CHALECOS, CAMISETAS Y ARTÍCULOS SIMILARES.
C1313.01	C1313.01 - SERVICIO DE BLANQUEO Y TEÑIDO DE FIBRAS, HILADOS, TEJIDOS (TELAS) Y ARTÍCULOS TEXTILES, INCLUIDO PRENDAS DE VESTIR: PANTALONES VAQUEROS (JEANS) ETCÉTERA, REALIZADO POR TERCEROS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATO.
C1410.04	C1410.04 - ACTIVIDADES DE CONFECCIÓN A LA MEDIDA DE PRENDAS DE VESTIR (COSTURERAS, SASTRES).
C1430.02	C1430.02 - FABRICACIÓN DE MEDIAS, INCLUIDOS CALCETINES, LEOTARDOS Y PANTIMEDIAS.
C2826.11	C2826.11 - FABRICACIÓN DE MAQUINARIA TEXTIL: MÁQUINAS PARA PREPARAR, PRODUCIR, EXTRAER, ESTIRAR, TEXTURIZAR O CORTAR FIBRAS Y MATERIALES TEXTILES E HILADOS ARTIFICIALES; MÁQUINAS PARA PREPARAR FIBRAS TEXTILES: DESMOTADORAS DE ALGODÓN, ABRIDORAS DE BALAS, TRANSFORMADORAS DE HILACHAS EN FIBRA, BATANES DE ALGODÓN, DESENGRASADORAS Y CARBONIZADORAS DE LANA, PEINADORAS, CARDADORAS, MECHERAS, ETCÉTERA.
C1399.01	C1399.01 - FABRICACIÓN DE TEJIDOS (TELAS) ESTRECHOS, INCLUIDOS LOS DE URDIMBRE SIN TRAMA SUJETOS POR UNA SUSTANCIA ADHESIVA: MARBETES, INSIGNIAS, ETCÉTERA; ARTÍCULOS DE PASAMANERÍA: CORDONES DE MATERIALES TEXTILES PARA ZAPATOS, TRENCILLAS, BORLAS, MADROÑOS, TULES Y OTROS TEJIDOS (TELAS) DE MALLAS ANUDADAS, DE ENCAJE Y BORDADOS, EN PIEZAS, TIRAS O MOTIVOS DECORATIVOS, TEJIDOS (TELAS) DE RED Y DEL TIPO QUE SE UTILIZA PARA LA CONFECCIÓN DE VISILLOS TRICOTADOS EN MÁQUINAS RASCHEL O MÁQUINAS SIMILARES.
C1512.01	C1512.01 - FABRICACIÓN DE MALETAS, BOLSOS DE MANO, MOCHILAS Y ARTÍCULOS SIMILARES, DE CUERO, CUERO REGENERADO O CUALQUIER OTRO MATERIAL, COMO PLÁSTICO, MATERIALES TEXTILES, FIBRAS VULCANIZADAS O CARTÓN, CUANDO SE USA LA MISMA TECNOLOGÍA QUE EN EL CASO DEL CUERO.
C1410.05	C1410.05 - FABRICACIÓN DE GORROS Y SOMBREROS (INCLUIDO LOS DE PIEL Y PAJA TOQUILLA).
C1391.01	C1391.01 - FABRICACIÓN DE TEJIDOS (TELAS) DE PUNTO O GANCHILLO: TEJIDOS ATERCIOPELADOS Y DE RIZO, PIELS DE IMITACIÓN DE PUNTO OBTENIDAS MEDIANTE EL TRICOTAJE.

Fuente: Elaborado por autores

La investigación mencionada sirvió como base para el cumplimiento de uno de los objetivos del proyecto, donde se pretende reforzar la posición competitiva de las empresas de comercio textil y a su vez de manufactura, por lo cual se debió demostrar antes que guardan una estrecha relación.

## **2.3 Investigación cualitativa**

### **2.3.1 Entrevistas a profundidad**

El método cualitativo utilizado fueron las entrevistas a profundidad<sup>1</sup> a expertos, por el intercambio de información libre que se obtiene de ellas (Malhotra, 2008). Sin embargo, a pesar de que estas suelen ser no estructuradas para mayor espontaneidad del entrevistado, decidimos realizar un cuestionario para poder obtener respuestas más puntuales utilizando la técnica de escalonamiento.

Las entrevistas estuvieron dirigidas 6 dueños de emprendimientos de comercio textil y se realizaron con el fin de conocer de fuentes fidedignas la situación vivida durante la pandemia, de manera que se pueda constatar lo comentado dentro del marco teórico sobre el estado de sus ventas en la cuarentena, además, cuáles fueron las estrategias que utilizaron para poder continuar operando. De la misma manera, sirvieron para el cumplimiento del objetivo 4 del proyecto puesto que, a partir de ellas se encontró información relevante sobre cómo la colaboración entre MiPymes es útil no solo en tiempos de crisis sino también al inicio de un emprendimiento.

El medio a través de las cual se entrevistó fue en línea, según la disponibilidad del entrevistado y con previa cita. Las entrevistas tuvieron una duración en promedio de cuarenta y cinco minutos y el medio de contacto fue en primera instancia a través de redes sociales, específicamente Instagram.

## **2.4 Investigación de mercados**

A pesar de que durante la pandemia la transaccionalidad en Internet en Ecuador aumento considerablemente, existe la percepción de que el mercado ecuatoriano aún no

---

<sup>1</sup> La guía de entrevistas utilizada se encuentra detallada en el ANEXO A

se caracteriza por las ventas en línea, con lo mencionado como antecedente, se realizó la presente investigación de tipo concluyente para poder estimar la demanda.

#### **2.4.1 Alcance de la investigación**

La investigación estuvo dirigida a las personas de población femenina y masculina de nacionalidad ecuatoriana con edad mayor a 16 años, considerando esta como la edad con autonomía suficiente para realizar compras en línea.

#### **2.4.2 Definición del problema de IM**

##### **2.4.2.1 Problema de decisión gerencial**

¿Se debe introducir una plataforma multimarca para realizar compras en línea de marcas locales en la ciudad de Guayaquil?

##### **2.4.2.2 Problema de investigación de mercados**

Identificar la aceptabilidad de los usuarios por esta plataforma y conocer la intención de compra de los potenciales consumidores.

#### **2.4.3 Objetivos**

##### **2.4.3.1 Objetivos generales de la IM**

Dentro de los objetivos generales se encuentran:

1. Determinar el nivel de aceptabilidad de las personas hacia una plataforma que permita realizar compras en línea.
2. Identificar el perfil de los potenciales clientes de la plataforma.

##### **2.4.3.2 Objetivos específicos de la IM**

Los objetivos específicos correspondientes para los objetivos generales son:

1. Analizar los patrones de compra de los clientes pre y post-covid.
2. Identificar si existe un cambio en la tendencia por los distintos canales de compra a causa de la pandemia.



3. Determinar la frecuencia de compras en línea durante la pandemia (nacionales e internacionales)
4. Comprender los motivos principales por los cuales los clientes compran en línea.
5. Descubrir la intención de uso de la plataforma.

## **2.4.4 Diseño de la investigación de mercados**

### **2.4.4.1 Investigación concluyente**

#### **2.4.4.1.1 Definición de la población meta**

- Elemento o unidad de análisis: Hombres y mujeres mayores a 16 años y menores de 60 de la ciudad de Guayaquil que gusten de realizar compras de vestimentas en línea.
- Unidad de muestreo: La unidad esencial que se encuentra dentro de nuestra unidad de análisis son “los hogares que cuenten con acceso a Internet”.

#### **2.4.4.1.2 Definición del marco muestral**

Para el presente proyecto de investigación no se contó con una base de datos o una lista que permita identificar a la población meta, por lo que, para la determinación del marco muestral se utilizó un compuesto de características.

- Marco muestral: Personas entre 16 a 60 años que residan en la ciudad de Guayaquil, que disfruten de realizar compras de vestimentas y accesorios a través de internet, por ende, cuenten con acceso al mismo.

#### **2.4.4.1.3 Selección de la técnica de muestreo**

La técnica de muestreo utilizada es la de Muestreo No Probabilístico por juicio, puesto que, a pesar de no contar con una base o lista donde se especifica la población objetivo, las características de las personas cuyas respuestas fueran más representativas no fueron escogidas al azar sino por el juicio de los investigadores del presente proyecto.

#### 2.4.4.1.4 Definición del tamaño de la muestra

Dado que no se cuenta con exactitud las personas que tienen servicios de internet en un rango de edad de 16 a 65 años, se asumió una población infinita y se obtuvo la muestra utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * p * q}{E^2} \quad (1.1)$$

**Donde:**

$\alpha$  = *Confianza de 95%*

$E$  = *Error permitido de 5% a un nivel de confianza de 95%*

$Z$  = *1,96 utilizado a un nivel de confianza de 95%*

$p$  = *Probabilidad de que no ocurra el evento, 50% por ausencia de datos*

$q$  = *Probabilidad de que ocurra el evento, 50% por ausencia de datos*

$$n = \frac{(1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}{(0,05)^2} \quad (1.2)$$

$$n = 384 \quad (1.3)$$

#### 2.4.4.1.5 Instrumento de recolección de datos

La herramienta a través de la cual se realizó la recopilación de información fue una encuesta<sup>2</sup> dividida en 6 secciones. Las encuestas como instrumentos tienen la particularidad de que las respuestas obtenidas están definidas con claridad, por lo que su uso fue útil para la correcta toma de decisiones del proyecto.

---

<sup>2</sup>La encuesta realizada se encuentra detallada en el ANEXO B

**Tabla 2.3 Necesidades de información**

Secciones	Necesidad de información
Sección 1: Datos demográficos – Preguntas 1 a 6	En estas preguntas se buscó: -Constatar que las personas que respondieron la encuesta sean parte de la unidad de análisis especificada.
Sección 2: Patrones de consumo – Pregunta 7 a 12	Con las preguntas detalladas en esta sección se buscó: -Conocer cuáles fueron los patrones de compra de las personas durante la cuarentena hacia las diferentes categorías, canales y si debido a ella existió un cambio que pueda utilizarse como oportunidad dentro del FODA. -Identificar la procedencia de las compras en línea y con ayuda de la pregunta 9 conocer la razón por la que prefieren las compras internacionales en un gráfico cruzado, en caso de que escojan dicha opción. -Conocer por qué aún X cantidad de la población aún no se ha movido hacia medios digitales.
Sección 3: Importancia de atributos y frecuencia de compra – Pregunta 13 a 14	-Permitir clasificar las categorías de mayor compra en línea y los atributos imprescindibles que buscan los clientes al momento de comprar
Sección 4: Canales preferidos – Pregunta 15	-Conocer cuál es el top de los atributos necesarios que debe tener la compra en línea.
Sección 5: Satisfacción – Pregunta 16 a 17	-Identificar el nivel de satisfacción durante la compra de productos en línea nacionales. -Conocer si hubo un cambio en el hábito de consumo a través de medios digitales a raíz de la pandemia.
Sección 6: Intención de uso– Pregunta 18 a 20	-Identificar la aceptabilidad de la plataforma propuesta -Conocer el interés del apoyo del público por el crecimiento de marcas locales -Estimación de demanda potencial

Fuente: Elaborado por autores

## **2.5 Limitaciones**

Durante la elaboración de la investigación las diferentes limitaciones enfrentadas fueron en su mayoría en cuando a la obtención de los datos, debido a que el impacto del COVID en términos económicos en el país, aún no ha podido ser evidenciado. De tal manera que las proyecciones de ciertas variables han presentado complicaciones por no contar con información histórica del reciente año que sirvan de base para representar el shock económico mundial. En este sentido se han tomado diferentes alternativas como lo es el uso de datos secundarios.

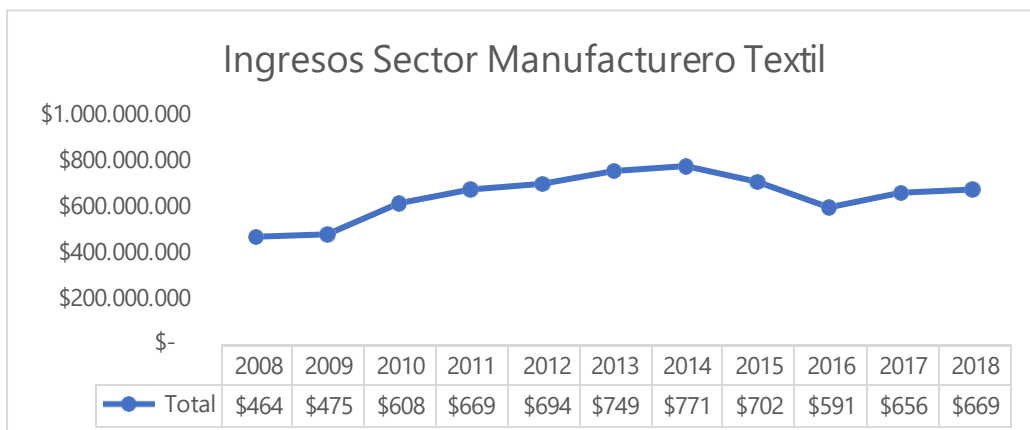
Por otro lado, en Ecuador los canales digitales no han tenido un impacto significativo en la vida de las personas durante los últimos años, por lo que no se tienen suficientes datos o estudios referenciales que muestren más información sobre las ventas que se realizan por este canal, por lo que se hizo constante uso de estudios e investigaciones realizados por CECE en cuanto a datos de comercio electrónico.

# CAPITULO III

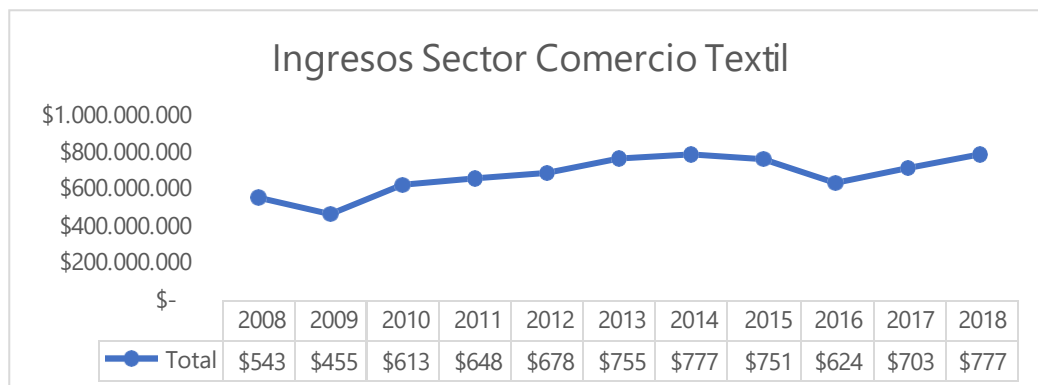
## 3 RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 3.1 Investigación descriptiva – Análisis de datos

Se analizó el comportamiento de los ingresos agrupados de ambos segmentos de empresas a través de los años, con el objetivo de identificar comportamientos que permitan inferir que existen eventos que afectan de igual forma a estos dos tipos de empresas. Para esto se procedió a hallar el ingreso acumulado anual que generaban estas empresas durante el periodo establecido, logrando tener dos series de tiempo de 11 observaciones (una observación por año), dando como resultado los siguientes gráficos.



**Figura 3.1 Ingresos sector manufacturero textil, Elaboración por autores**



**Figura 3.2 Ingresos sector comercio textil, Elaboración por autores**

A simple vista se pudo apreciar un comportamiento similar de ambas series, por ello se procedió a realizar un análisis de correlación para ver en qué grado estas dos series se encuentran asociadas. En este sentido, se utilizó el software estadístico STATA, para poder hallar este nivel de relación, donde se obtuvo el resultado que se apreciará en la tabla a continuación:

**Tabla 3.1 Correlación entre variables; Elaborado por autores**

	IngresosManufactura	IngresosComercio
IngresosManufactura	1,0000	
IngresosComercio	0,9127	1,0000

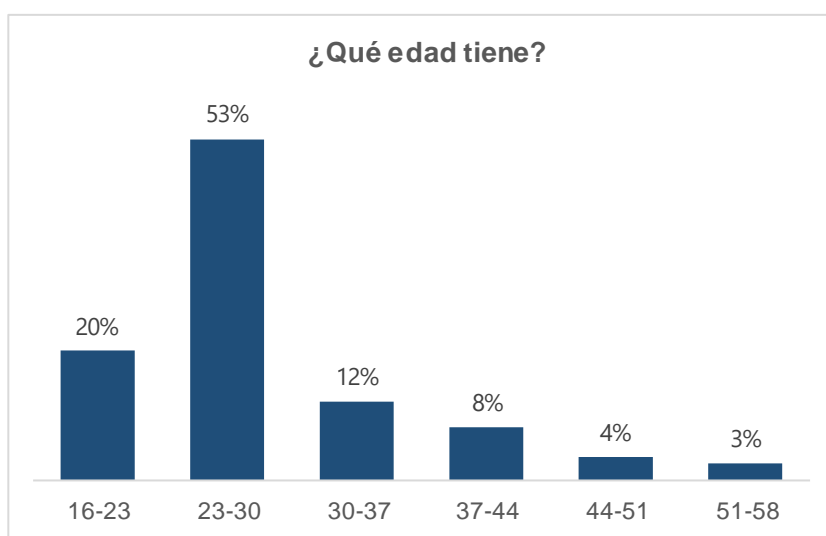
Fuente: Elaborado por autores

El indicador es cercano a uno, lo cual indica que las series se encuentran fuertemente correlacionadas de manera positiva. Aunque el análisis realizado da fuertes indicios de que estos dos segmentos sean afectados por mismos motivos, este indicador no implica causalidad más se pudo inferir que tienen relación.

### 3.2 Investigación cualitativa – Principales resultados

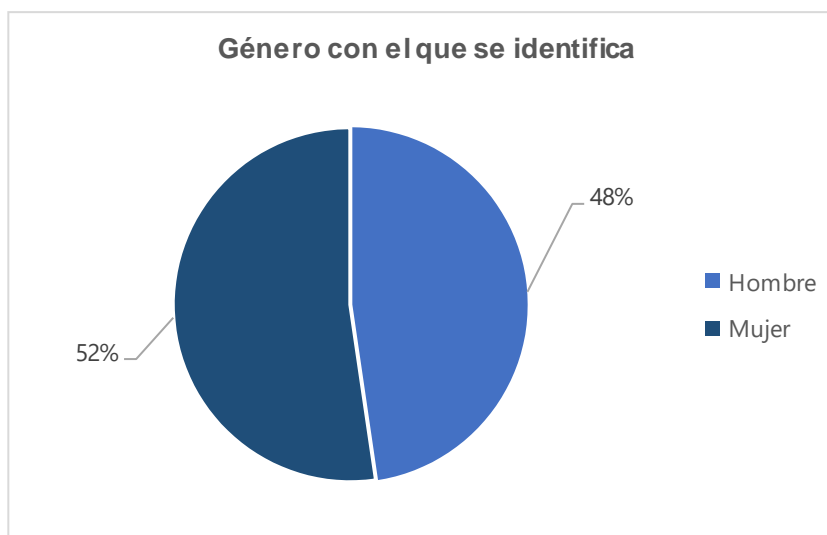
#### 3.2.1 Investigación de mercados - Encuesta

Se encuestó a un total de 302 personas mediante la herramienta Encuesta Fácil, de los cuales obtuvimos los siguientes resultados:



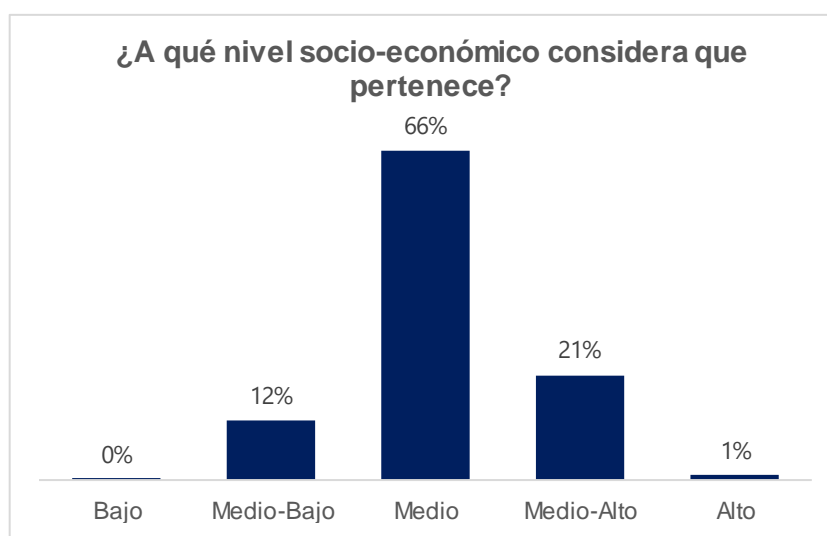
**Figura 3.3 Edad de los encuestados**

La encuesta con una población con edad entre los 16 y 58 años, en la se pudo notar una concentración del 53% en la clase correspondiente a personas de edad entre 23 y 30 años, todas las personas encuestadas cumplieron con el rango dentro de la unidad de análisis.



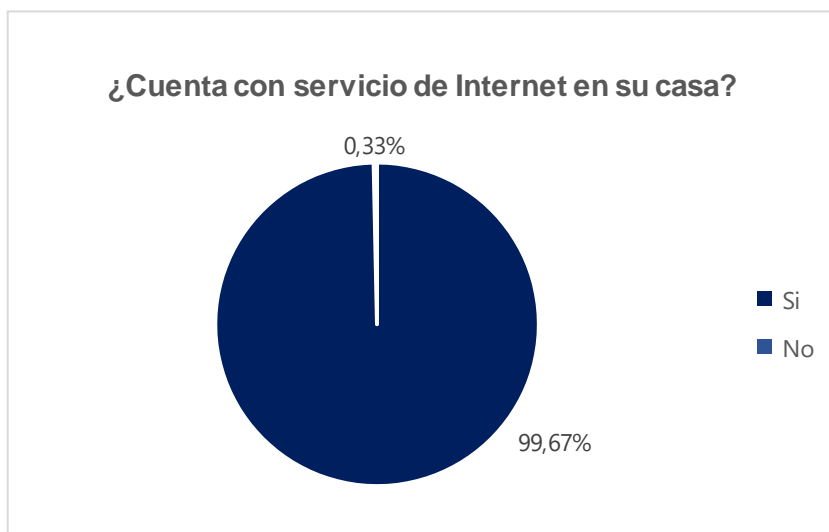
**Figura 3.4 Género de los encuestados**

Al preguntar el género a las personas un 52% de los encuestados se sintieron identificados como hombres, mientras que el 48% se identifica como mujer.



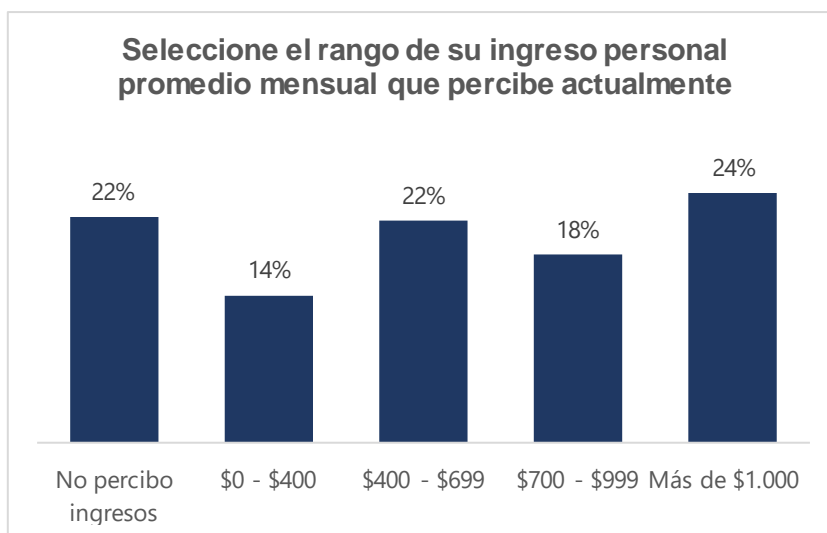
**Figura 3.5 Nivel socioeconómico**

En cuanto al nivel socioeconómico, se encontró una concentración del 66% en la clase media seguida de un 21% de la media-alta.



**Figura 3.6 Servicio de internet**

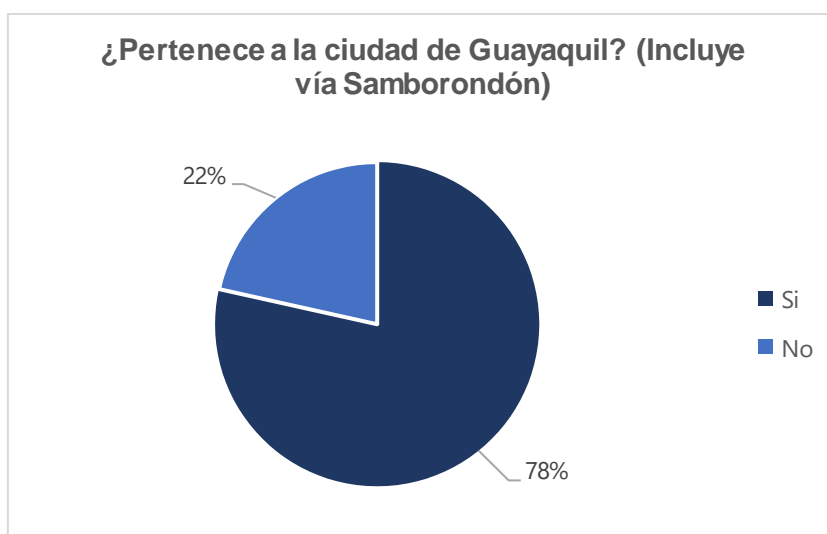
De todos los encuestados solamente una persona de trescientos dos, afirmó que no contaba con servicio de internet, dejando de esta forma un 99,67% de personas que cuentan internet y cumplen con la unidad de muestreo de la presente investigación.



**Figura 3.7 Ingreso promedio mensual**

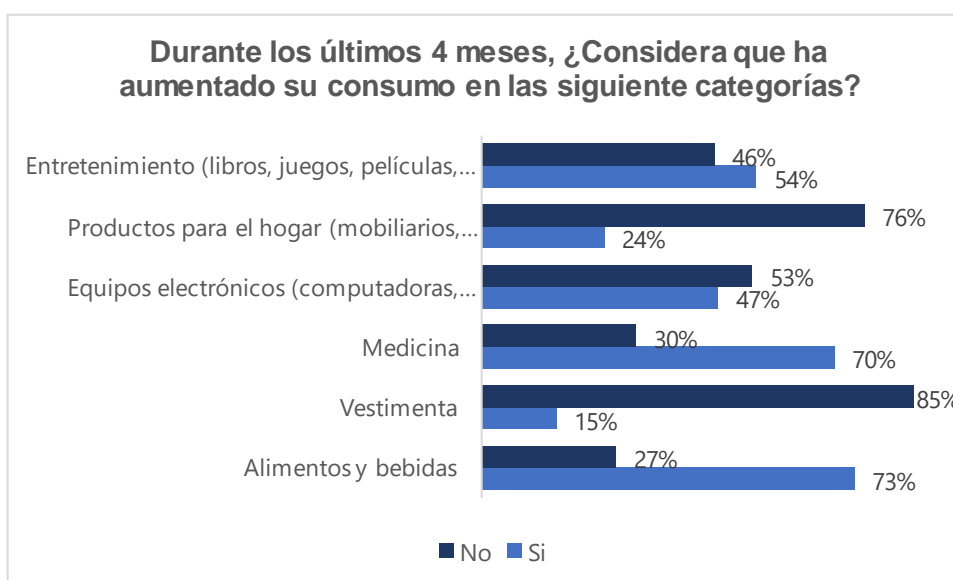
Se encontraron tres categorías que resaltaron en esta pregunta y es que el 22% de los encuestados no perciben ingresos actualmente, 22% perciben ingresos entre \$400 - \$699 y finalmente que el 24% percibe más de \$1.000.





**Figura 3.8 Ciudad de residencia**

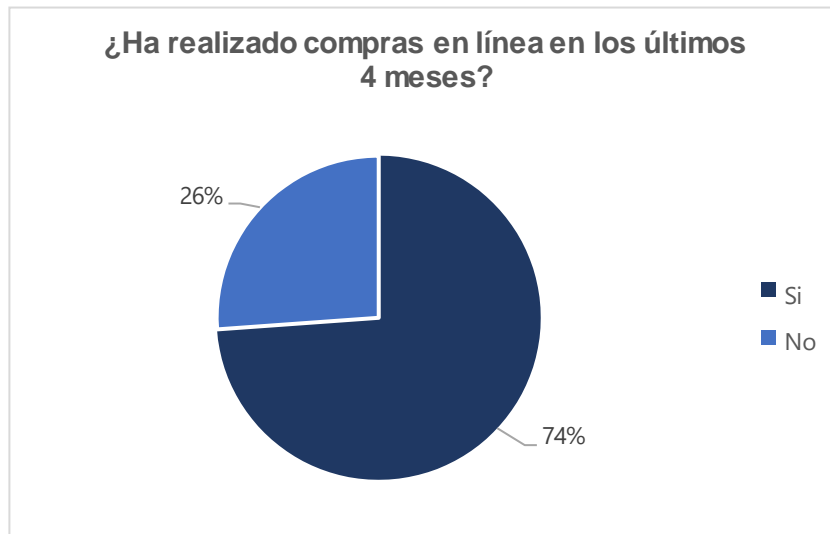
El 78% de los encuestados reside en Guayaquil (incluyendo personas de vía Samborondón). Concluyendo que un 78% de los encuestados pertenece a la unidad de análisis.



