

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador  
Departamento de Economía, Ambiente y Territorio  
Convocatoria 2022 - 2024

Tesis para obtener el título de Maestría en Economía y Gestión Estratégica de Micro,  
Pequeñas y Medianas Empresas

CASO DE ESTUDIO: ASOCIACIONES DE PRODUCTORES DE JEANS DEL CANTÓN  
SAN PEDRO DE PELILEO

Saavedra Sosa Stephanie

Asesora: Martin Mayoral Fernando

Lectores: Falconí Benítez Fander, Pérez González Álvaro René

Quito, junio de 2025

## Índice de contenidos

<b>Resumen</b> .....	6
<b>Agradecimientos</b> .....	7
<b>Introducción</b> .....	8
<b>Capítulo 1. Análisis del Entorno</b> .....	12
1.1. Fuerzas Macroeconómicas .....	12
1.1.1. Condiciones del mercado global .....	12
1.1.2. Infraestructura económica .....	13
1.1.3. Mercado de capital .....	15
1.1.4. Productos básicos y otros recursos .....	17
1.2. Fuerzas del Mercado .....	19
1.2.1. Cuestiones de mercado .....	19
1.2.2. Capacidad generadora de ingreso .....	27
1.3. Fuerzas de la Industria .....	28
1.3.1. Fabricación de prendas de vestir .....	28
1.3.2. Competidores .....	30
1.3.3. Productos y servicios sustitutos .....	36
1.3.4. Proveedores .....	37
1.3.5. Inversores .....	38
1.3.6. Nuevos jugadores .....	39
1.3.7. Tendencias Clave .....	40
<b>Capítulo 2. Evaluación FODA</b> .....	44
2.1. FODA del modelo de negocio actual de las Asociaciones productoras de jeans de San Pedro de Pelileo .....	44
2.1.1. Fortalezas .....	44
2.1.2. Debilidades .....	44
2.1.3. Oportunidades Clave .....	45
2.1.4. Amenazas Clave .....	46
<b>Capítulo 3. Propuesta de Modelo de Negocio</b> .....	47
3.1. Metodología .....	47
3.1.1. Análisis CANVAS .....	48
<b>Capítulo 4. Análisis Económico y Financiero</b> .....	60
4.1. Costos de Producción .....	60
4.2. Ingresos Estimados .....	63
4.3. Utilidad Operativa .....	64

4.4.	Estructura de Costes de Inversión propuesta.....	66
4.4.1.	Cálculo del TIR y el VAN .....	68
4.5.	Análisis de Riesgo .....	69
4.5.1.	Riesgos derivados de no implementar el modelo.....	69
4.5.2.	Riesgos potenciales por la implementación del nuevo modelo.....	77
<b>Conclusiones</b>	.....	<b>80</b>
<b>Referencias</b>	.....	<b>84</b>
<b>Anexos</b>	.....	<b>89</b>

## Lista de ilustraciones

### Tablas

Tabla 1.1. Empleabilidad en la Fabricación de prendas de vestir. Provincia de Tungurahua 2021 .....	18
Tabla 1.2. Ranking de asociaciones del sector textil. San pedro de Pelileo. 2023 (Millones USD).....	31
Tabla 3.1. Lienzo Canvas de la propuesta de un nuevo modelo de negocios para las Asociaciones productoras de jeans de Pelileo.....	48
Tabla 4.1. Costos de Producción de Jeanes – Nuevo Modelo para Asociaciones.....	60
Tabla 4.2. Gastos Administrativos - Nuevo Modelo para Asociaciones .....	61
Tabla 4.3. Gastos de venta - Nuevo modelo de comercialización para Asociaciones.....	62
Tabla 4.4. Ingresos mensuales y anuales estimados - Nuevo Modelo comercial Asociación..	64
Tabla 4.5. Estado de Resultado - primer año del nuevo modelo Asociaciones.....	65
Tabla 4.6. Costos de inversión para la Mejora en el modelo de negocio de una asociación productora de jeans de Pelileo.....	66
Tabla 4.7. Flujo de efectivo proyectado- Nuevo modelo Asociación .....	68
Tabla 4.8. Cálculo de la TIR y el VAN nuevo modelo de negocio asociaciones .....	68
Tabla 4.9. Modelo Montecarlo: Estimación de impacto por riesgos asociados al modelo de producción actual de productores de jean es asociados del Cantón San Pedro de Pelileo.....	70
Tabla 4.10. Propuesta del nuevo modelo de negocio .....	75
Tabla 4.11. Cálculo VAR y TIR ante escenario de venta con precio menor al costo de producción.....	78

### Gráficos

Gráfico 1.1. Evolución del saldo de cartera del sector industrias manufactureras.....	16
Gráfico 1.2. Participación de ventas totales en actividades relacionadas al comercio de productos textiles- 2022- provincias de Guayas, Los Ríos y Santo Domingo.....	23
Gráfico 1.3. Distribución de empleados según tamaño de empresas por Grupo, División y Sección .....	29
Gráfico 1.4. Evolución de las principales cuentas de resultados de las asociaciones del sector textil en el catón Pelileo (2019- 2022) .....	32
Gráfico 4.1. Modelo Montecarlo: Estimación de distribución del impacto potencial de los riesgos a los que se encuentran expuestos los productores a causa de su modelo actual de producción.....	75

Esta tesis se registra en el repositorio institucional en cumplimiento del artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior que regula la entrega de los trabajos de titulación en formato digital para integrarse al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador, y del artículo 166 del Reglamento General Interno de Docencia de la Sede, que reserva para FLACSO Ecuador el derecho exclusivo de publicación sobre los trabajos de titulación durante un lapso de dos (2) años posteriores a su aprobación.

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación propone un nuevo enfoque al modelo de negocio de las asociaciones de pequeños productores de jeans en San Pedro de Pelileo. Se analiza el entorno económico de la industria textil del cantón, incluyendo la recuperación económica de Ecuador postpandemia y debilidades estructurales como la dependencia del petróleo y la alta informalidad. Además, se examinan las condiciones de infraestructura para la industria manufacturera nacional y su comparación con Colombia y Perú, así como la disponibilidad de fuentes financieras para la inversión en infraestructura.

El análisis FODA revela que, a pesar de sus buenos indicadores financieros, las asociaciones enfrentan dificultades para acceder a crédito y carecen de conocimientos en gestión de mercadeo y diseño de prendas. Se propone un modelo de negocio sostenible y colaborativo utilizando un análisis CANVAS, y se evalúan los costos e ingresos esperados de los cambios propuestos. Finalmente, se presentan conclusiones y recomendaciones para mejorar el modelo comercial de las asociaciones.

## **Agradecimientos**

A mis padres y hermana

## **Introducción**

El presente trabajo de investigación busca proponer un nuevo enfoque al modelo de negocio que de las Asociaciones de pequeños productores de jeans del cantón San Pedro de Pelileo mantiene actualmente. Asimismo, se analizará el entorno económico en el que se desarrolla la industria textil del cantón.

En el primer capítulo se analizará el entorno en el que los productores del sector textil desarrollan su actividad productiva. Se abordarán temas como la recuperación económica de Ecuador después de la pandemia y debilidades estructurales como la dependencia del petróleo, acceso limitado a productos financieros, mercados de capitales, informalidad y brechas en servicios públicos.

Con el uso de los indicadores de desarrollo se analizará las condiciones de infraestructura para la industria manufacturera nacional, especialmente en términos energéticos, hídricos, de comunicaciones y portuarios, y su comparación con los países vecinos de Colombia y Perú. También se estudiará la disponibilidad de fuentes financieras destinadas para la inversión en infraestructura a través de la asistencia internacional, el acceso a Crédito para Pequeñas Empresas en el sector manufacturero y el uso de materia prima y mano de obra del sector.

En el capítulo 2 se analizará la situación de las asociaciones de productores de Juan de Pelileo con el uso de la herramienta FODA. Este análisis permitirá evidenciar entre otras cosas cómo las asociaciones productoras a pesar de sus sobresalientes indicadores financieros, como es el caso de su índice de liquidez elevado, presentan dificultades al momento de acceder a crédito debido a la informalidad de su actividad. Además de enfrentar desafíos como la carencia de conocimiento en la gestión de mercadeo más especializado y la falta de enfoque en el diseño de prendas, lo que los obliga a competir por precio y depender de la comercialización a menor escala a pequeños y medianos comerciantes.

En el Capítulo 3 se centra en la propuesta de un modelo de negocio sostenible y colaborativo para las asociaciones de pequeños productores de jeans en Pelileo. La metodología propuesta para la creación del modelo de negocio incluye un análisis CANVAS, detallando segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, actividades, recursos y socios clave.

En el capítulo 4 se presenta el análisis económico y financiero, el cual se evalúa el costo de los cambios que se proponen para la mejora del modelo comercial de las asociaciones vs. los ingresos esperados producto de estas mejoras. En función a ello, se presenta una estructura de

costos de inversión que incluye servicios contables y contratación de talento humano que se enfoque el ámbito de mercadeo y ventas.

Finalmente, en el capítulo 5 se detallan las conclusiones y recomendaciones producto de este trabajo.

### **Planteamiento del Problema**

El sector textil en el Ecuador, además de su relevancia histórica, también conlleva una relevancia económica y social. Según el INEC, en 2020 el sector manufacturero contribuyó con el 7% al PIB nacional. Las ventas totales de las subcategorías manufactureras relacionadas al ámbito textil fueron de 857 millones de dólares, siendo la fabricación de productos textiles la de mayores ingresos, seguida de la fabricación de prendas de vestir y finalmente la fabricación de productos de cuero y conexos. Para los dos primeros, la provincia que lideró las ventas durante el 2022 fue Pichincha con un total de 381 millones de dólares. Sin embargo, para el caso de la fabricación de cueros y productos conexos, la provincia que lideró las ventas fue Tungurahua, con 99.9 millones de dólares. Otras provincias como Guayas y Azuay tuvieron también una participación relevante en las ventas en el ámbito textil (INEC, 2024).

A pesar de que este sector genera dinámicas interesantes a nivel de la economía interna, el sector textil nacional no ha presentado un alto desempeño en el comercio internacional, como su contraparte colombiana. En el 2023, mientras que Colombia exporta al mundo 202 millones de dólares a precios FOB en productos comprendidos dentro de las partidas arancelarias relacionadas a la confección de prendas, Ecuador exportó 16 millones de dólares en ese mismo año (ITC 2023).

A esta situación se suma la problemática del contrabando que afecta a toda la industria textil nacional detallada por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE).

Se estima que el contrabando textil se sitúa entre 150 y 200 millones de dólares al año, considerando lo que es contrabando técnico (defraudación aduanera) y los productos introducidos ilegalmente por las fronteras con Perú y Colombia. Otras modalidades utilizadas con frecuencia son la falsa clasificación arancelaria y de origen, y el ingreso de productos como equipaje de viajero ya sea por aeropuertos internacionales o por las mismas fronteras (AITE 2023).

Las plazas de empleo generadas por estas actividades alcanzaron la cifra de 29.930 personas empleadas en las distintas subactividades del sector (INEC 2021). Según la Asociación de

Industriales del Ecuador, la presencia de mano de obra de género femenino es prevaeciente en esta industria, además de su importancia socioeconómica a través de los distintos encadenamientos productivos en los cuales se apoya.

De acuerdo con el INEC, En la Provincia de Tungurahua, la Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel generó 14 mil empleos en 2019. El mayor porcentaje de empleados bajo relación de dependencia, dentro de la actividad C141 “Fabricación de prendas de vestir excepto prendas de piel”, se concentraba en las pequeñas empresas con el 54%. Esta participación en la generación de empleo es mayor en comparación con el global de la Industria Manufacturera, donde el mayor porcentaje empleo bajo relación de dependencia es generado por las grandes empresas (INEC 2021).

En el Catón San Pedro de Pelileo existen diversos actores que participan de la cadena de producción del Jean. Se encuentran grandes, medianos, pequeños y micro productores. También existen empresas proveedoras de materia prima y servicios de lavandería. Los micro productores son los que en su mayoría conforman las asociaciones de productores de jean. En el cantón existen 25 asociaciones productoras del sector textil conformadas por 368 socios productores (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2023).

Los micro productores ofertan sus servicios de maquila a las empresas de mayor tamaño e incluso producen prendas en pequeñas cantidades por pedido de comerciantes que acopian la producción de varias fuentes. Ante cualquier situación de crisis económica, los micro productores son quienes se presentan mayor precariedad pues su dinámica actual de producción y comercialización depende en gran medida de otros actores económicos. No cuentan con acceso a productos financieros por la informalidad en la que se maneja sus negocios, desconocen de herramientas de mercadeo y comercialización que evitan que cuenten con ingresos mayores al que podrían acceder ofertando a cadenas de retail de mayor tamaño o incluso al consumidor final.

Ante esta situación, el presente trabajo busca responder la siguiente pregunta ¿Cómo puede un nuevo modelo de negocio basado en la metodología CANVAS mejorar la sostenibilidad y competitividad de las asociaciones de productores de jeans en San Pedro de Pelileo, permitiéndoles acceder a nuevos mercados y optimizar su gestión comercial?

## **C. Objetivos**

### **a. Objetivo principal**

Realizar un estudio de caso enfocado en las Asociaciones de Productores de Jean del Cantón de Pelileo aplicando la metodología CANVAS para identificar áreas de mejoras y plantear un modelo de negocio de moda sostenible y colaborativo que les permita a los productores acceder a nuevos mercados y optimizar su gestión comercial.

### **b. Objetivos específicos**

- Analizar el entorno económico y los actores relacionados a la producción textil en el Ecuador, principalmente enfocado en la producción de jeans en el cantón San Pedro de Pelileo.
- Analizar a través de la herramienta FODA la situación actual en la que se desarrolla la actividad productiva y comercial de las Asociaciones de Productores de Jean del Cantón de Pelileo.
- Proponer un modelo de negocio sostenible y colaborativo que busque la mejora de gestión administrativa y estrategia de marketing para las asociaciones productoras de jean de Pelileo utilizando la metodología CANVAS.

## **Capítulo 1. Análisis del Entorno**

En el presente apartado se analizarán las fuerzas macroeconómicas, del mercado y de la industria que inciden en el desarrollo de la industria textil del Ecuador, con especial énfasis en las microempresas que conforman la industria textil de Tungurahua. Desde elementos como insumos, disposición de energía eléctrica, hasta indicadores laborales son necesarios para entender la situación de los actores económicos de este sector

### **1.1. Fuerzas Macroeconómicas**

#### **1.1.1. Condiciones del mercado global**

La economía de Ecuador se está recuperando gradualmente de la contracción causada por la pandemia, según un análisis del Banco Mundial (2024) indica que “algunas debilidades estructurales se han hecho más evidentes, como la dependencia de las exportaciones de petróleo, el acceso limitado a los mercados de capitales, la alta informalidad y las grandes brechas en el acceso a los servicios públicos. La economía ecuatoriana cerró 2020 con una contracción del 8,7% causada por la pandemia del COVID” Esta caída afectó a todos los sectores, y en el caso particular del sector industrial textil, supuso un decremento del 4% en 2019 y del 12% en 2020. El resultado es una paulatina disminución de la participación del sector en el PIB total, pasando del 0.78% en 2018 al 0.73% en 2021 (CFN 2023).

A partir de 2021, la economía se recupera con tasas de crecimiento del 4.2% ese año, 2.9% en 2022 y 2,6 en 2023 (BCE 2024). Las ventas totales del sector de fabricación de productos textiles, prendas de vestir; fabricación de cuero, productos de cuero y calzado, registraron un incremento cercano al 21% en 2021 en comparación con 2020, incluso superaron en un 2% a las de 2019. En 2021 el VAB del sector, creció un 5% pero para 2022 volvió a caer un 1% (Banco Central del Ecuador 2023).

El Boletín de Cifras del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca de Ecuador, muestra que la exportación de otras manufacturas de fibras textiles experimentó en 2023, una caída del -25,3% frente a lo registrado en 2022. Y para el caso particular de Tejidos de mezclilla (denim), la caída en este periodo fue del - 39,4%. Por otro lado, la importación de prendas de vestir alcanzó los 66 millones en este mismo periodo, lo que significa 8,2% más que lo registrado en este mismo periodo en el año anterior (Ministerio de Producción , Comercio exterior, inversiones y pesca 2023).

En 2020, el principal destino de las exportaciones de productos manufacturados de Ecuador fue China, con una participación del 26,9%, seguido por Estados Unidos con el 20,7%, y en

tercer lugar se ubicó la Unión Europea con el 19,6%. El mercado de países andinos fue el cuarto destino, representando el 11,7% del total (Comunidad Andina de Naciones 2020).

Este sector ha tenido un crecimiento moderado en el período 2007-2020, con una tasa promedio anual de 2,8%. Según indica Ochoa Jiménez (2022) esto es debido a una baja productividad y una escasa diversificación de sus productos y mercados. A pesar de que el sector manufacturero ha enfrentado desafíos estructurales como la dependencia de las importaciones, la competencia externa, la inestabilidad macroeconómica y la falta de innovación, este sector tiene un coeficiente de elasticidad producto-productividad del 0.48, lo que indica rendimientos crecientes a escala. Los rendimientos crecientes a escala implican que el sector manufacturero puede aumentar su producción más que proporcionalmente al aumento de sus factores de producción, como el capital y el trabajo. Esto significa que puede reducir sus costos medios de producción y de este modo crecer y mejorar su competitividad en los mercados internacionales (Ochoa 2022).

### **1.1.2. Infraestructura económica**

Sin embargo, previo a esperar una reducción de costos de producción y una mejora competitiva se debe comprender la complejidad de un sector que requiere una variedad de condiciones para operar eficientemente. Como primer punto, la disponibilidad de recursos públicos afecta el desempeño de este y otros sectores. Es por este motivo que en este aparatado se analizará la disponibilidad y uso de estos recursos por parte de la industria nacional.

El primer factor necesario para el sector manufacturero es la energía eléctrica. Un indicador que permite conocer el estado de la provisión energética en un país es la “Intensidad energética del PIB” (Oferta de energía primaria/ PIB a precios constantes en dólares de 2018). Según las estadísticas de la CEPAL, en el 2020, Ecuador presentaba una ratio menor al promedio latinoamericano e incluso menor a sus vecinos Colombia y Perú. Esto quiere decir que en dicho año Ecuador, en promedio, utilizaba menos energía para producir una unidad de producto que sus países vecinos.

A pesar de haber obtenido una menor ratio en 2020, actualmente Ecuador enfrenta una crisis energética que inició desde el mes de abril de 2024. La situación actual ha sido documentada por organismos internacionales como el World Economic Forum.

El World Economic Forum (WEF) calificó a 120 países en base al desempeño y preparación de su infraestructura energética respecto al rendimiento de sus sistemas energéticos. El

ranqueo consideraba “variables como equidad, sostenibilidad y seguridad, y la preparación del entorno en materia de políticas y marco normativo, infraestructura, innovación, educación y capital humano, y financiación e inversión y el resultado fue que Ecuador ocupa el puesto 12 en transición energética entre los países de América Latina y el puesto 74 a nivel mundial (El Oriente 2024)

Un segundo recurso importante es el combustible. El precio de este factor puede afectar a diferentes sectores de la economía, en particular al costo de los factores productivos y las cadenas de suministro de la mayoría de los bienes que forman parte de la canasta básica del Índice de Precios al Consumidor (IPC). Un aumento en los precios de los combustibles puede provocar que suban los costos de transporte, lo que afectaría al sector manufacturero. No obstante, en el caso de Ecuador, los combustibles que se utilizan en los sectores manufactureros están subvencionados por lo que no se considera que este sea un factor que afecte al costo de producción.

Respecto a la infraestructura requerida por el sector manufacturero, los puertos son un elemento clave, principalmente para la subactividad dedicada a la confección de prendas, pues dependen de las importaciones en gran medida. En 2020, la industria textil de Colombia, Ecuador y Perú experimentó un aumento significativo en las importaciones a pesar de la pandemia. Las importaciones de Colombia ascendieron a 1.993 millones de dólares, mientras que, en Ecuador, el volumen de importación de prendas creció un 54,3%. Perú registró el valor más alto de la década en importaciones del sector textil, alcanzando los 2091 millones de dólares CIF, lo que representa un crecimiento del 14.3% en comparación con 2019 (Posada 2022).

Según un informe de Mordor Intelligence a nivel mundial, la industria textil está “en constante crecimiento, con competidores clave como China, la Unión Europea, los Estados Unidos y la India. La I+D es fundamental para mantenerse competitivo en este mercado global. Se espera que la industria textil a nivel mundial crezca de USD 723 mil millones en 2023 a USD 859 mil millones para 2028, a una tasa anual de 3.52% durante el período de pronóstico (2023-2028)” (Mordor Intelligence 2019). Este crecimiento se debe en gran parte a la I+D en áreas como la aplicación de nuevas tecnologías y la innovación en materiales y procesos.

Desde el año 2007 Ecuador había incrementado su gasto en investigación y desarrollo en proporción al PIB a niveles superiores a los de Colombia y Perú. Su punto más alto fue en

2014 donde alcanzó un porcentaje de 0,45%. A partir de 2014 no se presenta datos sobre el gasto en investigación y desarrollo del país.

La tecnología, especialmente el internet y su accesibilidad, ha posibilitado que las empresas mantengan una conexión en tiempo real con clientes, proveedores, inversores, socios y otros, a través de múltiples canales, alcanzando una escala sin precedentes.

Según estadísticas de la CEPAL, en 2021, Colombia presenta una mayor cobertura de la población con acceso tecnología móvil 4G que lo que presenta Ecuador y Perú. Para estos 3 países, el incremento de la cobertura ha sido marcado en los últimos años y la brecha existente entre estos tres países se ha reducido significativamente (CEPAL 2022).

Si bien en países como Ecuador, la tecnología todavía presenta limitantes. El no reconocer el potencial del comercio electrónico de prendas de vestir no solo priva a las empresas y productores de este sector de acceder a un mercado aparentemente reducido en nuestro país, sino que las priva de mercados mundiales de gran potencial. Según un reporte de Statista, el mayor mercado de comercio electrónico de moda se encuentra en Asia, donde se espera que los ingresos por moda en línea superen los 520 mil millones de dólares estadounidenses para 2029, más de 1.5 veces los ingresos proyectados del comercio electrónico de moda en América del Norte en ese mismo año. De las ventas totales de moda al por menor a nivel mundial, casi el 21 por ciento son transacciones de comercio electrónico (Statista 2024).

Las condiciones adecuadas de infraestructura pública o privada facilitan el desarrollo de los sectores productivos y la manufactura textil no es la excepción. Adicional a estas condiciones se requiere de un ecosistema que permita financiamiento asequible que impulse la inversión de los actores económicos en la mejora de su proceso productivo y de comercialización.

