



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

**TEMA:**

**Análisis de la industria textil ecuatoriana y desarrollo de un plan estratégico para la mejora de la competitividad de Importadora San George en Guayaquil, Ecuador.**

**AUTORES:**

**Álvarez Albán, Marcos Aaron  
Nassar Chaanine, Fauzi Joseph**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
Licenciados en Comercio Exterior**

**TUTOR:**

**Garzón Jiménez Luis Renato, PhD.**

**Guayaquil, Ecuador**

**A los 5 días del mes de febrero del año 2024**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

### **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Nassar Chanine, Fauzi Joseph y Álvarez Albán, Marcos Aaron** como requerimiento para la obtención del título de Licenciado en Comercio Exterior.

### **TUTOR:**



---

Garzón Jiménez Luis Renato, PhD.

### **DIRECTORA DE LA CARRERA**

---

Ing. Knezevich Pilay, Teresa Susana, PhD.

**Guayaquil, a los 5 días del mes de febrero del año 2024**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Nassar Chaanine, Fauzi Joseph**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación: análisis de la industria textil ecuatoriana y desarrollo de un plan estratégico para la mejora de la competitividad de Importadora San George en Guayaquil, Ecuador previo a la obtención del título de Licenciado/a en Comercio Exterior, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 5 días del mes de febrero del año 2024**

**EL AUTOR:**

---

**Nassar Chaanine, Fauzi Joseph**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Álvarez Albán, Marcos Aaron**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación: análisis de la industria textil ecuatoriana y desarrollo de un plan estratégico para la mejora de la competitividad de Importadora San George en Guayaquil, Ecuador previo a la obtención del título de Licenciado/a en Comercio Exterior, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 5 días del mes de febrero del año 2024**

**EL AUTOR:**

---

**Álvarez Albán, Marcos Aaron**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Nassar Chaanine, Fauzi Joseph**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: análisis de la industria textil ecuatoriana y desarrollo de un plan estratégico para la mejora de la competitividad de Importadora San George en Guayaquil, Ecuador, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 5 días del mes de febrero del año 2024**

**EL AUTOR:**

---

**Nassar Chaanine, Fauzi Joseph**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Álvarez Alban, Marcos Aaron**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: análisis de la industria textil ecuatoriana y desarrollo de un plan estratégico para la mejora de la competitividad de Importadora San George en Guayaquil, Ecuador, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 5 días del mes de febrero del año 2024**

**EL AUTOR:**

---

**Álvarez Alban, Marcos Aaron**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

**Certificación de Antiplagio**

Certifico que después de revisar el documento final del trabajo de titulación denominado análisis de la industria textil ecuatoriana y desarrollo de un plan estratégico para la mejora de la competitividad de Importadora San George en Guayaquil, Ecuador, presentado por los estudiantes **Nassar Chaanine, Fauzi Joseph y Álvarez Alban, Marcos Aaron**, fue enviado al Sistema Antiplagio Compilatio, presentando un porcentaje de similitud correspondiente al 3%, por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.

**INFORME DE ANÁLISIS**  
registro

**Fauzi.Nassar\_Marcos.Alvarez**

**3%**  
Textos sospechosos

**3% Similitudes**  
= 3% similitudes entre asemlas  
= 0% entre las fuentes mencionadas  
= 0% idioma no reconocido (ignorado)

Nombre del documento: Fauzi.Nassar_Marcos.Alvarez.docx	Deposante: Luis Renato Garzón Jiménez	Número de palabras: 22.892
ID del documento: 84a14a0530248a7544621b991c3795406a43b	Fecha de depósito: 20/1/2024	Número de caracteres: 152.158
Tamaño del documento original: 2,44 MB	Tipo de carga: interfaz	Fecha de fin de análisis: 20/1/2024

Ubicación de las similitudes en el documento:



Asinado digitalmente por:  
**LUIS RENATO GARZON  
JIMENEZ**

**TUTOR:**

**Garzón Jiménez, Luis Renato, PhD.**

## **Agradecimientos**

Agradezco principalmente a mis padres, cuyas enseñanzas y sacrificios han sido la base de este logro. A mis profesores, por compartir su sabiduría y formar mi camino académico. A mi tutor, por brindar sus conocimientos y ser guía en este proceso. A mis amigos, por ser fuentes de apoyo y motivación. Finalmente, a toda persona que brindó su asesoramiento, experiencia y amistad a lo largo de este viaje.