**Figura 3.9 Aumento del consumo**

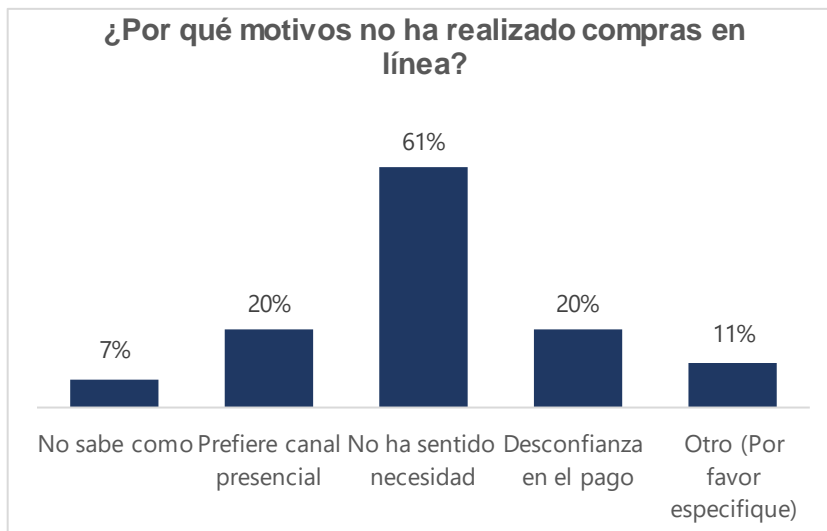
Como se había revisado en previos estudios, se demostró que las personas durante los últimos 4 meses han aumentado considerablemente sus consumos en los rubros de Medicina (70%), Alimentos y bebidas (73%). Mientras que afirman además que no han aumentado sus consumos en las categorías de vestimentas (85%) y productos

del hogar (76%), muy probablemente porque no se trata de productos de primera necesidad.



**Figura 3.10 Compras en línea**

El 74% de las personas encuestadas afirman que han realizado compras en los últimos 4 meses, confirmando que los hábitos de compra se han movido hacia los canales digitales producto de la cuarentena.



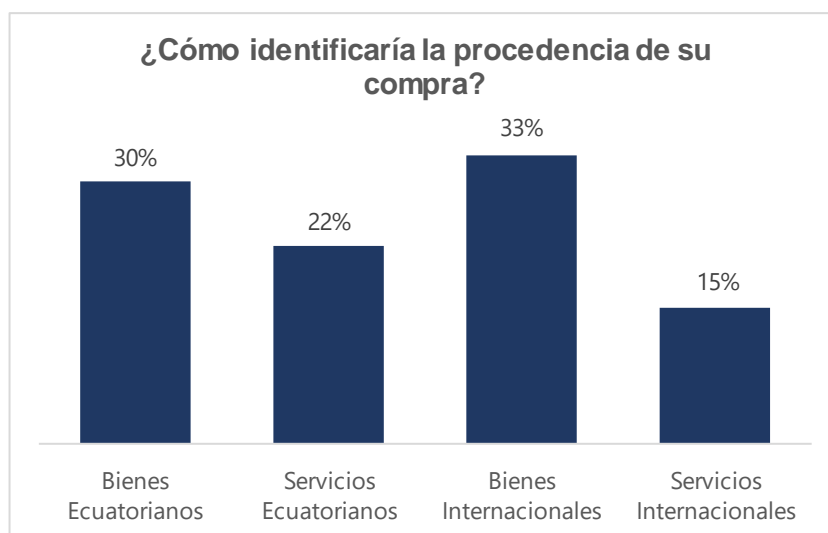
**Figura 3.11 Motivos de no compra**

Entre los motivos por los cuales el 26% de los encuestados aún se encuentran renuentes hacia la compra en línea, tenemos una concentración del 61% que afirma no haber sentido la necesidad. Para esta pregunta se mantuvo una respuesta abierta donde la mayoría afirmó que no contaba con dinero disponible para la compra.



**Figura 3.12 Motivos de compra**

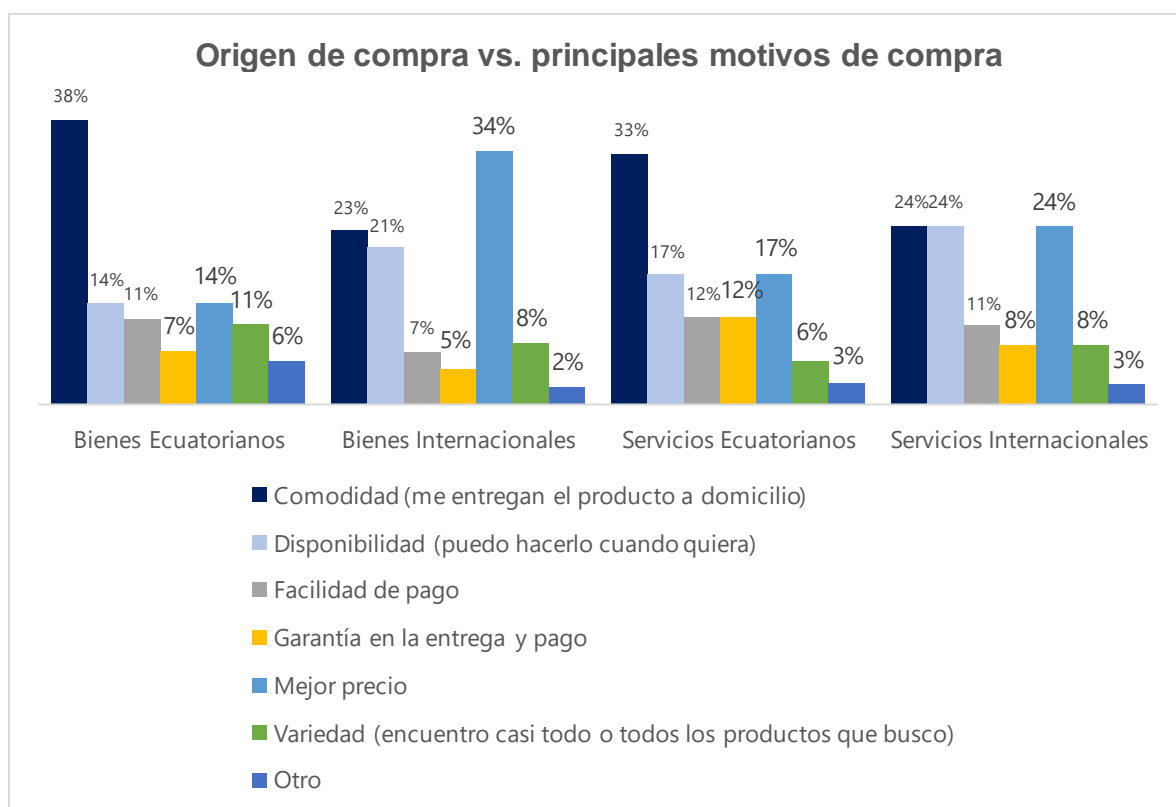
Entre el top tres de los motivos por los que el 74% de las personas realizan compras en línea se tiene: comodidad (32%), mejor precio (21%), y variedad de los productos (17%).



**Figura 3.13 Procedencia de compra**

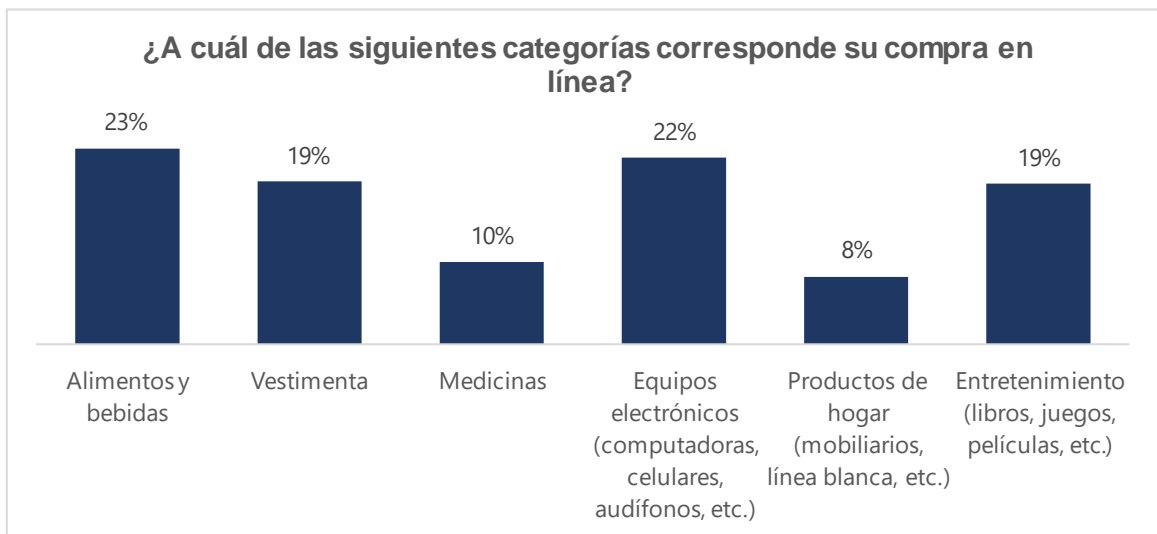
En cuanto a bienes, el 33% de las personas han realizado compras en plataformas internacionales, mientras que el 30% lo hicieron en plataformas ecuatorianas. En cuanto a los servicios, las plataformas ecuatorianas tienen mayor participación (22%) que las internacionales (15%) de manera lógica.

Por medio de la creación de un gráfico cruzado, se pudo identificar las principales razones por las cuales las personas prefieren la compra nacional e internacional.



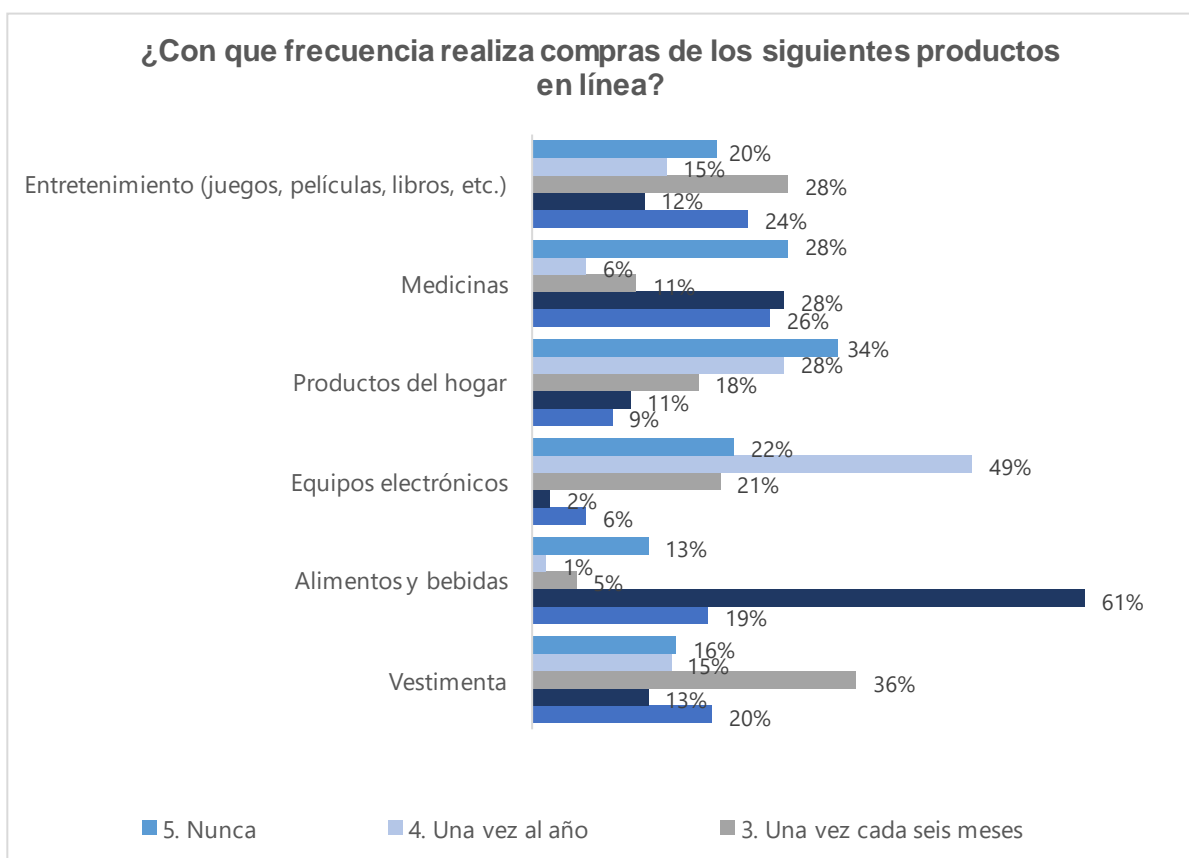
**Figura 3.14 Origen de compra vs. Principales motivos de compra**

En compras locales, el principal motivo de realizar compras en línea se debe a la comodidad. Mientras que, de forma internacional se destacan los precios a los cuales se adquieren los productos.



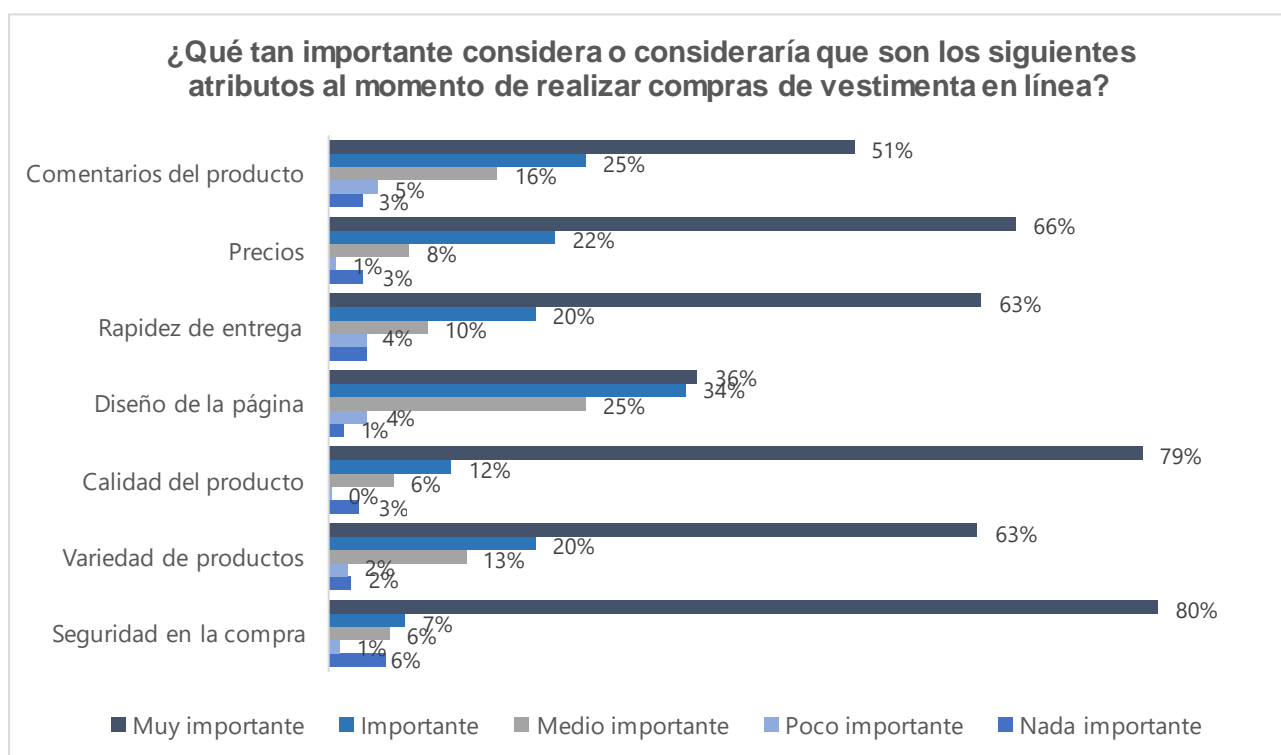
**Figura 3.15 Producto comprado**

Entre los productos más comprados tenemos alimentos y bebidas (23%), equipos electrónicos (22%), seguido de vestimenta (19%) y entretenimiento (19%).



**Figura 3.16 Frecuencia de compra**

Los alimentos y bebidas son los productos que con más frecuencia son compradas en línea por las personas, dando como resultado que el 61% de las personas compran más de una vez al mes esta categoría de producto. En cuanto a vestimentas, su frecuencia de compra con más peso es que el 36% de las personas compran al menos una vez cada 6 meses y el 20% compra más de una vez al mes, teniendo en cuenta que la vida útil de una prenda de vestir en promedio es de 1 y 5 meses en prendas de algodón y lino (mayoría de las prendas de ropa fabricadas con esta materia prima), es normal que las personas concentren su frecuencia de compra en una vez cada 6 meses.

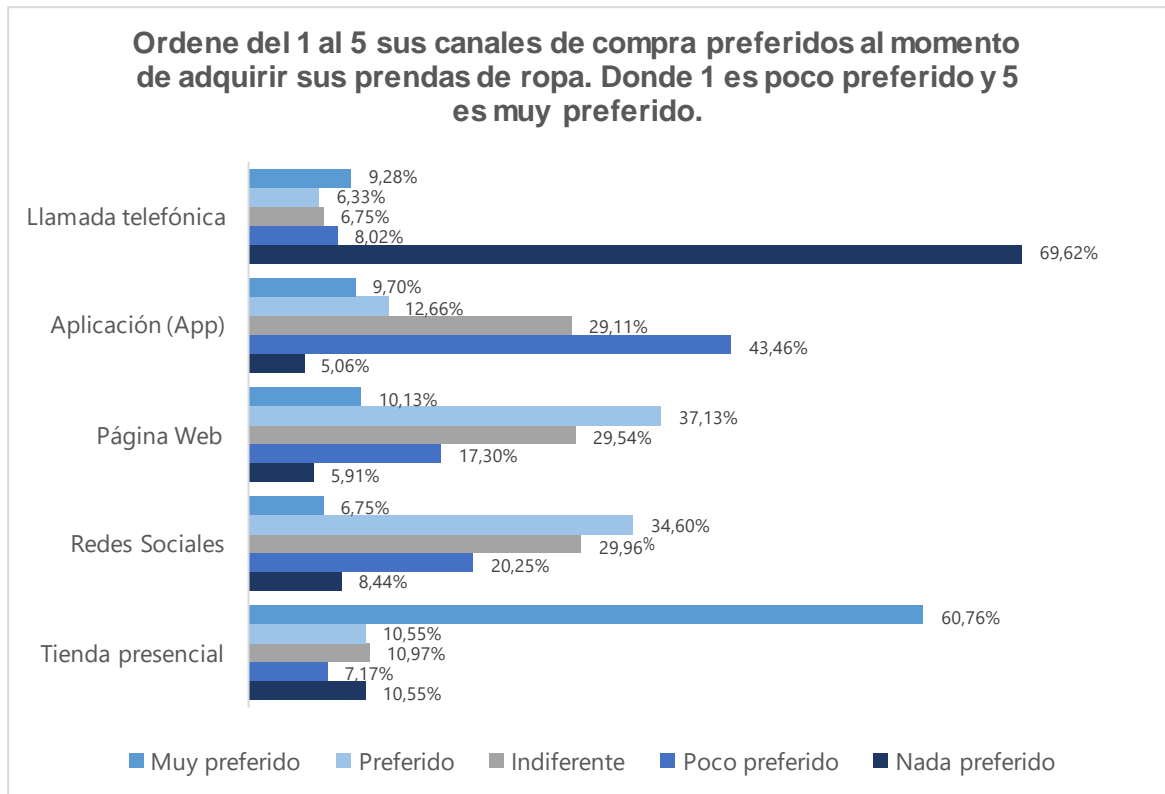


**Figura 3.17 Importancia de atributos**

De manera general la mayoría de los atributos planteados son considerados importantes teniendo una concentración de más de 50% en la categoría de “muy importante”, a excepción del diseño de la página que su importancia en esa categoría es de 36%.

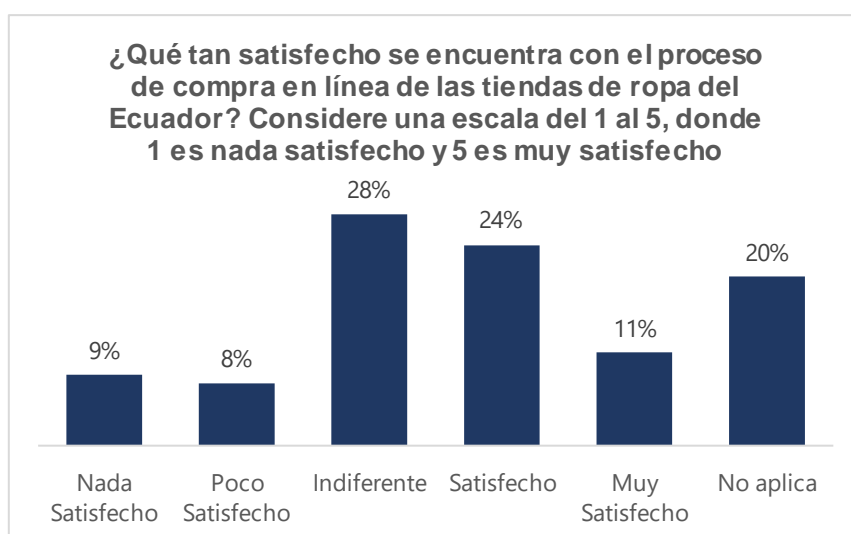
Dentro del cuadro destacamos un top 3 de atributos sobre los que se hará énfasis en la plataforma lo cuales son:

1. Seguridad en la compra (80%)
2. Calidad del producto (79%)
3. Precio



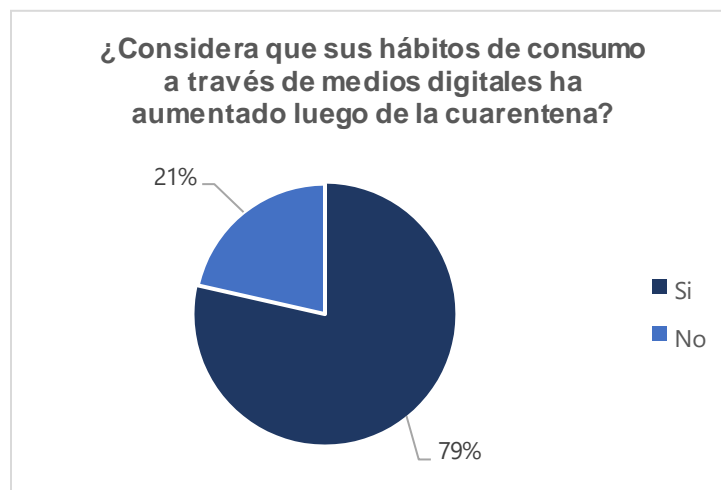
**Figura 3.18 Canal preferido**

El canal preferido para realizar compras de las personas encuestadas es la tienda presencial con un 61% de concentración en la calificación de “muy preferido”, seguido de la página web (37%) y redes sociales (35%), Mientras que el canal menos preferido es el de la llamada telefónica con un 69%.



**Figura 3.19 Satisfacción de compra en línea**

El 35% de las personas se sienten satisfechas con el proceso de compra en línea, mientras que pocos son los quienes se sienten insatisfechos con este proceso (17%), por otra parte, tenemos una gran concentración en la indiferencia de las personas con un 28% en el proceso de compra en línea.



**Figura 3.20 Cambio en el hábito de consumo en línea**

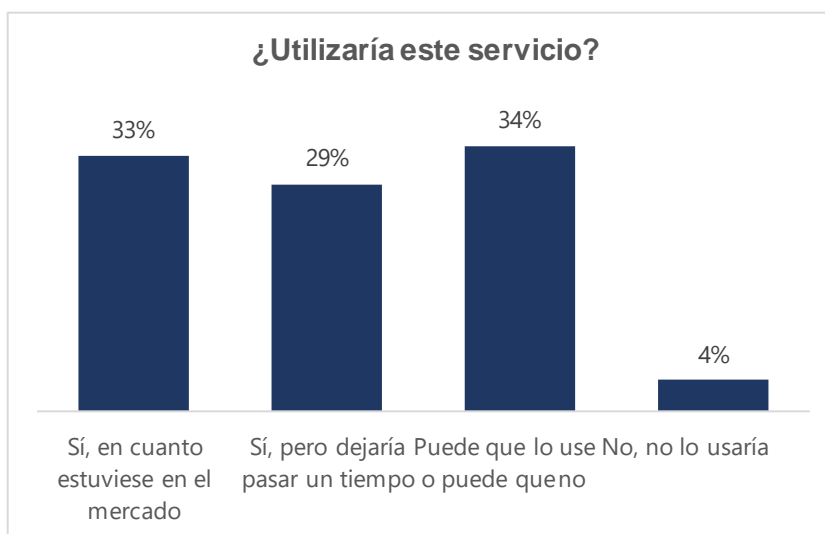
El 79% de los encuestados afirman haber aumentado sus consumos en medios digitales durante la cuarentena, con lo que contamos con una oportunidad visible para el modelo de negocio planteado.



**Figura 3.21 Aceptabilidad de la plataforma en línea**

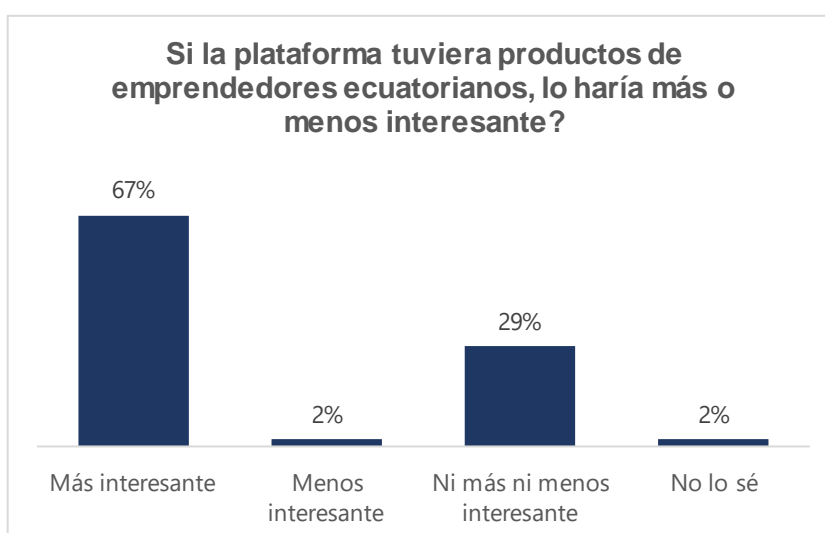


El 83% de los encuestados aseguró que les parece muy interesante una plataforma en línea para encontrar sus prendas de vestir de diferentes marcas locales.



**Figura 3.22 Uso de la plataforma**

Un 33% de los encuestados afirma que usaría la plataforma para usar sus compras en línea. El 29% afirma que primero dejaría pasar un tiempo. El 34% aún no sabe si lo haría o no, mientras que un 4% afirma que definitivamente no lo haría. Este 33% fue utilizado posteriormente para obtener la demanda potencial.



**Figura 3.23 Aceptabilidad productos ecuatorianos**

El 67% de los encuestados afirman que el hecho que la página tenga productos ecuatorianos la hace más interesantes, mientras que un 29% se encuentra indiferente.

### 3.2.2 Matriz de resultados – Entrevistas a profundidad

Tabla 3.2 Matriz de resultados – Entrevistas a profundidad

En la matriz a continuación se muestran los resultados a las entrevistas realizados a los 6 expertos con emprendimientos pertenecientes al comercio textil. El detalle de las entrevistas se puede encontrar en el anexo C.

	POSDATA	NIKKO	DAPS	LIBRA	KATIA FRANCO	BLUMARINE
Tamaño de la empresa	Microempresa	Microempresa	Microempresa	Microempresa	Mediana	Pequeña
Correcto discernimiento entre empresa Competitiva y Cooperativa	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Definición de su empresa: Competitiva o Cooperativa ¿Por qué?	Competitiva, porque busca diferenciarse de alguna manera	Competitiva	Competitiva, porque busca resaltar entre marcas similares	Competitiva - Cooperativa	Competitivo	Competitiva - Cooperativa
Opiniones respecto a modelos competitivo y modelos cooperativos	-	-	-	-	Considera que dentro de la industria textil no hay cooperativismo ni ayuda entre sí, es muy competitivo.	"Los emprendedores empiezan mucho cooperativamente y los que no lo hacen a veces fracasan. El país es muy inestable para los emprendedores y no hay políticas que nos ayuden, por lo que tener un socio nos permite ser más flexibles a cambios"
Problemas enfrentados durante la cuarentena	- Cierre de canal principal de ventas y quiebre de canales secundarios - Reducción de empleados, duplicación de esfuerzos - Falta de crédito de proveedores	-Perdida completa de las ventas en el mes de abril -Falta de logística -Taller de manufactura cerrado	-Contenido fotográfico se tuvo que distribuir durante toda la cuarentena -Caída de las ventas	-Se perdió la oportunidad de promocionar para el día del padre -No se podía llegar a los clientes de la misma manera porque estaban enfocados en	-Falta de insumos básicos -Cierre de local presencial -Poca mano de obra disponible -Tomar la decisión de	-Antes de la cuarentena se habían comprado insumos para eventos formales, que por la pandemia no se podrán realizar, por lo que se tuvo cambiar

	- Colas de producción detenidas			productos de primera necesidad. -No se obtuvo la ganancia esperada	no paralizarse ante la situación	toda la tela para hacer otro tipo de ropa y fue difícil porque no había liquidez.
<b>Estrategias utilizadas durante la cuarenta</b>	Pautar en redes (publicidad)	Ya se manejaban de manera online	Calendario de distribución de fotos en redes para no quedarse sin contenido	-	-Adaptarse a la necesidad y proceder con la venta de mascarillas. -Liderazgo de forma cooperativa con su mano de obra para lograr un ganar-ganar. -Venta en línea. -Pagos en línea. -Pickee como aliado.	-Se tuvo que buscar la forma de vender todo el inventario con promociones, descuentos. -Ventas en línea para recuperar capital
<b>Disminución en las ventas</b>	Sí, al menos un 70%.	Sí, cero ventas en abril.	Sí, al 100%.	Sí, al 100%.	Sí, al menos un 40%.	Sí.
<b>Precio promedio de sus productos</b>	\$30	\$30	\$20	\$20	\$25	\$25
<b>Percepción de ventas online como herramienta</b>	Positiva, empezó su negocio en redes sociales.	Positiva, se manejaban con esquema en línea.	Positiva.	Positiva, los canales online le ayudaron a promover la tienda física que abrieron, le ahorro costos de publicidad y ayuda a llegar a los clientes más fácil.	Positiva, tuvo que adaptarse al cambio durante la cuarentena porque las personas no manejaban efectivo por sanidad.	Positiva, sirvió para dar confianza a las personas de que la tienda existe, pero al abrir la tienda física no representó el canal de ventas principal.
<b>Percepción de E-Commerce en Ecuador</b>	El país aún no está preparado para un nivel como Amazon.	-	-	-	-	A las personas aún les cuesta entender las compras en línea, a diferencia de cuando compran en Amazon.
<b>Percepción de la asociación con otro emprendimiento para compartir el riesgo</b>	Positivo, lo ha intentado y le ha resultado útil, pero considera que depende del socio.	Positivo, pudo vivirlo durante la pandemia y le sirvió para abaratar gastos mensuales del alquiler.	Positivo, no lo ha experimentado, pero cree que le puede servir en las ventas.	Positivo, abrió un local con su socio y le sirvió en cuanto a estrategias y comunicación de la marca.	Positivo, ha permitido que se apoyen entre socios en gastos y estrategias.	Positivo, se mantiene asociada al momento, sin esa ayuda los gastos hubiesen sido mucho más difíciles de afrontar.