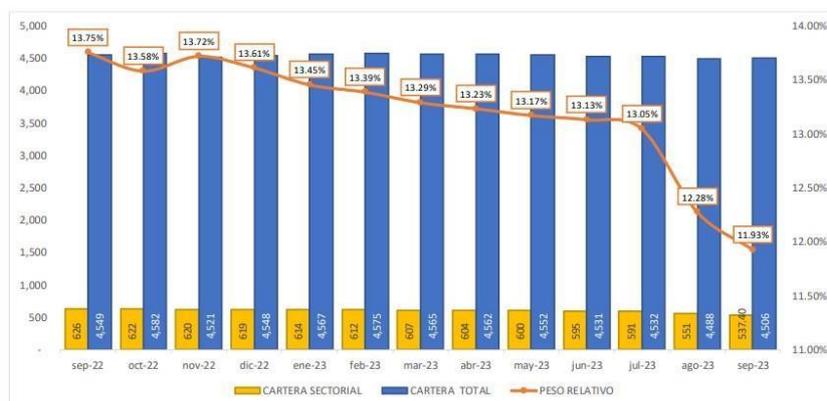
### **1.1.3. Mercado de capital**

Según las Naciones Unidas (2024)) “uno de los objetivos de desarrollo es el aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas, a los servicios financieros, incluyendo créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y mercado”.

En Ecuador, si bien la colocación de crédito al sector manufacturero es mayor que en años anteriores según estadísticas de la Superintendencia de Bancos, en el periodo comprendido entre septiembre 2022 y septiembre 2023, la cartera total tuvo un ligero decrecimiento de 0,9% y la cartera sectorial de 14,1% debido al deterioro en el entorno económico. Estas disminuciones determinaron la caída de la proporción cartera sectorial / cartera bruta que paso

de 13,75% en septiembre 2022 a 11,93% al tercer trimestre del 2023 (Superintendencia de Bancos 2023)

**Gráfico 1.1. Evolución del saldo de cartera del sector industrias manufactureras**



*Fuente:* Superintendencia de Bancos del Ecuador (2023).

Como se evidencia en la ilustración 1, la participación del sector manufacturero dentro del destino de crédito de la oferta de la banca privada ha ido disminuyendo gradualmente en el 2023. Si bien esta relación analiza el sector manufacturero en su totalidad, la reducción de crédito afecta a todos los tipos y tamaños de empresas de este sector, por lo que se puede inferir que la otorgación de crédito para pequeñas empresas también se ha visto reducida.

En el caso del sector textil, según la Asobanca (2024), en el 2023, se desembolsaron 12 millones a la actividad de fabricación de prendas de vestir, 6,2 millones en la fabricación de productos textiles. Esto significó una reducción de 200 mil dólares en desembolsos en la fabricación de prendas de vestir y un crecimiento de 1,3 millones en la fabricación de productos textiles respecto al año anterior. El tipo de crédito que recibió el sector en esta actividad económica fue de 10,2 millones en crédito comercial y 1,8 millones en microcrédito.

Las provincias con mayor participación en el desembolso de crédito para la actividad de fabricación de prendas de vestir fueron Pichincha con un 72%, Guayas con el 10% y Tungurahua con un 6%. En la provincia de Tungurahua, 600 mil dólares se desembolsaron en la subactividad de fabricación de prendas de vestir, excepto en la fabricación de artículos de piel que recibió 100 mil dólares (Asociación de Bancos del Ecuador 2024).

Si bien el sistema de ahorro y crédito cooperativo ha ganado importancia en los últimos años, las estadísticas presentadas por la SEPS a 2024 muestran que el grado de endeudamiento de

las asociaciones productoras es bajo y que lo que prevalece es el financiamiento interno a través del capital proporcionado por los socios.

Esta poca penetración en el sistema financiero y, pero aun en el mercado de capitales por parte de actores asociados sigue siendo reflejo de lo que, en 2007, ya fue mencionado por Hugo Jácome, quien señaló varios cambios que son necesarios que para que los actores económicos de todos los tamaños de nuestra economía se vean apalancados por un sistema financiero nacional robusto. En primero lugar, el sistema de crédito cooperativo debe fortalecerse y cumplir con su función social. Segundo, debe existir un fortalecimiento de la banca pública. Tercero, la banca privada debe promover la colocación de créditos de manera más democrática y cuarto, se debe ampliar la cultura financiera de los actores económicos que les permitan acceder a herramientas más sofisticadas a través de un mercado de capitales transparente y cercano a todo tipo de población (Jácome y Hugo 2007)

#### **1.1.4. Productos básicos y otros recursos**

Si bien en los apartados previos se ha identificado los elementos estructurales que apalancan el desarrollo del sector productivo textil, en este apartado se analizarán los recursos que son principalmente empleados por la industria textil para llevar a cabo su proceso productivo. El análisis se centrará en dos elementos, materia prima y mano de obra.

##### **a. Materia Prima**

La industria textil de Ecuador depende en gran medida de las importaciones de materia prima. Según PRIMICIAS (2021) “en 2020, las importaciones del sector textil se redujeron 10,17% en 2020 o el equivalente a USD 72 millones frente a 2019. Esta contracción se explica debido a que la pandemia de COVID-19 causó dificultades para importar textiles desde países asiáticos”.

En 2024, según estadísticas del Banco Central, el sector textil importó alrededor de 500 millones de dólares en telas y fibras, de las cuales 4 millones correspondieron únicamente a la tela denim, utilizada para la fabricación de jeans. Los principales países de los cuales se importaron las telas fueron Venezuela, Brasil y China (Banco Central del Ecuador 2024).

La importación de esta tela es realizada por unas pocas empresas y a través de las entrevistas realizadas a productores en el cantón Pelileo se pudo conocer que entre las empresas que dominan la venta de la tela en el cantón son Vicunha, Importedmin e Interdemin. Así mismo, los productores indicaron que suelen adquirir los cierres y botones a estas mismas empresas, aunque algunos, han comenzado a optar por realizar una importación directa.

Actualmente no se ha evidenciado un problema de desabastecimiento de materia prima para la confección de pantalones jean, sin embargo, de acuerdo con previsiones económicas, puede que en los próximos años se genere un desabastecimiento de telas de fibras naturales por un incremento en la demanda.

b. Mano de obra

Según el Instituto de Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC), en el tercer trimestre del 2023 existen 13 millones de ecuatorianos en edad de trabajar. De este total, 8,5 millones son parte de la Población Económicamente activa. De este total, el 9,7 % se encuentran empleados en el sector manufacturero.

Al 2021, existían 2811 establecimientos de la actividad económica que engloba la fabricación de prendas de vestir. Estas unidades económicas que contemplan empresas grandes y medianas habían pagado un monto de 18,6 millones de dólares por concepto de sueldos a sus trabajadores en ese mismo año (INEC 2021)

Paralelo a una realidad en la que existen empresas que tienen bajo relación de dependencia a su personal, se presenta la dinámica de sectores productivos como el de la Provincia de Tungurahua, donde, tanto en el cantón Ambato como en Pelileo, las empresas que confeccionan prendas de vestir subcontratan los servicios de maquiladoras. De esta manera el costo por mano de obra no es asumido por las empresas y se opta por pagar en promedio 1,5 dólares por prenda maquilada (Torres y LLerena, 2014).

En el 2021 el total de empresas fabricantes de prendas de vestir (excepto piel) en la provincia de Tungurahua fue de 1582 entre MIPYMES y grandes empresas. Estas empresas generaron 2189 plazas de empleo equivalente.

**Tabla 1.1. Empleabilidad en la Fabricación de prendas de vestir. Provincia de Tungurahua 2021**

<b>Empresa por tamaño</b>	<b>Monto salarios (miles)</b>	<b>Total, empresas</b>	<b>Número de plazas</b>
Mediana empresa A	1.157	6	199
Mediana empresa B	583	3	75
Grande empresa	1.282	2	109

Microempresa	6.542	1537	1375
Pequeña empresa	2.364	34	431
Total	11.928	1.582	2.189

Elaborado por la autora con base en INEC (2021).

Como se evidencia en la tabla 1, en el 2021 la fabricación de prendas de vestir significó para las empresas de la Provincia de Tungurahua, el pago de 11,9 millones de dólares en salarios. Donde, la microempresa es la categoría que más pagó por el número de plazas de trabajo equivalente generadas en dicho año. En el cantón San Pedro de Pelileo, se registraron 2 empresas medianas que generaron 7 plazas de trabajo, sin embargo, en ese mismo cantón se evidencian 318 microempresarios que generaron 272 plazas de trabajo equivalente y que habría significado un pago promedio de 389 dólares americanos a cada trabajador de manera mensual considerando que el monto total pago en salarios fue de 1,2 millones en esta actividad.

Se evidencia que existen áreas de mejora en la provisión de materia prima y mano de obra del sector textil en Pelileo. La concentración de proveedores de tela acarrea cierto nivel de riesgo para los productores. Por otro lado, si bien a nivel de las empresas grandes el subcontratar los servicios de los pequeños productores puede resultar rentable, y para los productores pertenecientes a asociaciones que en su mayoría son microempresa, representa una fuente de ingreso importante, la subcontratación que se maneja actualmente, puede generar situaciones de empleo precarizado.

En el siguiente apartado se analizarán aquellas fuerzas del mercado que restringen o alientan la producción textil a nivel global, país y en el cantón Pelileo.

## **1.2. Fuerzas del Mercado**

### **1.2.1. Cuestiones de mercado**

McKinsey (2022) destaca en su informe anual que “Después de casi dos años de inestabilidad, la industria global de la moda está volviendo a encontrar su equilibrio. Las empresas se están adaptando a las nuevas prioridades de los consumidores, y lo digital está proporcionando un nexo para el crecimiento. Sin embargo, el sector se enfrenta a importantes retos relacionados con la cadena de suministro y la demanda irregular”.

El sector de la moda experimentó una caída del 20% en sus ingresos durante 2020, lo que llevó a una disminución en los márgenes de ganancia (EBITA) de 3.4 puntos porcentuales, quedando en 6.8%. En ese año, un 69% de las empresas del rubro destruyeron valor, un aumento significativo en comparación con el 61% en 2019 y mucho más alto que el 28% en 2011, según el Índice Global de la Moda de McKinsey.

En esta misma línea Mordor Intelligence en su informe titulado Mercado de prendas de vestir: crecimiento, tendencias y pronósticos (2023 - 2028) detalla sus perspectivas sobre la comercialización de prendas de vestir.

Se espera que nivel mundial el comercio de prendas de vestir crezca desde USD 1.33 billones en 2023 a USD 1.67 billones para 2028, a una tasa compuesta anual del 4.63% durante el período de pronóstico (2023-2028). Este crecimiento se explica principalmente por el incremento del ingreso per cápita, la demografía favorable y un cambio en la preferencia por los productos de marca. La adopción de un estilo de vida de lujo entre los consumidores ha influido en el poder adquisitivo para optar por prendas de lujo entre los milenials (Mordor Intelligence 2023, 1).

Las tendencias de consumo en el mercado siempre han influido el desarrollo del sector textil desde la elaboración de los tejidos hasta su comercialización, sin embargo, han surgido propuestas para lograr amplificar y acelerar aquellas tendencias que resulten ser más sostenibles.

La Comisión Europea ha establecido una serie de medidas, que es importante detallar a continuación, para mejorar la sostenibilidad de los productos textiles.

Se busca que para el 2030, todos los productos textiles comercializados en la UE sean duraderos y reciclables. Que exista una obligación de transparencia a través de la cual las grandes empresas hagan público el número de productos que desechan y destruyen. Trabajar en la implantación de un pasaporte digital de productos textiles basados en requisitos obligatorios de información sobre circularidad y otros aspectos ambientales. Finalmente, y en función de apoyar el consumo responsable, se buscará incentivar al consumo a la demanda de fibras naturales (Comisión de Medio Ambiente, Salud Pública y Seguridad Alimentaria 2022,3)

Después de la pandemia, China fue el actor que dentro del mercado mundial de la moda más destacó en 2021, ya que su economía se recuperó mucho más rápido que las de otros países. Esta recuperación se ve concentrada principalmente en el mercado de lujo donde China lleva una gran ventaja respecto al desempeño global. Adicional a ello, expertos como Gabriel

Farias, en su artículo sobre tendencias globales en el sector textil puntualiza que se prevén cambios en el mercado chino que tendrán efectos sobre Asia y el mundo.

Si bien Asia se ha convertido en el mayor centro fabricante-proveedor de productos textiles y de prendas de vestir para el mundo, se proyecta un aumento de los suministros internos en China. La región está a punto de entrar en una nueva fase en la que el propio consumo de los productos textiles y de moda va a ser muy grande. China, en particular, ha comenzado a convertirse en una economía donde el consumo privado reemplazará a la inversión como el principal motor del crecimiento del PIB. Esto dará lugar a diversos cambios, incluyendo un crecimiento más lento de la producción de textiles y prendas de vestir.

Se espera que el comercio Intra-Asia de productos textiles y prendas de vestir crezca desde los US\$ 180 billones en 2011 a US\$ 350 billones en 2025 registrando una tasa compuesta anual del 5%. Se espera que la cadena de valor de la fabricación global textil atraiga inversiones por valor de US\$ 350 billones. Estas tendencias indican que la industria textil está experimentando cambios significativos, con un cambio hacia un mayor consumo interno en Asia y un aumento del comercio intra-asiático (Farias 2016, 22).

La Agencia Europea de Medio Ambiente, en 2023, compartió su perspectiva sobre la evolución del consumo de moda en próximos años.

Se espera un mayor enfoque en la producción de ropa sostenible y en la adopción de prácticas más ecológicas en toda la cadena de suministro. Esto incluye el uso de materiales sostenibles, como el algodón orgánico y el reciclaje de materiales como el poliéster. La tecnología está cambiando la forma en que las empresas producen y distribuyen su ropa; al mismo tiempo que está cambiando la forma en que los consumidores compran y utilizan ropa. En 2023, seguramente habrá una mayor adopción de tecnologías como la inteligencia artificial y el Internet de las cosas en el sector textil (AEMA 2023, 5).

Ante todos los cambios que se están suscitando en la industria de moda a nivel global, y principalmente en el continente asiático cabe analizar cuál es el comportamiento de la industria nacional ante este nuevo panorama. Ochoa (2022), indica que el sector manufacturero tiene una importancia estratégica en la economía ecuatoriana y su desarrollo regional. Si bien el sector manufacturero representa el 20.8% del valor agregado bruto nacional de Ecuador, su productividad laboral de \$6,497 por trabajador en 2020, está muy por debajo del promedio latinoamericano de \$16,000.

Respecto al sector textil ecuatoriano, el mismo ha enfrentado una crisis significativa debido a la pandemia del COVID-19, que ha llevado a la caída del empleo, las ventas, los ingresos y el financiamiento. Según la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (2023) “Se perdieron

alrededor de 8000 plazas de empleo en el sector textil ecuatoriano entre enero y septiembre de 2020, lo que representa una disminución del 9% de este tipo de empleo”. Además, Valdivieso y Otros (2022) complementan este análisis indicando que “las ventas mostraron indicadores negativos, llegando apenas a USD 500 millones, cuando el promedio era de USD 1 000 millones anuales”.

En línea de las estadísticas Patricia, productora de jeans del Cantón Pelileo señaló “Por la economía actual, se prefiere la comercialización de las prendas solo al contado y en efectivo. Antes, se manejaba crédito al cliente, pero esto ha disminuido. También por la situación económica se prefiere enviar a maquilar porque cuando hay más salida de producto la fábrica cose su propia producción” (Entrevista a Patricia, productora de jeans, San Pedro de Pelileo, 24 de agosto del 2024)

Si bien a nivel mundial se prevé un continuo crecimiento del sector de la moda y producción textil las cifras a nivel nacional indican un desempeño menor en los últimos años para la industria nacional. Es por ello es importante entender cómo se comporta el segmento de mercado nacional en el que esta principalmente enfocada los productores de San Pedro de Pelileo.

#### **1.2.1.1. Segmentos de mercado**

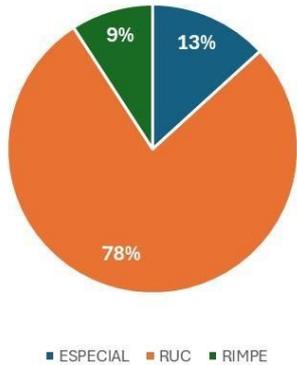
Según de la Torre, en el año 2023, debido a la inflación, los hogares optaron por ahorrar en mayor medida, lo que desencadenó en que las marcas incrementaran las promociones de descuentos. Esto ha generado dos situaciones diferentes. Por un lado, el comprador buscará ser más receptivo a nuevos lanzamientos de productos que le ofrezcan esta posibilidad de ahorro y por otro lado el comprador ha incrementado su multicanalidad al momento de adquirir un producto (De la Torre 2024).

Al mercado al cual se enfocan los productores de jeans de Pelileo corresponde a segmentos de la población con un ingreso bajo o medio. Sin embargo, son pocos los productores que llegan directamente con la mercancía al consumidor final. Esto es debido a que la cadena de producción y comercialización del pequeño productor implica que su producto final sea vendido a comerciantes minoristas, bajo pedido, compra directa en Pelileo, o en ferias provinciales a comerciantes minoristas.

Es decir, el segmento de mercado principal que atienden los pequeños productores de jeans son MIPYMES dedicados al comercio en distintas ciudades del país. De manera específica el segmento objetivo se concentra en las provincias de Guayas, Los Ríos, Santo Domingo.

Según datos estadísticos del INEC, en 2022 las ventas dentro de la actividad G4782 “Venta al por menor de productos textiles, prendas de vestir y calzado en puestos de venta y mercados” y de la actividad G4751 “Venta al por menor de productos textiles en comercios especializados”, en las provincias de Guayas, Los Ríos y Santo Domingo alcanzaron los 63,9 millones de dólares.

**Gráfico 1.2 Participación de ventas totales en actividades relacionadas al comercio de productos textiles- 2022- provincias de Guayas, Los Ríos y Santo Domingo**



Elaborado por la autora con base en INEC (2022).

En el gráfico 1 se puede apreciar que el 78% (49,7 millones de dólares) de las ventas generadas durante el 2022 de los negocios dedicados a la venta minoristas de prendas textiles en las provincias de Guayas, Santo Domingo y Los Ríos, pertenecen al grupo catalogado por el SRI que debe presentar declaración tributaria. El 9% (5,8 millones de dólares) de las ventas fue generado al grupo RIMPE y un 13% (8,4 millones de dólares) pertenece a contribuyentes especiales que por su nivel de ventas suelen ser grandes empresas.

El número de empresas dentro de la categoría de Régimen Único Simplificado (RUC) que están obligadas a llevar contabilidad fueron en total 98 empresas registradas en 2022. En la categoría RIMPE contaban 804 empresas y en la categoría Especial, únicamente una empresa durante ese año y en las provincias antes seleccionadas. En función a esta data se puede inferir que las ventas en promedio anuales por empresa en cada categoría serían de 507 mil dólares para las empresas de la categoría RUC y de 7 mil dólares para las empresas dentro de la categoría RIMPE.

La mayoría de los comerciantes están concentrados en los cantones de Guayaquil (51%), Santo Domingo (14%) y Quevedo (8%). El 86% (546 comerciantes de productos textiles) en

la provincia de Guayas no están obligados a llevar contabilidad, así tampoco un 91% (118 comerciantes) en Los Ríos y 91% (129 comerciantes) en Santo Domingo.

Dado que el mayor centro de comercio formal e informal se concentra en el cantón Guayaquil, y de manera más concreta en el sector denominado como la Bahía, se caracterizará a continuación al que actualmente sería el segmento principal del comercio de jeans de Pelileo, el comerciante minorista de guayaquil.

Según LLerena (2023) los comerciantes minoristas de la zona son principalmente informales, desarrollan su actividad comercial los fines de semana. Manejan un gran margen de ganancia al no contar con mayores gastos de operatividad. El rango de edad de estos comerciantes se encuentra entre los 45 y 55 años. Su nivel de estudio es principalmente nivel de secundaria y en su mayoría se dedica a esta actividad por falta de oportunidades laborales u otro porcentaje importante por ser independiente.

Estos comerciantes cuentan con nivel bajo de capital para la compra de mercadería, poco conocimiento de manejo administrativo y un bajo incentivo para formalizar su negocio. Esto hace que el principal socio comercial de los pequeños productores de jeans se encuentre en un estado de riesgo, ya que no puede hacer frente a situaciones externas, como crisis económicas, tal y como se evidenció en la pandemia.

Si bien actualmente el modelo de comercialización de jeans de los productores es dirigido hacia los pequeños y medianos comerciantes, el consumidor final de estas prendas es principalmente el público femenino. Y como parte del objetivo de este trabajo es plantear un modelo de negocio de moda sostenible y colaborativo que les permita a los productores acceder a nuevos mercados y optimizar su gestión comercial, se detallará a continuación la investigación sobre las necesidades y demanda de la consumidora final a la cual las asociaciones de productores podrían llegar a ofrecer su producto directamente a través de estrategias que se plantearan en futuros apartados.

#### **1.2.1.2. Necesidades y demandas**

Tras 10 entrevistas realizadas a los productores y comerciantes del cantón Pelileo ubicados en la calle principal del cantón donde se encuentran concentrados, se concluyó que la tendencia de compra de la prenda jean es mayor por parte del público femenino. Ante ello se realizó una encuesta virtual a potenciales clientas localizadas en distintas ciudades del país para poder identificar las necesidades del consumidor final. Fueron 100 mujeres las que respondieron a la encuesta compartida. Las mujeres encuestadas tienen características en común. Son en su

mayoría profesionales que laboran principalmente en la empresa privada y se encuentran en un rango de edad de 28 a 40 años.

El 28% de las mujeres indicó que la frecuencia con la que realizan una compra de jeans es al menos una vez al año. El 26% indicó más de dos veces. El 20% más de tres veces al año. En otras palabras, el 76% de las mujeres encuestadas compran al menos una vez al año esta prenda.

Adicional a ello, el 70% mujeres indicaron que su compra no la restringen a una tienda específica y pueden realizarla en cualquier local donde encuentren lo que están buscando. Por el contrario, el 28% mujeres indicaron que su compra sí la realizan en una tienda específica. Solo una persona indicó que realiza su compra a través de internet y que estaría dispuesta a pagar hasta cinco dólares por costo de envío de su prenda.

Respecto a sus intereses y fuentes de inspiración para su estilo, las mujeres indicaron en su gran mayoría que no contaban con figuras públicas a las cuales admiran por su estilo, prefería la red social Instagram, seguido de TikTok, Facebook y solo un pequeño porcentaje no usa ninguna red social. Adicional a ello, identificaron factores que consideraban importantes al momento de adquirir un jean, los cuales son diseño, calidad de la prenda y atención al cliente.

Así mismo, indicaron que como principales motivadores al momento de comprar una prenda consideraban la comodidad ofrece y la forma en la que la misma se ajusta a su tipo de cuerpo como aquellos elementos que más motivaban su compra. Por el contrario, motivaciones como la marca, la sostenibilidad y recomendaciones de terceros fueron aquellos elementos que menos motivan la compra de las encuestadas.

Respecto a las preferencias de las encuestadas sobre el tipo de jean que prefieren, en su mayoría, las encuestadas prefieren el skinny jean, seguido del corte recto, acampanado y culotte. Así mismo indicaron que no usarían un jean si este es muy flojo, o demasiado pegado tipo leggin. También señalaron que preferían no usar pantalones rotos, con cadenas apliques y doble botón.

El factor económico, evidentemente es un factor que es relevante para su decisión de compra. El precio, así como las promociones pueden llegar a influir en la decisión de la cliente. Un 39% indicó que cada vez compran un jean destinan entre \$21 y \$30 dólares, otro 39% indicó que destinaba un presupuesto entre \$30 y \$40 dólares. Un 15% indicó que pagaría más de \$40 dólares y el porcentaje restante indicó que destinaría entre \$10 y \$20 dólares. (Encuesta realizada a potenciales clientas de prendas demini en Ecuador, 2024)

Así como el precio de la prenda puede influir en la compra de esta o la búsqueda de otras opciones, existen costos de cambios que pueden permitir o restringir la búsqueda de nuevas opciones al consumidor.