FAUZI NASSAR

A mi director de tesis, Ing. Garzón Jiménez Luis Renato, por su orientación, paciencia y dedicación y por su valiosa contribución a la elaboración de esta tesis. A los profesores y personal de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, por su enseñanza y apoyo. A los directivos y empleados de Importadora San George, por su colaboración y disposición. A mis amigos y familiares, por su apoyo y aliento. Agradezco a todos los que han contribuido a la realización de esta tesis. Su apoyo y dedicación han sido fundamentales para su éxito.

MARCOS ÁLVAREZ



## **Dedicatoria**

Dedico este logro a mis amados padres, cuyos valores, conocimientos, y amor han sido los pilares que me han sostenido, no solo en mi formación académica, sino a lo largo de mi vida. Su dedicación, paciencia y afecto han sido los cimientos sobre los cuales construí cada página de este logro. Este trabajo es un tributo a su influencia duradera en mi vida. Gracias por todo.

FAUZI NASSAR

A mis padres, por su amor, apoyo y sacrificios. Por creer en mí y motivarme a alcanzar mis metas.

MARCOS ÁLVAREZ



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**



---

Garzón Jiménez, Luis Renato, PhD.

TUTOR

---

Ing. Knezevich Pilay, Teresa Susana, PhD.  
DIRECTORA DE CARRERA O DELEGADO

---

Ing. Echeverria Bucheli, Mónica Patricia, PhD.  
COORDINADOR DEL ÁREA

---

Ing. Jaime Santillán Pesantes, MBA  
OPONENTE

## Índice

Introducción .....	2
Capítulo 1: Generalidades del trabajo.....	3
Antecedentes .....	3
Justificación.....	4
Planteamiento del problema .....	5
Formulación del problema .....	6
Preguntas de investigación.....	6
Objetivos .....	7
Objetivo general .....	7
Objetivos específicos .....	7
Delimitación del tema .....	8
Limitación del trabajo.....	8
Capítulo 2: Fundamentación teórica .....	9
Marco teórico.....	9
Análisis FODA.....	9
Análisis PESTEL .....	11
Modelo Canvas .....	12
Modelo econométrico .....	13
Marco conceptual .....	13
Definiciones: .....	13
Marco referencial.....	17
Marco metodológico .....	19
Tipo de investigación.....	19
Método de investigación.....	20

Población .....	22
Muestra .....	23
Marco legal.....	25
Persona natural.....	26
Aranceles en la importación de textiles .....	27
Capítulo 3: Análisis situacional del sector textil e Importadora San George .	28
Sector textil.....	28
Análisis macroeconómico.....	28
Entorno político .....	28
Inflación .....	29
Producto Interno Bruto .....	30
Exportaciones e Importaciones .....	33
Balanza Comercial.....	39
Relaciones Internacionales .....	40
Contrabando .....	42
Análisis microeconómico.....	42
Ventas locales.....	42
Empresas textiles.....	45
Tasa de empleo.....	48
Cadena de valor.....	49
Entrevistas .....	50
Entrevista #1:.....	50
Entrevista #2:.....	51
Importadora San George .....	53
Análisis interno.....	55
Segmentación de mercado .....	55

Proveedores .....	57
Competencia.....	58
Logística Interna .....	59
Análisis FODA.....	59
Fortalezas.....	60
Oportunidades .....	60
Debilidades.....	61
Amenazas.....	62
Situación Financiera .....	63
Modelo Canvas .....	65
Análisis externo.....	69
Factores políticos.....	69
Factores económicos.....	70
Factores sociales .....	70
Factores tecnológicos.....	71
Factores ambientales.....	71
Factores legales.....	72
Capítulo 4: Resultados de las encuestas .....	73
Capítulo 5: Plan estratégico.....	84
Misión.....	84
Visión .....	84
Valores .....	84
Formulación de objetivos.....	84
Objetivo general.....	84
Objetivos específicos.....	85
Estrategias .....	85

Presupuesto .....	87
Métricas.....	90
Proyecciones de ventas .....	93
Indicadores.....	95
Conclusiones .....	97
Recomendaciones.....	99
Referencias .....	101
Apéndices.....	105