¿Ha experimentado en tiendas multimarca?	Sí, experiencia no tan gratificante. Considera que no hay interés por parte de los dueños para ayudar a que el producto se venda a pesar de cobrar comisiones.	Sí, buena experiencia para comenzar. Considera que las más útiles son las que ayudan con la publicidad.	Sí, no hacen seguimiento a las marcas, no publican en sus redes sobre las marcas participantes, existe favoritismo entre los participantes.	No.	Sí, su showroom es multimarca. Existe intercambio de conocimientos que ha permitido que todas las marcas involucradas se beneficien.	Sí, no tan buena experiencia. Considera que las multimarca no entienden la cooperación, el margen es muy alto lo que no permite poner más inventario. No sabía cuál era la rotación del inventario. No había retroalimentación.
¿Cuántas prendas está en la capacidad de producir mensualmente?	140	130	125	125	200	250
Aceptabilidad de la propuesta	Le parece interesante, aceptaría con reglas claras de asociación.	Buena idea, ha recibido propuestas parecidas. Considera que tener una forma de pago directa aporta seriedad.	Le gustaría, le interesa saber sobre la repartición de las ganancias.	Le parece interesante, tener un botón de pagos erradica la desconfianza del cliente y le parece accesible para pagos de clientes.	Interesante, considera que para que funcione un inventario compartido es esencial, ya que hay ropa que se vende en menos de 2 horas.	Sí, en cuanto el % que se le pide de margen incluya un inventario cruzado.
Deseabilidad de la propuesta	Deseable si es que es con marcas con arquetipos de clientes parecidos porque ellos entenderán mejor el mercado al que se dirigen.	Deseable para cuando estas empezando.	Deseable, le llama la atención la parte colaborativa.	Deseable, siempre y cuando la página este perfilada para su tipo de negocio.	Deseable, lo ve con optimismo porque considera que hay que modernizarse.	Lo probaría un mes.
Comentarios	-Unir marcas que guarden relación.	-Aumentar publicidad para mayor alcance	-	-Contemplar a los participantes para que estén perfilados para la búsqueda del mismo objetivo.	-Es complicado compartir la mano de obra.	-Es importantísimo tener buenas redes como Instagram con buenas fotos para exhibición de los productos. -En cuestión de <u>paginas</u> web, es necesario un inventario cruzado.

Fuente: Elaborado por autoresS

### **3.3 Planeación estratégica**

#### **3.3.1 Estrategia Organizacional**

##### **3.3.1.1 Misión**

Poner a disposición productos de vestimenta ecuatorianos a través de un canal en línea que contribuya con el crecimiento de las microempresas de comercio textil del Ecuador, fomentando espacios colaborativos y de crecimiento mutuo.

##### **3.3.1.2 Visión**

Ser la primera y más reconocida empresa de vestimenta multimarca online, que impulsa el crecimiento de los emprendedores ecuatorianos a través de principios cooperativos.

##### **3.3.1.3 Valores**

La empresa se rige bajo valores cooperativos que son:

- Autoayuda
- Responsabilidad por los propios actos
- Democracia
- Igualdad
- Equidad
- Solidaridad

#### **3.3.2 Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter**

##### **3.3.2.1 Poder de negociación de los clientes**

Dentro de esta fuerza se considera que el poder de negociación de los clientes es alto. Dado que el presente proyecto es una propuesta nueva y no es el único medio a través del cual los posibles consumidores pueden adquirir vestimentas, los clientes cuentan con la potestad de seleccionar cualquier otro canal para hacer la compra de sus productos. Sin embargo, se debe agregar que, durante los últimos meses los patrones de compra se han movido hacia lo digital a causa de la pandemia. Aunque aún existen personas que prefieren la compra presencial nos estamos moviendo de manera lenta pero segura hacia los medios digitales.

Parte de la lenta hacia las compras en línea, se debe a que las personas aún sienten un gran apego hacia el canal presencial. Ante este escenario, nos vemos en la necesidad de volcar este sentido de preferencia, reforzando a través de campañas de comunicación los motivos que hacen que las personas opten por comprar en línea que son:

- Comodidad (entrega a domicilio)
- Disponibilidad (se puede comprar en cualquier momento)
- Precios bajos

Además, otro motivo es la desconfianza que posee la población ecuatoriana en general causada por las estafas provocadas por grupos delictivos y la poca regulación que existe aún hacia estos casos. Ante estos escenarios, el garantizar una plataforma de compra segura y con servicio al cliente capaz de resolver problemas causados con formas de pago, es clave. Sin duda se trata de un reto que se está dispuesto a asumir por causa de querer ser pioneros en esta área.

### **3.3.2.2 Poder de negociación de los proveedores**

Debido a que la plataforma busca ayudar al crecimiento de los emprendedores, una vez que ellos consideren ampliarse o crecer con independencia les será permitido, por lo que sí se espera tener rotación. Por ello, se consideró el poder de negociación de los proveedores como bajo, ya que, solo para el 2018 las microempresas, que son las más probables de buscar crecimiento, eran 816.553 del cual un gran porcentaje se centra en el Guayas (*INEC, 2019*).

### **3.3.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Se consideró la amenaza de nuevos competidores entrantes como media. En el contexto que se vive durante la pandemia, muchas de las transacciones se han movido hacia lo digital por lo que se esperan propuestas parecidas en forma de *marketplace*, a pesar de ello entre las barreras más importantes se encuentran:

- Economías de escala: Poder llegar a producir a un nivel de economías de escala de modo que sea rentable para los proveedores y a su vez para el dueño de la plataforma es un proceso de coordinación e intercambio de

información entre las marcas participantes dentro de la plataforma, por lo que llegar a este nivel de producción si representa una barrera para la competencia en caso de querer entrar a este mercado.

- **Capital inicial:** Debido a que el insumo más importante es la plataforma web, se necesita desde el principio el desarrollo de la página web, incluyendo dentro los plugins necesarios para que la experiencia de compra del cliente sea la más cómoda posible, esta acción esencial requiere de un capital inicial considerable por lo que resulta como barrera.
- **Diferenciación del producto:** Darle un valor agregado a la plataforma es lo que se buscó con el proyecto al darle un enfoque cooperativo que beneficie a los dueños de las MiPymes, de manera que pueda diferenciarse. Para los nuevos entrantes encontrar un valor agregado es lo que lo que logrará que su producto (plataforma) se destaque frente a las demás, esto es precisamente lo que hace que sea una barrera a la entrada, ya que los factores diferenciadores que funcionen son complejos de encontrar.

#### **3.3.2.4 Amenaza de productos sustitutos**

El principal producto sustituto para la plataforma planteada en el presente proyecto de investigación, son los canales tradicionales, es decir, las compras presenciales. Por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos es alta. Como se detalló en fuerzas anteriores en Ecuador aún existe población reacia al uso de las plataformas digitales, por lo que es imperativo que la tienda en línea pueda satisfacer al menos en un 80% las expectativas de los clientes en cuanto a búsqueda, pago y envío de productos, de forma que encuentren confiable y cómoda la compra, para que aumente la aceptabilidad.

#### **3.3.2.5 Rivalidad entre empresas**

En síntesis, de todo lo hallado dentro de las fuerzas descritas se considera una rivalidad entre los competidores media. Si bien estos aún son páginas web emergentes, el canal presencial como sustituto principal aún se mueve con mucha fuerza. Para poder demostrar las ventajas de las compras en línea se aplicarán estrategias de mercado que permitan impulsar el uso del canal propuesto.

### 3.3.3 FODA

**Tabla 3.3 Matriz FODA**

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas sin límites horarios para todo tipo de clientes.</li> <li>• Mayor posibilidad de comparación de productos, precios y características.</li> <li>• Mantenimiento de sitio más accesible que en espacios tradicionales.</li> <li>• Espacio de crecimiento colaborativo para emprendedores con oportunidades de compartición de información y estrategias.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado con tendencia a comprar en canales digitales a partir de pandemia causada por Covid-19.</li> <li>• Multimarcas no ofrecen experiencia satisfactoria para los participantes, por lo que se puede rediseñar el modelo de negocio.</li> <li>• Microempresas, que son las más probables de iniciar en tiendas multimarca por ende de unirse a la plataforma, ocuparon un 90% del mercado en 2018 (INEC, 2019).</li> <li>• Retail Ecommerce espera superar el 30% de las compras para el 2022 (CECE, 2020)</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En cuestión de vestimentas, algunos consumidores prefieren las tiendas físicas para poder probarse el producto antes de comprarlo.</li> <li>• Las personas no realizan compras en línea por desconfianza al realizar el pago.</li> <li>• Debe existir una rotación de inventario constante lo que demanda un sistema de inventario integrado que puede resultar en costos elevados.</li> <li>• La recepción del producto depende en gran cantidad del servicio de entrega que se contrate.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La cultura en Ecuador no es 100% digital, aún se encuentra en transición.</li> <li>• Recesión por pandemia Covid-19.</li> <li>• Los precios de productos ecuatorianos son menos atractivos que los internacionales.</li> <li>• Aún existe una cantidad considerable de la población sin acceso a internet (CECE, 2020), lo que imposibilita la compra a través de la plataforma.</li> </ul>

Fuente: Elaborado por autores



### 3.3.4 Marketing MIX

Con base en los análisis realizados, se planteó el siguiente plan de marketing apuntando a contrarrestar las principales debilidades y como estrategia para aumentar la competitividad de la plataforma.

#### 3.3.4.1 Producto

El producto final definido es una página web multimarca de emprendimientos locales para el sector textil, donde se alojarán varias marcas relacionadas, pero a su vez complementarias para ofrecer vestimentas y accesorios al público objetivo. Utilizando como fundamentos las buenas prácticas de Amazon (*Brandt, 2011*), la página nombrada como más valiosa de manera global en el 2020, se decidió establecer para el presente proyecto las siguientes características como principales:

- Proceso de compra y registro fácil: Permite disminuir el abandono a la hora de comprar utilizando un proceso de registro fácil y compra intuitivo, pero a la vez seguro que no le complique al cliente pagar por sus productos.
- Motor de búsqueda inteligente: Posibilita la búsqueda inmediata de los productos con resultados exactos que mejoran la experiencia del cliente.
- Sugerencias de compra personalizadas: A través del uso de un CRM (Customer Relationship Management) se analizará la información de los productos revisados por los clientes y el historial de compra, de manera que se puedan sugerir productos similares para fomentar su venta.
- Sistema de gestión de inventario: De modo de atacar al punto de dolor identificado en las entrevistas, en el cual las multimarca actuales no contaban con un sistema que les permita a los emprendedores ver la rotación de su inventario sino hasta 15 días después de la entrega de mercadería a la tienda; se plantea el uso de un sistema de gestión de inventarios que permita la visualización de la rotación de las existencias, entregando los siguientes beneficios:
  - Optimización del tiempo: Se evitan las tareas operativas pues el inventario se actualizaría de forma automática.

- Existencias: Se identifica cuáles son las existencias con mayor y menor rotación para evitar la sobreproducción de las menos vendidas y realizar campañas que fomenten su salida.
- Clientes satisfechos: Menos errores de falta de stock al adquirir un producto ya que mostrará valores reales de lo que está disponible y crea confianza con la página.

Con todo lo indicado se cumple una de las razones por las cuales los prefieren la compra en línea y es la comodidad de compra desde el hogar.

#### **3.3.4.2 Precio**

En cuanto al precio de los productos vendidos dentro de la plataforma existe autonomía por parte del emprendedor, por lo que el precio está determinado por cada participante. Por otro lado, para el modelo de negocio se establece que los ingresos se obtendrán a partir de las ventas realizadas por los empresarios dentro de la plataforma, según lo comentado en las entrevistas se extrajo que el precio promedio de las prendas vendidas es de \$20. Con los ingresos obtenidos a partir de ese precio promedio referencial, el valor requerido para poder participar dentro del esquema de negocios del 25% de las ventas.

#### **3.3.4.3 Plaza**

Nuestro principal canal de distribución es la página web, con la finalidad de cumplir uno de los objetivos principales que es la reducción de costos.

#### **3.3.4.4 Promoción**

La promoción estará basada inicialmente en una fuerte campaña de tracción y empuje, donde en la tracción se busca atraer a la mayor cantidad de compradores posibles directamente a la tienda en línea, a través de pautas en redes sociales. También como parte de las observaciones encontradas dentro de las entrevistas con expertos, se apunta a tener un Instagram completo que tenga fuertes llamados a la acción para que los posibles clientes lleguen a la tienda en línea. Entre otras formas de tener mayor alcance se planea el uso de vallas publicitarias en diferentes lugares de la ciudad pero en especial donde haya mayor concentración de uso de servicio de internet.

Mientras que, con el empuje se buscará que los participantes de la multimarca empujen a sus habituales clientes hacia este nuevo canal de atención por medio de descuentos y promociones.

Se manejará toda la publicidad con la agencia de publicidad para una mayor efectividad, además las promociones y descuentos serán trabajadas en conjunto con todos los participantes de forma que se pueda encontrar un beneficio mayor para todos.

Toda la publicidad será destinada a:

- Redes Sociales
- Vallas publicitarias
- Radios locales
- Revistas locales
- E-mail marketing

### **3.4 Descripción modelo de negocio**

#### **3.4.1 Business Model Canvas**

Dentro de esta sección se detallan los nueve bloques especificados por Osterwalder para explicar cómo el proyecto planteado creará, entregará y capturará valor. Los nueve bloques se describen a continuación:

##### **3.4.1.1 Segmentos de clientes**

Para el presente proyecto de investigación el segmento escogido fue: Personas entre 16 a 60 años que residan en la ciudad de Guayaquil, que disfruten de realizar compras de vestimentas y accesorios a través de internet, por ende, cuenten con acceso al mismo, enfocándose principalmente en la clase media y media alta.

##### **3.4.1.2 Propuesta de valor**

El presente proyecto de investigación tiene como propuesta de valor construir un modelo de negocio a través de una plataforma online que permita la adquisición de marcas locales desde cualquier parte del Ecuador de manera segura para el comprador, además ser un espacio de crecimiento colaborativo para los emprendedores que les permita resistir a los efectos económicos post-COVID reduciendo sus costos y manteniendo las ventas.

### **3.4.1.3 Canales**

Se estableció que para la fase del *engagement*<sup>3</sup> se realizarán campañas de comunicación en las redes de cada emprendedor y de la misma manera en las redes de la plataforma con el fin de establecer un llamado para dirigirse a la página web donde podrán encontrar más productos, información acerca de los mismos como tallas y precio, y finalmente realizar la compra.

### **3.4.1.4 Relaciones con los clientes**

La metodología que se pretende utilizar para afianzar la relación con los clientes es la de Lean, donde se pone al cliente como eje principal (OBS), entregándole 100% de la atención que permita conocer y resolver de manera diligente las dudas del cliente, sobretodo para los que no son nativos digitales. De esta manera se busca aumentar la confianza hacia las compras en la página web y fomentar el autoservicio.

### **3.4.1.5 Fuentes de ingreso**

Los ingresos directos serán percibidos en su totalidad por un porcentaje del 24% que será cobrado sobre las ventas de los participantes. Este es el margen que se deberá recibir para poder participar dentro del esquema de negocio. De esta manera se asegura la participación de ambas partes, por lo que el empuje de las ventas se fomentará de manera compartida.

### **3.4.1.6 Recursos clave**

Los recursos clave que se necesitan para la correcta operación del negocio son: (a) Sitio web, donde se pueda ofertar los productos, obtener más información y con un llamado a la acción que en este caso es la compra. (b) Botón de pagos, para cancelación de los valores en línea. (c) Servicio de entrega a domicilio, de modo que los clientes reciban los productos y por último (d) Marketing Digital, este siendo de gran importancia pues es lo que permitirá el alcance de las marcas creando posibles compradores.

---

<sup>3</sup> Engagement: Se puede definir cómo la interacción que tienen los consumidores con la marca en las redes.

### 3.4.1.7 Actividades clave

Entre las actividades clave del presente proyecto de investigación está ser un espacio colaborativo para emprendedores, haciendo énfasis en la parte cooperativa del modelo de tal forma que se pueda cumplir con el objetivo general de los participantes que es crecer en ventas. Entre las actividades clave se encuentran:

1. Fomentar el intercambio de información y conocimiento.
2. Compartir y potenciar los proyectos entre los participantes identificando puntos de mejora.
3. Sociabilidad con otras personas del mismo sector, de tal manera que evite la monotonía del emprendedor de trabajar en solitario.
4. Incentivar el *networking*<sup>4</sup> entre participantes.
5. Realizar estrategias en conjunto que permitan que la multimarca capte mayores ingresos.

La idea principal es proponer un espacio y cultura de cooperación que rompa los estándares jerárquicos de las empresas tradicionales. Adicional se realizarán capacitaciones a los participantes en diferentes ámbitos del conocimiento, de tal manera que les sirva como herramientas para poder generar mayor valor a las estrategias que se plantearán con los demás participantes.

### 3.4.1.8 Socios clave

Entre los principales socios claves tenemos: (1) los participantes de la multimarca que aportarán con sus productos e ideas para en conjunto lograr el objetivo final que es crecer en ventas y captación de mercado, (2) los proveedores del sitio web que llevarán a cabo todo el desarrollo necesario para que la página pueda funcionar de manera correcta según lo esperado.

Consecutivamente, tenemos las alianzas estratégicas planeadas con empresas de otros sectores que permitirán reducir costos operativos e impulsar ventas como:

---

<sup>4</sup> Networking: Es un anglicismo utilizado dentro de los negocios como referencia para la actividad de formar relaciones empresariales.

- Servicio de entrega
- Bancos, con descuentos exclusivos por el uso de sus tarjetas en compras dentro de la plataforma.

#### **3.4.1.9 Estructura de costes**

Para poder llevar a cabo este proyecto se planteó como primer punto, una inversión inicial requerida para la creación del sitio web. Esta inversión inicial incluye:

- Desarrollo de la página
  - Sistema de gestión de inventarios
  - Botón de pagos: Para poder recaudar los ingresos por las ventas en línea
  - Hosting (incluido certificado SSL)
  - Dominio
- Estrategia de reconocimiento de marca: Debido a que es un nuevo negocio, necesitaremos una estrategia de reconocimiento de marca para ingresar al mercado, será realizada a través de una agencia de publicidad.
- Equipos de cómputo: Para que los encargados de la operativa de la página puedan llevar a cabo sus actividades.

Para la parte operativa de la página, se requerirían costos fijos anuales que incluyen:

- Mantenimiento de la página
- Sueldos y Salarios
  - Analista de operaciones (logística)
  - Analista de producto (marketing)
  - Agente de calidad (Experiencia del cliente)
- Publicidad
- Hosting
- Dominio

En cuanto los costos variables, la empresa destinará el 5% de las ventas anuales a entrenamiento diseño para llevar a cabo un plan de cultura organizacional que se explicará posteriormente

### 3.4.1.9.1 Lienzo Business Model Canvas

<b>Socios Clave</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relación con Clientes</b>	<b>Segmentos De Clientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dueños de mipymes de comercio textil</li> <li>-Bancos</li> <li>-Entidades de pago en línea</li> <li>-Servientrega</li> <li>-Proveedores soporte del sitio web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Espacio colaborativo para emprendedores</li> <li>-Intercambio de información</li> <li>-Canal de venta digital de costos reducidos</li> </ul>	<p>Plataforma online que permita la adquisición de marcas locales desde cualquier parte del Ecuador de manera segura para el comprador y ser un espacio de crecimiento colaborativo para el emprendedor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estimular la venta y la confianza de las ventas por internet</li> <li>-Fomentar autoservicio</li> </ul>	<p>Personas entre 16 a 60 años que residan en la ciudad de Guayaquil, que disfruten de realizar compras de vestimentas y accesorios a través de internet, por ende, cuentan con acceso al mismo, enfocándose principalmente en la clase media y media alta</p>

	<p><b>Recursos claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Plataforma</li> <li>-Botón de pagos</li> <li>-Servicio de entrega</li> <li>-Marketing digital</li> </ul>	<p><b>Estructura de costos</b></p> <p>-Costos más importantes: Desarrollo y mantenimiento del sitio web y publicidad.</p> <p>-Recursos claves más caros: Plataforma y equipos de cómputo para operar.</p>	<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Redes sociales</li> <li>-Correo electrónico</li> </ul>	<p><b>Fuentes de ingresos</b></p> <p>Los ingresos directos serán percibidos en su totalidad por un porcentaje del 24% que será cobrado sobre las ventas de los participantes.</p>
--	--	---	--	---



### **3.4.2 Estructura organizacional**

Para la correcta gestión de la plataforma se plantea una estructura organizacional dividida en dos partes: Administradores del negocio y socios participantes.

En cuanto a los administradores del negocio, se contará con tres puestos que serán fundamentales para el correcto funcionamiento de la página web y el cumplimiento de los Objetivos Smart. Los puestos necesarios son:

- **Analista de Trade Marketing:** Persona encargada de descubrir nuevas estrategias de marketing, trabajar con influencers, promocionar anuncios, planear eventos, impulsar las ventas, diseñar y manejar campañas publicitarias, crear fidelidad y lealtad a la marca.
- **Agende de Calidad y Experiencia:** Persona encargada de medir la satisfacción de los clientes, medir y llevar control de los indicadores del negocio, diseñar plan de acciones que mejoren la experiencia de los clientes, organizar los espacios colaborativo entre participantes, descubrir causa-raíz de los problemas que enfrenta el negocio.
- **Analista Administrativo:** Encargado de gestionar toda la parte operativa desde que el cliente realiza la compra hasta que el producto llegue a las sus manos, llevar control del inventario cruzado de las prendas disponibles, generar reportes de las ventas, gestionar el correcto funcionamiento de la página.

Respecto a los socios participantes, se tomó como referencia que la cantidad total de prendas a producir durante el primer año es de 14.982 y que además una microempresa de comercio textil tiene la capacidad de ofertar entre 100 y 150 productos mensuales. Se definió que la cantidad mínima de participantes para el proyecto es de 10 microempresas, de tal forma que cada un aporte con un total de 124 prendas al mes, asegurando así poder suplir la demanda y garantizando la variedad de productos ofertados en la página. El número de participantes puede variar dependiendo de la cantidad de prendas que puedan vender mensualmente.



**Figura 3.24 Organigrama, Fuente: Elaborado por autores**

### 3.4.3 Cultura organizacional

Dentro del modelo de negocio, se espera que exista una relación directa entre la tienda multimarca en línea y los socios participantes que se encuentran en ella, buscando que con el trabajo en conjunto se pueda ayudar a mejorar el desempeño de las marcas involucradas. Con este fin se planteó una cultura organizacional colaborativa, en la que se llevará a cabo un espacio laboral más integrado y cooperativo, de tal forma que todos los socios participantes aumenten su productividad.

Esta cultura organizacional se basará en los principios de las empresas cooperativas que son:

- Adhesión voluntaria y abierta
- Control democrático de los miembros
- Participación económica de los miembros
- Autonomía e Independencia
- Educación, formación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Interés por la comunidad

Adicionalmente, se hará uso de espacios colaborativos de trabajo a través de espacios co-working. Dentro de este espacio se realizarán sesiones semanales donde se fomente la cultura cooperativa entre los socios participantes y la multimarca, buscando alcanzar las siguientes metas:

- Creatividad: Los espacios iluminados, las zonas de relajación y el ambiente digital, permitirá a los participantes desarrollar nuevas ideas en beneficio de todos.
- Motivación: Mediante metodologías de trabajo ágil, se busca motivar a los participantes a trabajar en sinergia con los demás.
- Incremento en la productividad: Estudios han revelado que trabajar en espacios colaborativos genera mayor satisfacción entre los colaboradores, haciendo que su trabajo sea mucho más eficiente y productivo (*Observatorio de Tendencias Futuro 360°, 2018*).
- Intercambio de información: Empleando sesiones de debates y paneles entre los participantes, se busca que exista una relación abierta de intercambio de información que sea de ayuda para implementar estrategias en conjunto, o desarrollar proyectos que ayuden a disminuir costos.
- Capacitaciones: Las capacitaciones serán una iniciativa de la multimarca por mantener unidos a los participantes y brindarles conocimientos en diferentes ámbitos de estudios, que sirvan como herramientas para aumentar su productividad.

Para tener un mejor control de estas actividades a desarrollar, se procedió a elaborar un cronograma de las actividades, haciendo énfasis en el objetivo que se quiere lograr con cada una

**Tabla 3.4 Cronograma de actividades**

Actividad	Frecuencia	Tiempo	Objetivo
Paneles y debates	Semanal	3 horas	Compartir información, integración, lluvias de idea, planeación estratégica.
Networking	Mensual	2 horas	Compartir información de negocios con otros empresarios.
Capacitaciones	Mensual	Variable	Fomentar el aprendizaje de nuevas herramientas y técnicas de desarrollo para el emprendedor (Finanzas, dirección de proyectos, servicio al cliente, etc).
Comites	Semanal	2 horas	Toma de decisiones de diferentes temas que enfrentan los negocios o la multimarca.

Fuente: Elaborado por autores

### 3.5 Análisis financiero

#### 3.5.1 Análisis de proyecto independiente

De forma que se pueda diagnosticar la viabilidad de financiera de la plataforma planteada y dar cumplimiento al último objetivo del proyecto de investigación en esta sección se detalla la realización de la proyección que muestra la rentabilidad esperada. La misma fue realizada a cinco años considerando este como el tiempo suficiente para realizar la evaluación del proyecto.

Para comenzar con el modelo de negocio se requiere una inversión inicial de \$15400, dentro de ella se encuentran en su mayoría los recursos claves detallados en el Business Model Canvas que son indispensables para la implementación del proyecto.

**Tabla 3.5 Detalle inversión inicial**

<b>Plataforma</b>	<b>\$ 9.600</b>
Desarrollo	\$ 7.438
Botón de pagos	\$ 2.000
Dominio	\$ 50
Hosting	\$ 112
<b>Reconocimiento de marca</b>	<b>\$ 3.000</b>
<b>Equipos</b>	<b>\$ 2.800</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 15.400</b>

Fuente: Elaborado por autores

Es importante detallar que la plataforma tomará aproximadamente de tres a cuatro meses para ser entregada a producción. Además, que dentro del rubro “desarrollo” se incluye el sistema de gestión de inventarios, de igual manera ocurre con el certificado de seguridad SSL que se encuentra incluido dentro del valor del hosting.

Una vez terminada, se estableció que los costos fijos para asegurar el correcto funcionamiento del sitio en el primer año son los siguientes:

**Tabla 3.6 Costos fijos anuales**

<b>Mantenimiento mensual plataforma</b>	<b>\$ 12.000</b>
<b>Espacio coworking</b>	<b>\$ 7.200</b>
<b>Sueldos y salarios</b>	<b>\$ 28.200</b>
Analista de operaciones (Logística)	\$ 7.200
Analista de trade marketing (Marketing)	\$ 8.400
Agente de calidad (Experiencia del cliente)	\$ 7.200
Administrador	\$ 5.400
<b>Publicidad</b>	<b>\$ 24.000</b>
<b>Hosting</b>	<b>\$ 112</b>
<b>Dominio</b>	<b>\$ 50</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 71.562</b>

Fuente: Elaborado por autores

Los costos variables, los cuales serán utilizados para el aprendizaje continuo detallado en el plan de cultura organizacional están representados por el 5% de los ingresos recibidos, con los costos determinados se procedió con la estimación de la demanda. Por la falta de datos históricos que permitan hacer una proyección, se utilizaron datos secundarios para realizar la estimación, para ello se hizo uso de las entrevistas y encuestas realizadas, estudios del CECE (Cámara de Comercio Electrónico del Ecuador) y datos poblacionales del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) para una correcta estimación de la demanda tanto demográfica como de comportamiento de consumidores en el canal digital. En el cuadro adjunto se presentan los principales datos obtenidos que son necesarios para la estimación:

**Tabla 3.7 Datos necesarios**

<b>Encuestas</b>	33% de las personas utilizaría el servicio de compra en línea de vestimenta.
	24% adquiere productos de vestimenta al menos una vez al año.
	78% de las personas cuentan con capacidad de compra.
<b>Entrevistas a profundidad</b>	El ingreso promedio de las tiendas por producto es de \$20.
<b>CECE</b>	13,25% de los ecuatorianos realizan compras en portales ecuatorianos.
	15% es el incremento promedio anual de las transacciones en e-commerce durante los últimos 3 años.
	69% de la población ecuatoriana tiene acceso a internet.
<b>INEC</b>	La ciudad de Guayaquil cuenta con 2.698.077 habitantes.