### **1.2.1.3. Costos de cambio**

En su artículo Barroso y Picón (2004) “La importancia de los costes de cambio en el comportamiento del cliente”, analizan cómo los costos de cambio afectan la lealtad del cliente y su decisión de permanecer o cambiar de proveedor. También exploran las barreras físicas, económicas y emocionales que dificultan el cambio.

Las autoras clasificaron los distintos costos que se puede generar al cliente por el cambio de proveedor, entre los cuales se identificaron los siguientes que pueden aplicar para un comerciante de ropa que compra a un pequeño productor de jeans de Pelileo:

1. Costos de búsqueda y evaluación: El costo radica en que, al cambiar de proveedor, la empresa tendría que invertir tiempo y recursos en buscar y evaluar nuevos productores. Sin embargo, considerando el canal de comercialización principal que manejan los productores de jeans de Pelileo actual permite que este costo sea bajo para los comerciantes que compran al por mayor su producto. Al vender en ferias o incluso en la calle principal de comercialización de jean de Pelileo, los comerciantes pueden tener a varios productores ofertando un producto muy similar concentrados en una sola locación, lo que reduce los costos de búsqueda y evaluación
2. Costos de contratación y negociación: Una vez que se ha encontrado un nuevo proveedor, la empresa tendría que negociar y formalizar un nuevo contrato. Al igual que el punto anterior, este coste es bajo pues las negociaciones se realizan en la misma feria o local y dada la informalidad de esta actividad no requieren de contratos legales para concretar las compras.
3. Costos de adaptación: La empresa podría tener que adaptarse a las nuevas especificaciones del producto, lo que podría requerir cambios en los procesos de producción o de venta. En las ferias y en los locales, las especificaciones se detallan y constatan en ese momento. Además de que el mercado al que se dirige este producto se rige principalmente por el precio y las carteristas de los productos son muy similares llegando a ser sustitutos casi perfectos los que se ofertan en estos espacios.
4. Costos de calidad: Si la calidad del producto del nuevo proveedor no es tan buena como la del proveedor anterior, esto podría afectar a la reputación de la empresa y a la

satisfacción del cliente. En la feria y locales, los comerciantes pueden constatar la calidad de la mercadería que van a adquirir en ese momento, por lo que reduce, aunque no anula, el costo de calidad y adaptación. Incluso, los proveedores ofrecen distintas calidades de tela pues cuentan con proveedores de tela en común.

5. Costos de entrega: Si el nuevo proveedor está ubicado más lejos que el proveedor anterior, los costos de entrega podrían aumentar. Para el caso de las ferias, el costo de entrega es principalmente asumido por los productores de jeans ya que los mismos se trasladan a una feria provincial, donde la mercadería es entregada inmediatamente después de concretar la compra. En el caso de los locales comerciales de Pelileo, el costo de transporte es asumido por los compradores, y no influye en su decisión dado que los productores están concentrados en un mismo espacio geográfico.

Como se pudo evidenciar, en el modelo actual de comercialización de los productores de jeans, los costos de cambio para los pequeños comerciantes son reducidos. Lo que hace que el productor tenga un reducido poder de negociación y esto visibiliza a un más la necesidad de que el productor de Pelileo diversifique su mercado. En ese sentido, a continuación, se ampliará el detalle las fuentes de ingresos con la que cuenta actualmente un productor de jean de Pelileo.

### **1.2.2. Capacidad generadora de ingreso**

En su estudio sobre una empresa productora de Pelileo Torres y Llerena (2014) los productores de jeans pueden contar con tres fuentes de ingresos principales:

- Pedidos de clientes puntuales.
- Venta de mercadería disponible en locales de Pelileo y entregas a otras ciudades.
- Producción que será comercializada en las ferias provinciales.
- Servicios de maquila prestados a otras empresas.

A través de una entrevista realizada con la experta en negocios crediticios productivos del cantón Pelileo se pudo conocer que las pequeñas empresas productoras se dedican principalmente a la producción de pantalones jean durante 10 meses al año. La actividad cuenta con una estacionalidad marcada en la que el productor confecciona sus productos entre los meses de febrero y agosto. Se generan ventas menores durante el año, principalmente en ferias de las provincias de Guayas, Los Ríos y Santo Domingo, sin embargo, el principal

ingreso se capta durante el mes de diciembre en la gran feria de Pelileo. Finalmente, el mes de enero es utilizado para descansar, por lo que este mes no es productivo.

Se estima que en promedio cada PYME genera 2000 pantalones jeans a la semana. cada uno con un precio mínimo de 10 dólares, dependiendo del acabo de la prenda. Esto significa alrededor de 80 mil dólares mensuales como ingresos por ventas de esta prenda a la pequeña empresa (Naranjo 2024).

Adicional a estos ingresos se identificó que algunos productores participan en el sistema de compras públicas, proveyendo de prendas de trabajo a las instituciones gubernamentales (Secretaría Nacional de Compras Públicas del Ecuador 2024).

Continuando con el análisis del entorno económico y los actores relacionados a la producción textil en el Ecuador, principalmente enfocado en la producción de jeans en el cantón San Pedro de Pelileo, en el siguiente apartado se detallarán los factores y dinámicas que influyen en la competitividad y el funcionamiento del sector de confección de prendas de vestir.

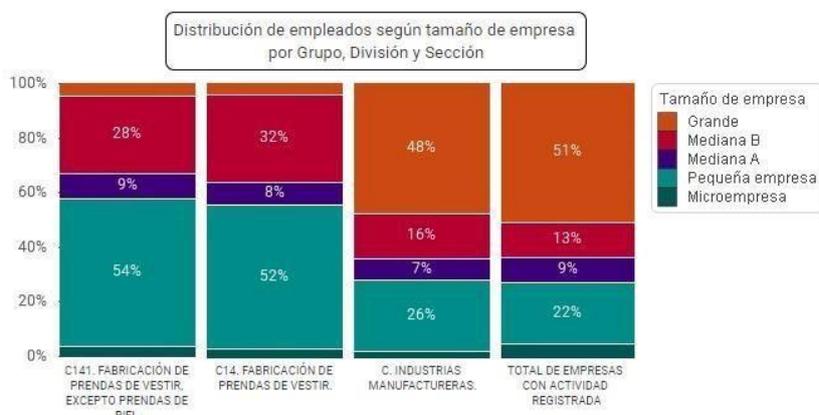
### **1.3. Fuerzas de la Industria**

En este apartado se identifican las fuerzas de la industria del sector textil y de forma más específica el análisis se centrará en los productores de jeans del cantón San Pedro de Pelileo. Por lo tanto, se buscará establecer cuáles son las cuestiones de mayor impacto para los productores, los cambios que están enfrentando y las necesidades menos atendidas.

#### **1.3.1. Fabricación de prendas de vestir**

Según el Banco Central del Ecuador (2020), “la fabricación de prendas de vestir es considerado como un sector motor. Los sectores motores son aquellos que compran gran cantidad de insumos del resto de sectores y venden gran cantidad de productos de consumo final”. En 2020 la Fabricación de prendas de vestir insumió 113 millones de dólares por parte de distintos sectores productivos. El insumo más importante de esta actividad es la mano de obra.

### Gráfico 1.3. Distribución de empleados según tamaño de empresas por Grupo, División y Sección



Fuente: INEC (2019).

En la Provincia de Tungurahua, la Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel generó 14 mil empleos en 2019. Como se ve en el gráfico 2 el mayor porcentaje de empleados bajo relación de dependencia, dentro de la actividad C141 Fabricación de prendas de vestir excepto prendas de piel, se concentraba en las pequeñas empresas con el 54%. Esta participación en la generación de empleo es mayor en comparación con el global de la Industria Manufacturera, donde el mayor porcentaje empleo bajo relación de dependencia es generado por las grandes empresas.

Según datos del Sistema de Renta Internas del Ecuador (SRI), para la subcategoría “Fabricación de prendas de vestir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de telas no tejidas, entre otras, para hombres, mujeres, niños y bebés: abrigos, trajes, conjuntos, chaquetas, pantalones, faldas, calentadores, trajes de baño, ropa de esquí, uniformes, camisas, camisetas, etcétera.” (C1410.02 Código CIU), en 2023, existían 17,4 mil contribuyentes activos que pertenecen tanto al Régimen simplificado (RIMPE) y al RISE a nivel nacional. En la provincia de Tungurahua se encuentran registrados 3,4 mil contribuyentes en esta subcategoría, lo que constituye el 20% del total nacional.

Según las ventas totales y exportaciones declaradas, en el cantón San Pedro de Pelileo, en el 2021 la subcategoría económica C1410.02 tuvo ventas de 23 millones de dólares, 24 millones en 2022 y de 21 millones en 2023. Sin embargo, se registraron compras locales por 24 millones en 2021, 26 millones en 2022 y 22 millones en 2023. El monto de compras locales fue mayor que las ventas y exportaciones de la actividad en el cantón durante los periodos indicados.

Según Heizer y Render (2009) un monto de compra mayor puede reflejar diversas situaciones. Como escenarios positivos, los productores de prendas textiles podrían estar comprando más materias primas o productos de los que está vendiendo para aumentar su inventario como una estrategia para prepararse para una demanda futura esperada. También podría significar que los productores se encuentran invirtiendo en activos fijos como maquinaria, equipos o infraestructura. Sin embargo, también podría significar dificultades en las ventas, desperdicio, pérdidas o ineficiencias en el proceso de producción o distribución.

Los autores también indican que para alcanzar la eficiencia operativa se debe mantener niveles de inventarios adecuados implementando el sistema Justo a Tiempo (JIT) lo que implica producir y entregar productos justo cuando se necesitan, minimizando inventarios y reduciendo costos de almacenamiento (Heizer y Render 2009).

En concordancia, con los datos de compras y ventas registrados por el SRI, la empresa jeans, Rinotex S. A indicó, en una entrevista, que en el último año la economía no fue dinámica como en años pasados. Señalaron que se habían abastecido con mercadería que finalmente no fue vendida en los tiempos esperados. Ante ello, la empresa optó por desacelerar su producción y subcontratar el servicio de maquila en lugar de contratar empleados propios que realizaran esta labor. Sin embargo, actualmente la empresa opta por contratar los servicios de maquila pues el costo de pagar por prenda es más conveniente que asumir el costo de un empleado propio.

## **1.3.2. Competidores**

### **1.3.2.1. Asociaciones del sector textil de Tungurahua**

Según el catastro de la de la Superintendencia de Economía Social y Solidaria (SEPS) en 2023 existen 1853 asociaciones, cooperativas y organizaciones comunitarias activas relacionadas a la producción en el sector textil en el Ecuador. El 84% de estas organizaciones se encuentran concentradas en 12 provincias. Tungurahua cuenta con 104 organizaciones textiles de las cuales el 61% se encuentra en Ambato, el 25% en San Pedro de Pelileo (26 organizaciones con 376 socios), mientras que el resto de los cantones concentra el 14,42%.

Los socios de organizaciones productoras textiles de Tungurahua son en un 60% mujeres, las cuales se encuentran mayormente ubicadas entre el rango de edad de 30 a 39 años. La mayoría de los socios tienen un nivel de educación primario a nivel provincial, sin embargo, en el Cantón San Pedro de Pelileo, la mayoría de los socios tiene un nivel de educación secundario.

Como resultado del ejercicio del 2023, las asociaciones del sector textil en Tungurahua, principalmente conformadas por microempresarios, registraron 2,4 millones de dólares en ingresos obtenidos y una utilidad de 500 mil dólares. El cantón que registró un mayor ingreso y utilidad fue el cantón Ambato con 1,3 millones en ingresos y 400 mil dólares en utilidades. En segundo lugar, el cantón San Pedro de Pelileo con 1 millón de dólares en ingresos y 100 mil dólares en utilidades (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2023).

A continuación, se detallan las asociaciones con mayor participación en esta fuente de ingresos en el cantón San Pedro de Pelileo para la actividad textil.

**Tabla 1.2. Ranking de asociaciones del sector textil. San Pedro de Pelileo. 2023 (Millones USD)**

Razon Social	Valor	N. Socios
Asociacion de Produccion Textil Tambo Jeans Asotextamje	0,3	20
Asociacion de Produccion Textil Elany "Asotexel"	0,3	26
Asociacion de Confeccionistas Hidalgo Hermanos "Asoconhiher"	0,2	17
Asociacion de Produccion Textil Los Gatitos "Asotexgat"	0,1	13
Asociacion de Confeccionistas de Pelileo "Asocopel"	0,1	11
Asociacion de Produccion Textil San Nicolas Asotexnico	0,1	10
Asociacion de Produccion Textil Revolucionaria "Asprotrevol"	0,0	20
Asociacion de Produccion Textil Catorce de Febrero Asotexfe	0,0	15
Asociacion de Produccion Textil Confraternidad Asoprotexcon	0,0	14
Asociacion de Produccion Textil Medidas Perfectas Asomedpe	0,0	18
Asociacion de Produccion Textil Socios Y Compañeros Asotescom	0,0	11
Asociacion de Produccion Textil Walter Jeans Asowaljeans	0,0	15
Asociacion de Produccion Textil Azul Amanecer Asoprotexaulama	0,0	6
Asociacion de Produccion Textil Paredes & Rivera Asoprotexp&R	0,0	11
Asociacion de Produccion Textil Pelileo Siglo 21 Tungurahua "Asotexpelsig"	0,0	19
Asociacion de Produccion Textil San Rafael de Pelileo Asoptexsanrapel	0,0	19
<b>Total</b>	<b>1,0</b>	<b>245</b>

*Fuente:* SERCOP (2023).

La tabla 2 muestra, a diciembre 2023, el detalle de ingresos y número de socios de las asociaciones del sector textil del cantón San Pedro de Pelileo. Se evidencia que las tres asociaciones con mayor ingreso son Asotextamje, Asotexel y Asicinhiher. Las tres asociaciones concentran el 80% de los ingresos generados en el cantón en la actividad textil, dentro del sector asociativo.

En 2023, las asociaciones del sector textil en el cantón San Pedro de Pelileo tuvieron una rentabilidad sobre ventas del 21%. El índice de liquidez de las asociaciones superó el 1000%, lo que podría sugerir que la empresa, en este caso la asociación, tiene una gran cantidad de activos líquidos que no se están utilizando de manera eficiente para generar ganancias a través de reinversiones.

Las asociaciones del sector textil en San Pedro de Pelileo tienen un endeudamiento patrimonial del 3,1%, este es un nivel muy bajo de endeudamiento, lo que generalmente se considera positivo. Indica que las asociaciones del sector están utilizando principalmente su propio capital para financiar sus operaciones en lugar de depender de la financiación ajena. Esto puede ser una señal de una gestión financiera sólida y un riesgo financiero reducido.

Sin embargo, también es importante tener en cuenta el contexto. Por ejemplo, un bajo nivel de endeudamiento podría indicar que la empresa tiene oportunidades de inversión no aprovechadas. Algunas empresas pueden beneficiarse de asumir más deudas para financiar inversiones rentables y crecer más rápidamente.

Los porcentajes de apalancamiento interno y externo indican que las asociaciones no eligen primera alternativa el apalancamiento de entidades financieras pues este tipo de apalancamiento representa únicamente el 3% de su apalancamiento total. En la siguiente ilustración se podrá visualizar el comportamiento de las principales cuentas de las asociaciones del sector en el cantón Pelileo.

**Gráfico 1.4. Evolución de las principales cuentas de resultados de las asociaciones del sector textil en el catón Pelileo (2019- 2022)**



*Fuente:* DATA SEPS (2023).

En la ilustración previa se puede visualizar como los ingresos aumentaron significativamente entre 2016 y 2017. Sin embargo, a partir de este año inicia una tendencia decreciente tanto para los ingresos como para los egresos hasta llegar a 400 mil dólares en 2020. A pesar de esto, la utilidad se mantuvo alrededor de 100 mil dólares durante el periodo de decrecimiento. A partir de 2021 se evidencia una recuperación en la tendencia de crecimiento de los ingresos. Cada año registró un crecimiento de 200 mil dólares frente al año anterior. Sin embargo, la utilidad tuvo un incremento en 2022, y posteriormente en 2023 regresó a su tendencia de 100 mil dólares.

Para una mayor comprensión de las asociaciones productoras textiles del cantón Pelileo a continuación se detallará la información obtenida sobre las dos principales asociaciones del cantón Asotextamje y Asotexel.

La Asociación de Producción Textil Tambo Jeans Asotextamje, ocupó el primer puesto dentro del ranking de ingresos generados por las asociaciones por un valor de 300 mil dólares. Inició sus actividades en 2018 y está conformada por 20 socios.

La actividad económica principal de la asociación es el C141002 “Fabricación de prendas de vestir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de telas no tejidas, entre otras, para hombres, mujeres, niños y bebés: abrigos, trajes, conjuntos, chaquetas, pantalones, faldas, calentadores, trajes de baño, ropa de esquí, uniformes, camisas, camisetas, etcétera.”

El 2019, Asotextamje firmó un compromiso (Convenio marco para feria inclusiva) para ser incluidos en catálogo inclusivo de la SEPS para la selección de proveedores de productos de confección textil. En 2022 la Asociación firmó un contrato de licencia de uso de la marca “SOMOS EPS, MÁS LOGOTIPO” lo que le permite a la asociación usar esta marca únicamente a nivel nacional y en productos y servicios que pertenezcan a cualquiera de las categorías productivas del Sector Económico Popular y Solidario.

Durante el 2023, Asotextamje suministró sus productos confeccionados a al menos dos instituciones públicas: la Universidad e la Fuerzas Armadas (ESPE) con gorras y gabardinas y la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. para la adquisición de ropa de trabajo para personal operativo.

En la web no se ha encontrado registro de una marca propia de asociación, así como tampoco se conoce la presencia física de un local comercial en el cantón Pelileo que pueda respaldar que la misma realiza una venta B2C, de esta manera se puede inferir que la asociación está enfocada en la confección de prendas por encargo de empresas más grandes o por entidades públicas.

En segundo lugar, en monto de ingresos generados en 2023, la Asociación de Producción Textil Elany (Asotexel) obtuvo alrededor de 200 mil dólares. La asociación inició sus actividades en 2016 y su actividad económica principal es la confección a la medida de prendas de vestir (costureras, sastres). La asociación no cuenta con página web ni redes sociales.

### **1.3.2.2. Compañías del sector textil en Tungurahua**

En Ecuador, dentro del sector manufacturo dedicado a la confección de prendas de vestir se registraron 476 compañías activas en 2023, de las cuales 12 son consideradas como grandes, 26 son medianas, 88 son pequeñas y 331 son consideradas como microempresa. En la Provincia de Tungurahua existen 26 compañías cuya principal actividad económica es la

“Fabricación de prendas de vestir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de telas no tejidas, entre otras, para hombres, mujeres, niños y bebés: abrigos, trajes, conjuntos, chaquetas, pantalones, faldas, calentadores, trajes de baño, ropa de esquí, uniformes, camisas, camisetas, etcétera.” (C1410.02 Código CIIU) Los ingresos generados por las 26 compañías en 2023 fue de 6,38 millones.

Como se puede evidenciar de acuerdo con las estadísticas, en esta actividad económica no existe presencia de empresas que puedan ser consideradas grandes en la provincia. Esto difiere con la provincia de Pichincha donde los ingresos generados por empresas grandes en esta actividad representaron el 64% de los 166 millones generados en 2023.

Durante el 2023 las compañías de la provincia de Tungurahua dedicadas a la confección de prendas de vestir que presentaron mayor ingreso por ventas y una utilidad positiva fueron JEANUP S.A.S, MARELICORPACION TEXIMARELI CIA.LTDA e INDUSTRIA DEPORTIVA BOMANSPORT CIA.LTDA, todas consideradas como empresas medianas.

De las tres empresas antes mencionadas, únicamente Jean Up está especializada en la confección de prendas Denim. Por lo tanto, se puede identificar a esta empresa como potencial competencia directa de una asociación productora de jeans de Pelileo por los productos que ofrece y por su ubicación geográfica. Jean Up es una empresa Ambateña, cuenta con 14 tiendas en centros comerciales en las ciudades de Quito, Guayaquil, Santo Domingo, Loja, Cueca, Ambato y Riobamba. Además de contar con 160 franquicias córner<sup>1</sup>, es decir espacios dentro de grandes tiendas comercializadoras de ropa.

En 2023 sus ventas fueron de 2,3 millones de dólares según su balance reportado. La marca no cuenta con página web, únicamente cuenta con páginas en redes sociales como Facebook y cuenta con presencial digital en la página de centros comerciales como Quicentro Sur y Recreo. Los precios publicados en estas páginas van desde los 32 dólares en ventas habituales y maneja políticas de descuento con precios desde los 20 dólares e incluso con la promoción de la segunda prenda desde 5 dólares. Oswaldo Llerena, presidente de Jean Up, indica que el 40% de las prendas comercializadas son de origen ecuatoriano, ya que el 60% es confeccionando en Colombia (Camacho 2022)

---

<sup>1</sup> Según Nuño (2023) “Una franquicia córner es un modelo de negocio en el que una franquicia se instala dentro del local de otro negocio afín, compartiendo espacio y recursos. Este tipo de franquicia se caracteriza por ser un punto de venta tipo stand o kiosco, ubicado en una zona delimitada del local principal, lo que permite reducir costos y aprovechar el flujo de clientes del negocio anfitrión”.

Considerando que la comercialización de los jeans de Pelileo tienen como destino principalmente las ciudades de Quito y Guayaquil y que el público final de las prendas son principalmente mujeres de clase económica media, las empresas que se pueden considerar como competidoras directas se amplía a marcas locales, marcas blancas e internacionales. En base a la recopilación de información realizada en distintos puntos de comercialización masiva y online, se identificó a las siguientes marcas de ropa como competidores directos debido a diversos factores que son su posicionamiento en el mercado, presencia Online y acceso directo a un mercado masivo. Las marcas con mayor relevancia en la venta de prendas de denim identificadas son Lola jeans, H&M, Zara, Old Navy, Naf- Naf, Black Point, Marca Blanca Megamaxi (MGX) y Springfield.

Lola Jeans es una marca colombiana que ofrece sus productos únicamente a través de sus redes sociales, principalmente Instagram. La marca cuenta con 69 mil seguidores en esta red. Cuentan con una bodega localizada en la parroquia Pifo, Cantón Quito desde la cual distribuyen a nivel nacional los pedidos realizados a través de sus redes. El precio de los pantalones jean de esta marca están en promedio en 46 dólares y no cobra un valor adicional por envío. Manejan política de devoluciones y reembolsos.

H&M es la cadena multinacional que declaró 59 millones en ventas en 2023 en el territorio ecuatoriano. Esta empresa se puede considerar una competencia directa para los productores de Pelileo pues su oferta abarca variedad de prendas de denim. Los precios en jeans de esta marca van desde los 20 a los 60 dólares. En su página web la marca ofrece 176 opciones de diseños con un máximo de 5 opciones de tonalidades a escoger por diseño. La compra se puede realizar en sus locales comerciales y a través de la página web. La marca ofrece que una vez superado el valor de 45 dólares en el monto total de la compra, el envío de las prendas es gratuita. Adicional a la gama de jeans que ofrece la marca, también se encuentran otras prendas como chaquetas, blusas, enterizos y demás prendas confeccionadas en base a la tela denim. La marca tiene presencia física únicamente en la ciudad de Quito y en Guayaquil.