## Índice de tablas

Tabla 1. <i>Marco Referencial</i> .....	17
Tabla 2. <i>Censo poblacional de Guayaquil 2010</i> .....	22
Tabla 3. <i>Producto interno bruto ecuatoriano anual</i> .....	31
Tabla 4. <i>PIB del sector textil ecuatoriano con relación al PIB total</i> .....	32
Tabla 5. <i>Capítulos del Sistema Armonizado para productos textiles</i> .....	34
Tabla 6. <i>Exportaciones Anuales en miles de dólares</i> .....	37
Tabla 7. <i>Importaciones Anuales en miles de dólares</i> .....	38
Tabla 8. <i>Balanza Comercial del Sector Textil en miles de dólares</i> .....	40
Tabla 9. <i>CIIU 4.0 del sector textil</i> .....	43
Tabla 10. <i>Ventas anuales del sector textil ecuatoriano en miles de dólares</i> .....	44
Tabla 11. <i>Número de empresas en el sector textil año 2022</i> .....	46
Tabla 12. <i>Empleos registrados año 2022</i> .....	48
Tabla 13. <i>Balance General</i> .....	55
Tabla 14. <i>Estado de resultados</i> .....	55
Tabla 15. <i>Ubicación geográfica de clientes mayoristas</i> .....	56
Tabla 16. <i>Países proveedores para la empresa</i> .....	58
Tabla 17. <i>Fortalezas de Importadora San George</i> .....	60
Tabla 18. <i>Oportunidades de Importadora San George</i> .....	61
Tabla 19. <i>Debilidades de Importadora San George</i> .....	62
Tabla 20. <i>Amenazas de Importadora San George</i> .....	63
Tabla 21. <i>Índices financieros de Importadora San George</i> .....	64
Tabla 22. <i>Modelo Canvas de Importadora San George</i> .....	67
Tabla 23. <i>Estrategias de marketing</i> .....	85
Tabla 24. <i>Importancia de periodos</i> .....	87
Tabla 25. <i>Presupuesto</i> .....	89
Tabla 26. <i>Proyección de métricas</i> .....	92
Tabla 27. <i>Proyección de ventas</i> .....	93

## Índice de figuras

Figura 1. <i>Formulación de Estrategias usando FODA</i> .....	10
Figura 2. <i>9 módulos del modelo Canvas</i> .....	12
Figura 3. <i>Fases del planeamiento estratégico</i> .....	14
Figura 4. <i>Procesos de ejecución y elaboración de una estrategia</i> .....	15
Figura 5. <i>Métodos de muestreo</i> .....	23
Figura 6. <i>Ciclo del contribuyente</i> .....	26
Figura 7. <i>Nivel de Inflación</i> .....	30
Figura 8. <i>Producto interno bruto anual en términos nominales</i> .....	31
Figura 9. <i>Tasa de variación del PIB del sector textil</i> .....	33
Figura 10. <i>Principales exportadores de textiles de algodón</i> .....	35
Figura 11. <i>Principales exportadores de textiles sintéticos</i> .....	36
Figura 12. <i>Exportaciones Anuales en miles de dólares</i> .....	37
Figura 13. <i>Importaciones Anuales en miles de dólares</i> .....	39
Figura 14. <i>Balanza Comercial del Sector Textil en miles de dólares</i> .....	40
Figura 15. <i>Ventas anuales del sector textil ecuatoriano</i> .....	44
Figura 16. <i>Porcentaje de variación de ventas anuales</i> .....	45
Figura 17. <i>Porcentaje de Participación de empresas textiles año 2022</i> .....	47
Figura 18. <i>Concentración de empresas por provincia año 2022</i> .....	47
Figura 19. <i>Porcentaje de empleo por provincia año 2022</i> .....	49
Figura 20. <i>Logo de la empresa</i> .....	53
Figura 21. <i>Ubicación geográfica</i> .....	53
Figura 22. <i>Organigrama</i> .....	54
Figura 23. <i>Porcentaje de clientes mayoristas por ciudad</i> .....	57
Figura 24. <i>Resultados de la pregunta 1</i> .....	73
Figura 25. <i>Resultados de la pregunta 2</i> .....	74
Figura 26. <i>Resultados de la pregunta 3</i> .....	75
Figura 27. <i>Resultados de la pregunta 4</i> .....	76
Figura 28. <i>Resultados de la pregunta 5</i> .....	77
Figura 29. <i>Resultados de la pregunta 6</i> .....	78
Figura 30. <i>Resultados de la pregunta 7</i> .....	79
Figura 31. <i>Resultados de la pregunta 8</i> .....	80



Figura 32. <i>Resultados de la pregunta 9</i> .....	81
Figura 33. <i>Resultados de la pregunta 10</i> .....	82
Figura 34. <i>Resultados de la pregunta 11</i> .....	83
Figura 35. <i>Modelo de regresión simple</i> .....	94

## Índice de apéndices

Apéndice A: <i>Entrevista a expertos</i> .....	105
Apéndice B: <i>Encuesta a clientes</i> .....	106