Fuente: Elaborado por autores

Con base a los datos recogidos, se realizó el siguiente procedimiento para llegar a la demanda potencial:

1. Se partió de la población total de Guayaquil debido a que en esta ciudad se encuentra el mercado objetivo. Según el INEC, Guayaquil cuenta con 2.698.077 habitantes.
2. Para poder realizar compras en internet, es necesario que las personas tengan acceso a internet. Por esto se tomó como referencia el dato del CECE que indica que en el Ecuador el 69% de los habitantes cuentan con acceso a internet. Lo que deja como resultado que 1.861.673 personas de la ciudad de Guayaquil tienen acceso a internet.
3. De igual forma, el CECE reporta que de todas las personas que realizan compras en internet, sólo el 13,25% lo hace en plataformas ecuatorianas. Dejando una cantidad de 246.771 personas de la ciudad de Guayaquil, que tienen acceso a internet y que realizan compras en línea en plataformas ecuatorianas.
4. Con ayuda del estudio de mercado realizado, se pudo determinar que el 33% de las personas de Guayaquil, estarían dispuestas a realizar compras en línea en nuestra plataforma. De tal forma que se tendrían

80.875 personas de Guayaquil, con acceso a internet, que estén dispuestas a realizar compras en línea dentro de la plataforma.

5. Finalmente, de todas estas personas que estarían dispuestas a realizar compras dentro de la plataforma, actualmente el 78% cuenta con la capacidad de hacerlo según el estudio de mercado. Obteniendo así una demanda potencial de 63.083 compradores.

Dentro de la figura 3.25 se detalla el proceso resumido empleado:



**Figura 3.25 Embudo demanda potencial, Elaborado por autores**

De esta forma se obtiene que el proyecto tendrá una demanda potencial de 63.083 personas, de las cuales, según lo especificado en las encuestas, el 24% estarían realizando compras al menos una vez año. Obteniendo como resultado que se realizarían al menos 14.982 ventas de productos durante el primer año.

Para estimar los ingresos promedio que se tendrían, se tomó el valor de las unidades a vender y se lo multiplicó por el precio promedio de las prendas de vestir obtenido de las entrevistas, el cual es de \$20. Con base a estos resultados la página generaría un total de ingresos de \$299.645 en el primer año.

De forma que se puedan analizar los ingresos que tendría la página en el tiempo, se tomó como referencia el porcentaje de incremento promedio de

transacciones en e-commerce reportado por el CECE, el cual es de 15%, generando la proyección que, ajustada por inflación, se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 3.8 Proyección de la demanda**

Años	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025
Mercado meta	63.083	72.546	83.428	95.942	110.333
Compras promedio anual	14.982	17.230	19.814	22.786	26.204
Precio ajustado	20,00	20,21	20,33	20,36	20,35
Ingresos promedio anual tiendas	299.645,45	348.244,94	402.724,38	463.966,68	533.134,83

Fuente: Elaborado por autores

En cuanto a los ingresos netos del modelo de negocio, se tomó como referencia la metodología que siguen las actuales multimarca tradicionales, donde se cobra un porcentaje sobre las ventas realizadas, que para las situadas en la ciudad de Guayaquil es del 35%. Según las entrevistas, este porcentaje representaba un margen muy alto por el cual a largo plazo les resultada ineficiente, es decir, a medida que las empresas van creciendo este porcentaje resulta menos atractivo.

Por lo tanto, para definir el porcentaje ideal de comisión se identificó como primer punto el porcentaje mínimo por año que se requerirá para cubrir los costos, dividiendo los costos para los ingresos proyectados de las tiendas, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 3.9 Porcentaje de comisión para participación**

Años	2020	2021	2022	2023	2024
Comisión	25%	22%	19%	17%	15%

Fuente: Elaborado por autores

Para el primer año se establece un 25% que a medida que avanzan los años va disminuyendo por el aumento de la demanda. Con base a lo comentado, se estableció un porcentaje que permita que el proyecto sea atractivo, definiendo un margen del 25% sobre las ventas realizadas, 10% puntos porcentuales menos que lo que se cobra actualmente en el mercado de tiendas multimarca, y que además aportará beneficios de formación a los participantes a través de las capacitaciones. Cabe recalcar que, durante las entrevistas, los emprendedores afirmaron que una



tasa atractiva podría ser entre el 20% y el 25%, por lo que se consideró este porcentaje como viable.

Una vez definido el porcentaje a cobrar durante los próximos 5 años (25%), se calcularon los ingresos brutos esperados que se obtendrían cada año por parte de la tienda en línea, teniendo como resultado:

**Tabla 3.10 Ingresos esperados multimarca en línea**

Años	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Ingresos esperados</b>	\$ 74.911	\$ 87.061	\$ 100.681	\$ 115.992	\$ 133.284

Fuente: Elaborado por autores

Una vez detallado la potencial demanda, los costos, los ingresos esperados, y la inversión inicial, se procedió a analizar la viabilidad del modelo de negocio haciendo uso de herramientas de evaluación de proyectos. Para ello se realizó el siguiente flujo de caja proyectado con el objetivo de obtener los indicadores que ayudaran a determinar si el proyecto es atractivo o no.

**Tabla 3.11 Flujo de caja proyectado**

	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos esperados</b>		\$ 74.911	\$ 87.061	\$ 100.681	\$ 115.992	\$ 133.284
<b>Costos variables</b>		\$ -3.746	\$ -4.353	\$ -5.034	\$ -5.800	\$ -6.664
<b>Utilidad bruta</b>		\$ 71.166	\$ 82.708	\$ 95.647	\$ 110.192	\$ 126.620
<b>Costos fijos</b>		\$ -71.562	\$ -72.321	\$ -72.726	\$ -72.856	\$ -72.798
<b>Gastos depreciacion</b>		\$ -120	\$ -120	\$ -120	\$ -120	\$ -120
<b>Utilidad antes de participación de trabajadores</b>		\$ -516	\$ 10.268	\$ 22.801	\$ 37.216	\$ 53.701
<b>Participacion de trab. (15%)</b>		\$ 77	\$ -1.540	\$ -3.420	\$ -5.582	\$ -8.055
<b>Utilidad antes de impuesto a la renta</b>		\$ -439	\$ 8.727	\$ 19.381	\$ 31.633	\$ 45.646
<b>Impuesto a la renta (25%)</b>		\$ 110	\$ -2.182	\$ -4.845	\$ -7.908	\$ -11.412
<b>Utilidad después de impuestos</b>		\$ -329	\$ 6.546	\$ 14.536	\$ 23.725	\$ 34.235
<b>Depreciacion</b>		\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120
<b>Inversión inicial</b>	\$ -15.400					
<b>Flujo neto efectivo</b>	\$ -15.400	\$ -209	\$ 6.666	\$ 14.656	\$ 23.845	\$ 34.355

Fuente: Elaborado por autores

Para la evaluación del proyecto se utilizaron 4 indicadores clave para poder tomar la decisión sobre la viabilidad del proyecto que son:

1. Tasa Interna de Retorno (TIR)
2. Valor Actual Neto (VAN)
3. Valor Anual Uniforme Equivalente (VAUE)
4. Periodo de Recuperación Descontado (PAYBACK DESCONTADO)

Para el cálculo de estos indicadores se utilizó como tasa de descuento, el Modelo de Valoración de Precio de los Activos Financieros (CAPM), el cual muestra la rentabilidad esperada por los inversionistas al invertir en este proyecto. Los datos usados para la evaluación del CAPM fueron, tasa libre de riesgo de los bonos de Estados Unidos (0,68%), rentabilidad del sector textil en el Ecuador (5,40%) y un beta del sector “Retail Online” (1,3), dando como resultado un CAPM de 6.49%<sup>5</sup>.

Siguiendo la metodología del cálculo para cada de los indicadores se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 3.12 Resultados evaluación financiera**

<b>VAN</b>	\$ 46.326,45
<b>TIR</b>	53%
<b>VAUE</b>	\$ 11.108,66
<b>PAYBACK DESCONTADO</b>	2 años, 10 meses

Fuente: Elaborado por autores

El VAN obtuvo un valor de \$46.326 interpretado como el valor actual del negocio. Al ser un valor positivo comunica que el proyecto es económicamente viable. Cabe recalcar que la tasa de descuento utilizada para el cálculo del VAN, es la tasa de rentabilidad esperada de un inversionista, obtenida por medio del Modelo de Valoración de Precio de los Activos Financieros (CAPM). La TIR obtuvo un resultado de 53%, que comparado con la tasa de rentabilidad esperada por los inversionistas es relativamente mayor, por lo que el proyecto es económicamente rentable.

---

<sup>5</sup>La justificación del cálculo del CAPM se encuentra detallada en el anexo D.

El PAYBACK es de 2 años 10 meses y se comenzarán a percibir flujos positivos a partir del segundo año, esta es información relevante del tiempo que le tomará al inversor recuperar el capital invertido durante el primer año. En cuanto al VAUE, tenemos un resultado de \$11.077,42, lo cual indica que dentro de los 5 años el proyecto puede ser vendido a dicha cantidad en cualquier periodo.

### 3.5.2 Análisis costo – beneficio

Utilizando el análisis costo – beneficio se buscó demostrar que la situación mantenida dentro de la cuarentena era insostenible comparada con la situación antes de la cuarentena y además, como la recuperación post-covid continuará afectando la liquidez, que la solución planteada utilizando el modelo de negocio e-commerce B2C efectivamente ayuda a reducir los costos convirtiéndolo en un modelo viable.

Para realizar el análisis se tomó un negocio de muestra del mercado, dedicado a la venta de camisas de hombre. Los datos facilitados se clasificaron en: (a) antes de la cuarentena comprendiendo un promedio de los meses de diciembre, enero y febrero, y (b) durante la cuarentena comprendiendo un promedio de los meses de marzo, abril y mayo.

#### 3.5.2.1 Situación antes de la cuarentena

**Tabla 3.13 Costos fijos negocio de muestra pre-cuarentena**

Costos fijos	Promedio
Alquiler	\$ 600
Agua	\$ 21
Luz	\$ 48
Internet	\$ 35
Publicidad	\$ 300
<b>Total</b>	<b>\$ 1.004</b>

Fuente: Elaborado por autores

**Tabla 3.14 Costos variables negocio de muestra pre-cuarentena**

Costos variables	Promedio
Tela	\$ 120
Etiquetas	\$ 3
Sublimacion	\$ 100
Packaging	\$ 45
Mano de obra	\$ 250
<b>Total</b>	<b>\$ 518</b>

Fuente: Elaborado por autores

**Tabla 3.15 Ingresos negocio de muestra pre-cuarentena**

Ingresos	Promedio
Ventas	\$ 2.800
<b>Total</b>	<b>\$ 2.800</b>

Fuente: Elaborado por autores

Con los datos detallados el análisis costo beneficio encontrado es el siguiente:

**Tabla 3.16 Costo/beneficio pre-cuarentena**

Promedio mensual ingresos	\$ 2.800
Promedio mensual costos	\$ 1.522
<b>Beneficio - Costo</b>	<b>1,84</b>

Fuente: Elaborado por autores

La regla de decisión indica que como el resultado es mayor que 1, el negocio antes de entrar a la cuarentena tenía buen rendimiento.

### 3.5.2.1 Situación durante la cuarentena

**Tabla 3.17 Costos fijos negocio de muestra durante cuarentena**

Costos fijos	Promedio
Publicidad	\$ 135
Alquiler	\$ 600
<b>Total</b>	<b>\$ 735</b>

Fuente: Elaborado por autores

Para la situación dentro de la cuarenta, existió una clara reducción de los rubros de servicios básicos, pero aún se debía realizar el pago mensual del local.

**Tabla 3.18 Costos variables negocio de muestra durante cuarentena**

Costos variables	Promedio
Tela	\$ 160
Etiquetas	\$ 3
Sublimacion	\$ 100
Packaging	\$ 45
Mano de obra	\$ 328
<b>Total</b>	<b>\$ 636</b>

Fuente: Elaborado por autores

En cuanto a los costos variables, la razón por la cual son mayores es debido a la dificultad que se tenía para conseguir la materia prima, esto se vio reflejado en un aumento en los precios.

**Tabla 3.19 Ingresos negocio de muestra durante cuarentena**

Ingresos	Promedio
Ventas	\$ 840
<b>Total</b>	<b>\$ 840</b>

Fuente: Elaborado por autores

Los ingresos se vieron reducidos por los meses de inactividad, más en el último mes existió un ingreso por las ventas realizadas para el día del padre.

**Tabla 3.20 Costo/beneficio negocio de muestra durante cuarentena**

Promedio mensual ingresos	\$ 840
Promedio mensual costos	\$ 1.371
<b>Beneficio - Costo</b>	<b>0,61</b>

Fuente: Elaborado por autores

La regla de decisión indica que como el resultado es menor que 1, la situación durante la cuarentena no es conveniente.

### 3.5.2.2 Situación dentro de la propuesta

Para la situación dentro de la tienda multimarca en línea, en el caso del negocio de muestra los costos fijos se ven reducidos a cero. El alquiler ya no sería necesario y la publicidad es asumida dentro del esquema de la tienda multimarca en línea.

**Tabla 3.21 Costo variables negocio de muestra dentro de propuesta**

Costos variables	Promedio
Tela	\$ 160
Etiquetas	\$ 3
Sublimacion	\$ 100
Packaging	\$ 45
Mano de obra	\$ 328
Participación multimarca	\$ 625
<b>Total</b>	<b>\$ 1.261</b>

Fuente: Elaborado por autores

Para los costos variables, se consideró el mismo valor que en el trimestre anterior (durante la cuarentena), sumado a la comisión que se deben pagar por estar dentro de la multimarca correspondiente al 25% de los ingresos detallados a continuación.

**Tabla 3.22 Ingresos negocio de muestra dentro de la propuesta**

Ingresos	Promedio
Ventas	\$ 2.500
<b>Total</b>	<b>\$ 2.500</b>

Fuente: Elaborado por autores

Los ingresos fueron calculados como la cantidad total de prendas mínimas requeridas a venderse mensualmente (125) multiplicado por el de precio de venta promedio de los productos (\$20).

**Tabla 3.23 Costo/beneficio negocio dentro de la propuesta**

Promedio mensual ingresos	\$ 2.500
Promedio mensual costos	\$ 1.261
<b>Beneficio - Costo</b>	<b>1,98</b>

Fuente: Elaborado por autores

La regla de decisión indica que como el resultado es mayor que 1, la propuesta es rentable para la situación del negocio de muestra en comparación con los 2 escenarios previos.

### 3.6 Balanced Scorecard

Gracias a los análisis de microentorno realizados previamente se identificaron las principales debilidades que podrían causar el fracaso del modelo, además causas por las cuales la plataforma no podría ser suficientemente competitiva, por lo que se plantearon los siguientes objetivos smart enfocados en reforzar estos puntos débiles. Para la correcta ejecución de las estrategias planteadas se utilizó el Balanced Scorecard como método de control periódico, permitiendo que se establezcan metas claras en un horizonte de tiempo prudente.

Tabla 3.24 Balanced Scorecard

BALANCED SCORECARD							
Perspectiva Financiera (FIN)							
Objetivos	Indicadores	Meta	Frecuencia	Umbral	Tipo	Iniciativa de mejora	Responsable
<b>OBJ FIN. 1</b> Incrementar las ventas anuales en al menos un 20%	$\frac{(Ventas \text{ año } n) - (Ventas \text{ año } n - 1)}{Ventas \text{ año } n - 1}$	>= 20%	Anual	>=20%	Incrementar	Incrementar el porcentaje de ventas a través del plan de marketing	Analista de Trade Marketing
				[18%- 19,9%]			
				<=17,9%			
<b>OBJ FIN. 2</b> Reducir los costos de producción en al menos un 10% durante el primer año	$\frac{(Costo \text{ producción año } n) - (Costo \text{ producción año } n - 1)}{Costo \text{ producción año } n - 1}$	<= -10%	Anual	<=10%	Disminuir	Disminuir el porcentaje de costos de producción a través de un esquema de acuerdo con proveedores para poder producir a economías de escala	Analista Administrativo
				[-10,1% - -8%]			
				>=-8,1%			
Perspectiva del Cliente (CL)							
<b>OBJ. CL 1</b> Incrementar la satisfacción general de la compra	$\frac{(NPS \text{ trimestre } n) - (NPS \text{ trimestre } n - 1)}{NPS \text{ trimestre } n - 1}$	>= 5%	Trimestral	>= 5%	Incrementar	Aumentar la satisfacción clientes mediante una plataforma amigable y segura	Agente de Calidad y Experiencia
				[4% - 4,9%]			
				<=3,9%			

Perspectiva Procesos Internos (PI)							
<b>OBJ. PI 1</b> Aumentar la cantidad de clientes únicos en la plataforma a partir del primer año en un 10% anual.	$\frac{(\#Clientes \text{ \u00fanicos a\u00f1o } n) - (\#Clientes \text{ \u00fanicos a\u00f1o } n - 1)}{\#Clientes \text{ \u00fanicos a\u00f1o } n - 1}$	10%	Anual	>= 10%	Incrementar	Aumento de la cantidad de clientes \u00fanicos a trav\u00e9s de una estrategia de captaci\u00f3n de mercado	Analista de Trade Marketing
				[9% - 9,9%]			
				<=8,9%			
Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje (CyA)							
<b>OBJ. CyA 1</b> Aumentar el \u00edndice de satisfacci\u00f3n del cliente interno con la multimarca en un 5% trimestral	$\frac{(\text{Satisfacci\u00f3n interna trimestre } n) - (\text{Satisfacci\u00f3n interna trimestre } n - 1)}{\text{Satisfacci\u00f3n interna trimestre } n - 1}$	5%	Semestral	>=5%	Incrementar	Dise\u00f1ar una estrategia de cultura organizacional que permita un ambiente colaborativo y de continuo aprendizaje	Agente de Calidad y Experiencia
				[4%- 4,9%]			
				<=3,9			

Fuente: Elaborado por autores



### **3.6.1 Iniciativas de mejora según perspectivas**

#### **3.6.1.1 Iniciativa de mejora – Perspectiva financiera**

Se busca aumentar los ingresos a través de un plan de marketing, que ayude a aumentar el flujo de clientes que compran en la tienda en línea. Este plan de marketing consiste en llevar a cabo la promoción planteada dentro del marketing mix. En paralelo se busca disminuir los costos de producción de las prendas de vestir y accesorios a través de economías de escala, de tal forma que todos los participantes puedan obtener mayor margen de ganancia en la venta de sus prendas.

#### **3.6.1.2 Iniciativa de mejora – Perspectiva del cliente**

Se busca captar la voz del cliente y trabajar en sus principales puntos de dolor trimestralmente, con el objetivo de incrementar la satisfacción durante el proceso de compra y que la experiencia durante la compra en la plataforma genere un sentido de fidelización en los clientes.

#### **3.6.1.3 Iniciativa de mejora – Perspectiva de procesos internos**

El analista de trade marketing será el encargado de plantear las estrategias necesarias para que la página crezca anualmente en usuarios únicos a través de la captación de mercado.

#### **3.6.1.4 Iniciativa de mejora – Perspectiva de crecimiento y aprendizaje**

La cultura organizacional plantea de manera general que los participantes y los dueños de la tienda en línea, fomenten un trabajo colaborativo a través de actividades que integren ambas partes, de tal forma que exista sinergia laboral, que lleve a los participantes a sentirse satisfechos de ser parte del equipo de trabajo. El analista de calidad y experiencia será el encargado de controlar que el nivel de satisfacción del cliente interno aumente un 5% semestral.

## 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Conclusiones

Concluidos los análisis correspondientes se han podido determinar las siguientes conclusiones de acuerdo con los objetivos específicos planteados al inicio del presente proyecto de investigación.

#### **Objetivo específico 1:**

Para el cumplimiento del primer objetivo, se revisó que estos dos sectores guarden relación, a través de un análisis de correlación se encontró que están fuertemente correlacionadas. Y si bien esto no implica causalidad, las entrevistas a profundidad con expertos fueron clave para determinar que la falta de demanda de las empresas de comercio textil afecta a las de manufactura textil.

A partir de esto, el esquema de alianzas se vio reflejado en la implementación de un modelo multimarca. Dentro de las entrevistas se pudo constatar con las personas que anteriormente habían formado parte de este esquema de trabajo que existe una oportunidad de replantearlo de manera que exista más interés de parte de los dueños de la multimarca hacia la plataforma y se pueda conseguir una ventaja ganar-ganar, para ello el valor agregado del modelo fueron los principios cooperativos y su implementación sería a través de un plan de cultura organizacional.

De manera inicial, se pensó que sería útil para todas las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) de comercio textil, pero a medida que avanzó la investigación de la mano de las entrevistas se concluyó que se enfocará solo en las microempresas de comercio textil, considerando que son las más susceptibles a cambios en el mercado por su corto tiempo de supervivencia sin liquidez.

#### **Objetivo específico 2:**

Como complemento del primer objetivo, con este objetivo se pudo encontrar que aparte del modelo multimarca, el uso del modelo de negocio e-commerce B2C unido a la propuesta de solución es lo que permitió la reducción significativa de costos. Esto se vio reflejado dentro del análisis costo-beneficio realizado, donde al comparar un negocio de muestra en diferentes escenarios, específicamente la situación pre-

cuarentena, durante cuarentena y dentro de la propuesta el mejor resultado obtenido fue el último.

### **Objetivo específico 3:**

Debido a que no se contaba con suficiente información acerca del impacto de la colaboración entre microempresas, con el presente proyecto de investigación se tuvo el agrado de encontrar que, del total de entrevistado donde la mayoría eran microempresas, el 83% aseguró haberse asociado con otra persona y la experiencia fue positiva. Los beneficios que los emprendedores encontraron con esta asociación no fueron solo de reducción de costos, sino también conocimiento de estrategias y exposición de la marca.

Gracias a lo detallado se pudo concluir que, si bien no existen reglas preestablecidas al momento de emprender, la asociación puede ser de gran ayuda para afrontar los diferentes eventos positivos o negativos que deben manejar los negocios.

### **Objetivo específico 4:**

Por último, con este objetivo se buscó determinar la viabilidad financiera de la creación de la tienda multimarca en línea y para cumplirlo se determinó su viabilidad a través un análisis del análisis de proyecto independiente, donde como primer punto se encontró que el proyecto necesitaría una inversión inicial de \$15.400 que permita poner en marcha la funcionalidad de la página, se contrate personal para la administración y se prepare una fuerte estrategia de marketing para posicionar la marca. Luego se procedió a hallar y proyectar a 5 años los costos e ingresos que generaría el negocio.

Finalmente, con estos datos se planteó el flujo de caja proyectado y se utilizaron las herramientas de evaluación financiera VAN, TIR, VAUE y PAYBACK para conocer la rentabilidad del proyecto, para esta evaluación la tasa de descuento utilizada fue de 6,49% proveniente del cálculo del CAPM. Los resultados indicaron que el proyecto es económicamente rentable debido a que, con una TMAR del 6,37% efectiva anual (tasa pasiva de depósitos en Ecuador), el flujo presenta un VAN de \$46.326,45, positivo que nos indica que el proyecto es viable. Una TIR, superior a la

tasa de retorno esperada del inversionista, es de 53%, un VAUE de \$11.077,42, y una recuperación de la inversión en 2 años 10 meses.

En caso de que el proyecto se lleve a cabo, se concluye que la persona que decida invertir en esta propuesta no solo tendrá un proyecto rentable, sino que además estaría ayudando de manera directa a los emprendedores de comercio textil, manufactura textil y a su vez a las familias detrás de nuestro sector de interés para poder contribuir con la reactivación post-covid que se enfrentará el país en los años venideros.

## **4.2 Recomendaciones**

Durante las entrevistas se pudo identificar que, aunque los microempresarios están dispuestos a participar, cada uno espera algo diferente de la propuesta de solución. Claro es el caso de la marca LIBRA, quien afirmó que participaría siempre y cuando pueda hacer estrategias con otras con quien comparta el mismo segmento de clientes, de tal manera que puedan vender complementariamente productos entre sí. Por lo que se recomienda que, al momento de implementar el negocio, se incluyan marcas que estén relacionadas entre sí, para que las estrategias de venta favorezcan a todos los participantes.

Es de gran importancia que los participantes adopten el sentido de pertenencia por ser parte de la multimarca cooperativa, lo cual se espera que se logre a través del cumplimiento del plan de cultura organizacional. Sin embargo, el programa podría no ser suficiente, por lo que se recomienda fortalecer este programa a través de diferentes actividades que fomenten la unión y la cooperación entre participantes.

La emergencia sanitaria ocasionada por el COVID, ha hecho que muchas personas adopten de manera forzosa las plataformas digitales para realizar sus compras. En este sentido, con el objetivo de aumentar el flujo de clientes, se recomienda mantener estudios de preferencia, que ayuden a identificar los cambios en el patrón de consumo de los potenciales usuarios de este canal digital y tomar acciones que permitan captar nuevos mercados.

## 5 BIBLIOGRAFIA

- Afuah , A., & Tucci, C. (2001). : Internet Business Models and Strategies. New York.
- AITE (Asociación de Industrias Textiles del Ecuador). (2016). *AITE*. Obtenido de <https://www.aite.com.ec/industria.html>
- Alianza Cooperativa Internacional. (2003). Cooperativas en desarrollo.
- Alianza Cooperativa Internacional. (2013). Identidad cooperativa: nuestros principios y valores.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-Business. *Strategic Management Journal*.
- Andrade, S. (3 de Octubre de 2012). *Innovación*. Obtenido de <https://web.archive.org/web/20150326012857/http://www.innovacion.gob.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>
- Basu, R., Sengupta, K., & Guin, K. (2012). Format Perception of Indian Apparel Shoppers: Case of Single and Multi-Brand Stores. *IUP Journal of Marketing Management*, 3, 11.
- Bento, R., & Bento, A. (1996). A Framework for analysis of the use of the world wide web for business. Estados Unidos.
- Bilbao, J., & Fernández, F. (1999). Avances en teoría de juegos con aplicaciones económicas y sociales. Sevilla, España.
- Brandt, R. L. (2011). *One click: Jeff Bezos and the rise of Amazon.com*. New York: Penguin Books Ltd.
- Camino-Mogro, S., Ordeñana Rodríguez, X., & Portalanza Chavarría, A. (Abril de 2020). Flujo de Caja y Días de Resistencia sin Efectivo en Tiempos de Covid-19: El Caso de Ecuador. (U. E. Santo, Ed.) *Policy Report*, 37.
- CECE (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico). (2019-2020). *Comportamineto de las transacciones no presenciales en Ecuador*. Guayaquil.
- CECE (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico). (Mayo de 2020). *Transacciones electrónicas en Ecuador durante el COVID-19*. Obtenido de <http://www.cece.ec/>
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y El Caribe). (2020). *Dimensionar los efectos del COVID-19 para pensar en la reactivación*. Santiago de Chile.
- CFN (Corporación Financiera Nacional). (2018). *Ficha Sectorial: Hiladura, Tejadura y Acabados de Productos*. Ecuador.

- DAFO, A. F. (Noviembre de 2018). *FODA-DAFO*. Obtenido de <https://foda-dafo.com/wp-content/uploads/2018/11/Analisis-FODA-DAFO-pdf-converted.pdf>
- El Comercio. (15 de Marzo de 2017). Sector textil es el segundo de Ecuador que genera más empleo.
- El Comercio. (6 de Abril de 2020). *Las ventas del sector textil ecuatoriano cayeron el 70%*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/ventas-sector-textil-ecuador-empresa.html>
- El Comercio. (22 de Abril de 2020). Ecuador sufre pérdidas por USD 7000 millones en el sector productivo por coronavirus.
- El Expreso. (30 de Abril de 2020). Coronavirus: La cuarentena liquidó a las pequeñas empresas.
- Emergency Live. (Marzo de 2020). Recuperación de crisis después de la enfermedad por Coronavirus: ¿será más rápido o no?
- Federación Andina de Empresas Cooperativas de Trabajo . (Noviembre de 2014). La innovación social y las cooperativas de cooperativas de trabajo innovadoras socialmente en otros territorios de España y Europ.
- Fernandes, N. (13 de Abril de 2020). Economic effects of coronavirus outbreak (COVID-19) on the world economy. España.
- Fernandez, A. (2001). El Balanced Scorecard. *Revista de antiguos alumnos*, 9.
- Galindo, M.-A. (2009). *Entrepreneurship and Business*. Berlin, Germany: Springer.
- Ghobadi, A., & Rahgozar, M. (2008). A knowledge-based question answering system for B2C eCommerce.
- Guzman Alfonso, C., Santos Cumplido, F., & Barroso González, M. (21 de Diciembre de 2015). Cooperativismo, Factor Empresarial y Desarrollo Económico: Propuesta de un modelo teórico de enlace. 25. Sevilla, España.
- INEC (Insituto Nacional de Estadísticas y Censos). (2016). *Evolución del sector manufacturero ecuatoriano 2010-2013*.
- INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos). (2010). *El Comercio Minorista contribuye a la generación de empleo en el Ecuador*.
- INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos). (2016). *Evaluación del sector manufacturero ecuatoriano 2010-2013*. Quito.
- INEC (Insituto Nacional de Estadísticas y Censos). (2012). Análisis y redacción Económica. *Infoeconomía*, 8.

- INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos). (Noviembre de 2019). Directorio de Empresas y Establecimientos 2018. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2018/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2018.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2018/Principales_Resultados_DIEE_2018.pdf)
- Instituto Belisario Domínguez. (2020). Política fiscal ante la crisis del COVID-10 en América Latina. *Notas Estratégicas*, 11.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson education.
- KPMG Internacional. (2017). Global Online Consumer Report. *The truth about online consumers*.
- Lefcovich, M. (2005). Empresas tradicionales versus nuevas empresas competitivas. Diferencias de gestión.
- Lopez, A. (10 de Junio de 2009). *Managers Magazine*. Obtenido de Managers Magazine: <https://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. Edición PEARSON EDUCACIÓN.
- Martinez, C. (2013). *¿Por qué están desapareciendo las tiendas multimarca?* Obtenido de Comunico, luego vendo: <https://comunicoluegoendo.wordpress.com/2013/06/25/por-que-estan-desapareciendo-las-tiendas-multimarca/>
- Miao, M. (2019). Do the different store formats of the same brand matter to Chinese customers? An International study on a Japanese fashion brand. *Journal of Global Fashion Marketing*, 10(1).
- Modaes. (9 de Marzo de 2018). El multimarca Beni Room crece en su feudo y abre una segunda tienda en Madrid.
- Molla, A., & Licker, P. (6 de Enero de 2005). eCommerce adoption in developing countries: a model and instrument. Manchester.
- Nova González, A., Prego Regalado, J., & Robaina Echevarría, L. (2018). La Intercooperación entre Cooperativas Agrícolas. En la actualización. Cuba.
- OBS (Online Business School). (s.f.). La gestión de la Innovación: como crear ventajas competitivas en tu organización.
- Observatorio de Tendencias Futuro 360°. (2018). Coworking. *Mercatec*, 80-84.
- ONLUS, C. (Mayo de 2020). *Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay*. Obtenido de <http://fcpu.coop/analisis-comparativo-de-buenas-practicas/>

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deustos SA Ediciones.
- Parlamento Europeo. (2013). Resolución del Parlamento Europeo, de 2 de julio de 2013, sobre la contribución de las cooperativas a la salida de la crisis. Obtenido de <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/50342/cooperativismo%2c%20factor%20empresarial%20y%20desarrollo%20econ%3%b3mico.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pauper, D. (2016). *Gestión de la estrategia multi-marca con foco en la creación de valor*. Buenos Aires.
- Perotin, V. (2006 ). Entry, exit and the business cycle. Are cooperatives different? . Leeds, United Kingdom.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. *Strategy Competitive*. New York, United States: THE FREE PRESS.
- Rayport, J., & Sviokla, J. (1996). Aprovechar la Cadena de Valor Virtual. *Exploiting the virtual value chain*. Harvard Deusto Business Review.
- Ripoll, C. (2003). *Redes Empresariales*. Trujillo (Perú).
- Robles, B. (Septiembre de 2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico. Mexico.
- Ross, S., Randolph, W., & Bradford, D. (1996). *Fundamentos de finanzas corporativas*. Irwin: McGraw Hill.
- Sapag, N. (2007). *Proyectos de inversión: formulación y evaluación*. Pearson Educación.
- Superintendencia de Economía Social y Solidaria. (Marzo de 2015). Estatutos de las Organizaciones de EPS. Ecuador.
- The Washington Post. (Junio de 2020). The U.S. economic slide is likely bottoming out, but a recovery could take years. *Economic Policy*.
- TimeOut. (22 de Junio de 2020). Obtenido de <https://www.timeout.es/madrid/es/tiendas/misia>
- UNAD (Universidad Nacional Abierta a Distancia). (27 de Abril de 2005). Evaluación de Costo Anual Equivalente. Bogotá.
- Vaca, C. M. (Julio de 2018). *Cooperación y redes para el Ecuador*.
- VanHoose, D. (2011). *E-commerce Economic*. USA: Routledge.



## 6 ANEXO A

### GUÍA DE ENTREVISTAS PARA PLATAFORMA ONLINE

Buenos días/tardes XXXX. Mi nombre es Doménica, soy estudiante de la ESPOL y estamos realizando un estudio que nos permita conocer cómo las MiPymes de comercio textil desempeñaron sus actividades durante los meses más difíciles de pandemia, además del uso y la aceptabilidad de una plataforma online multimarca con principios cooperativos como propuesta de solución.

Le comento que la información recopilada será utilizada de forma anónima y únicamente con fines académicos. Es importante comentar que no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera, adicional la interacción será grabada con el objetivo de agilizar la toma de información y no perder cuestiones importantes ¿Está usted de acuerdo?

#### 1. Breve presentación de la persona. (nombre y a que se dedica el negocio)

#### 2. Tamaño de la empresa

Microempresa: 1 a 9

Pequeña: 10 a 49

Mediana: 50 a 199

Grande: 200

#### 3. ¿Conoce usted la diferencia entre negocio competitivo y cooperativo?

- a. (Si responde que no conoce) Un negocio competitivo es cuando las empresas generan ganancias a expensas de otras empresas, siendo el individualismo la parte fundamental de este modelo (Sobrevive el más competitivo). Mientras que el cooperativo es el resultado de una estrategia aplicada de forma colaborativa por un grupo de instituciones que comparten un interés u objetivo en común (en nuestro caso ser más competitivos y asegurar la subsistencia bajo cualquier circunstancia), siendo la cooperación y la creación de alianzas las partes fundamentales de este modelo.
- b. Si conoce la diferencia, preguntar ¿Qué entienden por los distintos modelos de negocio?
  - i. Si la respuesta es correcta pasar a pregunta 3, si no es correcta, mencionar punto a)

#### 4. (basado en que conoce la diferencia) ¿Cómo definiría su modelo de negocio? ¿Competitivo o Cooperativo

5. **¿A qué problemas o retos se enfrentó su negocio durante el tiempo en que estuvimos en confinamiento causado por la pandemia?**
6. **(Si responde que tuvo problemas con las ventas) ¿Entonces efectivamente podía afirmar que tuvo una reducción de sus ventas?**
7. **¿Cree usted que haber tenido su negocio dentro de una plataforma de venta online, podría haber ayudado a mantener sus ventas? Entiéndase por plataforma online, ya no utilizaría su espacio físico y todo a través de este nuevo canal**
8. **¿Considera usted que, la asociación con otra empresa que cuenta con el mismo modelo de negocio le hubiese sido útil para hacer mejor frente a la situación? Entiéndase con esto, por asociarse para vender en un mismo lugar, hacer entregas a domicilio el mismo día con el fin de abaratar los costos**
9. **¿Considera que fusionarse con otra empresa pudo haber ayudado a hacer mejor frente a la situación? Esto en términos de compartir capital accionario.**
10. **¿Cuál es el precio promedio al que vende sus productos?**
11. **¿Cuántas prendas está en la capacidad de producir diariamente?**

**PROPUESTA:**

*Tenemos planteado la creación de una plataforma online multimarca, que como dice su nombre, junte varias empresas dedicadas al comercio textil para llevar un esquema en línea que les permita mantener sus ventas sin verse afectadas por externalidades y reducir costos. Como los que tienen actualmente en tiendas físicas, personal, entre otros.*

*El valor agregado que buscamos proponer es que este desarrollado dentro de un modelo cooperativo, no establecido como una cooperativa, sino que utilice principios cooperativos, entre ellos talleres para compartir información que ayude a promover llegar a producir como economías de escala, es decir, llegar a un punto*

*de producción que permita bajar los costos. Ustedes tendrán voz. Nosotros entregaríamos una plataforma lista para el posicionamiento del producto, compra por medios electrónicos, entre otros.*

12. **¿Qué opina del modelo de negocio?** (aceptabilidad)
13. **¿Participaría de este nuevo esquema de trabajo?** (deseabilidad)

## 7 ANEXO B

### ENCUESTA

¡Hola! Somos estudiantes de la ESPOL y nos ayudaría su colaboración con la siguiente encuesta. La información que nos proporcione será utilizada para conocer el grado de aceptación de una plataforma de venta en línea, que permita a las personas del Ecuador adquirir prendas de vestir de diferentes empresas nacionales dedicadas al comercio textil. La encuesta no le llevará más de 5 minutos. Muchas gracias por su colaboración.

#### Sección 1: Datos demográficos

1. ¿Qué edad tiene?

2. Género con el que se identifica

Hombre

Mujer

3. ¿A qué nivel socioeconómico considera que pertenece?

Bajo

Medio-Bajo

Medio

Medio-Alto

Alto

4. ¿Cuenta con servicio de internet en su casa?

Sí  No

5. Seleccione el rango de su ingreso personal promedio mensual que percibe actualmente

No percibo ingresos

\$0 - \$400

\$400 - \$699

\$700 - \$999

Más de \$1.000

6. ¿Pertenece a la ciudad de Guayaquil? (Incluye vía Samborondón)

Sí  No

#### Sección 2: Patrones de consumo

**7. Durante los últimos 4 meses, ¿Considera que ha aumentado su consumo en las siguientes categorías?**

Categorías	Si	No
Comida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vestimenta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medicina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de entretenimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipos electrónicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bebidas & Snacks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Artículos de hogar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. ¿Ha realizado compras en línea en los últimos 4 meses?**

- Si  
 No

Si P8= "Si"	Pasa a la pregunta 9
Si P8= "No"	Pasa a la pregunta 11

**9. ¿Cuál de los siguientes motivos incentivó su compra?**

- Garantía en la entrega y pago  
 Mejor precio  
 Variedad (encuentro casi todos o todos los productos que busco)  
 Facilidad de pago  
 Disponibilidad (puedo hacerlo donde quiera)  
 Comodidad (me entregan el producto a domicilio)  
 Otro (Por favor especifique)

**10. ¿Cómo identificaría la procedencia de sus compras? Puede marcar hasta dos opciones.**

- Bienes Ecuatorianos
- Servicios Ecuatorianos
- Bienes Internacionales
- Servicios Internacionales

**11. ¿A cuál de las siguientes categorías corresponde su compra?**

- Vestimentas
- Alimentos y bebidas
- Equipos electrónicos (computadoras, celulares, audífonos, etc.)
- Productos para el hogar (mobiliarios, línea blanca, etc.)
- Medicinas
- Entretenimiento (libros, juegos, películas, etc)

**12 ¿Por qué motivos no ha realizado compras en línea?**

- No sabe como
- Prefiere el canal presencial
- No ha sentido necesidad
- Desconfianza en el pago y entrega
- Otro (Por favor especifique)

**Sección 3: Importancia de atributos y frecuencia de compra**

Si P8= "Si"	P12
Si P8= "No"	P13 no se muestra

**13. ¿Con qué frecuencia realiza compras en línea de los siguientes productos en línea?**

Productos	Más de una vez al mes	Una vez al mes	Una vez cada seis meses	Una vez al año	Nunca
Vestimenta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alimentos y bebidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipos electrónico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Productos de hogar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Medicinas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entretenimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14. ¿Qué tan importante considera que son los siguientes atributos al momento de realizar compras de vestimenta en línea? Considere una escala del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante**

	1.	2.	3.	4.	5.
Seguridad en la compra	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad de productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad del producto	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño de la página	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez de entrega	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación con la tienda	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comentarios del producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Sección 4: Canal preferido

15. Ordene del 1 al 5 sus canales de compra preferidos al momento de adquirir sus prendas de ropa. Donde 1 es poco preferido y 5 es muy preferido. (considere no repetir los números por casillas)

Tienda Presencial	<input type="text"/>
Redes Sociales	<input type="text"/>
Sitio Web	<input type="text"/>
Apps	<input type="text"/>
Llamada telefónica	<input type="text"/>

#### Sección 5: Intención de uso

Si P8= "Si"	P15
Si P8= "No"	P16

16. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el proceso de compra en línea de las tiendas de ropa del Ecuador? Considere una escala del 1 al 5, donde 1 es nada satisfecho y 5 es muy satisfecho

1      2      3      4      5      No aplica

17. ¿Considera que su hábito de consumo a través de medios digitales ha aumentado luego de la pandemia?

Si                      No

#### Sección 6: Presentación de propuesta

18. ¿Qué piensas sobre poder encontrar accesorios y prendas de vestir de diferentes marcas y diseños locales en una plataforma de venta en línea? Por ejemplo:

- Muy interesante
- Interesante
- Indiferente
- Poco interesante
- Nada interesante



**19. ¿Utilizaría este servicio?**

- Sí, en cuanto estuviese en el mercado
- Sí, pero dejaría pasar un tiempo hasta que otros lo prueben
- Puede que lo use o puede que no
- No, no lo usaría

**20. ¿Que la plataforma cuente con productos de emprendedores ecuatorianos, lo hace más o menos interesante?**

- Más interesante
- Menos interesante
- Ni más ni menos interesante
- No lo sé

**Sección 6: Despedida**

La encuesta ha finalizado

¡Muchas gracias por su colaboración!

## 8 ANEXO C

### ENTREVISTAS

Entrevista a profundidad N° 1

**Nombre del contacto:** Daniel Peña

**Nombre de la Empresa:** DAPS

**Cargo del contacto:** Propietario del negocio

**Nombre del entrevistador:** Doménica Tamayo, Roger Bustamante

**Lugar de la entrevista:** Zoom

**Doménica:** Buenas tardes, Daniel. Mi nombre es Doménica, soy estudiante de la ESPOL y estamos realizando un estudio que nos permita conocer cómo las Mypymes de comercio textil desempeñaron sus actividades durante los meses más difíciles de pandemia, además del uso y la aceptabilidad de una plataforma online multimarca con principios cooperativos como propuesta de solución.

Le comento que la información recopilada será utilizada de forma anónima y únicamente con fines académicos. Es importante comentar que no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera, adicional la interacción será grabada con el objetivo de agilizar la toma de información y no perder cuestiones importantes ¿Está usted de acuerdo?

**Daniel:** Claro, por supuesto.

**Doménica:** Nos podrías dar una breve presentación tuya y de la empresa.

**Daniel:** Mi nombre es Daniel Peña, tengo 34 años. Mi negocio se dedica a la venta de camisas de hombres y accesorios como pulseras y otras cositas más, lo comencé hace 2 años y medio, un poco menos de 2 años y medio, desde junio del 2018, tuve la oportunidad de hacer este negocio con su primera línea, fue cuando salimos a la venta, un mes antes tuve que recopilar toda la materia prima para poder hacerlo.

**Doménica:** ¿Qué tamaño de la empresa considera que es DAPS?

**Daniel:** Todavía es una microempresa, no tengo empleados a cargo.

**Doménica:** ¿Conoce usted la diferencia entre negocio competitivo y cooperativo? y ¿Cómo definiría su modelo de negocio? ¿Competitivo o Cooperativo?

**Daniel:** Te lo puedo decir como intuición, es marcas o empresas que se dedican a lo mismo, pero tiene sus propias ganancias, es decir, mi empresa se llama DAPS, todas las utilidades son para mí, en cambio en un modelo cooperativo/asociativo, yo tengo un socio, una persona o grupo de personas que empujamos un mismo vagón.

**Doménicag:** Entonces según lo que me comentas, ¿cómo definirías a DAPS? ¿Cómo competitiva o cómo cooperativa?

**Daniel:** Mas que todo competitiva, porque está en el mercado donde hay más marcas que así mismo son emprendedoras, y también que no son emprendedoras, sino que están consolidadas al 100%, y compito con esas marcas.

**Doménica:** y hacen lo mismo...

**Daniel:** Correcto, y yo compito con esas marcas.

**Doménica:** Ahora cambiando un poquito de tema sobre cómo se enfrentaron en la pandemia ¿A qué problemas o retos se enfrentó su negocio durante el tiempo en que estuvimos en confinamiento causado por la pandemia?

**Daniel:** Por ejemplo, mi showroom por así decirlo, está en Instagram, yo no tengo otro showroom como por ejemplo tienda virtual u otros canales de venta. Una semana antes del confinamiento legal, hice algunas fotos de unas camisas que tenía listas para la venta. El primer reto fue poner esas fotos no todas de una, sino distribuyéndola en un rango de un mes.

**Doménica:** Claro porque si las ponías todas, te quedabas sin fotos para lo que quedaba de la pandemia.

**Daniel:** Exactamente sí, y no podía quedarme sin fotos. Entonces tuve que distribuir las, una publicación de un modelo específico entre publicaciones cada 3 días. Por ejemplo, lunes, de ahí no publicaba nada hasta el viernes y así sucesivamente. El segundo reto como para todas las empresas emprendedores, fueron las ventas. No había ventas. Por ahí uno que otro en Instagram, se enganchaba con algún modelo, me preguntaba no más pero no se concretaba la venta a pesar que tuve que bajarles el precio para hacerlas un poco más atractivas, además el proceso de pago

por transferencia de tiene a algunos compradores. Eso principalmente porque era una reducción bastante en la venta.

**Doménica:** ¿Y en caso de que se haya concretado la venta, me imagino que la entrega hubiese sido un poco difícil?

**Daniel:** Sí, exacto porque todavía los courier no estaban del todo organizados como ahora y obviamente no iba a haber ventas a provincias ni nada por el estilo, solamente aquí en Guayaquil.

**Doménica:** ¿Entonces efectivamente podía afirmar que tuvo una reducción de sus ventas?

**Daniel:** Sí, es correcto.

**Doménica:** ¿Cree usted que haber tenido su negocio dentro de una plataforma de venta online, podría haber ayudado a mantener sus ventas? Entiéndase por plataforma online, ya no utilizará su espacio físico y todo a través de este nuevo canal

**Daniel:** Sí, correcto yo sí creo eso. Pero de todas maneras hubiera sido las mismas ventas que enero y febrero, si hubiesen sido reducidas porque no había efectivo o circulante sobre todo en los meses de abril, pero si hubiera ayudado.

**Doménica:** ¿Considera usted que, la asociación con otra empresa que cuenta con el mismo modelo de negocio le hubiese sido útil para hacer mejor frente a la situación? Entiéndase con esto, por asociarse para vender en un mismo lugar, hacer entregas a domicilio el mismo día con el fin de abaratar los costos

**Daniel:** Sí yo creo que sí, hubiera ayudado más que todo en los ingresos.

**Doménica:** Bueno entonces, ahora te contaremos un poco más sobre nuestra propuesta. Tenemos planteado la creación de una plataforma online multimarca, que como dice su nombre, junte varias empresas dedicadas al comercio textil para llevar un esquema en línea que les permita mantener sus ventas sin verse afectadas por externalidades y reducir costos. Como los que tienen actualmente en tiendas físicas, personal, entre otros.

El valor agregado que buscamos proponer es que esté desarrollado dentro de un modelo cooperativo, no establecido como una cooperativa, sino que utilice principios cooperativos, entre ellos talleres para compartir información que ayude a promover

llegar a producir como economías de escala, es decir, llegar a un punto de producción que permita bajar los costos. Ustedes tendrán voz

Nosotros entregaríamos una plataforma lista para el posicionamiento del producto, compra por medios electrónicos, entre otros.

**Daniel:** ¿Es como un gremio, por decir así, es un gremio?

**Doménica:** Es como la asociación de varias Mypymes, para poder hacer que estas puedan salir adelante en cualquier momento, o sea puede ser, que haya pandemia, que haya crisis, cualquier cosa que este en auge pero que dentro de este espacio puedas compartir tu conocimiento con otra persona y es como dijiste, empujar juntos el mismo vagón para apoyar a las ventas.

**Daniel:** Pero ya no serían competidoras.

**Doménica:** Serías competitivo porque lo que busca la empresa cooperativa es que todos puedan salir adelante, pero estarías con otras personas empujando el mismo vagón, porque en este escenario de la pandemia, compartir el riesgo si podría ayudar para que en vez de que estés tu solo tratando de hacer frente a la situación, estas con otras personas que te ayudarían a compartir ese gasto.

**Doménica:** ¿Entonces cómo ves esto, en cuestión de aceptabilidad?

**Daniel:** Sí, o sea, me gustaría y sería interesante pero la cuestión aquí sería como es la repartición de las ganancias.

**Doménica:** Las ganancias serían completamente para ti, pero un porcentaje debería ir para la plataforma porque obviamente necesita mantenimiento y porque el marketing que vamos a hacer también saldría de tus ingresos.

**Daniel:** ¿Pero te refieres a una tienda virtual multimarca?

**Doménica:** Sí

**Daniel:** Entonces sería una tienda virtual multimarca, de diferentes marcas que yo misma comercialización.

**Doménica:** Sí, pero serían tus camisas de hombres, por ejemplo, las DAPS que son para algo más semiformal y además por ejemplo las corbatas que venda otro emprendedor. Todos juntos dentro de la plataforma. ¿Qué tal te parece?

**Daniel:** Me parece bien, me parece bien, una tienda multimarca, pero online.

**Doménica:** ¿Y bueno te gustaría participar en este proyecto?

**Daniel:** Sí me gustaría, más que todo por poder compartir con alguien más sobre estrategias.

**Doménica:** Para terminar, dos últimas preguntas: ¿Cuánto es el precio de venta promedio de todos los productos que vende en su tienda? Y ¿Cuántas prendas está en la capacidad de producir mensualmente?

**Daniel:** Actualmente, estoy en la capacidad de hacer hasta 125 prendas al mes por todo esto de la pandemia y las ventas bajas, y en promedio el valor de mis prendas de vestir está en alrededor de los \$20 considerando que vendo pulseras y camisas.

**Doménica:** Actualmente es solo un proyecto de titulación. Y tu información nos ha ayudado bastante y te agradezco mucho tu participación.

**Daniel:** De nada un gusto.

## Entrevista a profundidad N° 2

**Nombre del contacto:** Cristina Juez

**Nombre de la Empresa:** Bluemarine

**Cargo del contacto:** Propietario del negocio

**Nombre del entrevistador:** Doménica Tamayo, Roger Bustamante

**Lugar de la entrevista:** Zoom

**Doménica:** El estudio que estamos haciendo, es para conocer cómo las Mypymes del comercio textil desempeñaron sus actividades durante los meses más difíciles de la pandemia. Además, el uso y aceptabilidad de una plataforma online multimarca con principios cooperativos como propuesta de solución. Toda la información que se obtendrá dentro de esta entrevista va a ser de uso completamente académico y todo será anónimo. La interacción será grabada con el objetivo de agilizar la toma de información y no perder datos importantes. ¿Estás de acuerdo con que sea grabada?

**Cristina:** Si, no hay problema

**Doménica:** Listo, podemos iniciar entonces con una presentación de ¿quién eres? ¿Cómo se llama tu empresa? ¿A qué se dedican?

**Cristina:** Nosotros tenemos Bluemarine. Una marca de ropa de mujer, empezamos con ventas online luego con distribuidores, es decir tienda multimarca, luego abrimos el showroom que era como un alquiler dentro de una tienda de bisutería, finalmente abrimos el local compartido con una marca de zapatos.

**Doménica:** ¿Y cómo definiría el tamaño de su empresa? Teniendo en cuenta que las micro empresas son de uno a nueve empleados, o una pequeña empresa que es de 10 a 49.

**Cristina:** Diría que micro, si tomo en cuenta las personas con las que trabajo en los talleres, si es micro. Podría ser una pequeña, pero los talleres no son propios, pero trabajamos con todos ellos. Estamos entre micro y pequeña.

**Doménica:** ¿Ahora hablando de los modelos de negocio, conoce la diferencia entre un modelo competitivo y un modelo cooperativo?

**Cristina:** Me imagino que el cooperativo es cuando haces alianzas con otras marcas o cuando tomas en cuenta a tus proveedores,

**Doménica:** Un modelo competitivo, es uno donde está todo más tradicional donde todas hacen lo mismo de manera más individual y todos buscan escalar en competencia, donde sobrevive el que más compita. Y bueno el cooperativo, es el que resulta de una estrategia que se aplica de forma colaborativa por un grupo de instituciones que tienen un interés u objetivo en común, donde la cooperación y la creación de alianzas son las partes fundamentales del modelo.

Basado en esta definición, ¿Cómo definirías que Bluemarine es? ¿Es un modelo competitivo o cooperativo?

**Cristina:** Es un mix, porque al principio, fue súper cooperativo, porque vendíamos online y teníamos que hacer alianzas con las personas que nos vendían, por ejemplo, vendíamos en giftshop, vitrina 593, en cuenca estuvimos en tres tiendas, una cerró, la otra también cerró, y así. Y bueno, los emprendedores empiezan mucho cooperativamente y los que no lo hacen a veces fracasan porque por ejemplo tienes que hacer giveaway con otras marcas, haciendo alianzas, tratar de ver estrategia a implementar para tener más seguidores. Cuando nos piden a ayudar a una marca nueva con un giveaway, lo hacemos y eso es cooperativo. Luego entendiendo el negocio, y tratando de hacer costos bajos con esto de vivimos en un país súper inestable, ejemplo nosotros abrimos en Junio y en octubre ya tuvimos un paro, en momentos de elecciones afecta directamente en la venta, dado que en Redes sociales la gente busca temas relacionados a las elecciones o en el paro. Esas cosas nos afectan, y nos dimos cuenta que, al abrir una tienda o local propio, primero debemos buscar una marca que nos ayude a traer más cliente, una marca con productos complementarios. En este caso como la empresa de zapatos, que la conocimos en una feria que era más como un openhouse, conversamos, nos hicimos amigas, intercambiamos ideas, ella tenía seguidores, fuimos hablando de abrir algo juntas para compartir gastos fijos. Decidimos abrir para ayudarnos con el tema de gastos fijos, y como ella vende ropa y yo zapatos, nos compartimos clientes, en algo. Si no hubiésemos hecho eso, en pandemia los gastos o estos costos habrían sido mucho más altos como para llevarlo solos, porque después de todo somos una marca pequeña y tienes que ser súper flexible, estar dispuesto a los cambios y entender que no hay una fórmula. Lastimosamente vivimos en un país demasiado inestable, donde



los emprendedores todavía no lo apoyan como debe ser, no hay estrategias directas que apoyen y ayuden, y no es fácil, emprender es difícil.

**Doménica:** Te cuento que también he podido hablar con otros dos emprendedores de ropa y nos comentan lo mismo, para ellos ha sido súper difícil estos tiempos de pandemia y que, así como tú la mayoría ha empezado en las tiendas multimarca. Entonces, la siguiente pregunta era ¿A qué problemas tú te habías enfrentado durante este tiempo de pandemia? más que todo en la parte de la cuarentena?

**Cristina:** A ver, nosotros sacamos ropa nueva constantemente dependiendo de la época del año, colecciones y justo habíamos empezado a una ropa más formal, inclusive, habíamos hecho bastantes tops, vestidos, faldas como para matrimonio, e hicimos la sesión de fotos... el confinamiento empezó el sábado 15 de marzo, nosotros hicimos la sesión de fotos el sábado anterior y nosotros las sesiones la hacemos con las muestras, no con la producción, porque se demora un tiempo en que llegue la foto. Entonces nos encerramos, tuvimos que cerrar los talleres, parar todo, y esa tela que habíamos comprado para hacer la ropa formal, tuvimos que cambiarla totalmente para ver que modelos hacer, un poco más informales, más casuales con algo de moda. Teníamos un inventario, y teníamos que buscar la forma de tener liquidez, porque el problema fue para todos, no sólo para el sector textil, entonces lo que buscamos fue hacer promociones, descuentos, ya cuando todo se cerró, empezamos a vender online, para tener ese ingreso y recuperar capital que permite tener esa liquidez de solventar los gastos y esas cosas, hasta tener un panorama más claro de cuando abrir.

**Doménica:** Y durante ese tiempo ustedes siguieron pagando el local me imagino.

**Cristina:** Es que en ese momento nos pasó algo raro, nunca nos llamaron a cobrar porque la dueña del local en ese tiempo se murió, lamentablemente. Entonces no tenían como contactarnos, el hermano se quedó a cargo, y todo fue un relajo, pero nos cobraron. La realidad es que, si nos cobraron, bajo un acuerdo donde yo les pagaba esos meses, pero los siguientes me hicieran un pequeño descuento que a la larga es como si no me hubiesen cobrado esos dos meses. Pero ya los desembolsé y me quedé sin liquidez. Hasta ahora estamos bien, lo logramos solucionar y pues compartir gastos ayuda, sino sería otra la historia.

**Doménica:** Entonces tú con todo esto, podrías confirmar que efectivamente tuviste una reducción en tus ventas.

**Cristina:** Obvio, si eso sí.

**Doménica:** Listo, mira, la siguiente pregunta era justo eso, si tú crees que tu negocio hubiese estado en una plataforma de venta online, te pudo haber ayudado a mantener más las ventas. Aunque sé que ustedes venden bastante por Instagram, nosotros todavía para hacer las ventas o comprar, aún tenemos que transferir, no tenemos todavía esa plataforma que nos permitan pagar de una vez y que te llegue el motorizado a la casa.

**Cristina:** Nosotros cuando empezamos y no teníamos local, teníamos página web con botón de pagos. Es decir, tu comprabas y te llegaba tal cual, como cualquier página de cualquier lugar del mundo. Y era una página donde nosotros alimentábamos constantemente el inventario y se baja el inventario automáticamente la compra. Pero, teníamos dos alternativas, pagar con tarjeta de crédito o transferencia. Y la verdad es que el pago con la tarjeta de crédito es bajísimo aquí. Eso fue hace aproximadamente año y medio, pero nosotros tuvimos página web desde el día uno, porque cuando la gente hace transferencia tú puedes decir al cliente “mira tengo página web” para que confíen. Pero ya cuando abrimos el local, la página web no representaba el canal de ventas más fuerte, era mucho más el tiempo que uno le dedicaba a la página web que lo que de verdad generaba en rendimiento de dinero.

**Doménica:** Claro, porque las personas aún no están acostumbradas a este modelo online como en otros países.

**Cristina:** Si, a mi lo que me pasaba es que las personas quieren mucho más el trato personalizado por Instagram, ejemplo “Si, mira esta blusita, ¿y cómo me arma?”, que la formalidad de ir a una página web y comprar. Es como el pensamiento ecuatoriano no es que va, compra en Amazon y todo lo entienden. Acá en cambio les cuesta eso, yo cobro el envío de \$3 en Guayaquil y los clientes piensan que les va a llegar en una hora. Entonces nos dimos cuenta que no era un canal de ventas muy fuerte para nosotros, entonces ya no lo tenemos. Si ahora me dices que si pienso que con una página web voy a vender más de lo que estoy vendiendo ahorita, la verdad tengo mis dudas, si lo pensaría más y vuelvo a abrir mi página, sólo pago una consigna y ya

está prácticamente, pero la verdad no creo. Hay otras alternativas por ejemplo que Datafast ahora tiene una cosa que se llama Datalink, que tu mandas y te pagan. Y lo que yo estoy haciendo y ya he vendido algo, es esto de BDP Wallet, y Payclub de Dainers, donde me envían un código, yo lo pongo en el Datafast y listo. Pero salen pocas ventas así, y poquísimas personas también preguntan, si aceptamos tarjetas de crédito online. Sin embargo, no es que estoy 100% segura, pero, si pienso que aquí la gente le falta empezar los medios online para poder comprar.