Old Navy es una marca estadounidense de ropa y accesorios que pertenece a Gap Inc que tiene presencia física en las ciudades de Quito y Guayaquil. Si bien la marca comercializa varios tipos de prendas tiene en sus perchas mayor presencia de pantalones jeans. Los precios de estas prendas van desde los 20 hasta los 67 dólares. No cuenta con una página web adaptada al público latino. Maneja las redes sociales de Instagram y TikTok internacionales.

Naf- Naf es una marca de origen colombiano, enfocado principalmente en mujeres. La marca tiene presencia en los principales centros comerciales de las ciudades de Quito, Guayaquil y Ambato. Cuenta con página Web e Instagram personalizados para el público ecuatoriano. Su página Web cuenta con un apartado específico para la venta de prendas denim. Los precios sus pantalones jean van desde los 29 a 68 dólares. Además, se pueden realizar pedidos a través de su página web y maneja la política de envío y devolución sin costo.

Las marcas anteriormente descritas cuentan con presencia online y física en centros comerciales de mayor relevancia con sus propios locales. Sin embargo, existen marcas que se encuentran presentes en tiendas departamentales. En el caso de Etafashion existen marcas importadas pro esta tienda provenientes de China, Colombia y Costa Rica. También se pueden encontrar marcas de origen nacional como es el caso de Blackpoint que ofrece sus pantalones jean a través de la cadena de supermercados Megamaxi, Springfield, una marca de origen español, se encuentra presente en De Pratti, al igual que Levis y Chevignon. Así mismo, estas tiendas departamentales o supermercados pueden ofrecer marcas blancas de pantalones como es el caso de Megamaxi que a través de su marca de moda MGX ofrece diversas prendas que son provistas por la empresa Expormoda S.A. Los precios de estas prendas van desde los 28 a 41 dólares en el caso de marcas nacionales y de 47 a 71 dólares para marcas extranjeras.

### **1.3.3. Productos y servicios sustitutos**

Como se evidenció en el apartado previo, los productores de esta prenda cuentan con un gran número de competidores en el mercado. Tanto de origen nacional como de grandes cadenas internacionales. El comercio ilícito afecta de igual manera a la industria textil. Según un estudio de la Cámara de Industrias y Producción (CIP), 4 de cada 10 productos que circulan en el mercado provienen de la informalidad. Esto impacta negativamente en la competitividad de las empresas formales (Naula 2023).

Al ser una prenda clásica por su aceptación generalizada de la misma, se podría decir que existe una sustitución casi perfecta entre marcas que ofertan esta prenda. Sin embargo, en la recopilación de data y observación en locales comerciales se pudo constatar que la oferta que cada marca lleva a su público objetivo se diferencia entre ellas por la calidad de los textiles, calidad de los acabados de la prenda, botones, cierres y apliques.

Complementando la idea anterior, por medio de la encuesta realizada a las potenciales clientas se reveló que si bien en su mayoría no contaban con un establecimiento comercial específico de su preferencia al momento de realizar su compra de un jean, establecieron como una de las

características más importante al momento de elegir, la calidad de los materiales, diseño y el ajuste a su figura que la prenda les brindaba. Por lo tanto, se pudo concluir que el que una prenda sea considerada sustituta de otra dependerá de la percepción de calidad del cliente y del precio en concordancia con la calidad ofertada.

#### **1.3.4. Proveedores**

##### **Maquinaria**

Los productores de jeans requieren de maquinarias como overlock, recta cerradora, máquina doble aguja, cerradora de codo y en ocasiones cuentan con ojaladoras. Los productores entrevistados indicaron que las maquinas suelen ser adquiridas de segunda mano.

Entre las máquinas más conocidas están Singer y Juki. Estas máquinas son comercializadas al por menor por empresas como Alessa. SA y en tiendas departamentales como Comandato, La Ganga y Artefacta (Singer Ecuador 2022)

##### **Materia Prima**

Respecto de la materia prima principal, los productores indican que hay varias empresas que se encargan de la importación de telas, sin embargo, se identificó a tres empresas principales. Las empresas que proveen en su mayor parte la tela a los productores son Intertexas, Importedmin y Vicunha. Las tres empresas cuentan con locales comerciales en la ciudad de Pelileo.

Según su página web, Impordemin maneja todo tipo de denim y drilles con pesos desde 6 a 14 onzas. Telas para camisería, pantalones y prendas industriales. También ofrece APT (Apta Para Tinturar) para su posterior coloración. En su página web, la empresa indica que son los únicos en ofrecer rollos de 1.80 a 1.90 metros de ancho, lo cual genera mayor rendimiento para la confección. La empresa cuenta con oficinas en Quito, Guayaquil, Pelileo y Cuenca (Importdemin 2022).

Vicunha (2024) en su página web indica que “Forma parte del grupo multinacional VICUNHA TÊXTIL y es el tercer mayor productor de denim y gabardinas en el mundo. La casa matriz se encuentra en Brasil y cuenta con sucursales en Ecuador, Argentina y otros países de la Región Andina y de Europa”.

Los productores indican que, respecto a los botones y cremalleras, las empresas importadoras de tela suelen proveer de estos insumos. Sin embargo, también existen productores que

importan directamente estos materiales. Los precios variarán en función a la calidad de los insumos.

Una vez que la prenda es cortada en patrones, los productores realizan la costura de las piezas. Para este proceso existen dos escenarios, el primero, el productor realiza este proceso con personal, maquinaria y material propio. El segundo escenario es recurrir a la maquila de las prendas. En el caso de los productores que pertenecen a las asociaciones son quienes proveen los servicios de maquila mayoritariamente.

El servicio de maquilas que ofrecen las microempresas consiste en pagar un servicio de producción, manufacturas, transformación, ensamblaje, empaçado y etiquetados del producto. Mayormente empresas textiles, automotoras, requieren este servicio para agilizar su producción. La empresa contratante puede ahorrar grandes cantidades de dinero, por invertir menos en maquinaria y en el caso de las pequeñas empresas de Pelileo, mano de obra, para elaborar el producto final. Posterior a este proceso, los productores envían las prendas a las lavanderías para que la prenda cuente con los acabados que se requiera (Naranjo 2024).

#### Lavanderías

Las lavanderías son actores productivos que brinda un servicio clave para el acabado final de los pantalones jean. En la mayoría de los casos, los servicios que ofertan estos negocios según Silva (2011) son “procesos denominados como Stone (efecto envejecido), esponjados, arrugados, prelavados, reducidos y samblas”. Los servicios antes mencionados son procesos técnicos que brindan un acabado diferente a cada prenda según la necesidad del cliente, es decir de las pequeñas productoras de jean. El servicio de lavado puede costar desde 0,9 centavos de dólar hasta el 1,2 dólar por prenda (Cherres 2019).

#### **1.3.5. Inversores**

Según un estudio realizado en el que se analizó la competitividad del sector textil en el Ecuador durante el periodo 2010- 2021, se pudo evidenciar que el 46,25% de las empresas encuestadas había constituido su negocio con capital propio, un 28,57% lo había hecho con financiamiento externo y un 25,28% lo había realizado con otras fuentes (Valladarez 2022).

Según Naranjo (2024) Las pequeñas empresas productoras de jean presentan inconvenientes para acceder a diversas fuentes de crédito dado el manejo informal de su negocio. Esta falta de formalidad hace que las instituciones financieras les otorguen créditos menores o con tasas de interés mayores a la tasa de un crédito productivo. Por ello, es difícil esperar que existan inversionistas dispuestos a correr ese riesgo.

Para poder avalar el nivel de ingresos que una pequeña empresa tiene para poder cubrir sus obligaciones crediticias las instituciones recurren a solicitar documentos como las ordenes de pedidos ya que en la mayoría de los casos no existen documentos de declaración de impuestos que avalen el nivel de ingresos de estas (Naranjo 2024).

### **1.3.6. Nuevos jugadores**

En los últimos años han ingresado compañías globales en el sector textil del país, estas empresas generan una intensa competencia local. La alta productividad de estas empresas a bajo costo “low cost” representa una competencia agresiva para la producción local. Las multinacionales con mayor reconocimiento de ofertar prendas low cost son Inditex y H&M. Inditex, uno de los mayores grupos de moda del mundo, tiene varias marcas bajo su paraguas:

- Zara: Conocida por su moda de tendencia y su rápida rotación de productos.
- Pull&Bear: Se centra en la moda joven y casual.
- Massimo Dutti: Ofrece moda elegante y de calidad (no es considerada low cost).
- Bershka: Dirigida a un público joven, combina las últimas tendencias respecto a clubs, los movimientos sociales, arte y música.
- Stradivarius: Ofrece moda femenina asequible y de tendencia.
- Oysho: Se especializa en ropa deportiva y lencería (no es considerada low cost).

Por su parte, H&M es una de las principales empresas de moda a nivel mundial, con sede en Estocolmo, Suecia. En 2023, la marca H&M tenía un valor de aproximadamente 13.65 mil millones de dólares. La mayoría de la ropa de H&M se fabrica en Asia.

En términos de expansión, H&M, ha estado probando nuevas áreas de negocio para impulsar su estrategia de crecimiento. En 2023, H&M anunció “planes para lanzar sus tiendas y servicios en línea en Brasil durante 2025, continuando así su expansión en América Latina. H&M abrió su primera tienda en América Latina en México en 2012, y hoy también está presente en Perú, Uruguay, Chile, Colombia, Ecuador, Guatemala, Panamá y Costa Rica”. (Modaes 2012)

En Ecuador, H&M ha tenido una presencia significativa. En octubre de 2023, cumplió un año de haber llegado al país y ya contaba con cuatro establecimientos: dos en Quito y dos en Guayaquil. Además, H&M lanzó su tienda virtual en febrero de ese año, llegando a todos los rincones del país (EL UNIVERSO 2024)

### **1.3.7. Tendencias Clave**

#### **1.3.7.1. Tendencias legales/normativas**

Según El Artículo 9 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (Ley EPS) de Ecuador:

Las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria se constituirán como personas jurídicas, previo el cumplimiento de los requisitos que contemplará el Reglamento de la Ley EPS. La personalidad jurídica de las formas de economía popular y solidaria se otorgará mediante acto administrativo del Superintendente de Economía Popular y Solidaria, que se inscribirá en el Registro Público respectivo (REPUBLICA DEL ECUADOR ASAMBLEA NACIONAL 2011).

Las asociaciones productivas están regidas por Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. En la ley se indica:

El sector asociativo es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente Ley...El capital social de estas organizaciones, estará constituido por las cuotas de admisión de sus asociados, las ordinarias y extraordinarias, que tienen el carácter de no reembolsables, y por los excedentes del ejercicio económico.

Así mismo sobre el fomento a estas asociaciones, la ley indica que se brindará apoyo a este tipo de organizaciones a través de la contratación pública.

La profesionalización de los asociados, asesoría en procesos económicos y organizativos, acreditaciones, registros y acceso a medios de producción. Así mismo, se brindará financiamiento a través de la Corporación de Finanzas de economía popular y solidaria la banca pública con productos y servicios diferenciados. Se brindará educación y capacitación, y se asesorará para la obtención de marcas colectivas y otros instrumentos que puedan proteger la creación intelectual de las organizaciones. Y para facilitar el intercambio y prestación de bienes y servicios podrán utilizar medios de pagos complementarios, ya sea a través de medios físicos o electrónicos (Asamblea Nacional del Ecuador 2011).

La Ley de Régimen Tributario Interno de Ecuador establece varias disposiciones importantes para las personas jurídicas, incluidas las asociaciones de productores:

- Registro en el RUC: Todas las personas jurídicas, incluidas las asociaciones de productores, deben inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) y mantener actualizada su información.
- Declaración y Pago de Impuestos: Las personas jurídicas están obligadas a declarar y pagar impuestos como el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y el Impuesto a la Renta.
- Exoneración del Impuesto a la Renta: Los ingresos percibidos por las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, incluidas las asociaciones de productores, están exentos del impuesto a la renta, siempre que las utilidades obtenidas sean reinvertidas en la propia organización.
- Obligación de Llevar Contabilidad: Todas las sociedades, incluidas las asociaciones de productores, están obligadas a llevar contabilidad. También lo están las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital propio que supere ciertos límites establecidos por la ley.
- Retenciones en la Fuente: Las personas jurídicas deben realizar retenciones sobre pagos a terceros y presentar las declaraciones correspondientes (Asamblea Nacional de la República de Ecuador 2016).

### **1.3.7.2. Tendencias sociales y culturales**

Respecto al ámbito de la moda, desde 2015 en Ecuador han existido demostraciones de que, al igual que a nivel mundial, los diseñadores de moda local buscan encontrar un modelo más sostenible. Esto se evidencia en marcas como Cardanas, Danny Arias, IntiEyewear, Metier, Paqocha, Silvia Zeas y Suspiro.

Artesanos de varias regiones de Ecuador contribuyen a la producción de diversas marcas. Danny Arias trabaja con artesanos de Cuenca, Gualaceo y Bucay. Artesanos de Tumbaco produce lentes de madera para Intieyewear, y Metier colabora con artesanos de Manabí para hacer sombreros de paja toquilla. Paqocha y Silvia Zeas trabajan con artesanos de varias regiones, y Suspiro utiliza tejidos y tinturas de Cotopaxi. Estas empresas practican el comercio justo, seleccionan proveedores éticos y promueven sus productos de alta calidad en plataformas en línea (Villalva 2018).

### **1.3.7.3. Tendencias tecnológicas**

Según INEC, a julio de 2023 del total de 5 millones de hogares, el 66,9% no cuenta con algún tipo de computador, laptop o Tablet. Únicamente 1,6 millones de hogares cuentan con alguno de estos equipos en sus hogares. La brecha de acceso disminuye cuando se evalúa el acceso internet, servicio al cual el 62,2% de los hogares tiene accesos, seguramente a través de un celular.

Se evidencia como en los hogares con miembros que cuentan con educación superior el 86,6% cuenta con accesos al servicio de internet. Así mismo se evidencia que la etnia con menor acceso a internet es la etnia indígena con un 31% de acceso en los hogares. De igual manera, este grupo étnico es aquel que presenta mayor analfabetismo digital con un 32,2% (INEC 2021). Este dato es importante dada la presencia de población indígena en el cantón Pelileo para poder comprender cómo esto influye en la comunicación y avances en las estrategias de mercadeo que se está implementado por parte los productores y comerciantes de este sector.

A pesar de los datos demográficos antes presentados en los que se evidencia que aún existe una brecha tecnológica que cerrar en algunos segmentos de la población, más de 1 millón 800 mil ecuatorianos realizaron compras en línea durante el 2023, lo que incluye la adquisición de prendas de vestir. Además, se estima que las ventas totales de comercio electrónico en Ecuador cerraron el 2023 con más de USD 5.000 millones. Estos números reflejan un crecimiento significativo en la confianza y adopción de las plataformas digitales por parte de los consumidores ecuatorianos (lanotaenlinea 2023).

Respecto a las tendencias tecnológicas que están influyendo e incluso generando profundos cambios en el sector a continuación se detallarán elementos que están modificando principalmente el aspecto productivo del sector textil a nivel mundial. Cambios como la impresión 3D de prendas de vestir, nuevas fibras y materias primas, el uso de realidad virtual para la exposición de las prendas e inclusión de sensores y otros dispositivos son parte de los cambios que se han incorporado en el sector (Defelipe 2024)

Según las proyecciones demográficas del INEC (2024) “la población el Ecuador está por debajo del nivel de reemplazo, lo que significa que la población está decreciendo pues no alcanza a cubrir el umbral de 2.1 hijos por mujer. Se espera que esta tendencia se mantenga en el tiempo. En línea de este hallazgo se evidencia que la edad a la cual las mujeres tiene a sus hijos se está postergando”.

El estudio también evidenció un cambio en la esperanza de vida de la población.

Tanto para hombres como para mujeres se ha incrementado en 27 y 32 años respectivamente. En la actualidad los hombres viven en promedio 73 años y las mujeres hasta los 80 años. Otro elemento que afectará a la población ecuatoriana será la migración, se espera una nueva ola migratoria, llegando a niveles similares a la ola migratoria del 2000.

En función a los datos de fecundidad, mortalidad y migración el INEC ha estimado que la población ecuatoriana al 2050 llegará a la cifra de 21 millones de habitantes de los cuales, 10,7 millones corresponderían a mujeres y 10,4 millones a hombres. La edad media de la población se incrementará de 25 a 41 años (INEC 2024).

El análisis de las tendencias legales, sociales, culturales, tecnológicas y de moda en el mundo, la región y el país, ha permitido comprender la situación del sector de producción textil y los desafíos y oportunidades económicos y sociales que representan para los productores. Esta información será la base para identificar las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades del sector, facilitando así un análisis FODA que permitirá a estos productores adaptarse mejor a las condiciones del mercado.

## **Capítulo 2. Evaluación FODA**

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica que permite a las empresas evaluar su situación interna y externa para tomar decisiones informadas. Las fortalezas y debilidades son elementos internos que la empresa puede gestionar, mientras que las oportunidades y amenazas son factores externos que escapan a su control. Este análisis permite a las empresas identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias para capitalizar las oportunidades y reducir las amenazas. Martínez & Milla (2012) definen el análisis FODA como "La disertación situacional de una sociedad, empresa, compañía e institución; alcanzando e identificando sus características internas y externas".

A partir de la información recopilada en el capítulo 1, que muestra de forma detallada la situación del mercado ecuatoriano y del sector de confección textil de manera particular, hemos procedido a realizar el siguiente análisis FODA.

### **2.1. FODA del modelo de negocio actual de las Asociaciones productoras de jeans de San Pedro de Pelileo**

#### **2.1.1. Fortalezas**

- Las asociaciones pueden comercializar sus productos y ofrecer sus servicios a cualquier actor económico, incluyendo grandes empresas y seguir manteniendo su status de actor de la economía popular y solidaria y las ventajas fiscales que eso implica.
- Las asociaciones del sector textil del Cantón San Pedro de Pelileo cuentan con gran liquidez según estadísticas reportadas en 2023 que puede ser aprovechada para inversión y acceso a crédito.
- Las asociaciones de Pelileo cuentan con un gran número de socios que pueden representar una gran oportunidad para acceder a herramientas financieras al tener mayor número de aportes que conforman su capital social.
- A través de su RUC las asociaciones pueden acceder a créditos por parte de las instituciones públicas, cooperativas y privado.

#### **2.1.2. Debilidades**

- El manejo informal de sus actividades productivas y de comercialización no les permite ser consideradas como sujetos de crédito por instituciones financieras.

- Desconocimiento del manejo de productos financieros, lo que impide que busquen opciones para la generación de inversiones que rentabilicen su liquidez.
- Su principal fuente de ingreso proviene del servicio de maquila a empresas de mayor tamaño y venta de prendas a menor escala a comerciantes minoristas lo que hace que su actividad dependa de directamente de otros actores.
- No cuenta con una marca desarrollada, lo que hace que sus productos no sean diferenciados de la competencia y compitan principalmente a través del precio en los rangos de calidad que se manejan.
- La asociación no está enfocada en el diseño de sus prendas pues actualmente confecciona de forma masiva prendas de vestir que observan son tendencia en redes sociales lo que refuerza el hecho de que no cuenten con un elemento diferenciador.
- Las asociaciones no dominan el uso de redes y demás plataformas digitales para comercializar su producto, lo cual impide que puedan alcanzar un mayor público.

### **2.1.3. Oportunidades Clave**

- El producto “jean de Pelileo” cuentan con reconocimiento nivel nacional por su calidad y precio asequible.
- Mayor demanda de prendas textiles en el país y en el mundo, dado el nuevo enfoque económico de China que implicará una reducción en la exportación de prendas de vestir para enfocarse en su consumo interno.
- Las nuevas tendencias sobre el estilo de vida aspiracional de las generaciones más jóvenes hacen que se opte por prendas de lujo que representen calidad y estatus, lo que implica a su vez una mayor disposición de pago por los productos que se consideren tienen estas cualidades.
- En situaciones de crisis económica las empresas más grandes optan por subcontratar el servicio de maquila, lo cual se convierte en una fuente de ingreso extra para los productores de las asociaciones.
- Las organizaciones del sector popular y solidario pueden registrar marcas o cualquier elemento considerado como propiedad intelectual, el cual pasa a ser parte del capital social de la organización.

- Según la encuesta realizada a las potenciales clientas finales, no existe una marca a la cual ellas consideren como un referente o su principal opción al momento de comprar un pantalón jean, lo que implica una oportunidad para que se genere una marca que busque posicionarse en la mente de las clientas como una prenda jean de calidad, con diseño atractivo y asequible.

#### **2.1.4. Amenazas Clave**

- Puede existir un incremento en el precio de las materias primas para la fabricación de jeans dado que el demin es un textil elaborado a partir de algodón y se espera un incremento en la demanda de fibras naturales a nivel mundial.
- Insuficiente materia prima producida a nivel nacional y escasez de materia prima importada.
- Contrabando registrado y aquel que se encuentra camuflado por una falsa declaración de clasificación arancelaria.
- Posible contracción del mercado según previsiones de crecimiento de las economías de la región.
- Crisis energética que imposibilita un trabajo continuo y adecuado. Y que para sobrellevarlo se requiere inversión en generadores y gasto en combustible para el funcionamiento de estos.
- Ingreso de marcas extranjeras como Zara y H&M a más ciudades del país con precios competitivos y mejor diseño.

### **Capítulo 3. Propuesta de Modelo de Negocio**

Como tercer objetivo del presente caso de estudio es el proponer un modelo de negocio sostenible y colaborativo para las asociaciones de pequeños productores de jeans de Pelileo. Al igual que otras organizaciones, como lo son las cooperativas, las asociaciones buscan un bien colectivo que está más allá de un fin de lucro. Sin embargo, para que estos colectivos puedan sostenerse en el tiempo deben ser exitosos a nivel económico. Existen casos de éxito a nivel mundial en base a los cuales se puede evaluar la factibilidad de implementar acciones que les permitan a los pequeños productores y asociaciones desarrollar un modelo de negocio sostenible con enfoque empresarial que apoye su fin social.

Es oportuno introducir el concepto de negocio colaborativo abordado por Carreto (2013), en su trabajo sobre Marshall y los sistemas de producción locales.

En un negocio asociativo colaborativo, todos o algunos de los accionistas que asumen los riesgos también trabajan en él. Los empleados, independientemente de si aportan al capital material del negocio, tienen derecho a una parte de los beneficios y tienen voz y voto en las reuniones generales donde se establecen las políticas fundamentales y se eligen a los encargados de implementarlas. De esta manera, son en cierto sentido los jefes de sus propios gerentes y supervisores, tienen los medios suficientes para evaluar si el negocio se está llevando a cabo de manera honesta y eficiente, y tienen las mejores oportunidades para detectar cualquier negligencia o incompetencia en la administración (Carreto 2013).

A continuación, se planteará un modelo de negocio enfocado en permitir a las asociaciones de productores de jeans no solo ser parte del encadenamiento a través de la actividad de las maquilas, sino que se convierta en empresas asociativas que compitan con las empresas actuales, y con su propuesta de valor lleguen a los clientes finales, ya sean empresas retail o consumidores finales.