## **Resumen**

El sector textil ecuatoriano, aunque prometedor en su potencial de desarrollo, enfrenta una serie de desafíos sustanciales, entre los que se destacan la alta competencia entre los países vecinos, la competencia de países con menores costos laborales, la inestabilidad actual del país, entre otros. La limitada exportación de productos textiles ha resultado en un persistente déficit en la balanza comercial del sector en los últimos años, evidenciando su subdesarrollo en comparación con el extranjero. Esta situación refleja la alta dependencia de textiles importados para que las empresas locales puedan mantener su competitividad. Importadora San George, una empresa dedicada a la importación de dichos productos ubicada en la ciudad de Guayaquil, debe tener una comprensión precisa de su entorno para aprovechar las nuevas oportunidades y, así, mejorar su posición dentro de un mercado local altamente competitivo. Para ello, se ha desarrollado un plan estratégico que se basa en varias estrategias y análisis. La implementación de dicho plan estratégico permitirá a la compañía mejorar su competitividad y alcanzar sus objetivos de crecimiento y desarrollo.

**Palabras clave:** Desarrollo, Desafíos, Balanza Comercial, Importación, Textiles, Plan Estratégico, Competitividad

## **Abstract**

The Ecuadorian textile sector, although promising in its development potential, faces a series of substantial challenges, including intense competition from neighboring countries, competition from nations with lower labor costs, and the current instability in the country, among others. The limited export of textile products has resulted in a persistent deficit in the sector's trade balance in recent years, highlighting its underdevelopment compared to foreign counterparts. This situation reflects a high dependence on imported textiles for local companies to maintain their competitiveness. Importadora San George, a company dedicated to importing such products located in the city of Guayaquil, must have a precise understanding of its environment to capitalize on new opportunities and, thus, improve its position within a highly competitive local market. To achieve this, a strategic plan has been developed based on various strategies and analyses. The implementation of this strategic plan will enable the company to enhance its competitiveness and achieve its growth and development objectives.

**Key words:** Development, Challenges, Trade Balance, Imports, Textiles, Strategic Plan, Competitiveness

## **Introducción**

La industria textil ha sido durante mucho tiempo un componente esencial de la economía ecuatoriana, generando empleo, impulsando la producción local y contribuyendo de manera significativa a las exportaciones del país. Sin embargo, como en muchas partes del mundo, esta industria se encuentra en un estado de constante transformación y adaptación. La globalización, los cambios en los patrones de consumo y la competencia internacional han llevado a una reevaluación constante de las estrategias empresariales y a la búsqueda de la mejora continua de la competitividad.

En este contexto, esta tesis se sumerge en un análisis profundo de la industria textil ecuatoriana y se centra en el desarrollo de un plan estratégico para mejorar la competitividad de Importadora San George, una empresa establecida en Guayaquil, Ecuador. Importadora San George se enfrenta a desafíos considerables en un mercado altamente competitivo y en constante evolución, lo que requiere una estrategia proactiva y bien fundamentada para mantener y fortalecer su posición en el sector.

Esta investigación se propone examinar en detalle la industria textil ecuatoriana, identificando sus dinámicas, tendencias y desafíos más apremiantes, así como las oportunidades que ofrece. Además, se llevará a cabo un análisis profundo de Importadora San George, evaluando sus capacidades internas y sus áreas de mejora. La culminación de este estudio será la formulación de un plan estratégico integral, diseñado específicamente para mejorar la competitividad de la empresa, considerando tanto su contexto empresarial como el marco de la industria textil a nivel nacional.

En resumen, esta tesis busca arrojar luz sobre la industria textil ecuatoriana y proporcionar un enfoque práctico para el desarrollo de estrategias empresariales que permitan a empresas como Importadora San George prosperar en un entorno empresarial en constante cambio.

## **Capítulo 1: Generalidades del trabajo**

### **Antecedentes**

Desde la época colonial Ecuador ha sido un país en el cual se ha utilizado diferentes fibras para su producción textil, implementando principalmente la lana de oveja hasta la introducción del algodón dentro del país en el siglo XIX. Desde ese entonces el Ecuador ha sido un país con una rica tradición en la producción y comercio de textiles, el cual ha sido testigo de una transformación notable en su sector textil en las últimas décadas. Una parte fundamental de esta evolución ha sido el crecimiento y la influencia del sector de importación textil, el cual ha pasado de ser una actividad limitada a un elemento clave en la dinámica comercial y económica del país.