**Doménica:** Claro, comprendo, completamente de acuerdo.

**Cristina:** Si me han ofrecido algunas páginas web para poder poner los productos y eso, pero, también el tema de inventario es difícil, destinar solamente un inventario para la página web y un inventario solo para la tienda, y ahí yo no reservo nada porque ya tengo experiencia de que la gente no te compra. Si tuve la página web y la tuve por 3 años, pero no era un canal fuerte de venta, me servía para decir que el catálogo está en la página web, pero luego me escribían por Instagram a comprarlo con la foto de la página web, entonces no ameritaba estar tomando fotos para la página web y alimentarla, aunque para mí era mucho más fácil, porque con la información yo solo imprimía la guía y ya, mucho más fácil que todo el tiempo que te genera contestar mensajes, pero no funcionaba tanto y tengo la duda de que ahorita esté funcionando muchísimo más.

**Doménica:** Te entiendo completamente porque la naturaleza de las personas en Ecuador no es moverse a lo digital, sin embargo, con esto de la pandemia prácticamente que obligado a la gente le tocó. Por ejemplo, todas estas tiendas como DePrati, Pycca, Sukasa, ellos ya tienen su página para poder exhibir sus productos.

**Cristina:** Pero Sukasa no la tenía habilitada para compras

**Doménica:** Claro solo la tenía para exhibición

**Cristina:** Ya, pero yo ahí tengo una duda, que no se si les sirva o no, y es darnos cuenta lo importante que es tener redes sociales, mas no página web, porque... vámonos a la parte de comida... en la parte de comida te das cuenta que todos necesitan fotos de comida, necesitan tener buenas fotos de comida y un buen Instagram. Y es lo mismo o muy parecido en ropa, boutique, por ejemplo, yo estoy segura que una boutique de un centro comercial debe estar mucho más afectada que

lo que a mí me afecta, porque muy probablemente, ellos no tienen página en Instagram, es otro tipo de negocio, su clientela era la gente que se paseaba por el centro comercial. Entonces, es importantísimo hoy en día tener una buena página en redes sociales y bien alimentada. Y es más importante, creo yo, no es que tenga la razón, más que una página web.

**Doménica:** La siguiente pregunta era algo que parece que ya me respondiste, pero igual te cuento, era ¿Si la asociación con otra empresa que cuente con el mismo modelo de negocio te hubiese sido útil para hacer mejor frente a la situación? Y creo que en ese caso es “sí”, porque estas asociadas a la tienda de las zapatillas.

**Cristina:** Claro, aunque en redes sociales no tengamos mucha relación, no hacemos tantas cosas, pero en el local sí. Sin esa asociación hubiese sido muchísimo más difícil.

**Doménica:** ¿Y, por ejemplo, un poquito apartado, tú crees que fusionarte con otra empresa donde compartan capital, es decir compartir capital accionario, no solo costos, les hubiese servido para hacer mayor frente a la situación, es decir como tener un socio? Perdiendo tal vez un poco la independencia

**Cristina:** A mi nivel de negocio no, eso más hubiese servido para un negocio más grande. Para micro no creo que sirva mucho, porque la ganancia aun nos e puede repartir para más personas, por más que le inyectes capital, el mercado es el mercado y la marca va creciendo poco a poco. A menos de que te metas a hacer en media pandemia una estrategia de marketing que no es inmediata, una estrategia comercial que demora y en tiempos de pandemia hacer una estrategia comercial es muy difícil, entonces, a mí no me servía de nadie decirle a alguien “oye asóciate, dame un poco de plata para cubrir ahorita y luego te doy ganancia”, no creo que en mi nivel de negocio hubiese funcionado eso. Creo que más me hubiese funcionado achicarme mi capital que mi negocio. Una marca que tenga que aguantar locales comerciales supongo que si le serviría.

**Doménica:** Bueno con este Background que tenemos, te voy a contar la propuesta que nosotros tenemos como propuesta de solución. Lo que queremos hacer, es una plataforma online multimarca que como dice su nombre junte varias empresas que se dediquen al comercio textil, para poder llevar un esquema de venta en línea con botón de pagos dentro de la plataforma que le permita a los emprendedores poder mantener

el esquema de ventas, por ejemplo, en los que hay paro, que no se puede salir de la casa, que cuarentena que pandemia, millones de cosas que tiene la naturaleza del mercado aquí en Ecuador. Entonces por eso, lo que buscamos con esto es ayudarle a estas microempresas a poder reducir los costos. Como tú me comentabas al principio comenzaste dentro de una multimarca que tenía página web, y me he dado cuenta que las otras personas con las que hemos conversado han iniciado así, y queríamos ir por el lado de reducir costos, y el valor agregado que le queremos dar a este modelo, es que sea un modelo que se base en principios cooperativos, no tanto que sea una cooperativa, sino que se base en principios cooperativos. Es decir que ambos estén comprometidos en sacar adelante la empresa porque según lo que nos han dicho es que dentro de las multimarcas actuales, los dueños no se preocupan tanto porque las marcas se vendan como tal, no hay ese interés.

**Cristina:** mira les cuento algo, y no es que nos pasó directamente, pero que suele pasar, a veces (no todas), en general fallan el algo todas, todas te piden un porcentaje de tu venta o te alquilan un espacio, pero ahí el punto como emprendedor, utilizas eso de ahí, y ya le estas dando ese porcentaje para que el local gestione la venta, y que tú ya estás dándole una parte importante del margen que para un emprendedor muchas veces ya es alto. Por eso digo que a un emprendedor les sirve las tiendas multimarca cuando recién están empezando. Cuando ya quieren crecer un poco más, donde ya tienen costos más altos, no es rentable porque el margen que se llevan las multimarca es alto. Es el 35 o 40%. Entonces claro, cuando tú ya eres una persona, me invento, que hace bisutería en su casa, sola, tu eres tu tiempo, tu eres lo que tú haces y contabilizas las horas que llevas sentada en un lugar, y luego el margen en bisutería es alto, porque el material es súper barato. Entonces tú vas a comprar unas perlititas y el tiempo que te lleva a hacerlo es lo caro. Entonces cuando tú eres solo y vas a estos lugares para venderlos, ¡perfecto!, porque se venden por impulso en el counter, pero cuando tú ya empiezas a generar más ventas y empiezas a crecer, tener una persona ya se te encarece y pagar ese 35% ya no te da. Entonces estas tiendas multimarca no entienden mucho lo que es la cooperación, no entienden el negocio cooperativo, porque ahí no entienden que, si ellas te bajan un poco más el margen, tú le das más inventario. Y si tú les das más inventario, se vende más, y claro ganas menos en porcentaje, pero ganas mucho más en dólares porque ellos no ven el volumen. Y eso a mí me paso con todas. Por eso tome la decisión de ya no estar.

Aparte tu destinas un inventario y no hay inventario cruzado. Deber un inventario cruzado porque yo necesito saber que se está vendiendo., porque puede yo tengo algo acá tirado y allá se está vendiendo. el cruce de información era bajísimo porque llegan a tener hasta 40 marcas, y no tienen la capacidad de manejarlas. Ya te digo cuando eres pequeñito y recién empiezas sirve muchísimo, pero cuando ya quieres crecer un poquito más, un poquito, eso que se llevan de margen es demasiado. Suelen haber planes, y dependiendo del tipo de producto porque por ejemplo hay productos que cuestan \$2 y ahí no se te pueden llevar el 35%, pero para nosotros termino siendo todas el 35%. Entonces ahí hay algo, ese modelo de negocio en verdad no sirve, porque solo sirve para cuando eres un emprendedor que recién salió y necesitas un lugar donde poner tu marca, que a nosotros si nos sirvió, no te digo que no, nos sirvió cuando éramos chiquititos, ya cuando quisimos hacer el showroom, era difícilísimo mantener un inventario casi que no sabías como rotaba hasta fin de mes que te daban la venta, o ibas visitando, eso es tiempo!, y cuando eres emprendedor cuesta todo, y del otro lado no recibes esa retroalimentación. Y si ustedes quieren hacerlo o están proponiendo, tienen que ver que ofrecerles porque por ejemplo, si una persona ahorita (aunque ya me han dado 3 opciones que ni siquiera las he analizado mucho), pero me han dicho para vender en una página web y que pone un inventario que por lo general siempre es un inventario móvil, que tengo que tener separado para esta página, pero no me dan los números nunca porque el porcentaje es alto, y lo que me proponen no me sirve, a mí en giftshops, me iba bien y decía “chuta, si me bajarán el porcentaje, yo les diera mucho más inventario para que haya más, porque tienes que tener cosas para que se vendan, porque no es que pones 50 y se venden 50, pones 50 y se venden 30, si quieres vender las 50 entonces tienes que poner 100. Esos conceptos las personas no lo entienden mucho en negocios y ahí es cuando empieza el problema y ya no te sirve. Entonces quieren quitarte el 35% pero quieren dejarte el mismo espacio y dicen que es porque se les subieron los costos a ellos, y pues “y? ese es tu modelo de negocio, no el mío, mira como haces para que te sirva” pero no, esos costos se lo traspasan a la marca, entonces ellos no invierten en ningún inventario solo tienen gastos fijos, no tienen problemas de rotar el producto, entonces ese el problema de las multimarcas. Entonces si lo haces online, no se pues, les recomiendo que propongan inventarios cruzados, o acceso de todas las marcas a su inventario y capacidad.

**Doménica:** claro, como para tener autonomía de ver cuánto de mi ropa hay ahí, cuanto se está vendiendo, cuanto necesito separar.

**Cristina:** ¡o me vienen a comprar algo a mí, y yo le digo “déjame ver si te lo consigo” y no tengo que mandarle mensajes a la de otra tienda, sino que, con un acceso, veo “aquí me queda una” y pum! Lo bloqueo. ¡Ahora si eso de tema de programación es carísimo y no se puede hacer en la página, no se! Pero necesitamos retroalimentación.

También hay emprendedores que viven del emprendimiento y los que no, los que vivimos del emprendimiento, estamos súper metidos en la marca, tenemos las cuentas súper claras, la vemos como una empresa y hay gente súper informal, hay gente que tienen algo y si se vende “ah, ahí está”, precio \$20 gané \$20. Hay gente que no entiende Hay gente que si lo entiende y es un negocio más formal y me imagino que eso es lo que quieren en una página web para que se mantenga en el tiempo, tienen que ofrecerle estas cosas porque van a estar súper pendiente por ejemplo de la retroalimentación, yo mando una falda y Uds. no la están vendiendo y a mí se me acabó, y me entero recién a fin de mes, no sirve. Esas cosas son súper importantes, entonces podrían enviar un cruce de inventario cada 15 días, cada 10, eso ahí varía.

**Doménica:** ¿Entonces creo que me queda clara cuál es la opinión que tienes sobre el modelo de negocio, pero como te preguntaba tu ahorita me decías que ya ahorita como está más avanzada, como que estas creciendo, este esquema de trabajo, lo aceptarías? ¿O no lo aceptarías?

**Cristina:** ¿Meterme a una página web multimarca?

**Doménica:** Aja, con todos los principios cooperativos, el inventario cruzado, los beneficios que necesita tener el emprendedor

**Cristina:** ¿y el precio sería solo variable, dependiendo de la venta? ¿O solo precio fijo?

**Doménica:** Sería como te decía un porcentaje de las ventas. Por el mantenimiento de la página y el marketing que debería ser para todos.

**Cristina:** Ya entonces sólo me pedirían un porcentaje y yo pudiera tener un inventario donde por lo menos pudiera ver o preguntarle a alguien, ¿cómo va? Es que, para mí,

es súper importante el inventario, porque yo tampoco es que trato de tener un inventario, no tan enorme, pero que lo rote bastante.

**Doménica:** Claro tener lo suficiente para venderlo y no tener un montón para que se quede ahí estancado.

**Cristina:** Claro, la moda va cambiando. Pues si solo requieren de eso y no me cuesta más nada, meto la ropa ahí. Porque me va a costar solamente la venta final. Ahora, tendrían que analizar bien, porque yo no me metería a promocionar tanto que vayan a esa página web y a mí me baje la venta en el Instagram.

**Doménica:** Pero esto sería parte de tus redes, porque sería el Landing page donde el comprador iría donde ya desea hacer la compra.

**Cristina:** Osea lo intentaría, un mes, si me va bien mes y medio, pero si no, no. Si me lo dices así, que voy a tener la disponibilidad de mi inventario cuando yo quiera, y yo veo que el impulso que le van a dar va a ser bueno y me presentan como que mira, esta es la página web, y vamos a publicitar cada cierto día este producto, y este producto y así, esta es la estrategia y esta son las otras cosas que vamos a tomar. También tienen que ver, yo te doy las fotos o tú me las haces. Y eso depende también de lo que ustedes hagan, porque si van a hacer una página web y ustedes toman las fotos del producto o van a recibir las fotos de los emprendedores o de los negocios que las hacen, pero hay negocios que si las hacen y hay negocios que no las hacen. ¿Si digamos, yo no de todo hago fotos, hay productos que no alcanzaron a la sesión de fotos, cómo lo van a subir ustedes a la página web? Quizás era una de las cosas que me quitaban tiempo. En el Instagram los histories son más relajados, entonces cuando yo no he hecho una foto puedo hacer un video en vivo o le tomo una foto en un maniquí, pero ya en una página necesitas una foto del producto un poco más profesional.

**Doménica:** Claro entonces, como que todo eso debería venir por parte de la plataforma

**Cristina:** Claro eso, y pues si lo haría, obviamente que lo haría, si me estás diciendo con todas estas cosas de cooperación de eso sí, claro que tendría que analizar el margen. Y aparte que no tengo página web ahorita y no pienso abrirla sola ahorita. ¡Ahorita no!... pero si haría eso, no me niego para nada. Lo que pasa es que alguien



más nuevo diría, si de una, yo si lo tendría que analizar un poco más ya que ya he estado en esta vaina y las negociaciones son difíciles.

**Roger:** ¿Una preguntita adicional, cuando estuviste en las tiendas multimarca, en base a tu experiencia, afirmas que los dueños no te daban el seguimiento necesario?

**Cristina:** No, nadie, el tema de inventario era pésimo, yo tenía que llevar mis hojas, porque era algo “esto le estoy entregando, esto me estoy llevando, esto vendió”.

**Roger:** ¿Y cuando eras participante de estos espacios multimarca, ustedes tenían algo de participación como voz y voto de lo que ellos hacían, o simplemente pones tu producto y veremos si se vende? O podrían aportar a la tienda y decir “mira podríamos hacer esto, esto lo otro”

**Cristina:** A ver, ellos me pedían mucho las fotos de los productos para ellos subirlo directamente a sus redes. A mí me pedían que yo los promocionara bastante en mis redes, pero ahí es que venía la parte de, a ver, yo ya abrí el showroom, y no podía promediarlos tanto en las redes, porque yo quería que vayan a comprar a mis showroom, tú tienes que ver la manera de vender mi ropa con el porcentaje que ya te estoy dando en tu canal de ventas. Pero no había una estrategia dentro de esas tiendas (no sé si ahora), donde digan a ver, de lunes a domingo abro, lunes y martes van a ser tales y tales marcas, miércoles tales y tales. Ellos si lo suben, si lo promocionan, pero eso de “mándame las fotos”, “mándame las fotos” “mándame el video que hiciste”. Si lo sube, pero también ya, debe ser dando y dando. A veces piden colaboraciones donde tienes que ir colaborando y no puedes negarte a hacerlo. Entonces no es que son malas las tiendas multimarca, porque a mí me sirvieron, pero si llegas a un punto que las personas que las tienen no conocen muy bien, hay unas excelentes que son súper buenas y muy abiertas para empezar y hay otras que no.

**Roger:** Si básicamente muchos han empezado con las tiendas multimarcas y también quería acotar un poco al tema de la propuesta, y es que el hecho de ser una tienda multimarca online con principios cooperativos, implica que el participante de la tienda multimarca, básicamente se junten entre ellos (dado que tienen el mismo objetivo), de tal manera que ellos tengan decisión de lo que se hace dentro de la tienda, y definen “tal semana vamos a hacer esta estrategia porque se viene la navidad”, y entre ustedes decidirían que hacer porque ya tienen el conocimiento, también les permiten crear alianzas, por ejemplo, dado que tenemos un espacio con varias

empresas que se dedican a lo mismo, podríamos aliarnos por ejemplo con Rappi, para que nos haga el delivery de todo lo que salga de nuestras tiendas. Compartir información es clave en la cooperación de las tiendas, de tal manera que se diga “sabes que, este proveedor me ofrece que, si todos producimos con él, nos permitirá tener una economía de escala que ayude a reducir costos”, y pues creo que es lo que no hay actualmente.

**Cristina:** Si eso no hay, o al menos no cuando estaba no se ahora, pero no podía decir “por esta aquí mira, conseguí este beneficio” porque al ser una tienda multimarca puedes conseguir muchos beneficios como el que dices de Rappi, Glovo. Porque tienes tantas marcas que a su vez tienen tantos seguidores y puedes enganchar por ahí más de lo que yo puedo hacer sola en tal lugar y no lo hacen. Entonces chuta imagínate lo que cuesta una sesión de fotos y tienes tantas cosas que coger que no necesitas nada. Si le falta mucho lo cooperativo, entonces si tiene que ser súper bien explicado en que te va a beneficiar estar ahí

**Doménica:** Claro, lo aceptarías con las reglas claras

**Cristina:** Claro, más que todo porque es un negocio formal, así va a funcionar, de esta forma se harán las entregas de inventario, este es tu inventario, estos días son los pagos, de esta manera me facturas, y hay unas que lo hacen muy bien y hay unas que no, y te estoy hablando porque tuve buenísimas experiencias y otras no tan malas, y bueno con todas yo siempre termino bien, porque ya te digo, todas sirven en su momento y sirven, si venden, pero el problema es que luego ya no tratan de ayudarte, como bajarte un poco el porcentaje porque si eras una marca importante para mí, como eso.

**Doménica:** Para terminar, dos últimas preguntas: ¿Cuánto es el precio de venta promedio de todos los productos que vende en su tienda? Y ¿Cuántas prendas está en la capacidad de producir mensualmente?

**Cristina:** Considero que, entre todos mis productos, el precio promedio debe estar entre unos \$20 a \$25 y yo mensualmente puedo producir hasta unas 300 prendas mensuales, dependiendo también del mes porque hay meses que se venden más ropa que en otros, pero puedo producir hasta aproximadamente 250 prendas diferentes.

**Doménica:** bueno eso es realmente es la entrevista y la verdad es que nos ha ayudado un montón, al menos Roger y yo ya tenemos muchísimo más claro ahora el tema. ¿Y no sé si Roger quiera acotar algo más?

**Roger:** No, por ahora, y bueno si quiera preguntarte finalmente que ya escuchaste la propuesta tengas alguna sugerencia para tener un poco de insight que nos quisieras dar para mejorar el modelo.

**Cristina:** deberían de entrevistar a alguna tienda multimarca o una giftshop, yo al menos con vitrina 593 me fue excelente, los amos, mantenemos la relación y todo, pero para mí llega un punto que sirve y no sirve, pero de ahí son excelentes.

Yo tengo una excelente relación con ellos, y ya te digo para empezar sirven mucho y ya luego tienes cosas que necesitas modificar y como marca ya necesitas irte, y que hay cosas que tienen que ir cambiando. Es súper importante lo cooperativo, dejarle al emprendedor muchísimas herramientas, donde tú digas que estando aquí, destinando tu inventario, poniéndolo aquí (porque no es que tenemos mucho capital, el inventario es pequeño), no es que te garantizo, pero hare todo lo posible para ayudarte a que vendas. También es importante que hablen con una tienda multimarca para que vean el punto de vista de ellos. También quizás a veces ustedes menos mal lo van a hacer online, porque, su idea, no es que lo harán, pero online quizás te reduce muchísimos costos, y quizás nosotros lo vemos así, pero del lado de la tienda multimarca quizás sea difícilísimo mantener una estructura de alquiler de un lugar más grande, abrir más tiempo. Yo lo veo del lado del emprendedor

**Doménica:** Bueno, no te quito más tiempo y te agradezco el tiempo en verdad nos ha servido muchísimo toda la información que nos has dado. Y no también gracias por igual como que te escriba por Instagram alguien y aceptar

**Cristina:** Tranqui, igual cuando quieran...

**Doménica:** listo muchísimas gracias, que les siga yendo súper bien y espero pronto estar por ahí comprando algo

**Cristina:** jajá ok, chao.

**Doménica.** listo cuídese

**Roger:** Chao, muchas gracias.



## Entrevista a profundidad N° 3

**Nombre del contacto:** Katia Franco

**Nombre de la Empresa:** Katia Franco

**Cargo del contacto:** Propietario del negocio

**Nombre del entrevistador:** Doménica Tamayo, Roger Bustamante

**Lugar de la entrevista:** Zoom

**Doménica:** Buenas tardes, Katia. Mi nombre es Doménica Tamayo y mi compañero es Roger Bustamante, somos estudiantes de la ESPOL y estamos realizando un estudio que nos permita conocer cómo las Mypymes de comercio textil desempeñaron sus actividades durante los meses más difíciles de pandemia, además del uso y la aceptabilidad de una plataforma online multimarca con principios cooperativos como propuesta de solución.

Le comento que la información recopilada será utilizada de forma anónima y únicamente con fines académicos. Es importante comentar que no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera, adicional la interacción será grabada con el objetivo de agilizar la toma de información y no perder cuestiones importantes ¿Está usted de acuerdo?

**Katia:** Sí, está perfecto

**Doménica:** Nos podría dar una breve presentación suya y de la empresa.

**Katia:** Mi nombre es Katia Franco, está así mi marca como Katia Franco, comencé hace 22 años.

**Doménica:** ¿Qué tamaño de la empresa considera que es Katia Franco? ¿Micro, pequeña o mediana empresa?

**Katia:** Mi marca se considera una mediana empresa porque he llegado a tener 12 personas a mi cargo, en cuanto a taller 12 personas, que serán 50 o más familia que están detrás del negocio porque no solo es la persona de la mano de obra, implica que tengo que tener a alguien que se movilice, que entregue porque ahora hay Uber,

Picker y esas cosas, pero antes, no teníamos esas facilidades entonces, aparte de la gente de la mano de obra hay mucha gente que está atrás de lo que estás haciendo.

**Doménica:** ¿Conoce usted la diferencia entre negocio competitivo y cooperativo?  
(basado en que conoce la diferencia) ¿Cómo definiría su modelo de negocio?  
¿Competitivo o Cooperativo

**Katia:** Nosotros estamos en un negocio competitivo creería, porque estamos en el día a día la que saca primero una moda, la que pega, estamos día a día en cuestión de precios, luchando, porque generalmente las clientas regresan a mí por calidad y precio, porque puede ser que algo cueste \$10 pero si se te daña al día siguiente no vas a regresar entonces eso entiendo yo por competitivo y lo otro es haciendo como comunas o sea ayudando el uno al otro ¿a eso te refieres?

**Doménica:** Un negocio competitivo es cuando las empresas generan ganancias a expensas de otras empresas, siendo el individualismo la parte fundamental de este modelo (Sobrevive el más competitivo). Mientras que el cooperativo es el resultado de una estrategia aplicada de forma colaborativa por un grupo de instituciones que comparten un interés u objetivo en común (en nuestro caso ser más competitivos y asegurar la subsistencia bajo cualquier circunstancia), siendo la cooperación y la creación de alianzas las partes fundamentales de este modelo.

**Katia:** Claro cooperación, aquí no hay eso, bueno yo por lo menos no he visto eso, tú tratas, yo por ejemplo soy súper abierta, recién me paso, si alguien me dice Katia, hace poco me mandaron un mensaje diciendo que alguien a quien quiero mucho y diríamos que es mi competencia le clonaron la cuenta, yo subía historias en seguida que la sigan a pesar de que hace exactamente lo mismo que yo hago. Yo no tengo como ese recelo de que si subo una historia de alguien que hace lo mismo que yo, voy a perder a mis clientes, yo sé que mis clientes son fieles, y se lo que encuentran cuando van a Katia Franco, aparte de estar yo presente, hay una esencia de marca atrás de Katia Franco, entonces sí creo que no me resta nada ayudar a las otras marcas pero no veo lo mismo, las maquilladoras no sé si te das cuenta ellas son un grupo que se empujan las unas a las otras, acá lamentablemente en la industria textil no es así, es muchísimo más largo en competitividad. Ahora, que yo creo que si vendes, disculpa que me desvíe, pero si vendes y ves que tienes ingresos, ves que estás funcionando como marca no tienes ese miedo de la competencia, ojo, sin

quedarse atrás, o sea siempre debemos ir a la vanguardia podríamos decir, cómo ir primeros, pero yo si creo que yo no tengo tiempo de ponerme a pelear con nadie, no me gusta eso de no ayudar a los demás siempre ayudando, siempre cooperando, pero sí veo mucho que no hay la misma reciprocidad. Lo que pasa es que yo creo que para mí es un poco más difícil porque yo voy dirigido hacia un mercado de tu edad, gente joven, y yo podría ser tu mamá, pero yo debo pensar como una niña de 20 años y trabajar con toda la experiencia que tengo.

**Doménica:** ¿A qué problemas o retos se enfrentó su negocio durante el tiempo en que estuvimos en confinamiento causado por la pandemia?

**Katia:** Insumos Básicos, insumos básicos era lo que no teníamos, no sé si me alargó un poco pero yo a la segunda semana, siempre estoy investigando, viendo que se está utilizando, a veces me quedo hasta las 2 o 3 de la mañana buscando nuevos modelos, siempre estoy como pendiente de ¿que se está usando? y ¿qué es lo que va a pasar? porque es como un conjunto, tú estás pendiente de la moda siguiendo a quién está a la vanguardia o lo que sea, porque tengo hasta Tik-tok por si acaso, imagínate a mi edad tener Tik-Tok. Todo es más complicado, pero yo creo que el día que cerré el local, yo dije aquí comienza la pandemia porque siempre lo vimos de lejos, para mí fue el martes 15 y yo sabía lo que se venía porque ya había visto todo lo que venía de los otros países principalmente de China o Japón para mí es lo mismo, y en todas las historias ya estaba la gente haciendo mascarillas, en Pinterest ya habían instructivos para hacer mascarillas y nosotros aquí ya para el martes no teníamos mascarillas porque ya nos habían dicho no compren mascarilla, nadie compre, nadie nada entonces para el martes ya no había nada y yo lo ví como una oportunidad, yo dije aquí yo tengo que hacer mascarillas, o sea el martes que yo cerré el local yo sabía que no lo íbamos abrir enseguida o sea tenía esa sensación por lo que había visto de que no era algo que iba a pasar en 15 días, es más me costó despedirme porque no teníamos una fecha entonces le entregue el celular del negocio, que nunca había hecho, a la chica que trabaja conmigo porque siempre he dicho que mi asistente tiene que descansar, o sea como que, para estar activadas al día siguiente tienen que desactivarse ese día, entonces era yo la que contestaba en las noches o en las tardes o ese tiempo que ellas no estaban disponibles en Instagram, pero en este caso se lo entregué a ella y le dije tú vas a ser la conexión, el celular de local hace la conexión entre nosotros con el negocio, entonces se lo

entregué, la primera semana me olvide como de todo, me desconecté de todo porque fue una semana difícil, habían fallecido amigos, no familiares pero a diario gente conocida 2,3,4 fallecidos y si me chocó, hacerme cargo de la casa de pronto yo que salía todas las mañanas estaba de 9:00 de la mañana a 9:00 de la noche en mi casa, con toda mi familia era súper raro ya a la segunda semana dije no, pues vi que no habían ingresos, ví que nuestros ahorros comenzaban a gastarse, vi la angustia de las costureras, del personal que trabajaba conmigo, muchos son satélites, ¿Qué son costureras satélite? gente que factura o sea gente que no puede estar en tu taller porque tiene una familia que cuidar porque tiene que quedarse en casa por “x” motivo, porque tiene un hijo enfermo, por muchos motivos, entonces ellos no quieren tener un horario cosen cuando tienen tiempo, vi que esta gente que facturaba no tenía ingresos, no podíamos salir a la calle, no teníamos insumos entonces yo la segunda semana ya comencé a hacer el molde de la mascarilla, yo dije a ver, la gente no va a comprar ropa, la gente está muy empijamada, bueno yo nunca, ningún día para que sepas, nunca pase un día en pijama, me levantaba y me cambiaba porque no podía estar en pijama, yo trabajo desde los 17 años entonces mi esencia no era quedarme en pijama, yo me levantaba a las 5 de la mañana para ir al gimnasio, más de las 6:00 ya no podía quedarme en la cama y no cambiamos horario, mi hijo de 22 años siguió su mismo horario también, o sea como un día normal, estábamos encerrados, pero era un día normal para nosotros entonces comencé a buscar cuál era la mejor opción de mascarilla porque yo decía esto es lo que va a darle ingresos, primero no pensé en mí, sinceramente pensé en las costureras que eran quienes realmente necesitaban pero me daba miedo una serie de cosas también, como era exponer a mi familia, que entrará mercadería, por decirlo de alguna manera de afuera, porque yo no sé bien el cuidado de cada persona, a pesar que hay costureras que trabajan conmigo desde hace 22 años conozco el cuidado que ella tienen pero también tenía el tema del transporte que las traía de allá de su casa hasta acá eran mil cosas, bueno pero hice las mascarillas y quedaron, entonces comencé a buscar insumos, hablé con ellas, eran 11 pero 4 me aceptaron, yo dije a ver, aquí es de ponernos la camiseta para tener ingresos, yo tengo que ayudarlas de alguna manera, ya te digo, primero no pensé en mí, pensé en ellas, yo dije las mascarillas ¿cuánto me puede generar? o sea este ingreso no me va a ayudar a mi pero las va ayudar a ellas entonces puse un costo por ciento de mascarillas, yo les dije nos vamos a poner todas la camiseta y nos vamos a ayudar todas, les dije yo les pagó, hicimos un promedio de cuánto