#### **3.1. Metodología**

Amit y Zott (2001) definen al modelo de negocio como “aquello que explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio”. El lienzo modelo de negocio creado por Osterwalder es una herramienta que permite analizar a través de un esquema simplificado al negocio que se ha creado, se piensa crear o que incluso no ha tenido éxito para poder identificar puntos de mejora, oportunidades de innovación y sinergia entre los actores que participan de él, así como otros elementos que aporten a una mejor comprensión del funcionamiento del negocio.

Lo que se presentará a continuación será el lienzo CANVAS como una propuesta para que las asociaciones de productores de jeans de Pelileo puedan aplicarlo con el fin de estructurar una dinámica de negocio que les permita ofertar sus productos de manera colectiva a la consumidora final y de esta manera incrementar sus ingresos y por ende su capital social.

### 3.1.1. Análisis CANVAS

**Tabla 3.1. Lienzo Canvas de la propuesta de un nuevo modelo de negocios para las Asociaciones productoras de jeans de Pelileo**

<b>Categoría</b>	<b>Detalle</b>
Segmento de Clientes	Mujeres profesionales, entre 28 y 40 años, en principales ciudades del Ecuador. Ingresos de \$800 a \$2000. Realizan al menos dos compras anuales de jeans.
Propuesta de Valor	Prendas de jean de calidad, atemporales y asequibles. Sensación de comodidad y estilo minimalista. Productos comprometidos con la sostenibilidad y producción local. Colaboraciones con diseñadores para elementos diferenciadores.
Canales	Redes sociales (Instagram y WhatsApp Negocios), ventas presenciales en locales comerciales, ventas online con entrega vía courier.
Relación con Clientes	Atención personalizada, cálida e inmediata a través de Instagram y WhatsApp Negocios. Encuestas de satisfacción post-interacción. CRM para gestionar la información del cliente. Política de devoluciones clara y accesible. Uso de plantillas de tallas y fotos con modelos para guiar la compra. Comunicación clara y empática.
Fuentes de Ingresos	Venta a través de franquicia corner y online. y a través de campañas de descuentos. Venta de servicios de maquila ofertado a empresas de la localidad. Proveedor del catálogo inclusivo de la economía popular solidaria. Precio de venta normal al público de \$36 dólares por prenda. Acceso a líneas de crédito por instituciones financieras públicas y privadas.
Recursos Clave	Espacio de confección, almacenamiento y administración con instalaciones adecuadas. Materia prima y uso de energía eléctrica. Equipos de confección y tecnología adecuados para producción y administración. Personal de mercadeo, análisis de tendencias y ventas. Herramientas de marketing digital. Sistemas de cobro implementados (efectivo, tarjeta de crédito/débito, transferencias). Aplicaciones de pago (Deuna).

Actividades Clave	Análisis de tendencias y producción de prendas. Marketing en redes sociales. Ventas y distribución. Seguimiento a interacciones y gestión de encuestas de satisfacción. Implementación de guías de tallas y política de devoluciones. Control de calidad y selección de materia prima. Gestión de relaciones comerciales con tiendas departamentales y proveedores. Creación de pautas de comunicación y manejo operativo en redes sociales. Realización de colaboraciones con diseñadores. Planificación y ejecución de campañas promocionales y de posicionamiento de marca.
Socios Clave	Tiendas departamentales para franquicias córner. Empresas de courier para envíos. Entidades financieras para implementar sistemas de cobro y factoring. Distribuidoras textiles (Intertexas, Importedmin, Vicunha) y proveedores de botones y cierres (empresas colombianas o chinas). Lavanderías hasta contar con alternativas que apoyen a un diseño sostenible.
Estructura de Costos	Costos de producción (materia prima, energía eléctrica, lavanderías). Costos de marketing (promoción y posicionamiento en redes sociales). Costos de envío incluidos en el precio de venta. Tarifas por servicios de cobro y factoring. Servicios profesionales de contabilidad, marketing y ventas. Costos de espacio físico para confección y almacenamiento. Costos administrativos (alquiler, internet, mantenimiento, beneficios de ley, imprevistos, depreciación de equipos). Costos por el servicio de adquirencia. Costos asociados a la gestión de relaciones comerciales y colaboraciones con diseñadores.

Elaborado por la autora.

Para poder acceder a un ingreso mayor por prenda, las asociaciones de productores de jeans Pelileo deben enfocar sus esfuerzos de venta en segmentos específicos del mercado. A partir de la información recopilada a través de las entrevistas realizadas a una muestra de 100 mujeres, se pudo constatar que el esquema de comercialización B2C<sup>2</sup> es el más adecuado, el segmento al cual deben enfocarse son mujeres, profesionales, entre 28 y 40 años que residen en las principales ciudades del país. Las potenciales clientas son empleadas del sector público y privado con ingresos que van desde los 800 a 2000 dólares. Si bien cuentan con un ingreso estable, la economía y situación política del país genera que busquen productos que les permita ahorrar a la vez que suple sus necesidades y expectativas.

<sup>2</sup> Según Cardona (2020) “el modelo de comercialización B2C (Business to Consumer) se refiere a las transacciones comerciales que se realizan directamente entre una empresa y el consumidor final”.

Según la encuesta realizada, la mayoría de este tipo de clientas realiza al menos dos compras anuales de la prenda jean, más del 52% de las clientas está dispuesta a pagar más de \$30 dólares por una prenda y en su mayoría indicaron no tener una preferencia por una determinada marca al momento de comprar su pantalón jean, sin embargo, recalcaron como factores importantes la calidad, el diseño y ajuste de la prenda a su figura.

Este segmento emplea las redes sociales para poder conocer nuevas tendencias en estilo, principalmente emplean la red social Instagram. Sin embargo, la gran mayoría realiza sus compras a través de locales comerciales físicos. Aquellas que optan por la compra de prendas de vestir por medio de internet están dispuestas a pagar un costo de envío adicional al costo de la prenda.

Por lo tanto, las asociantes deben comunicar su oferta de valor y contenido de interés a su clientela a través de estas plataformas. Publicar fotos de tus productos y compartir historias, no solo de las prendas, si no lo que implica comprar un jean confeccionado por las asociaciones. Permitir a las clientas conocer más sobre quien produce estas prendas ayuda a generar una comunidad de seguidores interesados en lo que propone la marca.

Si bien la mayoría de las mujeres de este segmento no tiene una figura pública a la que admiren específicamente por su estilo, aquellas que sí cuentan con una figura fuente de inspiración identificaron a Jennyfer Lopez, Kylie Jenner y Haylie Bieber como sus principales fuentes de inspiración. Por lo tanto, las clientas buscan proyectar un estilo glamuroso y elegante, pero a la vez que las prendas les brinden una sensación de comodidad y minimalismo, esto en base al análisis de estilo que algunos medios de moda han realizados sobre las figuras públicas antes mencionadas.

El jean de Pelileo actualmente satisface una de las necesidades del segmento, el cual es ofrecer una prenda a precios convenientes y una calidad aceptable, sin embargo, este producto no es reconocido por brindar un estilo minimalista y elegante. Por lo tanto, la propuesta de valor de las asociaciones debe evolucionar a ofrecer diseños atemporales, de calidad y a precios accesibles.

Para lograr este objetivo, las asociaciones deben contar con personal que les apoye con el diseño y análisis de tendencias que pueda monitorear y entender estos cambios en la moda y adaptarlas a la estética que quieren proyectar a su público objetivo. Es decir, si bien pueden existir un sin número de cambios de las tendencias cada año e incluso cada temporada, la

asociación debe manejar una línea estética que le permita a sus clientas objetivo reconocerla entre el resto de oferta en el mercado, identificarse con su propuesta y preferirla.

Como apoyo a este reconocimiento, las asociaciones deberán crear una marca que identifique a su producto y a su oferta de valor. Una marca que a las clientas les permita sentir que visten una prenda que sigue vigente, es de calidad y que al haberla adquirido a un buen precio sientan que tomaron una decisión inteligente.

Según Meadows (2019) “la construcción de una marca apoya a guiar a las empresas en sus decisiones de producción pues detrás de una marca, y lo que busca proyectar, existe una filosofía del negocio”. De esta manera, si la marca promete atemporalidad, las prendas deben ser percibidas como básicos, elementos combinables con otras prendas y que no desaparezcan de una temporada a otra. Al ofrecer atemporalidad la marca también ofrecería sostenibilidad pues es la durabilidad y vigencia de la prenda lo que permitirá que no se descarte y se convierta en desecho de la moda en el corto plazo.

Según estudios realizados por McKinsey and NielsenIQ (2023), en mercados de consumo masivos, “un gran porcentaje de personas experimentan mayor satisfacción al momento de adquirir productos que aseguren estar comprometidos con objetivos de sostenibilidad y eso se refleja en el crecimiento de las ventas de la marca que han hecho declaraciones sobre este tipo de compromiso”.

Por lo tanto, la oferta de las asociaciones buscará satisfacer las necesidades de las clientas por contar con una prenda funcional, atemporal y por el que pagaron un precio justo, y que a la vez les genera mayor satisfacción al conocer que la compra de esa prenda de producción local y que busca apoyar objetivos de sostenibilidad.

Actualmente las asociaciones venden su producto a pequeños y medianos comerciantes que acopian la producción de varios pequeños productores para llevar su oferta a otras ciudades del país. El consumidor directo que visita Pelileo generalmente ingresa a locales de medianos productores que no pertenecen a las asociaciones.

El segmento objetivo de esta propuesta está localizado en las principales ciudades del país y prefiere realizar una compra presencial de sus prendas. Por ello las asociaciones deben contar con un espacio físico en esas ciudades para ofrecer su producto. Para lograr la venta directa, las asociaciones cuentan con diversas opciones, entre ellas contar con un local físico o contar con franquicias córner en distintos locales comerciales de tiendas departamentales como lo realizan marcas como Jean Up o H&O.

Si bien muchas empresas cuentan hoy en día con una página web, al menos tres redes sociales, atención vía mail, call center y whatsapp business. la realidad es que muchas marcas que actualmente ofertan sus productos vía online lo realizan a través de dos canales principales: Instagram y Whatsapp Negocios. Según García (2024) “en Ecuador Whatsapp e Instagram se encuentran en los seis primeros puestos de redes sociales más utilizado. El 55% de los usuarios de instagram son mujeres y el 71% de los usuarios se encuentra entre los 18 y 34 años”.

Instagram permite llegar con la propuesta de valor al cliente y a través de links en los perfiles de esta aplicación que se enlaza WhatsApp negocios para que el personal de la venta o incluso el propietario de un emprendimiento pueda atender el requerimiento de los clientes, solventar sus dudas, y lo principal, cerrar la venta de un producto. Una vez se concreta la venta se procederá con la logística de entrega.

A nivel nacional la opción más empleada por las marcas para la entrega de paquetes es a través de empresas de courier como Servientrega. La empresa ofrece un costo diferenciado para entregas que se realizan dentro y fuera de cada provincia. Por ejemplo, cuando una entrega que no supera los 2 kilogramos se realiza dentro de la provincia el costo es de 3 dólares, mientras que si se realiza fuera de esta el costo será de 5 dólares. Para apoyar la oferta de valor en la que el cliente está percibiendo una compra a un valor adecuado, las asociaciones deben incluir dentro de su precio de venta el costo de envío, al igual como lo realizan marcas como Lola Jean, con ello pueden ofrecer “envío gratis” lo cual será valorado por sus potenciales consumidoras.

Dada la gran competencia existente, la atención a las clientas objetivo debe ser personalizada, cálida e inmediata. Los canales de Instagram y Whatsapp permitirán darles una respuesta en tiempo real, así como comunicar contenido con el uso de un lenguaje cercano.

Si las asociaciones optan por un canal de comercialización de franquicias córner, lo que se debe asegurar es la visibilidad de las prendas en los espacios destinados por la tienda departamental. Para ello es importante que se desarrolle la identidad visual de la marca. Pequeños letreros o imágenes de la prenda que representen a la marca serán importantes para que sean reconocibles y recordadas por las potenciales clientas tal y como lo realiza la marca Springfiel en la cadena De Pratti.

Inicialmente se puede contratar personal de venta que invite a las clientas que visitan la tienda a conocer más sobre la marca de las asociaciones. A través de un corto diálogo, contar la

historia de su fabricación y lo que ofrece en términos de diseño, calidad de materiales y precio serán el foco en la conversación que mantenga con las compradoras. Cada interacción debe generar cercanía y visibilizar las ventajas en diseño y economía que la marca les ofrece.

Adicional a ello será importante que la persona tenga conocimientos en asesoramiento de imagen para poder guiar de manera rápida a las clientas y ofrecerles una prenda que se ajuste de mejor manera a su tipo de cuerpo, ya que esta es una característica relevante para el público objetivo. La efectividad que esta acción pueda tener sería medida a través del número de ventas logaras por la marca durante los días que se contrató al personal especializado vs. las ventas logradas en los días que no se contrató al personal. Dependiendo de su éxito y el presupuesto que destine la asociación a estas activaciones comerciales se podrían generar en distintos locales comerciales de las cadenas departamentales y comparar los resultados de la gestión en cada plaza.

Por otro lado, la interacción que se genere a través de las redes sociales debe realizarse de la manera más clara y empática posible. Brindar toda la información que busque la clienta para asegurar que se acerque a un local de las tiendas departamentales o realice su compra online. Para la compra Online la marca debe manejar guías de tallas para la ropa. A través de plantillas que muestren las medidas en centímetros que cada prenda tiene, como también el uso de fotos con modelos utilizando las prensas y la descripción de sus tallas para referencia de las clientas tal y como lo hacen las marcas de Naf Naf, Lola Jeans, Zara, entre otras. Cuanto mayor sea la información y recursos que se brinde a la clienta menor será la posibilidad de que se generen devoluciones por motivos de equivocación al momento de elegir la talla.

Contar con una política de devoluciones también es importante. Marcas como NAF NAF o Lola Jeans maneja una política de devoluciones en la que indican que el costo de envío de la devolución deberá ser asumido por la clienta. La prenda será evaluada y si cumple con la inspección, es decir, no cuenta con algún daño realizado por la clienta se procederá con el cambio o devolución del dinero. Es importante que esta información se comparta no solo en los canales de comunicación, sino que en el correo que reciba la clienta una vez efectuada su compra.

Se debe generar seguimiento a cada interacción, por ello, después de cada chat realizado por whatsapp o Instagram se pueden enviar encuestas de satisfacción a las clientas, que sean cortas y claras para no generar una sensación de fastidio y poder obtener la mayor

retroalimentación posible. Adicional a ello se debe contar con herramientas como CRM. En su artículo sobre Customer Relationship Management (CRM), Vicente Guerola define “CRM es una de las herramientas de gestión empresarial más modernas para establecer canales y métodos eficaces de gestión de la información centrada en el cliente. Su objetivo principal es mejorar el desempeño organizacional para permitir a las empresas lograr mejores resultados comerciales”. (Guerola 2021)

A través de la encuesta realizada a las potenciales clientas se pudo conocer que su disposición a pagar por un pantalón jean se encuentra entre \$30 y \$40 dólares. Si se considera que el costo total operativo de un jean es de 18,98 dólares, y un mínimo de utilidad esperada de 30% se podría decir que el precio mínimo para descuentos sería de \$26 dólares. Por lo tanto, el precio de venta normal al público debería ser de \$36 dólares si se llegarán a plantear descuentos del 25% en campañas específicas. El precio va en concordancia con los precios ofertados por las marcas directamente competidoras en el segmento identificado. Con el precio indicado y una producción de 400 prendas mensuales se esperaría que esta fuente de ingreso genere un ingreso estimado de 14 mil dólares a la asociación.

Las asociaciones deben ofrecer distintos métodos de pago a sus clientes. Desde efectivo hasta tarjeta de crédito. Cuando se realizan ventas online, empresas como Lola Jeans solicita el pago por medio de dos métodos, transferencia a la cuenta bancaria o pago por medio de tarjeta de débito o crédito.

Actualmente las entidades financieras ofrecen servicios para implementar estos sistemas de cobro a cambio del pago de una tarifa establecida a los negocios. Lo importante es brindarles a las clientes posibilidades para hacer efectiva su compra. Adicional a ello, aplicaciones de pago como Deuna pueden ofrecer a los negocios que la emplean un servicio de contabilidad, de esta manera la asociación podrá tener un reporte de los ingresos obtenidos a través de este medio de pago de manera diaria.

En el caso de la venta a través de franquicias córner en empresas departamentales, la asociación deberá tener la previsión de que los pagos por parte de estas empresas pueden llegar a efectuarse incluso con 60 día después de la entrega de la mercadería, lo que puede tener un impacto negativo sobre la solvencia de los productores de la asociación. Existen productos financieros como es el caso del “factoring” que consiste en la venta de facturas a entidades financieras para obtener liquidez a cambio del pago de una comisión que pueden ser herramientas que la asociación puede emplear para poder apalancar su gestión.

Es importante recordar que la asociación no solo contaría con el ingreso de venta directa al público objetivo, sino que continuaría con sus actividades de servicio de maquila y confección para comerciantes al por mayor. Así también contaría con los ingresos generados como proveedor del catálogo inclusivo de la economía popular solidaria en el caso de que llegara a ser contratada por una institución pública.

Actualmente las actividades de los productores que pertenecen a las asociaciones están principalmente enfocadas en el ámbito productivo. El ámbito comercial se reduce a los acuerdos que se realicen con comerciantes minoristas o mayoristas y la oferta de sus servicios de maquila a medianos productores.

La directiva de la asociación deberá realizar la contratación de tres actores claves que los apoyarán en la gestión financiera, estrategia de marca, comercialización y logística de distribución. En primer lugar, se deberá contratar los servicios contables de un profesional. En segundo lugar, se debe contratar un especialista en marketing para que pueda establecer un plan de creación y posicionamiento de marca y comercialización a través de medios digitales y puntos físicos de venta. Y, en tercer lugar, se deberá contratar una asistente de ventas encargada de realizar activaciones comerciales y administración del chat de las redes sociales para la concreción de ventas y envío de mercadería, así como gestión posventa.

Si bien se mantendrá la dinámica actual en la cual los productores confeccionan una determinada cantidad de prendas para consolidar la producción total de la asociación, el cambio iniciará con la designación de responsables de verificar la calidad de las prendas y que las mismas cumplan con los lineamientos establecidos por especialista en mercadeo quien estará a cargo de guiar la producción a través de las tendencias identificadas y lo que la marca desea proyectar a sus clientes objetivo.

La actividad productiva y verificación de calidad debe iniciar con la selección de la materia prima, para ello las asociaciones deberán realizar una sola compra de sus telas a las distribuidoras textiles Intertexas, Importedmin o Vicunha y así mismo importar botones y cierres desde empresas colombianas o chinas al por mayor para asegurar la homogeneidad de sus prendas según los parámetros que establezca el especialista en marketing.

Si bien los productores de la asociación son unidades económicas independientes trabajando por un mismo fin, según Cherres (2019) se debe “contar con un espacio compartido en el cual se maquilen las prendas y se almacenen las mismas. Con ello se asegura mayor control sobre

el proceso productivo, gestión de calidad” y de esta manera facilitar la distribución de prendas vendidas vía online.

En el ámbito de planificación y mercadeo de las prendas, el encargado de marketing deberá analizar las tendencias de moda que prevalecerán en el mercado cada año, determinará los precios, ofertas, diseños y cantidades en las que se confeccionaran las prendas para lograr cumplir con los ingresos y ganancias esperadas. Si bien las empresas medianas tienen un ritmo de producción de 2 a 3 mil, la asociación deberá iniciar su producción en cantidades menores hasta dominar la confección de una oferta estándar en términos de calidad y la logística que esto implica.

La asistente de ventas estará encargada de ser el rostro y primer contacto de las clientas con la marca. Será su responsabilidad el orientar a las clientas en la compra de las prendas tanto en las activaciones comerciales en franquicias córner, como a través de las consultadas realizadas a través de redes sociales. Con esto no solo se busca asegurar una venta efectiva, pero también, orientar a que las clientas encuentren la prenda que satisfaga sus expectativas al momento de compran una prenda de la asociación.

La asistente de ventas también deberá estar a cargo del envío y post venta de los productos. Esto es importante pues se asegura a las clientas una experiencia completa que la acompaña incluso en el caso de que se requiera de un cambio de talla o algún otro tipo de situación relacionada al producto adquirido.

Si bien los tres profesionales brindarán información a las asociaciones sobre la dirección de la marca, aprendizajes y puntos de mejora, son los productores de la asociación a través de su directiva los que finalmente deberán aprobar el curso de las actividades y las decisiones, para ello es importante que la directiva y sus socios mantenga reuniones periódicas para conocer los avances de la gestión de mercadeo, la situación de ingresos, así como el destino de estos. Para ello el rol de la directiva será clave para comunicar a los demás socios de forma continua y clara los avances en esta gestión.

Para el desarrollo adecuado de la confección de prendas demin Llerena (2014) indica que se debe contar con un espacio donde pueda desarrollar sus actividades confección, almacenamiento y administración.

El espacio deberá contar con instalaciones eléctricas, servicios básicos e higiénicos para los productores. Debe ser lo suficientemente amplio para que se pueda contar con maquinaria como overlock, ojaladora, cerradora, recta, entre otras. Deberá contar con un espacio para el

corte de patrones y otro para la separación de prendas semi terminas y aquellas que ya sean partes del inventario final para la venta. Así mismo el espacio deberá considerar el equipo tecnológico que requerirá el equipo de mercadeo y ventas (LLerena 2014).

Como su capital humano contarán con los productores asociados, la directiva de la asociación, el especialista en marketing y la asistente en ventas. Así mismo contarán con el apoyo de un especialista en contabilidad que brindaría sus servicios profesionales a la asociación.

Inicialmente la asociación a través de la guía del especialista en mercadeo seguirá las tendencias de marcas líderes, sin embargo, con el tiempo y progreso de las actividades podrían generar sus propias colecciones a través de la contratación de un diseñador. Esto le permitiría contar un activo intangible<sup>3</sup> y apalancar el posicionamiento de su marca.

En un futuro la asociación puede realizar colaboraciones con diseñadores, lo que le permitiría tener elementos diferenciadores en sus colecciones sin incurrir en problemas de propiedad intelectual.

Si bien cada asociación cuenta con un capital social que se va alimentando de los aportes de los socios, la asociación puede también acceder a líneas de crédito por parte de las instituciones financieras públicas y privadas. Para ello deberá contar con respaldos de su gestión y por ello es clave el manejo de una contabilidad ordenada de su gestión comercial.

La gestión adecuada de sus redes sociales les permitirá emplearlas como herramientas para el impulso de su gestión comercial. Para ello la dirección del especialista de marketing será clave para crear las pautas de comunicación y gestión de estas, así como el manejo operativo que la asistente de ventas tenga con las clientas.

La asociación deberá mantener sus relaciones comerciales actuales con sus compradores habituales y contratantes de servicio de maquila, estas relaciones serán importantes para mantener la liquidez de los productores. Sin embargo, para la evolución de su modelo de negocio la asociación deberá consolidar su relación como proveedora de las tiendas departamentales. Los directivos o el especialista de mercadeo como embajador de la asociación deben propiciar que las cadenas departamentales les permitan realizar acciones comerciales de promoción en sus locales. Educar a la clienta sobre su marca, así como tener mayor contacto y conocer más a su clienta objetivo.