gastaba en el filtro que en esa época le llamábamos pellón, el pellón es la tela que va en el puño o en el cuello de la camiseta esa parte que tú sientes más durita, eso es lo que ahora le dicen filtro, entonces saque un promedio, comencé a cortar y ver de un metro cuantas mascarillas salían, y bueno saqué “yo gasto esto”, “puedo pagar esto”, “las vendo en esto”, pero sentía que la segunda semana, aunque ya tenía todo negociado con las costureras, sentía que era como que la gente estaba muy susceptible y no te decía, chuta qué chévere lo que estas haciendo, te decía: “oye como no puede ser empática con lo que estamos pasando”, obviamente las personas que no tuvimos ninguna pérdida decíamos tenemos que continuar, las personas que habían tenido una pérdida estaban sufriendo su pérdida, estábamos en la segunda semana y alguien que yo seguía, para eso ya la segunda semana yo comencé a ir al local porque comencé a vender online, yo dije bueno aquí de alguna manera tenemos que salir adelante, no habíamos hablado con la dueña del local no sabíamos si teníamos que seguir pagando local, o sea como una serie de cosas extras que también me venían como responsabilidad, ¿me explico?, pero yo ya iba al local a tomar medidas, yo nunca había tenido medidas de seguridad, es decir yo sabía las medidas generales de las cosas, pero ciertos modelos tienen sus medidas entonces iba al local caminando con todos los cuidados, licras, mangas largas, gorras, mascarilla, con todo lo que te puedas imaginar pero yo sabía que nadie iba a ir al local o sea en todo caso lo que me fue difícil, primero fue tomar la decisión porque la gente comenzó a decirte ¿Cómo no puede ser empática?, cuando alguien me escribió, alguien muy cercano a mí, que como no podía ser empática, le dije tengo que pensar en la gente que trabaja para mí y está también es una forma de ser solidaria y empática, o sea tiene que comenzar en casa y entonces dije no aquí, suerte o tripa, esto se lanza y aquí en la casa fue una locura. Gracias a Dios como soy vieja tenía como un cuarto que lo tengo destinado como taller pero realmente sólo coso poquísimo, tenía insumos, tenía elásticos porque no le doy todo a las costureras y compró bastante, pero voy dando poco a poco, todo conforme a lo que se va necesitando, pero yo siempre tengo como una reserva, tenía muestra de las telas, de los muestrarios que te mandan para que tu escojas las telas, y comencé a hacer de eso las mascarillas, o sea de las muestras comencé a cortar y a mandar por Picker a las costureras, a las 4 chicas que habían aceptado lo que yo les estaba diciendo, y les dije, hacemos, y las primeras 100 que hagan cada una vamos a ver cómo se venden si no yo le voy a pagar después pero le voy a pagar en algún momento pero

aquí nos mantenemos ocupadas entonces bueno las 100 se terminaron, se terminaban 400 diarias se podría decir o sea no me abastecía y veía que mis elásticos, mis insumos se estaban acabando, las ventas se mantuvieron claro, lo que pasa es que no es lo mismo vender una mascarilla que cuesta \$3 a una blusa que cuesta \$26 o 28 entonces no había la misma cantidad de ingresos, te podría decir que teníamos un 40% de ingresos pero no estuve detenida y las costuras teníamos ingresos, aunque sean poquitos, comencé con un solo Picker y ese chico se hacía 80\$ diarios, entonces el claro se estaba arriesgando, era una cosa que nadie quería hacer pero me vino el problema de que, él como veía que yo me movía bastante, y era fácil porque era sólo entregar a diferencia de un Picker que tenía que comprar, conmigo solo tenía que entregar, recibir y entregar a pesar de estar en la aplicación igual se quedó conmigo un 80%, pero se me acabaron los insumos, entonces a la cuarta semana que ya se habían acabado mis reservas los almacenes comenzaron a abrir a puertas cerradas, la viveza criolla, que no te podían abrir pero estaban ahí, entonces lo que fue terrible fue conseguir materia prima, una cosa que no te querían vender solo 10 metros de tela si no un rollo de 100 metros y yo no hacía nada con eso porque la gente quería mascarillas de colores y yo no hacía nada con 100 metros de tela de un mismo color, no habían elásticos, tenía que comprar el que quisieran ellas, las chicas que vendían me conocen desde hace años entonces les mandaba mascarillas a regalar y ellas me contestaban enseguida o les mandaba un dulce que compraba y ellas me mandaban insumos más rápido que a los otros. Estaba buscando constantemente como quien estaba a cargo y les mandaba como una muestra de afecto, y comencé a recibir apoyo, pero también todo el mundo quería efectivo, nadie quería cheque, nadie quería tarjeta de crédito, y a pesar de que yo en mis 22 años de hacer esto nunca había quedado mal, nunca había dicho postérgueme un cheque, nada, hasta el día de hoy nadie te da crédito, todo el mundo te pide efectivo, entonces te podría decir que lo más difícil fue en primer lugar tomar la decisión porque estaba arriesgando a mi familia, fue súper difícil para mí eso pero lo más difícil aparte de tomar la decisión fue conseguir insumos.

**Doménica:** ¿Entonces efectivamente podía afirmar que tuvo una reducción de sus ventas?

**Katia:** por supuesto que sí, hasta el día de hoy, yo me he reactivado en un 70%, yo me considero como que wow, he tenido suerte y me ha ido bien con un 70% de

reactivación de ventas, porque vas a la calle segunda, yo estoy en la calle principal, y ves todos los almacenes cerrados entonces yo me siento afortunada de que puedo continuar y puedo seguir dando trabajo, puedo estar al día con mis pagos con todo el mundo porque sí, yo no te digo que estoy un 100% y te digo también que si hay otra para, otra cierre de todo, a mí me afectaría bastante.

**Doménica:** ¿Cree usted que haber tenido su negocio dentro de una plataforma de venta online, podría haber ayudado a mantener sus ventas? Entiéndase por plataforma online, ya no utilizaría su espacio físico y todo a través de este nuevo canal.

**Katia:** Claro, es que sabes que me pasó, los bancos nunca cerraron, entonces al darme cuenta que la gente no tenía efectivo lo que hice enseguida fue, inmediatamente, comenzar a llamar a mis contactos en las tarjetas de crédito, o sea las personas que me habían ayudado siempre en los problemas de la Datafast, para ver cómo hacía, porque yo nunca me había preocupado por como recibir pagos a través de internet con tarjetas de créditos por ejemplo, entonces ya a la tercera semana que había comenzado a moverme, como una semana después contrate un servicio que tú pagas mensualmente en mi caso, el que yo contraté, recibes pagos con tarjeta de crédito en línea, sin llevar y traer el Datafast, como lo hace cualquier multinacional, cualquier tienda que vende en línea, yo la hice también enseguida, lo que pasa es que es que cuando tú estás al frente, tú vas viendo las necesidades, tú ves qué es lo que hace falta e inmediatamente tienes que actuar enseguida, no te puedes quedar.

**Doménica:** ¿Considera usted que, la asociación con otra empresa que cuenta con el mismo modelo de negocio le hubiese sido útil para hacer mejor frente a la situación? Entiéndase con esto, por asociarse para vender en un mismo lugar, hacer entregas a domicilio el mismo día con el fin de abaratar los costos.

**Katia:** Claro, o sea mira es que yo tengo 5 años en un local y podría decirte que fui una de las primeras, por no decir la primera, o sea nosotros cuando entramos estábamos Martina que es una tienda de zapatos y yo, lo primero que hicimos fue decirnos tenemos que alquilar un espacio para que nuestros costos se reduzcan, entonces aquí teníamos bisutería y a una chica de cosméticos, que a la larga la gente aún no confiaba en la marca en esa época, como que no tenía presencia, como la

marca ecuatoriana en cuestiones de cara, de maquillaje entonces como que no pego, pero Martina y Katia Franco siempre hemos estado compartiendo gastos, nos apoyamos así en cuestiones de gastos, no en cuestiones de, de hecho Martina estuvo parado varios meses, como dos o tres meses, no sé exactamente el movimiento que tuvo ella, pero ella si paro, seguíamos compartiendo gastos, entonces ya el costo de la gente que trabajaba conmigo, es que la mano de obra no se comparte o sea es complicado, pero en el local ciertas cosas si tenía compartido en gastos. Martina y Hagia con Daniela Heiner que también compartimos local, o sea las tres nos pusimos la camiseta.

**Doménica:** Entonces el local de Katia ¿se podría decir que es un poco multimarca? ya que en su local físico tienen ropa, zapatillas y accesorios.

**Katia:** Sí, también tenemos sombreros, entonces es como una tienda multimarca, pero lo que no quisimos llevar junto es la contabilidad, cada una lleva su contabilidad autónoma, cada una está al frente de su negocio o sea cada una debe estar al 100% en lo que hace, es decir no es compartida la responsabilidad de que vaya gente a su marca o sea es responsabilidad de cada una hacer todo lo que puede para que vayan sus clientes y ya una vez que están ahí, ahí si enseñamos todo.

**Doménica:** ¿Usted cree que este mecanismo de que venden varias cosas les ha funcionado?

**Katia:** Si, sabes que te cuento que esa fue la idea inicial cuando decidimos poner la tienda, abrir el showroom, que tú vayas a Martina y salgas vestida de Katia Franco o viceversa, por supuesto que nos ha funcionado eso es indudable, es que también somos dos generaciones diferentes, Franchesca tiene casi la mitad de mi edad, ósea podría ser mi hija, y cada vez nos hemos apoyado más a la otra en cuestión de conocimientos, hay cosas en las que yo le he dicho sabes que Fran esto no funciona así pero hay millón cosas que ella también me ha enseñado a mí, me dice Katia esto tenemos que hacerlo así, a pesar de que no compartimos ganancias ni costos ni nada en cuestiones de la marca.

**Doménica:** Sabe que con todo eso que usted me cuenta yo podría decir que el showroom que ustedes manejan si tiene estos principios colaborativos, en realidad, las empresas cooperativas no son esencialmente las que comparten capital accionario ni que llevan junta su contabilidad, sino más bien quienes tienen este

espacio para intercambiar información que les permita crecer tanto las unas como la otras.

**Katia:** A ver yo soy 0 egoísta eso sí, pero no me gusta perder credibilidad, si alguien me manda un producto, no necesariamente gratis, o yo pruebo algo que me encanta y sé que es bueno te lo recomiendo en mi página, si yo no lo he probado por más de que me digas que es excelente no lo voy a subir porque sí me gusta ser responsable con este tipo de cosas, sin embargo, nunca he sido egoísta en decir si tú me dices “Katia súbeme esto y lo de acá”. Por otra parte nunca hemos tenido problemas en cuestión del local, si alguien me da un accesorio y me pone en su página como que me lo entregó yo lo subo a mi historia cuando lo vea, y Daniela que es la dueña de la bisutería que compartimos en el local jamás me ha dicho algo como que no subas esto, es decir, nos respetamos, porque siempre hay que ayudar al que está comenzando y nadie se resiente, así sea una marca que no está en nuestro local, nosotros apoyamos cuando sea el caso, por ejemplo, Franchesca suele pedirme mi ropa para tomarle una foto con las zapatillas así como también puede pedirle a cualquier otra tienda y no hay problema entre nosotras, así que sí podría decirte que cooperamos entre nosotras.

**Doménica:** Tenemos planteado la creación de una plataforma online multimarca, que como dice su nombre, junte varias empresas dedicadas al comercio textil para llevar un esquema en línea que les permita mantener sus ventas sin verse afectadas por externalidades y reducir costos. Como los que tienen actualmente en tiendas físicas, personal, entre otros.

El valor agregado que buscamos proponer es que este desarrollado dentro de un modelo cooperativo, no establecido como una cooperativa, sino que utilice principios cooperativos, entre ellos talleres para compartir información que ayude a promover llegar a producir como economías de escala, es decir, llegar a un punto de producción que permita bajar los costos. Ustedes tendrán voz

Nosotros entregaríamos una plataforma lista para el posicionamiento del producto, compra por medios electrónicos, entre otros.

¿Qué opinas del modelo de negocio?

**Katia:** Sí, ósea sabes qué es lo que pasa, o sea por decirte por ejemplo en mi caso, que es lo que me pasa a mí, una tienda multimarca en línea no sé si decirte que es una bendición o esto, porque hay ropa que me dura 2 o 3 horas entonces yo te puedo ofrecer algo que lo público a las 12 del día y si tú vas a la tienda está repleto, ahora con toda esta situación del aforo nos ha tocado tener a gente esperando en las escaleras, ver como las repartimos en una habitación, en otra, en otra, para que todas las clientas se puedan probar la ropa sin ningún tipo de riesgo, siempre tratamos de cuidarnos, los clientes, pero también nosotros porque es para todos, pero me pasa eso, a pesar de que tú me dices Katia Ecuador necesita trabajar no hay mano de obra suficientemente buena o sea que te ayude a ser competitiva en una tienda en línea, eso es lo que yo creo, es lo que me pasaría a mí bajo mi experiencia.

**Doménica:** ¿Con mano de obra se refiere a las personas que se encargarían de hacer la ropa, a ese tipo de mano de obra se refiere, o a qué cosas específicamente?

**Katia:** Mano de obra para mí es la gente que me hace la ropa, haber ya te digo yo no hago ropa en cantidades siempre estoy renovando pero por decirte, a mí me llegan 20 blusas y la blusa pegó entonces se termina en 3 horas, gracias a redes sociales todo el mundo llega por la foto, muy pocas personas dicen llévame a la casa, sólo las que viven en Ceibos o en Puerto Azul o sea al otro lado de la ciudad, clientas que dicen no voy a llegar, se va a terminar entonces me dicen te hago ahora la transferencia pero no la vendas, más o menos así, pero en algunos casos no tengo la capacidad como para tenerlas al día siguiente nuevamente, ahora peor ahora con los días que puede circular el carro, que no puede circular, con los horarios de las bodegas donde se compra la tela, te sigue dando miedo visitar estas bodegas porque no hay un aforo, porque cuando tú ves, en mi caso yo a pesar de que estoy enseñada a salir todos los días y veo mucha gente, me asustó entonces me regresó por lo tanto no hay la capacidad ni de producir en cantidad tampoco de comprar insumos tan rápidamente como antes.

**Doménica:** ¿Lo que usted me dice es que eso podría afectar cómo se maneja el inventario?

**Katia:** Exactamente. En cómo se manejaría el inventario en una tienda online porque a no ser que se haga algún tipo de reservas o sea si sacas 20 blusas, 5 son para tienda en línea y 15 para la tienda física pero imagínate la desesperación como

cabeza de la empresa, van a preguntar por una blusa que tiene sólo 5 paradas aquí y que las puedes vender, ¿si me explico? entonces la parte de cuantas tengo aquí o cuantas tengo acá, más bien, calcular creo que sería un poco más difícil, pero más que todo porque ya te digo, yo tengo cosas que se van en dos horas, tres horas y se siguen llevando hasta ahora rápidamente.

**Doménica:** Sobre el modelo visto, ¿Qué es lo que le preocuparía de este modelo?  
¿El hecho de cómo se manejaría el inventario o sea la producción?

**Katia:** Si, la producción, haber ojo, para mí es más difícil la producción porque soy súper exigente, tengo un ojo que no lo tiene nadie, o sea que no sé si es para bien o para mal, a mí me enseñan así la foto y te digo el escote está así, al escote le falta abscisa, quiero que salga igualito, trabajó con Allison, Allison es la persona que trabaja conmigo más tiempo y yo le digo ¿Cómo no te das cuenta? ella me responde Katia es que no se nota, pero tú por eso ves una calidad diferente y me enorgullezco eso sí, puedo sacar el pecho en decir que mi ropa tiene una calidad diferente porque soy súper temática, es que yo siempre he dicho, es mi nombre el que va pegado a la ropa, no es el nombre de ninguna de las 11 chicas que trabajan conmigo, entonces soy súper complicada en ese aspecto y como soy súper complicada, no encuentro gente que le guste trabajar con esa excelencia, que le guste trabajar bien, a la mayoría le gusta ganar pero no entregar un 100% de nosotros, en cambio, yo les decía antes de todo debemos ponernos la camiseta, no sé si ustedes lo entiendan, pero es como ponerte la camiseta de lo que estás haciendo o sea saber que esa prenda no es que va a mil personas, va a una, tú puedes hacer mil cosas pero va a una, entonces por eso es difícil para mí conseguir la mano de obra, es mi mayor complicación.

**Doménica:** ¿Participarías de este nuevo esquema de trabajo?

**Katia:** Yo nunca digo que no sí sabes, siempre soy optimista, lo que sí no me gusta es dar a consignación, que es otra cosa, es una cosa completamente diferente pero nunca digo que no porque siempre pienso que tenemos que modernizarnos y mira si yo no tuviera Instagram o no hubiera estado actualizada y pendiente de buscar cosas nuevas, se hubieran ido conmigo a pique las costureras y mi familia, yo no trabajo porque me encanta trabajar, si me encanta lo que hago, pero yo mantengo mi casa o sea somos una empresa por eso yo no me puedo dar el lujo de parar, el hecho de seguir empujándome, de seguir adelante, es estar en lo que hay en el día a día,

comenzando porque tú no me conocieras si es que yo no tuviera Instagram, tengo 5 años en local pero 17 en la industria, cuando nadie hacía ropa nacional, yo tengo 17 años atrás, incluso había gente no sabía de mí y seguirá habiendo mucha gente sin saber de mí, pero trato de, en el día a día darme a conocer por redes sociales. Y bueno una cosa, yo soy súper organizada, es que, por ejemplo, si mi carro no tiene placa para circular, aunque yo tenga salvoconducto prefiero no salir si no me corresponde.

**Doménica:** Para terminar, dos últimas preguntas: ¿Cuánto es el precio de venta promedio de todos los productos que vende en su tienda? Y ¿Cuántas prendas está en la capacidad de producir mensualmente?

**Katia:** Depende de la temporada, yo en un mes de alta demanda puedo alcanzar niveles de producción de hasta 200 prendas mensuales, podría hacer muchas más, pero no me gusta hacer varias réplicas de un mismo modelo, para que mis clientes no sientan que van a encontrar en cualquier lugar a más personas con la misma ropa. En cuanto al precio, considero que entre en promedio el precio de venta de mis productos es de unos \$25.

**Doménica:** Muchas gracias Katia, en serio tu información y experiencia nos ha servido de mucha ayuda, y no le quito más tiempo, le agradezco mucho su tiempo y espero que le siga yendo bien en lo que mejor en todo.

**Katia:** De nada, gracias a ustedes por tenerme paciencia, sé que hablo mucho y esta vez no ha sido la excepción.

**Doménica:** No se preocupe, mejor para así poder captar más información. Gracias por todo.



## Entrevista a profundidad N° 4

Nombre del contacto: Guillermo Solórzano

Nombre de la Empresa: Posdata

Cargo del contacto: Propietario del negocio

Nombre del entrevistador: Doménica Tamayo, Roger Bustamante

Lugar de la entrevista: Zoom

**Doménica:** Buenas tardes, Guillermo. Mi nombre es Doménica Tamayo y mi compañero es Roger Bustamante, somos estudiantes de la ESPOL y estamos realizando un estudio que nos permita conocer cómo las mipymes de comercio textil desempeñaron sus actividades durante los meses más difíciles de pandemia, además del uso y la aceptabilidad de una plataforma online multimarca con principios cooperativos como propuesta de solución.

Le comento que la información recopilada será utilizada de forma anónima y únicamente con fines académicos. Es importante comentar que no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera, adicional la interacción será grabada con el objetivo de agilizar la toma de información y no perder cuestiones importantes ¿Está usted de acuerdo?

**Doménica:** Nos podrías dar una breve presentación tuya y a qué se dedica tu negocio.

**Guillermo:** Ok. Mi nombre es Guillermo Solórzano, yo soy ingeniero de profesión, tengo un negocio que es un emprendimiento, lo comencé hace aproximadamente 3 años atrás y se llama Posdata, Posdata es una marca de ropa y accesorios para hombres, tiene 3 años en el mercado y está ubicado en la ciudad de Guayaquil.

**Doménica:** ¿Y cómo definiría el tamaño de su empresa? Teniendo en cuenta que las micro empresas son de uno a nueve empleados, o una pequeña empresa que es de 10 a 49.

**Guillermo:** Es una microempresa.

**Doménica:** Ok. Entonces ahora hablaremos acerca del modelo de negocios que tú tienes.

**Doménica:** ¿Conoces la diferencia entre negocio competitivo y cooperativo? y ¿Cómo definiría su modelo de negocio? ¿Competitivo o Cooperativo?

**Guillermo:** Sí, entiendo más o menos, yo considero que tengo un modelo de negocios competitivo ya que busca diferenciarse de alguna manera.

**Doménica:** ¿A qué problemas o retos se enfrentó su negocio durante el tiempo en que estuvimos en confinamiento causado por la pandemia?

**Guillermo:** Bueno realmente hubieron bastantes problemas, en primer lugar durante toda la pandemia uno de los mayores problemas fue que el local tuvo que cerrarse, yo tengo varios canales de venta, uno de mis principales canales de ventas obviamente era mi tienda física, como te dije que está ubicada en la ciudad de Guayaquil y pues la tienda tuvo que permanecer cerrada durante toda la pandemia, eso pues deriva a que haya una disminución en las ventas importantes porque es uno de los canales principales, eso por ese lado, por otro lado yo tenía puntos de ventas en diferentes ciudades, yo tenía un punto de venta en Cumbayá y otro punto de venta en Cuenca, y esos puntos de venta que eran galerías de tiendas multimarcas quebraron durante la pandemia y obviamente me tuvieron que devolver todos mis productos, y todo lo demás entonces también perdí esos canales de venta por ahí y me tocó triplicar esfuerzos en el tema online qué siempre he considerado que lo hemos hecho bien pero definitivamente las ventas se vieron muy afectadas durante todo este período y te podría decir qué, obviamente como hay una recesión y todo lo demás, esto se mantiene, el problema continúa verdaderamente, y no sólo eso porque de una u otra manera lo que la gente busca en este momento son cosas de primera necesidad como alimentos, medicamentos, etcétera, entonces el tema de la ropa verdaderamente pasa a un segundo plano.

**Doménica:** ¿Entonces efectivamente podía afirmar que tuvo una reducción de sus ventas?

**Guillermo:** Por supuesto, ese te podría decir que es el mayor problema, de hecho, de ahí se desembocan unos cuantos más, pero ese te podría ser decir que es el problema principal que ha afectado al menos a mi negocio actualmente. Me ha tocado obviamente yo tenía dos personas que trabajaban fijo conmigo, pero ahora esas personas ya no trabajan conmigo, solo tengo una persona que trabaja conmigo en el tema de diseño gráfico, de redes, como FreeLancer pero de ahí el resto, he tenido

que dejar de trabajar con personas como por ejemplo proveedores que ya no te dan el crédito que antes te daban, o sea son bastantes cosas porque ellos también tienen paradas sus operaciones, ciertas operaciones, y eso indirectamente me afecta mucho a mí, entonces las colas de producción que yo tenía se quedaron paradas, es un relajo ya, pero todo va direccionado a qué, las ventas han disminuido considerablemente, siquiera en un 70%.

**Doménica:** ¿Cree usted que haber tenido su negocio dentro de una plataforma de venta online, podría haber ayudado a mantener sus ventas? Entiéndase por plataforma online, ya no utilizaría su espacio físico y todo a través de este nuevo canal.

**Guillermo:** Sí, o sea lo que te puedo decir con el tema online, yo tengo mi marca en Instagram y Facebook que son las dos plataformas más útiles para poder vender masivamente, sin embargo yo no cuento con un Ecommerce propio, yo aparte de vender por redes sociales, se podría decir de una forma empírica por redes sociales, yo también estoy en un Marketplace, obviamente en un Marketplace que no me pertenece, podríamos decir que es un tipo Amazon, y obviamente ellos exhiben mis productos y ganan su comisión, obviamente con carritos y vendes en línea sin embargo, igualmente no sé, es que te tengo que decir esto de aquí, pero yo creo que la gente, aunque yo tenga un Ecommerce y esto de aquí, Ecuador no es un país que está preparado para trabajar con un “Amazon” entonces es bien complicado y yo creo que hay una gran apuesta, hay una gran oportunidad de que venga alguien y haga esto, algo muy sencillo, muy fácil que se adapte a la cultura aquí en Ecuador, porque hay muchas cosas que aquí realmente no todo el mundo compra en línea, o sea hablando con todas las de la ley o sea hablando de un Ecommerce bien estructurado. Aquí la gente te compra, sabes que, te escribe por Instagram, te escribe por Facebook, y te dice “ah quiero esto de aquí”, “ah mira la cantidad de seguidores que tiene, es una cuenta en la que puedo confiar entonces si voy a depositarle o a transferirle a ciegas”. Entonces si, realmente me ayudó bastante el tema de haber triplicado los esfuerzos en temas de redes sociales porque yo pauto bastante entonces metí bastante dinero, tripliqué el presupuesto en publicidad y ahí pude salir, pero igual fue súper duro, fue difícil, y tú sabes que ahora más que ya reaberturé el local, la gente igual tiene miedo de venir al local y cosas así, por suerte mi marca siempre ha sido más fuerte en el tema de accesorios y tú si puedes vender online

fácilmente, pero tú sabes que el tema de camisas, que tienes que probarte es más complejo. Entonces sí, tener mi marca en un Marketplace fue un canal de venta que me ha ayudado bastante, como recién ingrese a ese Marketplace durante la pandemia entonces ese Marketplace no es que está tan posicionado, y es un poco difícil o sea toma un tiempo, si me ha servido en parte, en algo, pero no tanto realmente.

**Doménica:** ¿Considera usted que, la asociación con otra empresa que cuenta con el mismo modelo de negocio le hubiese sido útil para hacer mejor frente a la situación? Entiéndase con esto, por asociarse para vender en un mismo lugar, hacer entregas a domicilio el mismo día con el fin de abaratar los costos

**Guillermo:** Por supuesto que sí, me parece que es una buena idea y si me hubiera servido bastante.

**Doménica:** ¿Considera que fusionarse con otra empresa pudo haber ayudado a hacer mejor frente a la situación? Esto en términos de compartir capital accionario.

**Guillermo:** Sí, sí me parece interesante por el tema de poder compartir riesgos. Sin embargo, creo que todo va a depender de cuál es la propuesta, y si es un socio capitalista y que venga a inyectar dinero a mi negocio para hacer “x” cosas es diferente, pero sí me gustaría a mí tener la mayor parte de participación porque sé cómo funciona mi negocio y sé el tiempo que le he dedicado, obviamente me pertenece a mí y a nadie más, entonces no quisiera que sea 50-50 realmente.

**Doménica:** Tenemos planteado la creación de una plataforma online multimarca, que como dice su nombre, junte varias empresas dedicadas al comercio textil para llevar un esquema en línea que les permita mantener sus ventas sin verse afectadas por externalidades y reducir costos. Como los que tienen actualmente en tiendas físicas, personal, entre otros.

El valor agregado que buscamos proponer es que esté desarrollado dentro de un modelo cooperativo, no establecido como una cooperativa, sino que utilice principios cooperativos, entre ellos talleres para compartir información que ayude a promover llegar a producir como economías de escala, es decir, llegar a un punto de producción que permita bajar los costos. Ustedes tendrán voz

Nosotros entregaríamos una plataforma lista para el posicionamiento de los productos, compra por medios electrónicos, entre otros. ¿Qué opinas del modelo de negocio?

**Guillermo:** Mira realmente ese modelo ya existe, aquí no se lo trabaja me imagino por un tema mucho de desconfianza, porque no hay esa facilidad para esos vínculos, la gente desconoce, la gente aquí es muy meticulosa al momento de trabajar con otras personas, me parece muy interesante porque en otros países si funciona bastante y es más, grandes marcas como H&M trabajan con este tipo de modelos, por eso me parece súper chévere, súper interesante siempre y cuando se dejen las reglas claras de cómo sería ese tipo de alianza con las otras marcas que sean similares, pero lo que yo sí pienso es que sería súper interesante que pudieran unir marcas que guarden relación, o sea me explico, que puedas tener aliados a marcas que vendan ropa similar a la tuya, que no se junten por ejemplo personas que venden ropa urbana con ropa formal para vestir por ejemplo, porque eso puede traer consigo problemas, ciertos conflictos de intereses, la gente se puede confundir muchas veces y sobretodo, sobretodo, todos están en la industria textil o sea en ese sector y de alguna u otra manera lo conocen pero no fue sencillo haber llegado a tener cierta participación, cierta posición, en cierto mercado o sea en ese grupo de personas al que te estás dirigiendo, o al que estás dirigiendo tu producto y jamás vas a entender al grupo de personas o al mercado que tus aliados están atendiendo en este momento si es uno distinto, o sea es decir, son un mundo completamente diferente, por darte un ejemplo la gente que usa camisas mangas largas es un grupo de personas completamente diferente a las que usan camisas mangas cortas floreadas. Son diferentes arquetipos. No quiero decir que el grupo de personas que usan camisas mangas largas no usan camisas mangas cortas floreadas, lo que quiero decir es que si tu cliente realmente usa camisas mangas largas muy pocas veces va a usar una camisa manga corta floreada, entonces yo creo realmente que unir a emprendedores, empresarios como los quieran llamar, que estén dentro de la industria textil, y que guarden relación sus marcas, por ejemplo yo vendo corbatas y a mí me encantaría perfectamente unirme a marcas que vendan ternos a la medida ¿si me explico?, me llamaría mucho más la atención porque ellos entenderían cuál es mi mercado también porque el mercado de ellos es muy similar al que yo tengo, entonces van entender cómo reducir costos, van entender como incrementar ventas, como reducir esfuerzos

y como minimizar riesgos, de una manera diferente. No digo que no se pueda unir con otros, pero si guardan relación ahí hay una ventaja.

**Doménica:** ¿Participarías de este nuevo esquema de trabajo?

**Guillermo:** Si lo usaría siempre y cuando las reglas estén claras y no haya desventajas, es decir si se ven las ventajas cooperativas como tal.

**Roger:** ¿Mencionas que estuviste en una tienda multimarca verdad?

**Guillermo:** Así es, de hecho, estuve en dos tiendas multimarca.

**Roger:** ¿Nos podrías contar un poco cómo fue tu experiencia dentro de estas tiendas multimarcas en cuanto a la cooperación que hay entre marcas o simplemente yo pongo mis productos y ahí murió la relación?

**Guillermo:** Interesante tu pregunta. La experiencia no fue mala, pero yo tenía expectativas más altas en el sentido de que al principio te dicen muchas cosas de cómo funcionar, existen unos contratos como qué medios-medios, como que no están bien elaborados y como que te pintan ciertas cositas, pero al rato del ahora tú les das tus productos, y ahí verás si se venden, es decir no están preguntando constantemente sabes que estamos próximos a llegar a navidad ¿por qué no hacemos esto? O ya viene la temporada playera ¿qué te parece si hacemos esto de acá? Entonces es como un desinterés y no tendría que ser así, porque si les va bien a ellos, a mí me va a ir bien y viceversa, ¿si me explico?, entonces estás tiendas multimarcas están muy orientadas en dejar ahí el producto y en buena hora si el cliente se lo compra si no ,no, porque hay dos modelos, el modelo que es a consignación y el modelo que es el alquiler del espacio entonces cuando tú alquilas un espacio a la gente le da igual y es lo que tú más manejas aquí, les cuento, cuando tu alquilas un espacio por ejemplo tu alquilas una pared 2x2 para poner tu display con tus accesorios entonces los manes que alquilan están tranquilos porque saben que al final de mes le van a llegar sus \$200, vendan o no vendan, pero cuando tú trabajas mucho más a consignación y con otras formas de venta ellos obviamente se van a ver mucho más forzados a tratar de vender mucho más, es rara la gente que a pesar de que voy a recibir mis \$200 mensuales fijos por espacio, chuta, igual me sacó la madre tratando de vender la mayor cantidad que pueda, como que yo fuera el propietario igual de esa marca, el dueño de esa ropa, y la verdad es que también

tendría que interesarles porque ellos saben que si yo no vendo igual me voy a ir, es decir, no voy a seguir alquilando su espacio pero lamentablemente así funciona la experiencia no es tan gratificante. Entonces finalmente no es mala la experiencia, pero falta mucho, porque no se ponen en los pies de la persona y lamentablemente es cómo funcionan las multimarcas aquí.

**Roger:** Justo te lo preguntaba porque quería hacer una acotación acerca de nuestra propuesta de tiendas multimarcas con principios colaborativos y cuando nos referimos a principios colaborativos hacemos referencia a algo que no hacen los demás, en este caso sería que todos los participantes toman decisiones referentes a la tienda y el objetivo de ser cooperativo es que los participantes haríamos reuniones para emplear todos los recursos para poder hacer mejores estrategias. Entonces lo que queríamos era conocer y reafirmar lo que sucede en las tiendas multimarcas, de decir, bueno deja tu producto y si vendes bien y si no también.

**Guillermo:** ¿Cómo harían ustedes para que se cumpla la parte colaborativa?

**Roger:** Lo primero que haríamos sería establecer espacios con todos los participantes, podrían ser espacios semanales donde se puedan tomar decisiones a largo plazo y no solamente en estrategias de venta sino también de crear alianzas por ejemplo ya somos una empresa mucho más consolidada vamos a aliarnos con Rappi para que todos nuestros productos sean entregados por medio de esté, o aliarnos con alguna empresa bancaria para promociones que digan que si compras con esta tarjeta entonces obtienes descuento etc., incluso podrían ser descuentos internos, ejemplo, me compras un terno y si te vas a la tienda de al lado tienes un tanto porciento descuento, me invento.

**Doménica:** Lo importante es que todos estemos alineados hacia lo mismo, es decir, que todos estemos empujando el carrito.

**Guillermo:** No claro, y lo que realmente importa es que entiendan que aquí va a haber un ganar-ganar.

**Doménica:** Para terminar, dos últimas preguntas: ¿Cuánto es el precio de venta promedio de todos los productos que vende en su tienda? Y ¿Cuántas prendas está en la capacidad de producir mensualmente?

**Guillermo:** Mira, siempre dependerá de la temporada, hay meses en los que se venden más que otros, en la línea de ropa que yo manejo las ventas se mueven más en épocas de navidad, día del padre, carnaval y en esos meses yo podría estar produciendo aproximadamente 140 prendas de ropa y nos manejamos un precio promedio entre \$25 y \$30.

**Doménica:** Muchas gracias por tu tiempo Guillermo, usaremos esta información valiosa que nos has dado para darle más forma a nuestra propuesta y poder tener un modelo de negocio aún más atractivo.

**Guillermo:** No hay de que, espero que les vaya bien en su proyecto y felicidades por ya casi terminar su periodo universitario.



## Entrevista a profundidad N° 5

**Nombre del contacto:** Jean Paul Jaramillo

**Nombre de la Empresa:** Libra

**Cargo del contacto:** Propietario del negocio

**Nombre del entrevistador:** Doménica Tamayo, Roger Bustamante

**Lugar de la entrevista:** Zoom

**Doménica:** Buenos días, Jean Paul. Mi nombre es Doménica, soy estudiante de la ESPOL y estamos realizando un estudio que nos permita conocer cómo las mipymes de comercio textil desempeñaron sus actividades durante los meses más difíciles de pandemia, además del uso y la aceptabilidad de una plataforma online multimarca con principios cooperativos como propuesta de solución.

Te comento que la información recopilada será utilizada de forma anónima y únicamente con fines académicos. Es importante comentar que no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera, adicional la interacción será grabada con el objetivo de agilizar la toma de información y no perder cuestiones importantes ¿Está usted de acuerdo?

**Doménica:** Nos podría dar una breve presentación tuya y de lo que se dedica tu emprendimiento.

**Jean:** Mi nombre es Jean Paul Jaramillo, tengo 27 años y tengo un emprendimiento llamado Libra que se dedica a la comercialización de ropa formal para hombre, este emprendimiento va a cumplir un año en el mes de octubre. El estilo de ropa que yo vendo es más enfocado al estilo formal, pero con un toque de informalidad, porque los acabados, como el cuello de las camisas no son acabados normales, ya que se le han dado toques informales para que no se lo use sólo en eventos formales, sino que también se lo usé en la vida cotidiana del hombre.

**Doménica:** ¿Qué tamaño de la empresa considera que es Libra? ¿Micro, pequeña o mediana empresa?

**Jean:** Es una pequeña empresa de hecho, inició netamente en el canal digital, y se pudo abrir una tienda física por el mes de diciembre.

**Doménica:** ¿Conoces la diferencia entre negocio competitivo y cooperativo?

**Jean:** Si tengo una idea, un negocio competitivo es el que se enfrenta a otra marca que ofrece un producto similar al mío y cooperativo es una alianza con otra empresa para generar ventas.

**Doménica:** Un negocio competitivo es cuando las empresas generan ganancias a expensas de otras empresas, siendo el individualismo la parte fundamental de este modelo (Sobrevive el más competitivo). Mientras que el cooperativo es el resultado de una estrategia aplicada de forma colaborativa por un grupo de instituciones que comparten un interés u objetivo en común (en nuestro caso ser más competitivos y asegurar la subsistencia bajo cualquier circunstancia), siendo la cooperación y la creación de alianzas las partes fundamentales de este modelo.

**Doménica:** ¿Cómo definiría su modelo de negocio? ¿Competitivo o Cooperativo?

**Jean:** Yo creería que somos una empresa cooperativa ya que nos manejamos con un socio.

**Doménica:** ¿A qué problemas o retos se enfrentó su negocio durante el tiempo en que estuvimos en confinamiento causado por la pandemia?

**Jean:** En la época de la pandemia yo tenía una forma o manual de procesos para llevar la logística de entrega de las camisas, desde la producción hasta cuando se le hacía la entrega al cliente, ya que nosotros empezamos en línea y tenemos una forma entregar el producto, de la producción, de como llevar el stock, el inventario de alguna manera específica, cuando ya se abrió la tienda en realidad no cambió mucho, sino que facilitó más las cosas, en cuanto a encontrar el stock de las camisas. Pero al momento en que inició la pandemia en realidad sí me afectó bastante ya que no tenía una estrategia definida aún, o un plan de contingencia frente al escenario de que se iban a cerrar todos los locales y Libra como te mencioné había nacido en el mes de octubre y cogió fuerza en el mes de diciembre por la época de Navidad pero cuando sucedió lo de la pandemia, la verdad sí afectó demasiado y mi logística cambió, la manera en que yo intentaba acercarme a los clientes era de otra manera, ya que

estaban enfocados en productos de primera necesidad, por lo que fue un cambio bien radical y a Libra le afectó bastante, no se obtuvo para nada la ganancia esperada para esos meses, como el día del padre o todas las temporadas que iban a ser fuertes para mí, en realidad no lo fueron.

**Doménica:** ¿Entonces efectivamente podía afirmar que tuvo una reducción de sus ventas?

**Jean:** Claro una reducción casi que de cero en esa época la verdad.

**Doménica:** Me cuentas que la estrategia que tú utilizaste durante la pandemia ya no era la misma, ¿Cómo tú te pudiste acercar a los clientes durante este tiempo?, ya que algunos emprendedores me cuentan que era un poco sensible el acercamiento con el público ya que los clientes tendían a pensar que era insensible o no adecuado para esos momentos de pandemia.

**Jean:** A mí sí me impactó bastante porque yo estaba comenzando en el mercado, y yo quería despuntar justo en las fechas que se venían en la pandemia, pero mi acercamiento con el cliente fue casi que nulo, ya que estaban enfocados en productos de primera necesidad. La gente estaba recia, muy reservada al momento de recibir el producto, viéndose si cumplía con el proceso de sanidad correspondiente, por lo que yo no podía estar 100% enfocado ya que Libra es un emprendimiento y yo laboro en otra empresa, entonces no me pude enfocar como debí haberlo hecho en esa época en mi emprendimiento, yo tenía pensado dar menos ya que creí que las fechas me iban a ayudar, por ejemplo yo pensaba pautar, salir con camisas mangas largas porque yo inicié con camisas mangas cortas, estaba pensando también en sacar otro producto, encendedores, pero al final todo eso se vino abajo a raíz de la pandemia porque los clientes, en base a comentarios en mis socios no era buena fecha pautar estos negocios, ya que los clientes que iban a comprar durante estas fechas eran clientes que ya han consumido mis productos anteriormente pero un cliente nuevo nunca llegó, sólo llegaron clientes referidos por mí o por mis amigos, y mi objetivo principal era darme a conocer más que vender las camisas, por lo que yo estaba enfocado en pautar y darme a conocer, tener seguidores, enseñar el local, de hecho iba a ver una apertura en el local pero todo se vino abajo por la pandemia, por lo que es muy complicado volver a retomar estos temas y aún se mantiene.

**Doménica:** ¿Cree usted que haber tenido su negocio dentro de una plataforma de venta online, podría haber ayudado a mantener sus ventas? Entiéndase por plataforma online, ya no utilizaría su espacio físico y todo a través de este nuevo canal

**Jean:** Sí, sí me ayudó bastante el tema de haber iniciado en Instagram, aparte en la época de diciembre salieron bastantes plataformas que ofrecieron promocionar nuestra ropa en esas plataformas y ellos cobraban una comisión por venta, lo que ayudó bastante, los canales digitales ayudaron incluso para impulsar o dar a conocer la tienda, es un medio que ahorra altísimos costos de publicidad, es una manera de llegar al cliente mucho más fácil sólo debes enfocarte en vender bien tu producto en base a las fotos o vídeos y el resto se trabaja solo porque la red social que usamos todo mundo lo usa así sea por recomendación, es el medio más fácil y accesible.

**Doménica:** ¿Considera usted que, la asociación con otra empresa que cuenta con el mismo modelo de negocio le hubiese sido útil para hacer mejor frente a la situación? Entiéndase con esto, por asociarse para vender en un mismo lugar, hacer entregas a domicilio el mismo día con el fin de abaratar los costos

**Jean:** Sí, la verdad ayuda bastante, en costos no tanto, porque en ese entonces mi socio se estaba dedicando a otra línea de productos, enfocado en otros artículos para hombres, en cuestión de estrategia y comunicación de la marca sí ayudó bastante porque él ya tiene años con su marca, de esa manera el me ayudó a impulsarme y darme a conocer en dicho mercado en el que el ya era conocido, el mercado para gente que viste elegante entre comillas, por lo que me resultó beneficioso impulsarme darme a conocer por la alianza, en costos no ya que estábamos enfocados en diferentes productos y cada quien manejaba su proveedor, pero en marketing si me ayudo bastante la alianza.

**Doménica:** ¿Los gastos dentro del local si eran compartidos?

**Jean:** Sí, el gasto de local era compartido, al inicio, en diciembre fue un buen mes, en enero también, y en base a las ganancias que se obtuvieron en esos meses nos dividimos el pago de local por lo que ayudó bastante, pero luego la pandemia es una situación bastante complicada mantener el arriendo de local.

**Doménica:** Tenemos planteado la creación de una plataforma online multimarca, que como dice su nombre, junte varias empresas dedicadas al comercio textil para llevar un esquema en línea que les permita mantener sus ventas sin verse afectadas por externalidades y reducir costos. Como los que tienen actualmente en tiendas físicas, personal, entre otros.

El valor agregado que buscamos proponer es que este desarrollado dentro de un modelo cooperativo, no establecido como una cooperativa, sino que utilice principios cooperativos, entre ellos talleres para compartir información que ayude a promover llegar a producir como economías de escala, es decir, llegar a un punto de producción que permita bajar los costos. Ustedes tendrán voz

Nosotros entregaríamos una plataforma lista para el posicionamiento del producto, compra por medios electrónicos, entre otros. ¿Qué opinas del modelo de negocio?

**Jean:** Sí, es buena idea, siempre y cuando se aumente la producción para que bajen los costos de la elaboración del producto. Pero, ¿Plataformas como una red social enfocada al comercio en una misma línea?

**Doménica:** No tanto como una red social porque el esquema de la publicidad se mantendría dentro de Instagram y redes sociales que son las que más comúnmente usamos, pero el tema de la venta si sería en una página en línea, mas que todo por el tema de por donde se realiza el pago, o como sabes, no es tan viable que la gente te transfiera todo el tiempo ya que a veces ni siquiera puede hacerte pagos a través de tarjetas de crédito y otras veces las personas sienten desconfianza por pagar o transferirle dinero a gente que no conoce

**Jean:** Genial, me parece interesante, esta idea erradica la desconfianza del cliente y es más accesible a las plataformas de pago.

**Doménica** ¿Participarías de este nuevo esquema de trabajo?

**Jean:** Sí, lo veo como una oportunidad bien atractiva siempre y cuando manejan la página bien perfilada, a mí me resultaría atractivo si yo encuentro en esta plataforma otras personas que se dediquen a la elaboración de camisas, o sea enfocadas en la misma rama y así podemos intercambiar los contactos de los proveedores y mano de obra de las camisas, por lo que sí es bueno.

**Doménica:** Para terminar, dos últimas preguntas: ¿Cuánto es el precio de venta promedio de todos los productos que vende en su tienda? Y ¿Cuántas prendas está en la capacidad de producir mensualmente?

**Jean:** Yo mensualmente puedo llegar a producir hasta unas 125 prendas, aunque con esto de la pandemia la materia prima se ha encarecido y en promedio las camisas están costando unos \$20.

**Doménica:** ¿Tendrías un feedback para nosotros?

**Jean:** Sí, si sería bueno, lo que yo les recomendaría es que tengan contemplado que los participantes estén perfilados con la búsqueda del mismo objetivo y no que al momento de qué ya esté dentro de la plataforma me encuentre con una persona que venda camisetas playeras, sino que tenga bien personalizado, bien dividido por cada cliente y emprendedor que entré a su página, para no encontrarme con personas que esten vendiendo otro tipo de productos.

**Doménica:** Muchas gracias por tu tiempo Jean, tu información nos ha ayudado bastante para poder afinar mejor nuestra propuesta. Espero puedas seguir triunfando con tu emprendimiento.

**Jean:** De nada, gracias a ustedes por considerarme para su estudio.

## Entrevista a profundidad N° 6

**Nombre del contacto:** Nicole Salazar

**Nombre de la Empresa:** Nikko shoes

**Cargo del contacto:** Propietario del negocio

**Nombre del entrevistador:** Doménica Tamayo, Roger Bustamante

**Lugar de la entrevista:** Zoom

**Doménica:** Buenas tardes, Nicol. Mi nombre es Doménica, soy estudiante de la ESPOL y estamos realizando un estudio que nos permita conocer cómo las Mypymes de comercio textil desempeñaron sus actividades durante los meses más difíciles de pandemia, además del uso y la aceptabilidad de una plataforma online multimarca con principios cooperativos como propuesta de solución.

Le comento que la información recopilada será utilizada de forma anónima y únicamente con fines académicos. Es importante comentar que no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera, adicional la interacción será grabada con el objetivo de agilizar la toma de información y no perder cuestiones importantes ¿Está usted de acuerdo?

**Nicole:** Si, está perfecto.

**Doménica:** Nos podría dar una breve presentación tuya y de lo que se dedica tu emprendimiento.

**Nicole:** Mi nombre es Nicol Salazar Pazmiño; mi empresa se llama Nikko shoes, somos un emprendimiento donde ofrecemos calzado para mujer, es una marca artesanal ecuatoriana.

**Doménica:** ¿Qué tamaño de la empresa considera que es Libra? ¿Micro, pequeña o mediana empresa?

**Nicole:** Yo sí considero que somos una microempresa aun, trabajamos con un taller, pero no tengo contratada gente en aproximadamente un mes más o menos abriremos nuestro primer showroom y ahí sí contratare mi primera persona, pero bueno, aún me considero una microempresa.

**Doménica:** ¿Entonces las personas del taller son tercerizadas?

**Nicole:** Exacto

**Doménica:** ¿Conoce usted la diferencia entre negocio competitivo y cooperativo? y ¿Cómo definiría su modelo de negocio? ¿Competitivo o Cooperativo?

**Nicole:** Si, tengo una idea, yo pienso que Nikko sería una cooperativa, ya que considero que tanto clientes como proveedores tenemos beneficios, así como una buena relación, entre otros aspectos.

**Doménica:** Un negocio competitivo es cuando las empresas generan ganancias a expensas de otras empresas, siendo el individualismo la parte fundamental de este modelo (Sobrevive el más competitivo). Mientras que el cooperativo es el resultado de una estrategia aplicada de forma colaborativa por un grupo de instituciones que comparten un interés u objetivo en común (en nuestro caso ser más competitivos y asegurar la subsistencia bajo cualquier circunstancia), siendo la cooperación y la creación de alianzas las partes fundamentales de este modelo.

**Nicole:** Entonces en ese caso sí sería competitivo Nikko.

**Doménica:** ¿A qué problemas o retos se enfrentó su negocio durante el tiempo en que estuvimos en confinamiento causado por la pandemia?

**Nicole:** En realidad, bueno la cuarentena empezó desde mediados de marzo si nos enfrentamos a obstáculos ya que, si nos había ido bien a principios de marzo, pero a partir de la pandemia no se vendió absolutamente nada en abril, nada literal nada, y a finales de mayo existieron un mayor porcentaje de ventas, nuestra ventaja frente a otras empresas, es que nos manejamos de manera online desde el día uno, por lo que al empezar mayo no nos costó tanto levantarnos del bajón de ventas.

**Doménica:** ¿En abril las ventas fueron cero, tal cual?

**Nicole:** Aja, cero.

**Doménica:** ¿Cuándo estuvimos en cuarentena hiciste publicidad para la tienda o sea dentro de Instagram y redes para seguir tratando de vender o no?, porque ciertas personas me comentan que cómo la tensión era muy fuerte en ese mes fue un poco contraproducente.

**Nicole:** Si, justamente te iba a decir eso, que se sentía como quiera un poco irrespetuoso promover mis productos, por eso por ejemplo, en mayo cuando ya se



suavizaron las cosas mis clientas me escribían Nicole sabes qué quiero apoyarte, quiero comprarte estos zapatos, quiero que me mandes hacer unos al taller, que también estaba cerrado, pero ahí empezaron a abrir poco a poco, entonces fue así prácticamente, yo en realidad no publique nada en abril, en mayo publicada cosas puntuales porque yo también sentía un poco de imprudencia frente a la situación.

**Doménica:** ¿Entonces efectivamente podía afirmar que tuvo una reducción de sus ventas?

**Nicole:** Por supuesto, en abril no tuvimos ni una sola venta.

**Doménica:** ¿Qué otros problemas pudo haber enfrentado en tu negocio mientras estuvimos en cuarentena?

**Nicole:** Bueno Servientrega es el canal de logística que usamos para hacer las entregas lamentablemente también se paró entonces sí nos vimos en esto de ¿que hacemos para movilizarnos y entregar los productos?, porque también el toque de queda nos permitía salir una vez a la semana, era una situación bastante complicada, lo bueno es que yo tenía un motorizado que trabajaba para una empresa, entonces me manejé con él por unos días, por esa parte siento que sí se supo resolver el tema, pero de todas formas fue complicado, porque por ejemplo habían clientes que me escribían de otras ciudades y no podía enviarles obviamente por Servientrega porque estaba cerrado, aún así ellas compraban y me decían sabes que Nicole, no importa guárdame mis zapatos para cuando ya habrán Servientrega y me los envías ahí, pero eso también fue otro problema la movilización de los productos. Rappi y Glovo estaban a tope con pedidos por todos lados entonces era casi que imposible pedir uno, por eso me manejé con esta persona particular.

**Doménica:** ¿entonces entre los problemas también podría estar el Delivery y el taller que estaba cerrado?

**Nicole:** Exactamente

**Doménica:** ¿Cree usted que haber tenido su negocio dentro de una plataforma de venta online, podría haber ayudado a mantener sus ventas? Entiéndase por plataforma online, ya no utilizará su espacio físico y todo a través de este nuevo canal

**Nicole:** Sí, o sea como te decía, como desde un inicio nos manejamos online no fue complicado hacer ningún cambio, en realidad ya nos manejábamos así desde siempre, problemas con el Delivery sí, pero de ahí todo normal.

**Doménica:** ¿Considera usted que, la asociación con otra empresa que cuenta con el mismo modelo de negocio le hubiese sido útil para hacer mejor frente a la situación? Entiéndase con esto, por asociarse para vender en un mismo lugar, hacer entregas a domicilio el mismo día con el fin de abaratar los costos

**Nicole:** Claro, precisamente el punto de venta en el que nos encontrábamos cerró lamentablemente, sin embargo, al existir más marcas, no se hizo tan pesado pagar la mensualidad, por lo que si fue bueno compartir un espacio para que el pago no sea tan grande.

**Doménica:** ¿Tú antes pertenecías a una multimarca?

**Nicole:** Aja, pero lamentablemente luego tuvo que cerrar y ya nos quedamos con las ventas online

**Doménica:** ¿Ese tiempo que estuviste en la multimarca te sirvió?, ¿tú empezaste en la tienda multimarca o primero fueron las ventas en línea y luego la multimarca?

**Nicole:** Sí, yo empecé primero las ventas online y luego abrí un pequeño Showroom en mi casa, pero igual tú sabes que no es lo mismo tener un punto de venta que una casa, entonces yo busqué primero en el Village me acuerdo, a los 6 u 8 meses de haber abierto Nikko, porque siempre he buscado un punto de venta, siempre me ha parecido importante que las clientas vean a Nikko como una marca un poquito más seria, lo bueno de las tiendas multimarcas es que como hay varias marcas incluidas, los costos de alquiler no son muy altos para pagarlos mensualmente, sin embargo por todo lo que sucedió lamentablemente la última tienda multimarca en la que estábamos tuvo que cerrar, pero ya estamos Dios mediante, en un mes para abrir nuestro propio showroom y también será como tipo tienda multimarca, tendremos otras marcas, porque así mismo, queremos compartir gastos.

**Doménica:** Sobre esta experiencia de la multimarca, ¿crees que me podrías contar un poquito más cómo ha sido para ti?, porque me han contado algunas emprendedoras que es buenísimo para empezar, porque tú puedes exhibir tu mercadería a los clientes de las otras marcas, pero también puede ser un poco

contraproducente porque los otros dueños de las marcas no estarían tan preocupados porque todos los productos se vendan.

**Nicole:** Esto depende de la tienda multimarca a la que esté asociada ya que existen dos tipos y tienen diferentes conceptos, existen páginas online que en realidad ofrecen los productos de todas sus marcas y crean campañas para su venta pensando en conjunto, y otras en las que cada marca ofrece publicidad para generar sus propias ventas, por lo que, en lo personal considero importante asociarse a una tienda multimarca que ayude a la publicidad de su marca, si es que se está comenzando en la industria. Puede ser que cuando ya estés más o menos posicionada ahí si buscas algo tipo showroom, algo un poquito más personal para que tus clientas vayan y puedas hacer tu propia publicidad, pero en esto también depende de, si en las tiendas multimarcas también está tu competencia directa por ejemplo en mi caso hubieron multimarcas donde habían más marcas zapatos y otras donde sólo estaba yo, entonces también sería bueno aunque todo tiene su pro y su contra, por ejemplo, estuve en las tiendas multimarcas con más marcas de zapatos pero aun así me compraban a mi porque las chicas habían probado las otras marcas y tuvieron una mala experiencia entonces preferían mi marca, también puede pasar que dicen no hay muchas marcas de zapatos, me voy por la de acá, la verdad es que depende, porque en un showroom o algo más privado obviamente ya vas a tener tus clientes fijos porque ya vas a tener tu publicidad desde tu página, tú tienes que encargarte de las personas que vayan a comprar, o sea, como que un poquito más complicado, por eso si recomiendo que el caso del showroom sea para personas que ya tengan clientes, que sean conocidos, pero es bueno estar en una tienda multimarca porque te haces más conocida y no pagas mucho, como te digo es bueno estar en un lugar ya sea centro comercial o algo parecido donde pueda ir más gente y te puedes hacer más conocida.

**Doménica:** Tenemos planteado la creación de una plataforma online multimarca, que como dice su nombre, junte varias empresas dedicadas al comercio textil para llevar un esquema en línea que les permita mantener sus ventas sin verse afectadas por externalidades y reducir costos. Como los que tienen actualmente en tiendas físicas, personal, entre otros.

El valor agregado que buscamos proponer es que esté desarrollado dentro de un modelo cooperativo, no establecido como una cooperativa, sino que utilice principios

cooperativos, entre ellos talleres para compartir información que ayude a promover llegar a producir como economías de escala, es decir, llegar a un punto de producción que permita bajar los costos. Ustedes tendrán voz

Nosotros entregaríamos una plataforma lista para el posicionamiento del producto, compra por medios electrónicos, entre otros.

**Doménica:** ¿Qué opinas del modelo de negocio?

**Nicole:** Es una buena idea de proyecto, de hecho, recibí una idea parecida hace unas semanas, por lo que no es una mala idea, pero te quiero hacer una pregunta porque la gente también piensa en esto de la competencia, ¿tú me dices que también busquen qué sé yo, el mismo taller para todas las marcas a eso te refieres? porque también hay gente que puede pensar no, pero y si copia mi modelo o si hacen algo parecido a lo que yo ya tengo. Eso también habría que pensar un poco, pero igual no me parece una mala idea porque este modelo de negocios ofrece una mayor cantidad de formas de pago, que ayudan a incrementar la confiabilidad y nivel de ventas.

**Doménica:** Si, y la parte en la que tú me dices que alguien vaya a querer copiar tus modelos también quisiéramos enfocarnos porque que cuando nos referimos a que el esquema sea cooperativo no quiere decir que las empresas no sean competitivas, entonces la idea también va enfocada a hacer un Boost para las empresas que recién están iniciando. En este sentido ¿Participarías de este nuevo esquema de trabajo?

**Nicole:** Si estuviera empezando si, y lo recomendaría por todos los puntos planteados anteriormente es una buena idea, y sobre todo con el nuevo enfoque que me dieron, sobre todo, lo que les recomendaría es aumentar su publicidad al momento de ofrecer esta idea a las nuevas marcas enfocados en la publicidad y misión de cada empresa.

**Doménica:** Para terminar, dos últimas preguntas: ¿Cuánto es el precio de venta promedio de todos los productos que vende en su tienda? Y ¿Cuántas prendas está en la capacidad de producir mensualmente?

**Nicole:** Yo en promedio puedo llegar a producir entre 100 y 130 pares de zapatos al mes, dependerá obviamente también de la temporada, habrá meses en que pueda alcanzar más otros que no dedique todos los esfuerzos en producir tanto que sé que no venderé. Y dependiendo del zapato el precio de venta podría estar llegando a los \$30 en promedio.

**Doménica:** Entiendo, finalmente ¿Tienes algún feedback para nosotros que pueda ayudar a darle una mejor forma a la propuesta?

**Nicole:** Sí, que necesitaran muchísima publicidad a la hora de ofrecer su plataforma a las marcas, todo es publicidad para que puedan llegar a muchas personas, tener bien clara su misión y visión.

## 9 ANEXO D

### CÁLCULO CAPM

Se planteó el Modelo de valoración de activos financieros (CAPM), como la tasa de rendimiento esperada por los inversionistas al invertir en nuestro proyecto. Para esto se hizo uso de la fórmula del CAPM:

$$CAPM = Kf + \beta(Km - Kf)$$

Donde:

Kf= Tasa libre de riesgo

Km= Rendimiento del mercado

B= Riesgo del mercado

Para llevar a cabo el cálculo de este indicador se hizo uso de datos secundarios de diferentes fuentes de tal forma que, la tasa libre de riesgo corresponde al rendimiento de los bonos americanos que por mucho tiempo han sido libre de riesgo. El rendimiento de mercados corresponde al rendimiento del mercado del sector textil del Ecuador. Debido a la falta de datos para el sector ecuatoriano, se tomó como referencia el beta de un sector similar de los Estados Unidos, dando como resultados las siguientes variables:

Kf= 0,68%

Km= 5,40%

Beta= 1,23

Haciendo uso de la fórmula, se concluyó que la tasa de rendimiento esperada por los inversionistas de este proyecto es de **6,49%**.