---

<sup>3</sup> Según Simó y Sallán (2008) Activos intangibles son aquellos activos no monetarios y sin apariencia física que se poseen para ser utilizados en la producción o suministro de bienes y servicios.

Respecto a sus proveedores, la asociación debe mantener una relación cercana con el proveedor de telas, botones y cierres, en el caso de que compre localmente estos insumos. El proveedor debe asegurar una continua provisión de materia prima a una calidad y cantidad constante y con precios que no fluctúen en periodos cortos de tiempo.

Otro proveedor clave para los productores de jeans son las lavanderías. Sin embargo, la asociación debe pensar en alternativas de diseño de sus prendas que no requieran de este servicio. Esto debido a que las lavanderías emplean procesos que pueden afectar al ambiente.

Debido a la posible escasez de materia prima en futuros años la asociación debe priorizar su relación con proveedores de confección nacional u otras formas de conseguir sus prendas. Un ejemplo de ello es NUCYCLES, empresa que utiliza el algodón de prendas recicladas para elaborar las piezas de sus colecciones. Además, se niega a tinturar nuevamente la tela pues implica el uso de agua y elementos químicos y por ello los colores de las nuevas colecciones viene dadas por los tonos de las prendas recicladas. Nucycles (2024).

La actividad productiva del jean inicia con la compra de la materia prima (tela, hilos, botones, cremalleras). Mensualmente la producción de 400 jeans tendría un costo estimado \$3.875 dólares que englobaría la adquisición de materia prima y uso de energía eléctrica. En el caso de la asociación no tendría costos de mano de obra (salarios de trabajadores) pues cada asociado aportaría con su trabajo para cubrir parte de la producción.

Una vez elaborada la prenda se enviaría a las lavanderías para obtener los efectos que se requieran. Los costos por la contratación de servicios de lavandería serían de \$400 dólares. Una vez finalizada la prenda se procedería a la entrega de esta, lo que podría ser a través del retiro de la producción por parte del comprador desde el punto de fabricación o el envío de esta a otra ciudad. El costo del courier sería de \$600 dólares en el caso de que se realizara una sola entrega.

El funcionamiento administrativo requiere de la contratación de un especialista en marketing, una asistente de ventas y la contratación de servicios contables. El sueldo de los dos recursos implicaría un valor de \$1300 dólares mensuales, mientras que la contratación de servicio contable tendría un costo de \$200 dólares. Los gastos administrativos también contemplarían los valores del alquiler de un espacio para la producción y oficina, internet, mantenimiento de equipo, beneficios de ley para sus empleados, imprevistos y depreciación de sus equipos. Adicional a estos rubros se debe considerar el pago por el servicio de adquirencia. Este

servicio le permitirá a la asociación poder ofrecer distintas formas de pago a sus compradores y tendrá un valor de \$150 dólares mensuales.

Si bien se cuenta con un especialista en marketing es importante que se destine un presupuesto para la promoción de los productos y posicionamiento de marca en las redes sociales. Para este presupuesto se debe destinar un mínimo de \$300 dólares mensuales.

Considerando gastos de producción y administrativos se tiene que mensualmente el total de costos operativos de la asociación serían de \$10.733 dólares, lo que significaría un costo total anual de \$128.796 dólares en el primer año de haber implementado este modelo.

Las fuentes principales de ingresos de la asociación serán dos, la comercialización de jeans a través de su marca propia y el servicio de maquila ofertado a las empresas de la localidad. A continuación, se presentará a mayor detalle los aspectos económicos relacionados a la implementación la propuesta de un nuevo modelo de negocio para las asociaciones productoras de jeans.

## Capítulo 4. Análisis Económico y Financiero

En el presente apartado se detallarán y evaluarán las implicaciones financieras y económicas de la implementación del modelo propuesto. Asimismo, se presentarán escenarios de riesgo tanto de la implementación del nuevo modelo como de los riesgos asociados a no hacerlo. Se emplearán herramientas de evaluación de proyectos como el TIR y el VAN, así como el modelo estadístico Montecarlo para la evaluación de las probabilidades de ocurrencia de los riesgos identificados para los escenarios planteados.

### 4.1. Costos de Producción

**Tabla 4.1. Costos de Producción de Jeanes – Nuevo Modelo para Asociaciones**

<b>Costo De Producción</b>	<b>Monto Mensual</b>
Tela de mezclilla (rollos de 100m cada uno)	\$ 3.200
Agujas para máquinas de coser	\$ 15
Broches/cremalleras/botones	\$ 500
Energía Eléctrica	\$ 160,00
Servicios de Lavandería	\$ 400,00
Total, Costo de producción	\$ 4.275,20

Elaborado por la autora.

El costo del metro de tela demin se encuentra en un promedio de \$4 dólares. Cada rollo de tela cuenta con 100 metros, por lo que el valor de cada rollo sería \$400 dólares. Cada pantalón requiere como máximo 2 metros de tela para su elaboración por ello de cada rollo se podrían obtener 50 prendas. La producción de 400 pantalones de jean requeriría 8 rollos de tela, por lo que el costo en esta materia prima sería de 3.200 dólares mensuales.

Se estima una producción de 400 pantalones considerando que según las estadísticas presentadas por la Red de Instituciones Financieras de desarrollo (RFD) correspondientes al cuarto trimestre del 2022, en el Ecuador existen alrededor de 3,4 millones de mujeres empleadas de las cuales el 29% contaban con un pleno empleo. Es decir, 986 mil mujeres a nivel nacional contaban con ingresos suficientes para cubrir las necesidades básicas propias y de su familia (Red de Instituciones Financieras de desarrollo 2023). Según la encuesta

realizada al segmento foco que propone esta investigación, un 70% de las mujeres encuestadas compraría un pantalón jean al menos una vez al año. Con esta estimación se podría inferir que 690 mil mujeres realizarían la compra de al menos un pantalón en el año, es decir 57 mil al mes a nivel nacional. Considerando una participación de mercado inferior al 1% se estiman ventas de 400 unidades al mes.

El costo de agujas y energía eléctrica dependerá del nivel de producción y reposición que se requiera en el caso de las agujas por lo que se ha colocado valores referenciales de \$15 y \$160 dólares respectivamente. El costo unitario de broches, cremalleras y botones puede variar en función a su calidad, puede ir desde los 0,75 centavos de dólar hasta 1,25 dólares y se los puede adquirir a los proveedores de tela o importarlos directamente. Los servicios de lavandería igualmente dependerán de la cantidad de prendas que se envíen a lavar, sin embargo, su precio oscila entre los 0,80 centavos y un dólar por prenda.

**Tabla 4.2. Gastos Administrativos - Nuevo Modelo para Asociaciones**

<b>Gastos administrativos</b>	<b>Monto</b>
Alquiler	\$ 500,00
Sueldo y Salario	\$ 1.300,00
Beneficios Sociales	\$ 275,00
Fondos de Reserva	
Aporte Patronal	\$ 157,95
Agua Potable	\$ 20,00
Servicios de Contabilidad	\$ 200,00
Internet	\$ 60,00
Mantenimiento de equipos	\$ 200,00
Suministros	\$ 100,00
Courrier	\$ 600,00
Servicio de Adquirencia	\$ 150,00

Imprevistos	\$ 2.000,00
Depreciación de equipo de computo	\$ 79,17
Depreciación de muebles y enseres	\$ 31,75
Total, gastos administrativos	\$5.673,87

Elaborado por la autora.

Existen varios cambios que se proponen para el modelo de comercialización actual que tendrá implicaciones en los gastos administrativos de las asociaciones. En primer lugar, se propone la contratación de dos recursos encargados de las actividades de mercadeo y venta al público.

El costo de los sueldos y beneficios de ley de estos recursos implicará un gasto mensual de \$1505 dólares el primer año y \$2.199 a partir del segundo año por fondos de reserva.

La informalidad de los negocios no permite que las asociaciones accedan a los distintos productos bancarios que las instituciones tanto públicas, privadas y del sector de la economía popular ofrecen. Por este motivo otro cambio sugerido es la contratación de servicios contables. Este servicio tendría un costo mensual de \$200 dólares.

Actualmente, el negocio de comercialización de las asociaciones se basa en la provisión de servicios de maquila, así como la confección de prendas en baja cuantía para comerciantes que acopian la producción de pequeños productores para venderla en otras ciudades. En ambos casos, quien contrata el servicio o encarga la producción de las prendas es quien se encarga de retirar la misma del lugar de producción. Sin embargo, en la propuesta de un nuevo modelo comercial se enviará la producción al centro de acopio de las empresas comercializadoras departamentales en ciudades como Quito y Guayaquil. El costo de envío o courier de 400 pantalones jeans sería de \$600 dólares mensuales.

**Tabla 4.3. Gastos de venta - Nuevo modelo de comercialización para Asociaciones**

Gastos de venta	Monto
Redes Sociales Plan de Marketing	\$ 300,00
Movilización y viáticos de Asistente de Ventas	\$ 400,00

Total, gastos de ventas	\$ 700,00
-------------------------	-----------

Elaborado por la autora.

Dos elementos de cambio en el modelo de comercialización importantes a considerar son las actividades de mercadeo y especialización en la venta a la clientela directa. Para llegar a la clientela objetivo se cuenta con dos canales, a través de las redes sociales que usa y a través de activaciones comerciales en las tiendas departamentales que suele frecuentar.

Para lograr esto y a través del direccionamiento del especialista en marketing se debe establecer un plan de medios y comunicación, con un desglose de presupuesto en el que se determine cuanto se destinará a la publicidad a través de las redes sociales y cuanto será empleado para la generación de material físico de promoción que ayude a la asistente de ventas a realizar sus activaciones comerciales en las tiendas departamentales. El presupuesto mensual mínimo debería ser de \$300 dólares para las actividades de mercadeo físico y digital.

Así mismo, la asistente de ventas deberá contar con presupuesto para su movilización y estadía en las ciudades que realice las activaciones comerciales. Como punto inicial se podría considerar 6 activaciones al mes. Tres activaciones en la ciudad de Quito y tres en la ciudad de Guayaquil en distintos locales de las tiendas departamentales. El presupuesto asignado sería de \$400 dólares.

Dada la naturaleza de constitución de las asociaciones, cada miembro aporta un valor al capital social, así como con su trabajo y recibe los ingresos de las ventas de acuerdo con el aporte realizado o a lo que determine la asociación en sus estatutos. Por este motivo no se considera dentro de los costos el pago de un salario por la confección de los jeans.

#### **4.2. Ingresos Estimados**

El modelo de comercialización que se propone implica que la asociación desarrolle dos canales que no estaba manejando. En primer lugar, la venta online a través de las redes sociales Instagram y Whastapp. Las mismas que serán manejadas por la asistente de ventas bajo la dirección del especialista de marketing.

En segundo lugar, se propone el desarrollo de un modelo de franquicias córner en el cual la marca de la asociación cuente con presencia en las principales cadenas de tiendas departamentales del país, entre ellas De Pratti, Etafashion y Megamaxi.

Para la comercialización de las prendas bajo su marca propia se pensaría generar una producción inicial de 400 pantalones jeans de manera mensual. El precio por jean, en

función a los costos totales de la propuesta y con la guía del estudio de mercado realizado de las marcas ofertadas actualmente sería de \$36 dólares con la posibilidad de reducirse hasta los \$31 dólares para conservar una utilidad del 20%. El pantalón no debería venderse por debajo de los \$26 dólares pues en ese caso incurriría en pérdida.

El segundo ingreso principal para la asociación corresponde a los servicios de maquila ofertados a los medianos productores de la localidad. Considerando un precio de \$1,25 dólares por prenda y una cantidad de 2000 pantalones el ingreso por esta actividad mensualmente sería de \$2.500 dólares. Con esta información los ingresos en el primer año se verían de la siguiente manera:

**Tabla 4.4. Ingresos mensuales y anuales estimados - Nuevo Modelo comercial Asociación**

<b>Detalle De Ingreso</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Ventas Mensuales</b>	<b>Ventas Anuales</b>
Producción de Jeanes - Marca propia	\$ 36	400	\$ 14.400	\$ 172.800
Servicios de maquila	\$1,25	2000	\$ 2.500	\$ 25.000
Total, Jeanes		2400	\$16.900	\$197.800

Elaborado por la autora.

De esta manera, el ingreso mensual por estas dos actividades sería de \$16.900 dólares mensuales. Esto implicaría un ingreso anual estimado de \$197.800 dólares. Esto debido a que, si bien el ingreso por la venta de pantalones jean a través de las tiendas departamentales se espera que se realice en los 12 meses del año, el servicio de maquila sí estaría sujeto al ciclo de producción del cantón San Pedro de Pelileo, donde la producción de esta prenda se la realiza durante 10 meses del año.

### **4.3. Utilidad Operativa**

El modelo de comercialización actual de las asociaciones está basado en un ciclo de producción anual, en el que los productores se abastecen de mercadería a partir del mes de agosto de cada año y con ello inicia la producción de mayor cuantía que finalmente se entrega en los meses de noviembre y diciembre a los comerciantes.

Sin embargo, el modelo propuesto considera romper con la dinámica del ciclo para contar con una producción continua de las prendas que se comercializarán bajo la marca de la asociación. Con este cambio se espera que el negocio pueda tener un flujo de efectivo más continuo y con menor dependencia de la venta a comerciantes mayoristas y minoristas.

Con un correcto desempeño de las actividades se esperaría que la asociación alcance una utilidad operativa de \$41.402 dólares. Por lo tanto, se esperaría que el primer año el balance de resultado refleje lo siguiente:

**Tabla 4.5. Estado de Resultado - primer año del nuevo modelo Asociaciones**

<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>
Total, Ingresos	\$ 197.800
Total, Costo de producción	\$ 51.302
Total, gastos administrativos	\$ 69.094
Total, gastos de ventas	\$ 8.400
Total, costos operacionales	\$ 128.796
Utilidad Operativa	\$ 69.004
Impuesto a la renta 25%	\$ 17.251
Participación Trabajadores 15%	\$ 10.351
Utilidad del ejercicio	\$ 41.402

Elaborado por la autora.

Como primeros resultados se puede observar que a pesar de haber incrementado los costos administrativos la utilidad del ejercicio se espera que sea positiva. Adicional se observa que los ingresos cubren un 386% los costos de producción. Esto se debe a que el costo de producción es de \$11 dólares por prenda y el precio de venta propuesto es de \$36 dólares.

Con el objetivo de identificar cual sería la inversión necesaria para una asociación que le permita mejorar su modelo de negocio a continuación la estructura de costes que contempla estos rubros, el flujo de caja esperado y el resultado del TIR y VAN.

#### 4.4. Estructura de Costes de Inversión propuesta

**Tabla 4.6. Costos de inversión para la Mejora en el modelo de negocio de una asociación productora de jeans de Pelileo**

<b>COSTO DE INVERSION</b>	
Propiedad Planta y Equipo	
Equipo de computo	\$ 2.850,00
Muebles y Enseres	\$ 3.810,00
<b>Total, Propiedad Plana y Equipo</b>	<b>\$ 6.660,00</b>
Activos Diferidos	
Registro de marca	\$ 224,00
<b>Total, Activos Diferidos</b>	<b>\$ 224,00</b>
Factor caja	\$ 20.687,48
Gastos Totales	
Alquiler	\$ 500,00
Garantía de alquiler	\$ 1.000,00
Materia Prima	\$ 3.200,00
Materiales costura	\$ 500,00
Sueldo y Salario	\$ 1.300,00
Beneficios Sociales	\$ 345,79
Aporte Patronal	\$ 157,95
Servicios Lavandería	\$ 400,00
Agua Potable	\$ 20,00

Energía Eléctrica	\$ 160,00
Internet	\$ 60,00
Suministros	\$ 50,00
Imprevistos	\$ 2.000,00
Courrier	\$ 600,00
Servicios de adquirencia y botones de pago	\$ 150,00
Redes Sociales Plan de Marketing	\$ 300,00
Servicios de Contabilidad	\$ 200,00
Movilización y viáticos de Asistente de Ventas	\$ 400,00
<b>Total, gastos</b>	<b>\$ 10.343,74</b>
<b>Total, Plan de Inversión</b>	<b>\$ 29.571,48</b>

Elaborado por la autora.

Se realizaría una inversión única en muebles y equipo de cómputo, así como el registro de la marca por un valor total de \$6.884 dólares. Así también, se incluiría en el modelo el alquiler de un espacio común para la producción y almacenamiento de las prendas, así como para la administración del negocio. Se realizaría un pago mensual por el servicio de adquirencia, presupuesto para marketing y presupuesto para viáticos y movilización terrestre de la asistente comercial. Con la consideración de estos valores, el monto de inversión inicial sería de \$29.571 dólares.

A un precio de \$36 dólares por prenda vendida en las tiendas departamentales y a través de las redes sociales y por servicios de maquila prestados se espera contar con ingresos mensuales superiores a los dieciséis mil dólares. Por lo tanto, se esperaría que los flujos de efectivo se comportaran de la siguiente manera:

**Tabla 4.7. Flujo de efectivo proyectado- Nuevo modelo Asociación**

	Flujo de Efectivo proyectado a 5 años					
	Año 0 Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inversion Inicial</b>	\$ 29.571,48					
Flujo de Caja	\$ -29.571,48	\$ 25.671,26	\$ 31.821,73	\$ 38.290,95	\$ 45.095,42	\$ 52.252,53
Flujos acumulados		\$ 25.671,26	\$ 57.493,00	\$ 95.783,95	\$ 140.879,37	\$ 193.131,90
TIR	101%					
VAN	\$101.890,03					

Elaborado por la autora.

#### 4.4.1. Cálculo del TIR y el VAN

Considerando una inversión inicial de 29 mil dólares y flujos de efectivo durante 5 años entre 25 mil y 52 mil dólares, y una tasa de descuento de 10% (tasa máxima de inversión pagadas por las instituciones del sector bancario), la Tasa Interna de Retorno (TIR) se estima en 101%.

**Tabla 4.8. Cálculo de la TIR y el VAN nuevo modelo de negocio asociaciones**

Concepto	Monto/porcentaje
Inversión	\$29.571
Tasa de descuento	10%
V.A.N a cinco años	\$112.079,03
T.I.R a cinco años	101,48%

Elaborado por la autora.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es un indicador de la rentabilidad de un proyecto o inversión. En este caso, una TIR del 101% significaría que, por cada dólar invertido, se ha obtenido un retorno de \$1.01 adicionales al final del año. Es decir, la inversión en la mejora de modelo no solo se recuperaría, sino que se espera que estos cambios traigan un excedente.

El Valor Actual Neto (VAN) es una que calcula el valor presente de una serie de flujos de efectivo futuros, descontados a una tasa de interés específica, menos el costo inicial de la inversión. En este caso, un VAN de 112 mil significa que no solo se espera la recuperación de la inversión, sino que se generen ingresos adicionales. Por lo tanto, desde una perspectiva financiera, esta inversión parece ser una buena decisión.

Si bien en el presente ejercicio se consideró un escenario en el que la asociación decide repartir los ingresos entre sus asociados y no considera el pago de salarios ni beneficios de ley

por mano de obra en la confección de prendas, se realizó una simulación para estimar cuál sería el resultado considerando estos costos.

En el caso de que la asociación decidiera contratar a 4 socios para dedicarse a la confección de prendas y servicio de maquila el resultado sería que el costo de inversión sería de \$31.167 dólares, su utilidad del ejercicio sería \$21.213 dólares, sus flujos de caja estarían entre los 20 a 47 mil dólares, lo que resultaría en un TIR a cinco años de 83% y un van de \$90.136 dólares.

Si bien el análisis antes presentado indica que los cambios en el modelo de negocio traerán un retorno positivo de la inversión que se realice, es necesario cuantificar tanto el riesgo para los productores de permanecer en el modelo actual, como el impacto que tendría el acoger los cambios propuestos en el modelo de negocio.

## **4.5. Análisis de Riesgo**

### **4.5.1. Riesgos derivados de no implementar el modelo**

El modelo de negocio desarrollado a través de la metodología CANVAS en el presente trabajo propone cambios a nivel de comercialización, administrativos y productivos para las asociaciones de productores de jeans en San Pedro de Pelileo, que buscan alcanzar sostenibilidad y competitividad, permitiéndoles acceder a nuevos mercados y optimizar su gestión comercial.

Todos los cambios propuestos buscan reducir los riesgos a los que están expuestos los productores de las asociaciones actualmente. En el apartado del FODA ya se había identificado amenazas y debilidades a las que están expuesto los asociados y que se detalla y cuantifican en el presente apartado.

Para cuantificar el impacto de los riesgos a los cuales está expuesta una asociación de productores de jeans se empleará el Modelo Monte Carlo a través del cual se buscará establecer la probabilidad del impacto que una asociación podría manejar si los riesgos identificados llegaran a generarse.

**Tabla 4.9. Modelo Montecarlo: Estimación de impacto por riesgos asociados al modelo de producción actual de productores de jeans asociados del Cantón San Pedro de Pelileo.**

EVENTO	Probabilidad	Probabilidad Media	Frecuencia	Impacto (Si Ocurre)	Impacto	IMPACTO MÍNIMO	IMPACTO MÁS PROBABLE	IMPACTO MÁXIMO
Limitaciones de acceso al financiamiento legal de la banca privada	95%		1	8.348	7.953	4.007	7.012	14.024
No poder acceder a productos financieros de inversión por desconocimiento	90%		1	164	148	66	139	287
Reducción de ventas de sus únicos clientes por eventos como la Pandemia del COVID	2%		0	14.583	0	6.250	12.500	25.000
Ingreso de competencia legal e ilegal con mercadería extranjera a costos menores	0,40	0,90	1	4.167	3.751	1.250	3.750	7.500
Reducción de ventas por falta de innovación	5%		0	2.667	134	1.750	2.500	3.750
Escases de materia prima o de otros insumos críticos	6%		0	4.608	278	384	2.304	11.136
Contracción del mercado por crisis económica	44%		0	9.167	4.046	2.500	7.500	17.500
Cortes de energía	58%	25%	0	3.500	877	1500	3000	6000

Elaborado por la autora.

En la tabla anterior se detallan los riesgos potenciales asociados al modelo actual productivo de las asociaciones, en la columna de “Evento”. En la segunda columna se detalla la probabilidad de ocurrencia de cada uno de estos eventos en un periodo temporal de un año. La columna de probabilidad media corresponde a la probabilidad de que el evento se repita dentro del mismo año. Se calcula la frecuencia de los eventos con las funciones de Poisson<sup>4</sup> y Bernoulli<sup>5</sup> en la columna tres. La columna de “Impacto (Si ocurre)” corresponde al resultado de haber aplicado la función “=risktriang (valor mínimo; valor más probable; valor máximo)” y el número que se obtiene como resultado de esta fórmula representa un valor simulado que cae dentro del rango definido por los parámetros min (mínimo), más probable (valor más probable) y max (máximo).

Finalmente, para modelar situaciones donde existen múltiples fuentes de riesgo, y se desea entender su impacto combinado en el resultado final, se emplea en la columna “Impacto” la función “=@RiskCompound(“Impacto si Ocurre”; “Frecuencia”)” El uso de esta función compuesta es útil para analizar situaciones donde se desea combinar la frecuencia de los eventos riesgosos con la severidad de estos.

Tanto la columna de probabilidad, como la de valores impacto mínimo, más probable y máximo, son producto de estimaciones que se fundamentan en data histórica de fuentes primarias y secundarias. A continuación, se detalla cada una de las estimaciones.

<sup>4</sup> La función de Poisson es una distribución de probabilidad que se utiliza para describir el número de eventos que ocurren en un intervalo de tiempo o espacio, bajo ciertas condiciones. Esta distribución es especialmente útil en situaciones donde los eventos ocurren de manera aleatoria y se pueden considerar independientes (Rodó 2024).

<sup>5</sup> La función de Bernoulli, también conocida como distribución de Bernoulli, es una distribución de probabilidad discreta que describe el resultado de un experimento que tiene exactamente dos posibles resultados: éxito (1) o fracaso (0). Esta distribución lleva el nombre del matemático suizo Jakob Bernoulli, quien la estudió en el siglo XVIII (Rodó 2024).

#### **4.5.1.1. Limitaciones de acceso al financiamiento legal de la banca privada**

En base a estadísticas de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) se determinó que, en el 2023, las Asociaciones tuvieron como fuente principal de apalancamiento los recursos internos de sus asociados. Solo el 5% de su apalancamiento provino de apalancamiento externo en dicho año .

Según el testimonio de oficiales de crédito de la banca privada, existe gran cantidad de apalancamiento informal al cual las asociaciones recurren y que en ocasiones representa una tasa de interés del 2% diario. Por este motivo, para el cálculo del impacto en el financiamiento se consideró el monto que las asociaciones perderían por no recurrir a productos de financiamiento formales como es el caso de compras de facturas que considera una tasa de interés del 12% anual, en instituciones formales, y que en su lugar se recurre a financiamiento informal a una tasa del 2% diaria. De esta manera se obtuvo que el impacto mínimo de un crédito de \$5000 dólares americanos, prestado al 12% durante un mes sería de \$4007 dólares americanos pues con el mecanismo ilegal, el costo total del crédito en el periodo de un mes sería de \$9.057 dólares, mientras que el mecanismo formal tendría un costo total de \$5.050 dólares. El valor del impacto máximo considerado fue en función al 70% de los ingresos esperados en el año por parte de la asociación, ya que las instituciones financieras no suelen otorgar créditos que superen este porcentaje respecto al nivel de ingresos, ventas u otro tipo de garantías. En ese sentido el impacto máximo esperado sería de \$14.024 dólares y el impacto esperado sería de \$8.750.

Según el modelo empleado, el impacto económico más probable de este riesgo al año sería de \$7.953 dólares.

#### **4.5.1.2. No poder acceder a productos financieros de inversión por desconocimiento**

Los montos de impacto consideran el valor que la asociación no rentabilizaría por desconocer de estos productos y no realizar la inversión de los excedentes. Se considera una inversión de \$4.455, que sería el valor resultante de restar los gastos de producción de los ingresos esperados y considerando una utilización del 80% de los fondos por parte de los asociados . De esta manera se dispondría de un 20% que podría invertirse en productos financieros para su rentabilidad. El impacto mínimo considera una inversión de 30 días a una tasa de 5,9%, el impacto esperado considera una inversión de 180 días a una tasa del 6,25 % y el impacto máximo considera una inversión a 360 días a una tasa de 6,45%. Según estadística de la

SEPS, a febrero del 2025, más del 85% de los fondos colocados en instituciones financieras de la Economía popular y solidaria se encuentran en cuenta a la vista (ahorro y corriente) y solo un 6% se encuentra en depósitos a la vista .

Según el modelo empleado, el impacto económico más probable de este riesgo al año sería de \$148 dólares.

#### **4.5.1.3. Reducción de ventas de sus únicos clientes por eventos como la Pandemia del COVID:**

Se parte del supuesto del peor escenario que consiste en no contar con el ingreso total de servicios de maquila brindado a pequeñas y medianas empresas. Este escenario implicaría la pérdida de los \$25.000 dólares estimados por ofertar este servicio. Si bien este escenario solo contempla un 2% de probabilidad, según estimaciones de científicos la Universidad de Duke , de que un evento parecido a la pandemia mundial por COVID ocurra, este escenario es posible ya que las medianas y pequeñas empresas cuentan con stock de jeans que pueden seguir vendiendo sin necesidad de contratar más servicios por parte de los pequeños productores. El impacto más probable se estima en la pérdida del 50% de este ingreso y el impacto mínimo considera el 25% de afectación.

Según el modelo empleado, el impacto económico más probable de este riesgo al año sería de \$0 dólares.

#### **4.5.1.4. Ingreso de competencia legal e ilegal con mercadería extranjera a costos menores**

Según la Cámara de industrias y producción de cada 10 productos que ingresan al país, 4 son contrabando y por ello se ha identificado una portabilidad de ocurrencia del 40% para este riesgo. Adicional a ello es un evento que constantemente está suscitándose, por lo que la probabilidad de que ocurra más de una vez durante el año es del 90%. Según estadísticas de TradeMap, en el año 2023 Ecuador redujo la importación de telas en un 26% respecto al año anterior . En base a esta información histórica, se estima que el impacto máximo sería de un 30% en los ingresos anuales, el impacto esperado sería del 15% y el impacto mínimo del 5% sobre los ingresos por servicios de maquila esperados en el año.

Según el modelo empleado, el impacto económico más probable de este riesgo al año sería de \$ 3.751 dólares.

#### **4.5.1.5. Reducción de ventas por falta de innovación**

Considerando casos como Kodak que perdió su ingreso a una tasa anual del 7% por falta de innovación se ha considerado para el máximo impacto un porcentaje de afectación sobre los ingresos del 15% al no contar con la infraestructura para manejo de este tipo de riesgo con la que contaba esta empresa en su momento y a pesar de la cual sufrió su declive. Para el impacto esperado se considera un porcentaje del 10% y para el mínimo impacto un porcentaje del 5%. Este riesgo tiene una probabilidad de ocurrencia baja dada la naturaleza del negocio en el que el pequeño productor oferta sus servicios de maquila, y ocasionalmente cuenta con contratos para la producción de prendas completas para entidades públicas.

Según el modelo empleado, el impacto económico más probable de este riesgo al año sería de \$ 134 dólares.

#### **4.5.1.6. Escasez de materia prima o de otros insumos críticos**

Se considera como peor escenario al incremento del 29% en el costo de la materia prima principal, la tela de algodón denim, en función a la variación que se presentó en el valor de importación de esta tela entre los años del 2021 y 2022 sin que haya existido un incremento significativo en la cantidad importada en esos mismos años. Como escenario más probable se considera el 6% de incremento promedio estimado y como impacto mínimo se considera únicamente el 1%.

Según el modelo empleado, el impacto económico más probable de este riesgo al año sería de \$ 278 dólares.

#### **4.5.1.7. Contracción del mercado por crisis económica**

Según la CEPAL desde 1990 a 2022 la tasa promedio de crecimiento de Latinoamérica fue del 2,5% . Durante este periodo de 34 años, en 15 años existió un crecimiento menor al promedio y de estos, 4 años presentaron decrecimiento del PIB de la región, siendo el peor de estos años el 2020 con un decrecimiento de -6,9%. En función a esta data se estima que la probabilidad de que las economías de Latinoamérica sufran una caída sea del 44% y el impacto máximo se estima sea una afectación del 70% de los ingresos anuales debido a que se espera que al menos se cuente con los ingresos de los tres meses de producción pico que caracterizan al ciclo de la producción de jeans. El impacto esperado se estima al 30% de afectación y el impacto mínimo considera un 10%

Según el modelo empleado, el impacto económico más probable de este riesgo al año sería de \$ 4.046 dólares.

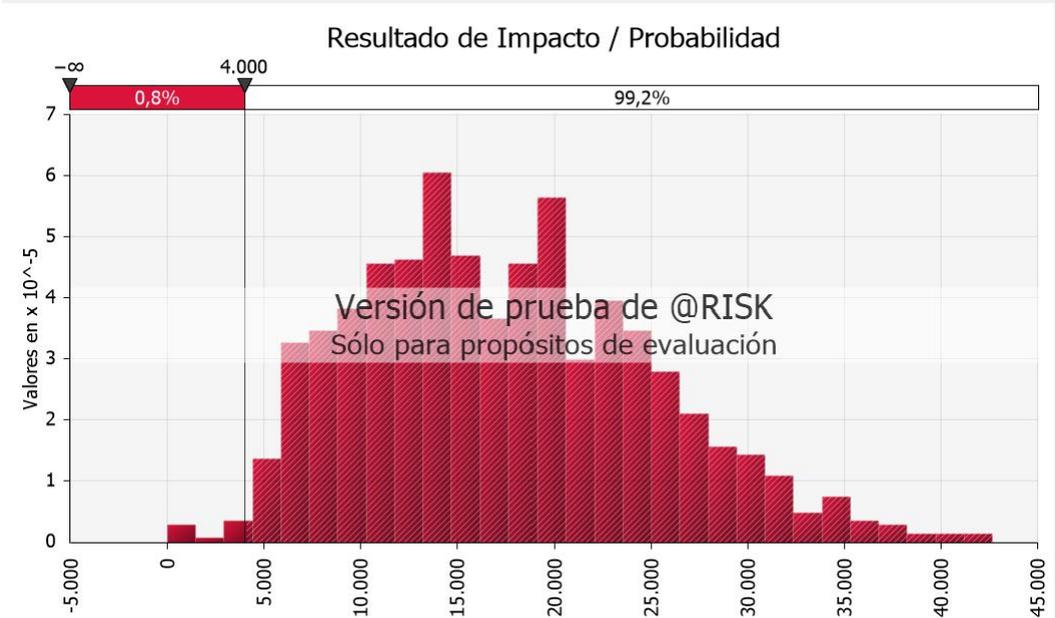
#### **4.5.1.8. Cortes de energía**

Los cortes de energía en Ecuador se suscitaron desde el 23 de septiembre. Fueron cortes de energía de 14 horas diarias, es decir el 58% del tiempo del día se generó este evento. La probabilidad de ocurrencia se basa en que 3 de los 12 meses del año presentaron este inconveniente. Con estos datos en mente se estima como impacto máximo el 24% sobre los ingresos anuales esperados, el impacto esperado sobre los ingresos anuales considera una afectación del 12% y el impacto mínimo considera una afectación del 6%.

Según el modelo empleado, el impacto económico más probable de este riesgo al año sería de \$877 dólares.

El resultado total del riesgo anual esperado es de \$17.187 dólares. Es decir, de suscitarse estos eventos significaría una afectación sobre 69% de los ingresos anuales esperados por servicio de maquila para una asociación conformada por 20 productores. Bajo el esquema actual de producción se puede estimar que las asociaciones contarían, a final de año, con \$4455 dólares para afrontar cualquier tipo de riesgo. Sin embargo, como se evidencia en el grafico inferior el 99% del impacto que se podría generar por las causas antes citadas supera su capacidad de reacción.

**Gráfico 4.1. Modelo Montecarlo: Estimación de distribución del impacto potencial de los riesgos a los que se encuentran expuestos los productores a causa de su modelo actual de producción.**



Elaborado por la autora.

El modelo de negocio propuesto en el presente trabajo plantea medidas que mejoran la sostenibilidad y competitividad de las asociaciones de productores de jeans en San Pedro de Pelileo a través de plantear estrategias para acceder nuevos mercados y optimizar su gestión comercial con la contratación de talento humano que les ayuden a para reducir los eventos de riesgos a los que están expuestos los productores actualmente. A continuación, se detalla cómo se mitigará cada riesgo y finalmente se presentaría un resultado ajustado del impacto esperado tras incluir las propuestas de mejora al modelo de negocio.

**Tabla 4.10. Propuesta del nuevo modelo de negocio**

Evento	Propuesta del nuevo modelo de negocio
Limitaciones de acceso al financiamiento legal de la banca privada	Se propone la contratación de un contador por pago de servicios profesionales que permita contar con un registro financiero que brinde formalidad a la actividad económica de la asociación y le permita acceder a crédito. Solo con la emisión de facturas, las asociaciones ya pueden acceder a productos como el "Factoring". Productos más complejos de créditos pueden requerir de garantías hipotecarias que pueden ser adquiridas por la asociación con un plan financiero a mediano y largo plazo.

No poder acceder a productos financieros de inversión por desconocimiento	Al igual que el crédito, el contar con una estructura financiera formal, permitirá a las asociaciones documentar de mejor manera el destino de sus utilidades y excedentes y así acceder a exenciones tributarias que los asociados podrán usar para invertir en productos de financieros con la asesoría de un contador u analista financiero.
Reducción de ventas de sus únicos clientes por eventos como la Pandemia del COVID	Se propone la diversificación de ingresos a través de la creación de una marca que permita vender directamente su producto final a empresas y corporaciones a través de un sistema de franquicias corner, reduciendo así el impacto que puede generar el de depender de un solo cliente.
Ingreso de competencia legal e ilegal con mercadería extranjera a costos menores	Las franquicias corner y comercialización a través de medios digitales, que son parte de la propuesta, no solo permiten la diversificación de ingresos, sino el acceso a mercados con mayor poder adquisitivo en el cual no se compita por precio.
Reducción de ventas por falta de innovación	El modelo propone la contratación de un especialista de marketing y una asistente de ventas. De esta manera, se puede orientar la marca de las asociaciones hacia los intereses de su público objetivo y emplear mejor manera los canales de venta con su propuesta de valor específica.
Escasez de materia prima o de otros insumos críticos	Se propone a las asociaciones mejorar sus relaciones con proveedores locales y considerar iniciativa como Nucycles para la generación de materia prima a partir del reciclaje de prendas de algodón. Sin embargo, no existe una propuesta concreta respecto de este riesgo.
Contracción del mercado por crisis económica	Esta es una situación exógena al control de las asociaciones y la industria. Sin embargo, al contar con ingresos adicionales a los del servicio de maquila, la asociación puede afrontar de mejor manera una crisis económica que en la situación actual. Adicional a ello en la estructura de costes se ha incluido un rubro de imprevistos de \$24.000 dólares para este tipo de situaciones.
Cortes de energía	El modelo no propone una solución ante estos eventos, sin embargo, puede emplear parte de su exceden en la inversión de generadores y maquinas más eficientes energéticamente.

Elaborado por la autora.

El modelo actual había contemplado en la cuenta de gastos administrativos el rubro de imprevistos por un monto de \$24.000 anuales. Con este rubro se podría hacer frente al 80% de los riesgos actuales de los productores.

Sin embargo, adicional a esa previsión de contar con una cuenta de imprevistos que se ha incluido en la propuesta de negocios, se debe mostrara a cuánto se reduciría el impacto del riesgo por la inclusión de las mejoras de gestión administrativa y de comercialización.

Considerando que al menos en el primer año no se lograría una eliminación total de los riesgos, pero al menos sí un 10% en la reducción del impacto de los riesgos a los cuales están expuestos los productores de asociaciones, se estima que el impacto total esperado sería de \$15.468 dólares. Según el modelo eso significaría que con los recursos destinados para imprevistos se cubriría 1,5 veces el impacto calculado o en su defecto el impacto representaría el 8% sobre el total de ingresos esperados en el primer año.

#### **4.5.2. Riesgos potenciales por la implementación del nuevo modelo**

De la misma manera en la que en la sección previa se analizaron los riesgos que implicarían el mantener el modelo de negocio actual, en el presente apartado se detallarán los riesgos potenciales que podrían surgir por la implementación de modelo sugerido.

##### **4.5.2.1. Venta de jeans con la marca de la Asociación inferiores al costo de producción**

Al ser un producto que se puede almacenar, los productores en apoyo con el especialista de marketing pueden ir ajustando la producción de jeans en función al nivel de venta que van registrando. Sin embargo, si se inicia con un contrato con una corporación es probable que existan cláusulas para proveedores que los condicionen en mínimo de cantidades y lapsos de tiempo. En este sentido, se ha simulado un escenario en el que la asociación, al final del año, ha logrado recuperar un porcentaje del costo de cada prenda producida durante 6 meses. Se analiza bajo el supuesto de que la asociación no produjo más, esperando vender ese stock en los últimos meses del año según el ciclo habitual de este negocio.

En ese escenario la Asociación habría producido 2400 jeans que vendería a un valor de \$6 dólares por prenda, dando un total de \$14.400 dólares de ingresos por estas ventas.

Considerado estos ingresos y los de maquila que se mantendrían constantes, el ingreso al final del ejercicio sería de \$39.400 dólares el primer año. Este nivel de ingresos representaría una pérdida de \$89.396 a los asociados el primer año.

Considerando que los asociados decidieran revertir el plan de negocios ante los resultados obtenidos el primer año, se frenaría la producción de prendas bajo su propia marca de jeans, se eliminarían costos asociados a la producción de esta como materiales y personal de ventas y marketing, se cancelaría el servicio de adquirencia, courier y no se contaría con una cuenta de imprevistos. Con estos cambios la asociación tendría que al segundo año una utilidad o excedente de \$3.902.

**Tabla 4.11. Cálculo VAR y TIR ante escenario de venta con precio menor al costo de producción**

<b>Concepto</b>	<b>Monto/porcentaje</b>
Inversión	\$29.571
Tasa de descuento	10%
V.A.N a cinco años	-\$99.035
T.I.R a cinco años	-43,54%

Elaborado por la autora.

Se evidencia que ante un escenario negativo en el cual el modelo fracase y el primer año en el que se cuente con un flujo de caja negativo de -\$90-727 y aunque se decida revertir todos los cambios significarían que la asociación de productores se vería afectada con \$99 mil dólares en su valor neto actual. En coherencia con el V.A.N , la tasa TIR negativa muestra que el proyecto es inviable.

**4.5.2.2. Venta de jeans con la marca de la Asociación igual al costo de producción**

El segundo escenario negativo simula la venta durante el primer año de los jeans producidos al precio de producción, de \$11 dólares. El ingreso generado sería de \$26 mil dólares por el concepto de venta de jeans con la marca de la asociación y de \$25 mil dólares por concepto de servicios de maquila, lo que daría un total de \$51,4 mil dólares y una pérdida de \$30,8 mil dólares el primer año.

En el segundo año se simula la reducción de los gastos por servicio de adquirencia, se reduce el provisionamiento para imprevistos a \$6000 dólares al año. Se mantiene el personal de marketing, sin embargo, se presiden de la asistencia en ventas para que la asociación mantenga una estrategia digital y de venta directa a los consumidores a través de las redes.

Adicional a ello, si bien se tendría un valor de venta igual al costo de producción el primer año, el especialista de marketing podría planificar una estrategia digital que permita vender cada producto en \$23. Esto significaría que en el segundo año la asociación ya podría contar con utilidad de \$16 mil dólares considerando una venta de 200 unidades por mes.

Mantener el asesoramiento contable permitiría a la asociación aplicar a la exoneración de pago al impuesto a la renta. En este escenario el TIR sería del 11,44% y el VAN de dos mil dólares. Por debajo del precio de venta de \$23 dólares el proyecto es inviable si el primer año presenta ventas por debajo de los \$80 mil dólares.

Estos escenarios podrían sugerir que la estrategia menos riesgosa para la asociación es el realizar la contratación de un especialista de marketing y de la contratación de un especialista contables para iniciar con una estrategia digital que posicione su marca y en base a la evolución de los resultados evaluar si la implementación de estrategia córner es rentable para la asociación.

## Conclusiones

Siendo el objetivo principal de este trabajo el realizar un estudio de caso sobre las Asociaciones de Productores de Jean del Cantón de Pelileo, aplicando la metodología CANVAS, para identificar áreas de mejora y plantear un modelo de moda sostenible y colaborativo, a continuación, se detallarán las conclusiones a la cuales se ha llegado como producto del análisis del entorno y modelo actual de comercialización de las asociaciones. Así también, se generarán las recomendaciones que promuevan, de ser aplicadas, un modelo de negocio sostenible que mejore la producción, gestión administrativa y estrategia de comercialización para las asociaciones.

- Aunque el estudio incluye datos recientes de organismos como el Banco Mundial, el Banco Central del Ecuador y la AITE, también se han usado fuentes más antiguas debido a la carencia de documentos o estudios sectoriales más recientes. Esta combinación de datos puede dificultar que el análisis refleje las tendencias más recientes del sector textil en Ecuador.
- El canal y forma de comercialización actual de los productores de jeans de Pelileo conllevan a costos de cambio sean bajos para los comerciantes que compran al por mayor su producto, lo que significa que hay muchos productos y servicios sustitutos y por lo tanto el mayor poder de negociación lo tiene el comprador.
- Los socios comerciantes minoristas de los productores de Pelileo cuentan con nivel bajo de capital para la compra de mercadería, poco conocimiento de manejo administrativo y un bajo incentivo para formalizar su negocio. Esto hace que el principal socio comercial de los pequeños productores de jeans se encuentre en un estado de riesgo, ya que no puede hacer frente a situaciones externas, como crisis económicas, tal y como se evidenció en la pandemia.
- Los productores de Pelileo se enfrentan a dos problemáticas principales respecto a su competencia. El contrabando desleal producto del contrabando y falsificación de documentos en la declaración de aduanas, y el ingreso de compañías globales en el sector textil del país que han generado la aparición de ropa con diseño atractivo a bajo costo.
- La informalidad del negocio de los productores no permite que inversores externos puedan contribuir con su capital al crecimiento de estos negocios y dificulta el acceso

a productos financieros ventajosos como los créditos productivos y para inversión de sus utilidades y/o excedentes.

- Las asociaciones son organizaciones sociales que pueden realizar actividades comerciales con cualquier tipo de empresa y contar con beneficios fiscales que pueden ser reclamados a través del respaldo contable adecuado.
- En función a los datos presentados se puede evidenciar que la actividad de producción de jeans es un negocio atractivo para los actuales actores. Sin embargo, su actual estructura los hace vulnerables a varios riesgos a los cuales no podrían hacer frente en un 99% de las veces.
- El modelo actual de producción del jean requiere de la contratación de servicios de lavandería. Esta práctica genera altos impactos sobre el ambientales.
- No existen marcas posicionadas en la mente de la consumidora objetivo al momento de realizar la compra de un pantalón jean lo que puede brindar a las asociaciones la posibilidad de posicionar su marca.
- Con los datos de TIR y VAN obtenidos se puede concluir que el cambio en el modelo de negocio es factible y promete generar ganancias. Además, el análisis del riesgo al cual están expuestos los productores actualmente, ha permitido evidenciar como nuevo modelo de negocio basado en la metodología CANVAS permitiría una actividad más sostenible y competitiva por parte de las asociaciones de productores de jeans en San Pedro de Pelileo.
- Se sugiere que, para minimizar el poder de negociación del comprador, asociaciones de productores de jeans Pelileo diversifiquen sus ingresos y se enfocase en segmentos específicos del mercado con mayor predisposición de pago. A través de un esquema de comercialización B2C, el segmento al cual deben enfocarse son mujeres, profesionales, entre 28 y 40 años que residen en las principales ciudades del país.
- Se sugiere que la asociación realice la contratación de un especialista de marketing y de la contratación de un especialista contable para iniciar con una estrategia digital que posicione su marca y en base a la evolución de los resultados evaluar si la implementación de estrategia córner es rentable para la asociación a partir del segundo año.

- Frente a la concentración de proveedores de tela demin los productores podrían considerar diversificar sus fuentes de materia prima para mitigar posibles desabastecimientos futuros a través de la importación directa y plantearse el ser fabricantes de esta materia prima a través de la producción de la tela o el reciclaje de fibras textiles.
- Se recomienda contratar a un contador para formalizar la actividad económica de la asociación y facilitar el acceso a crédito y exenciones tributarias. Emitiendo facturas, las asociaciones pueden acceder a productos financieros como el factoring, y con un plan financiero a mediano y largo plazo, pueden obtener garantías hipotecarias. Una estructura financiera formal permite documentar mejor las utilidades y excedentes y facilita la inversión en productos financieros con asesoría profesional.
- Dentro del nuevo modelo de negocio se han incluido varias acciones que reducen el impacto de los riesgos identificados, pero adicional a estas acciones de mejora se ha incluido dentro de los gastos administrativos un rubro para afrontar imprevistos. Esto permitiría a las asociaciones afrontar el 100% de las veces cualquier evento de riesgo mapeado en el presente análisis.
- Si bien en el presente trabajo no se propone una alternativa al servicio de lavandería se sugiere ampliar el análisis en futuros trabajos sobre la posibilidad de reemplazar este tipo de servicios, al igual que evaluar alternativas a las opciones de abastecimiento de materia prima tanto para las asociaciones como para toda la industria nacional.
- Para lograr el posicionamiento de la marca que la asociación construya en su clientela objetivo, debe proyectar un estilo glamuroso y elegante, pero a la vez brinden una sensación de comodidad y minimalismo. Para lograr este objetivo las asociaciones deben contar con personal que les apoye con el diseño y análisis de tendencias que pueda monitorear y entender estos cambios en la moda y adaptarlas a la estética que quieren proyectar a su público objetivo.
- Además, las asociantes deben comunicar su oferta de valor y contenido de interés a su clientela a través de Instagram. Publicar fotos de sus productos y compartir historias, no solo de las prendas, si no lo que implica comprar un jean confeccionado por las asociaciones. Permitir a las clientas conocer más sobre quien produce estas prendas ayuda a generar una comunidad de seguidores interesados en lo que propone la marca.

- Otra manera de reforzar la presencia de marca y el acceso de las clientas a su producto es el ofrecer distintos métodos de pago a las clientas. Desde efectivo hasta tarjeta de crédito. Por ello será esencial que como parte de su nuevo modelo considere el pago de adquirencia y el pago de comisión de plataformas como Deuna negocios.

## Referencias

- AEMA (Agencia Europea de Medio Ambiente) .2023. “Parlamento Europeo”.  
[https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0215\\_ES.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0215_ES.html).
- AITE. 2023.”Historia y Actualidad”. 5 de junio. <https://www.aite.com.ec/industria.html>.
- Amit, Raphael, y Christoph Zott. 2001. “La creación de valor en el comercio electrónico”.  
*Strategic Management Journal*,22: 6-7. <https://www.jstor.org/stable/3094318>.
- Asobanca (Asociación de Bancos del Ecuador). 2024. “Plataforma de Datos”  
<https://asobanca.org.ec/plataformas-de-datos>.
- Banco Mundial.2024. “Datos País”.8 de junio.  
<https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/>
- Barroso, Carmen, y Araceli Picón. 2004. “La importancia de los costos de cambio en el comportamiento del cliente”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 10 (3): 209-232.
- Borsacchi, Leonardo, Valerio Barberis, y Patrizia Pinelli. 2018. “Circular economy and industrial symbiosis: The role of the municipality of Prato within the EU Urban Agenda partnership”. Estudio de caso, Universidad de Florencia.
- BCE(Banco Central del Ecuador).2023.” Informe de resultados estadísticas de inclusión financiera”. Quito: BCE.
- BCE (Banco Central del Ecuador). 2024. “Estadísticas De Comercio Exterior De Bienes”.  
<https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2303281959/OpenDocument/opendoc/openDocument.jsp?logonSuccessful=true&shareId=0>
- Camacho, Darwin. 2022. “Jean Up”. Facebook, 7 de diciembre.  
<https://www.facebook.com/Tvoanuestroestilo/videos/jean-up/1323892128387405>.
- CAN (Comunidad Andina de Naciones). 2020. Ecuador Estadísticas de Comercio Exterior. Institucional, Lima: CAN.
- Cardona, Laila. 2020.“Marketing B2B y Marketing B2C: qué es, ventajas y casos de éxito “. 20 de abril. <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/marketing-b2b-y-marketing-b2c-que-es-ventajas-y-casos-de-exito>
- Carreto, Jorge. 2013.“Marshall y los sistemas productivos locales.” *Economía Informa*: 60-80. DOI:10.1016/S0185-0849(13)71343-4.
- CEPAL. 2022. “Estadísticas”. *CEPALSTAT*  
<https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/dashboard.html?theme=2&lang=es>.
- CFN (Corporación Financiera del Ecuador).2023. “Fichas Sectoriales Tercer Trimestre”  
<https://www.cfn.fin.ec/wpcontent/uploads/downloads/biblioteca/2023/fichas-sectoriales-3-trimestre/FichaSectorial-Hilatura.pdf>.
- Cherres, Angie. 2019. “Los Costos De Producción Por Procesos y su Incidencia En La Rentabilidad De La Lavandería Rolan´S Jeans De La Ciudad De Pelileo”. Tesis pregrado, UNIANDES.
- Comisión de Medio Ambiente, Salud Pública y Seguridad Alimentaria. 2022. *Informe sobre una estrategia de la Unión para la circularidad y sostenibilidad de los productos textiles*. Estrasburgo: Parlamento Europeo.

- Eastman Kodak Company. 2024 “Kodak Reports Fourth-Quarter and Full-Year 2023 Financial Results”. 14 de Marzo. <https://www.kodak.com/en/company/press-release/fourth-quarter-full-year-2023-financial-results/>.
- El Oriente. 2024. “Ecuador se clasificó en el puesto 74 en informe sobre transición energética del WEF”. 21 de junio. <https://www.eloriente.com/articulo/ecuador-se-clasifico-en-el-puesto-74-en-informe-sobre-transicion-energetica-del-wef/45459>
- EL UNIVERSO. 2024. “La quinta tienda de H&M en Ecuador estará en Quito y apunta a la eficiencia energética”. 15 de Octubre. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/hm-ecuador-quinta-tienda-quito-centro-comercial-scala-nota>
- Farias, Gabriel. 2016. “Tendencias globales del sector textil II”. 8 de noviembre. <https://www.linkedin.com/pulse/tendencias-globales-del-sector-textil-ii-gabriel-farias-iribarren>.
- Galaso, Pablo. 2013. “Capital social y desarrollo industrial. El Caso de Prato, Italia”. UACJ. *Estudios regionales en economía, población y desarrollo* 14:16-20. <https://doi.org/10.20983/epd.2013.14.1>
- Guerola, Vicente. 2021. “Customer Relationship Management (CRM): Gestión de relaciones con los clientes.” UPV.ES. 20 de Enero. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/161904/Guerola%20-%20CRM-%20gesti%C3%B3n%20de%20relaciones%20con%20los%20clientes.pdf?sequence=1>
- Heizer, Jay, y Barry Render. 2009. Principios de Administración de Operaciones. 7a ed. Vol. 1. Naucalpan: Pearson.
- IMPACTOTIC. 2019.” Transformación digital e innovación en la industria textil, mucha tela por cortar”. *IMPACTOTIC* 3 de marzo. <https://impactotic.co/innovacion/transformacion-digital/innovacion-en-la-industriatextil-un-campo-con-muchisima-tela-para-cortar>
- IEDGE. 2020. “Uso de Instagram en Ecuador 2020”. 1 de mayo. <https://www.iedge.eu/instagram-enecuador-2020-por-javier-garcia>.
- Importdemin.2022. “Acerca de Nosotros” <https://impordenim.com/nosotros>
- INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos). 2024. “Proyección de Población y Demografía” [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Poblacion\\_y\\_Demografia/Proyecciones\\_Poblacionales/censo\\_2022/2024-0218\\_Proyecciones\\_presenta\\_VF.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Poblacion_y_Demografia/Proyecciones_Poblacionales/censo_2022/2024-0218_Proyecciones_presenta_VF.pdf)
- INEC. 2021. “Encuesta Nacional Multipropósito”. <https://www.datosabiertos.gob.ec/dataset/www-ecuadorencifras-gob-ec-encuesta-nacional-multiproposito-de-hogares#:~:text=La%20Encuesta%20Multiprop%C3%B3sito%20constituye%20la%20fuente%20oficial%20de,operaci%C3%B3n%20estad%C3%ADstica%20alineada%20al%20Modelo%20de%20Producci%C3%B3n%20establecido>.
- ITC (International Trade Center). 2023. “Trade Map”. <https://www.trademap.org>.
- Jácome, Hugo. 2007. “ El sistema financiero y su papel en el desarrollo económico y social.” *La Tendencia.*: 98-103. <http://hdl.handle.net/10469/4914>

- La Nota en línea. 2023. “Más de 1 millones de ecuatorianos han realizado compras online en el último año”. *La Nota en línea*, 31 de diciembre. <https://lanotaenlinea.com/masde-1-millon-800-mil-ecuatorianos-han-realizado-compras-online-en-el-ultimo-ano>
- Ley (s/n). 2011. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Registro Oficial No. 444, 10 de mayo. Última Reforma: Suplemento del Registro Oficial 311.
- Ley 22. 2016. "Ley Del Registro Unico De Contribuyentes, Ruc Registro Oficial Suplemento 398 de 12-ago.-2004. Última modificación: 20-may.-2016.
- LLerena, Dayana. 2023. “Análisis de procesos y aplicación de control de calidad en la confección de indumentaria en denim para la fábrica Rinotex”. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- LLerena, Irving, y Nayelly Silverio. 2023. “Análisis socioeconómico de los comerciantes informales de la Bahía Huayna Cápac en la ciudad de Guayaquil – Ecuador”. Tesis pregrado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/ec/>
- Lopez, José. 2020. Economipedia. 1 de Septiembre. <https://economipedia.com/definiciones/simulacion-de-montecarlo.html>
- Martínez, Daniel, y Gutierrez Milla. 2012. *Análisis del entorno*. 1ra.ed. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Meadows, Toby. 2019. How to set up & run a Fashion Label. 3ra.ed. London: Laurence King Publishing.
- McKinsey & Company. 2022. El estado de la moda: Una recuperación desigual y nuevas fronteras. Consultoría, Quito: McKinsey & Company.
- Modaes. 2012. “H&M, a la conquista de Latinoamérica con una ‘macrotienda’ en México”. 5 de Noviembre. <https://www.modaes.com/empresa/hm-se-refuerza-en-el-pacifico-mexicano-y-abre-su-primera-macrotienda-en-puerto-vallarta.html>](<https://www.modaes.com/empresa/hm-se-refuerza-en-el-pacifico-mexicano-y-abre-su-primera-macrotienda-en-puerto-vallarta.html>).
- Montero, Jerónimo. 2012. “La Crisis De Los Distritos Industriales Italianos: los talleres clandestinos de Prato como reflejo de un cambio de época.”. *Revista Geográfica Meridiano* 1: 113-137. [https://www.researchgate.net/publication/319035897\\_LA\\_CRISIS\\_DE\\_LOS\\_DISTRITOS\\_INDUSTRIALES\\_ITALIANOS\\_lostalleres\\_clandestinos\\_de\\_Prato\\_como\\_reflejo\\_de\\_un\\_cambio\\_de\\_epoca](https://www.researchgate.net/publication/319035897_LA_CRISIS_DE_LOS_DISTRITOS_INDUSTRIALES_ITALIANOS_lostalleres_clandestinos_de_Prato_como_reflejo_de_un_cambio_de_epoca).
- Mordor Intelligence. 2019. “Industria textil - Análisis de tamaño y participación - Tendencias y pronósticos de crecimiento (2024 - 2029)” <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/global-textile-industry-growth-trends-and-forecast-2019-2024> .
- MPCEIP (Ministerio de Producción , Comercio exterior, inversiones y pesca). 2023. Boletín de Cifras del sector productivo Diciembre 2023. Quito: MPCEIP.
- Naranjo, Jessica. 2024. Entrevista realizada por Stephanie Saavedra. 6 de mayo.
- Naula, Patricia. 2023. “De cada 10 productos en el mercado ecuatoriano, 4 son informales.” *El Mercurio*. 8 de mayo. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/contrabando-textil-impuestos/>.



- Torres, Miguel, y Llerena Marco.2014. “Optimización de los procesos de producción de jeans en la empresa "Con Detalles y Colores" de la ciudad de Pelileo para incrementar la competitividad”. Tesis Pregrado, Ambato: Universidad Pontificia del Ecuador.
- Valdivieso, Alexis, Siluk Julio, y Claudia Michelin.2022. “Análisis prospectivo estratégico del sector textil productivo ecuatoriano para Incrementar la competitividad en las Exportaciones.” Revista Sigma : 3-9. <https://doi.org/10.24133/sigma.v9i02.2827>
- Valladarez, Gina. 2022. “Análisis de la competitividad del sector textil del Ecuador, período 2010-2021”. Tesis Pregrado, Universidad de Guayaquil.
- Vicunha.2024. “Informe de Sostenibilidad Vicunha 2024”. 25 de abril. <https://www.vicunha.com>. 2024. <https://www.vicunha.com/es/>
- Villalba, Natalia. 2018. “La metamorfosis social de la moda: de camino hacia el mapeo de empresas de moda sostenible en Ecuador.” *Revista especializada INNOVA*. 3 (10). <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.1.2018.861>.

## Anexos

### Anexo 1 Flujo de efectivo proyectado a 5 años del nuevo modelo de negocio

Flujo de Efectivo proyectado a 5 años						
Año 0 Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
<b>Ingresos</b>						
Producción de Jeanes - Marca propia	\$ 172.800,00	\$ 181.755,19	\$ 191.174,47	\$ 201.081,89	\$ 211.502,76	
Servicios de maquila	\$ 25.000,00	\$ 26.295,60	\$ 27.658,34	\$ 29.091,71	\$ 30.599,36	
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 197.800,00</b>	<b>\$ 208.050,79</b>	<b>\$ 218.832,81</b>	<b>\$ 230.173,60</b>	<b>\$ 242.102,12</b>	
<b>Costos de Producción</b>						
Tela de mezclilla (rollos de 100m cada uno)	\$ 38.400,00	\$ 38.400,00	\$ 38.400,00	\$ 38.400,00	\$ 38.400,00	
Agujas para máquinas de coser	\$ 182,40	\$ 182,40	\$ 182,40	\$ 182,40	\$ 182,40	
Broches/cremalleras/botones	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	
Energía Eléctrica	\$ 1.920,00	\$ 1.920,00	\$ 1.920,00	\$ 1.920,00	\$ 1.920,00	
Servicios de lavandería	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	
Mano de obra	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	
<b>Total Costo de producción</b>	<b>\$ 75.302,40</b>					
<b>Gastos administrativos</b>						
Alquiler	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	
Sueldo y Salario	\$ 15.600,00	\$ 15.600,00	\$ 15.600,00	\$ 15.600,00	\$ 15.600,00	
Beneficios Sociales	\$ 2.850,00	\$ 2.850,00	\$ 2.850,00	\$ 2.850,00	\$ 2.850,00	
Fondos de Reserva	\$ 1.299,48	\$ 1.299,48	\$ 1.299,48	\$ 1.299,48	\$ 1.299,48	
Aporte Patronal	\$ 2.053,35	\$ 2.053,35	\$ 2.053,35	\$ 2.053,35	\$ 2.053,35	
Agua Potable	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	
Servicios de Contabilidad	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	
Internet	\$ 720,00	\$ 720,00	\$ 720,00	\$ 720,00	\$ 720,00	
Mantenimiento de equipos	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	
Suministros	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	
Currier	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	
Servicio de Adquirencia y botones de pago	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	
Imprevistos	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	
Depreciación de equipo de computo	\$ 950,00	\$ 950,00	\$ 950,00	\$ 950,00	\$ 950,00	
Depreciación de muebles y enseres	\$ 381,00	\$ 381,00	\$ 381,00	\$ 381,00	\$ 381,00	
<b>Total gastos administrativos</b>	<b>\$ 69.093,83</b>					
<b>Gastos de venta</b>						
Presupuesto marketing	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	
Movilización y viáticos de Asistente de Ventas	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	
<b>Total gastos de ventas</b>	<b>\$ 8.400,00</b>					
<b>Total costos operacionales</b>	<b>\$ 152.796,23</b>					
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>\$ 45.003,77</b>	<b>\$ 55.254,56</b>	<b>\$ 66.036,58</b>	<b>\$ 77.377,37</b>	<b>\$ 89.305,89</b>	
Impuesto a la renta 25%	\$ 11.250,94	\$ 13.813,64	\$ 16.509,15	\$ 19.344,34	\$ 22.326,47	
Participación Trabajadores 15%	\$ 6.750,57	\$ 8.288,18	\$ 9.905,49	\$ 11.606,61	\$ 13.395,88	
<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>\$ 27.002,26</b>	<b>\$ 33.152,73</b>	<b>\$ 39.621,95</b>	<b>\$ 46.426,42</b>	<b>\$ 53.583,53</b>	
<b>Inversion Inicial</b>	\$ 29.571,48					
Flujo de Caja	\$ -29.571,48	\$ 25.671,26	\$ 31.821,73	\$ 38.290,95	\$ 45.095,42	\$ 52.252,53
Flujos acumulados		<b>\$ 25.671,26</b>	<b>\$ 57.493,00</b>	<b>\$ 95.783,95</b>	<b>\$ 140.879,37</b>	<b>\$ 193.131,90</b>

## Anexo 2 Ingresos y costos proyectados del nuevo modelo de negocio

Presupuesto de Ingresos					Inflación anual 3.12%																							
AÑO 1					AÑO 2					AÑO 3					AÑO 4					AÑO 5								
Detalle de Ingreso	Precio	Cant	Ventas Mensuales	Ventas Anuales	Precio	Cant	Ventas Mensuales	Ventas Anuales	Precio	Cant	Ventas Mensuales	Ventas Anuales	Precio	Cant	Ventas Mensuales	Ventas Anuales	Precio	Cant	Ventas Mensuales	Ventas Anuales	Precio	Cant	Ventas Mensuales	Ventas Anuales				
<b>Producto principal</b>																												
Producción de jeans- Marca propia	\$ 36,00	400	\$ 14.400,00	\$ 172.800,00	\$ 37,12	408	\$ 15.146,27	\$ 181.755,19	\$ 38,28	416,16	\$ 15.931,21	\$ 191.174,47	\$ 39,48	424,83	\$ 16.756,82	\$ 201.081,89	\$ 40,71	432,97	\$ 17.625,23	\$ 211.502,76	\$ 41,94	441,16	\$ 18.542,94	\$ 222.502,96	\$ 43,17	449,35	\$ 19.519,94	\$ 234.059,96
Servicio de maquila	\$ 1,25	2000	\$ 2.500,00	\$ 25.000,00	\$ 1,29	2040	\$ 2.635,56	\$ 26.295,60	\$ 1,33	2080,8	\$ 2.763,84	\$ 27.658,34	\$ 1,37	2124,42	\$ 2.903,17	\$ 28.991,71	\$ 1,41	2169,9	\$ 3.049,94	\$ 30.599,96	\$ 1,45	2216,44	\$ 3.208,94	\$ 32.399,96	\$ 1,49	2264,04	\$ 3.381,94	\$ 34.349,96
<b>Total jeans</b>		<b>2400</b>	<b>\$ 16.900</b>	<b>\$ 197.800</b>		<b>2448</b>	<b>\$ 17.776</b>	<b>\$ 208.051</b>		<b>2497</b>	<b>\$ 18.697</b>	<b>\$ 218.833</b>		<b>2546,9</b>	<b>\$ 19.666</b>	<b>\$ 230.174</b>		<b>2597,8</b>	<b>\$ 20.685</b>	<b>\$ 242.102</b>		<b>2648,7</b>	<b>\$ 21.767</b>	<b>\$ 252.503</b>		<b>2700,7</b>	<b>\$ 22.917</b>	<b>\$ 264.652</b>
<b>Total Presupuesto de Ingresos</b>			<b>\$ 16.900,00</b>	<b>\$ 197.800,00</b>			<b>\$ 17.776,83</b>	<b>\$ 208.050,79</b>			<b>\$ 18.697,04</b>	<b>\$ 218.832,81</b>			<b>\$ 19.666,00</b>	<b>\$ 230.173,60</b>			<b>\$ 20.685,17</b>	<b>\$ 242.102,12</b>			<b>\$ 21.767,00</b>	<b>\$ 252.502,96</b>			<b>\$ 22.917,00</b>	<b>\$ 264.651,92</b>

	COSTO DE PRODUCCION Mensual				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Tela de mezclilla (rollos de 100m cada uno)	\$ 3.200	\$ 38.400,00	\$ 38.400,00	\$ 38.400,00	\$ 38.400,00
Agujas para máquinas de coser	\$ 1,5	\$ 182,40	\$ 182,40	\$ 182,40	\$ 182,40
Broches/cremalleras/botones	\$ 500	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Energía Eléctrica	\$ 160,00	\$ 1.920,00	\$ 1.920,00	\$ 1.920,00	\$ 1.920,00
Servicios de Lavandería	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
<b>Total Costo de producción</b>	<b>\$ 6.275,20</b>	<b>\$ 75.302,40</b>	<b>\$ 75.302,40</b>	<b>\$ 75.302,40</b>	<b>\$ 75.302,40</b>

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Gastos administrativos</b>					
Alquiler	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Sueldo y Salario	\$ 1.300,00	\$ 15.600,00	\$ 15.600,00	\$ 15.600,00	\$ 15.600,00
Beneficios Sociales	\$ 237,50	\$ 2.850,00	\$ 2.850,00	\$ 2.850,00	\$ 2.850,00
Fondos de Reserva	\$ 1.299,48	\$ 1.299,48	\$ 1.299,48	\$ 1.299,48	\$ 1.299,48
Aporte Patronal	\$ 157,95	\$ 2.053,35	\$ 2.053,35	\$ 2.053,35	\$ 2.053,35
Agua Potable	\$ 20,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
Servicios de Contabilidad	\$ 200,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Internet	\$ 60,00	\$ 720,00	\$ 720,00	\$ 720,00	\$ 720,00
Mantenimiento de equipos	\$ 200,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Suministros	\$ 100,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Currier	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00
Servicio de Adquirencia	\$ 150,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Imprevistos	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00
Depreciacion de equipo de computo	\$ 79,17	\$ 950,00	\$ 950,00	\$ 950,00	\$ 950,00
Depreciacion de muebles y enseres	\$ 31,75	\$ 381,00	\$ 381,00	\$ 381,00	\$ 381,00
<b>Total gastos administrativos</b>	<b>\$ 5.636,37</b>	<b>\$ 69.093,83</b>	<b>\$ 69.093,83</b>	<b>\$ 69.093,83</b>	<b>\$ 69.093,83</b>
<b>Gastos de venta</b>					
Redes Sociales Plan de Marketing	\$ 300,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
Movilización y viáticos de Asistente de Ventas	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
<b>Total gastos de ventas</b>	<b>\$ 700,00</b>	<b>\$ 8.400,00</b>	<b>\$ 8.400,00</b>	<b>\$ 8.400,00</b>	<b>\$ 8.400,00</b>
<b>Total costos operacionales</b>	<b>\$ 12.611,57</b>	<b>\$ 152.796,23</b>	<b>\$ 152.796,23</b>	<b>\$ 152.796,23</b>	<b>\$ 152.796,23</b>