En la década de 1970, la industria textil ecuatoriana se vio afectada con una serie de obstáculos, incluyendo la competencia proveniente de naciones asiáticas y la constante evolución de la tecnología. Como consecuencia de estos desafíos, el sector experimentó una disminución y el país volvió a depender en gran medida de las importaciones. Sin embargo, lo largo del siglo XX, Ecuador mantuvo una política de proteccionismo en su industria textil, caracterizada por altos aranceles y restricciones a las importaciones de textiles extranjeros, lo cual impulsó la creación de varias empresas dedicadas a la producción de tejidos dentro del país.

No obstante, con la llegada del siglo XXI, el país inició un proceso de apertura económica y globalización que desencadenó cambios significativos en la industria textil. El comercio de productos textiles importados comenzó a ocupar un lugar destacado en el panorama económico y comercial de Ecuador. Este ámbito de la importación textil dentro del país ha presenciado un notorio incremento, el cual, se puede atribuir a diversos factores, como el incremento en el consumo doméstico, la creciente demanda de textiles técnicos y el crecimiento de la industria de la confección.

Teniendo esto en cuenta, el señor George Nassar fundó, en la ciudad de Guayaquil, Importadora San George el 28 de agosto del 2006 como una empresa familiar dedicada a la importación y comercialización al por mayor y menor de todo tipo de textiles a nivel nacional, la cual se ha caracterizado por tener productos de calidad con diseños innovadores.

Sus principales proveedores tienen procedencia de China, Panamá, e India, los cuales han mantenido relaciones comerciales exitosas por más de 10 años. Actualmente, tiene su sede en la ciudad de Guayaquil en las calles Chimborazo y Clemente Ballen, el cual sirve para poder ofrecer sus productos al consumidor final y distribuirlos a nivel nacional.

Anteriormente, se ha tratado de implementar diferentes estrategias y convenios con “Miss Ecuador” para poder mejorar su presencia en el mercado nacional, sin embargo, no se obtuvo ningún resultado significativo. En la actualidad, por falta de iniciativa e inexperiencia en el ámbito de planeación estratégica por parte de los dueños, la empresa ha sufrido un estancamiento en su crecimiento en los últimos años.

### **Justificación**

El presente trabajo busca analizar los antecedentes históricos sobre la industria Textil y su rol dentro del Ecuador. Dicho mercado es altamente competitivo, con una constante evolución debido a los diferentes hábitos de los consumidores, tendencias en la moda a nivel global y cambios de la estructura interna del país. Por eso, es esencial que una empresa familiar, como lo es Importadora San George, sea capaz de implementar por primera vez un plan estratégico, con el cual sus líderes sean capaces de efectuar las diferentes estrategias y tácticas de forma eficiente para poder salir de un estancamiento en el crecimiento que ha afectado a la empresa en los últimos años.

A través de este plan, Importadora San George podrá anticipar y abordar los desafíos que actualmente enfrenta en su estancamiento, aprovechar las oportunidades emergentes y principalmente mejorar su

posición y competitividad en el mercado. Además, en un mundo cada vez más consciente de la sostenibilidad y la responsabilidad social, un plan estratégico puede ser la clave para que una empresa textil logre una gestión más eficiente de los recursos, minimice su impacto ambiental y cumpla con las expectativas de los consumidores en términos de ética empresarial.

Este trabajo cumple con las líneas de investigación de la carrera de comercio exterior de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, el cual cubre principalmente estudio de mercados, marketing y concentración económica; tales como innovación, desarrollo económico y tecnológico. Al mismo tiempo busca cumplir el objetivo #8 del acuerdo a los ODS 2030 de Naciones Unidas, siendo este “Trabajo Decente Y Crecimiento Económico”. El cual tiene como propósito impulsar el crecimiento económico sostenible a través de un aumento en los niveles de eficiencia productiva y la adopción de innovaciones tecnológicas. Además, este busca alcanzar empleo pleno, productivo y trabajo digno para todas las personas, tanto hombres como mujeres, para el año 2030.

### **Planteamiento del problema**

Según Pino (2010) plantear un problema consiste en presentar de manera evidente y sincera una situación real, sin distorsionarla con elementos subjetivos. Se busca que el problema sea presentado de manera objetiva, mostrando la realidad tal como es, sin omitir ni agregar detalles innecesarios. Al describir un problema, se inicia con una visión general y se profundiza gradualmente en los aspectos específicos.

En el Ecuador, la industria textil siempre ha sido un sector dinámico y competitivo, debido a eso las empresas tienen un constante desafío para poder adaptarse y mantenerse dentro del mercado, teniendo como mayores retos estar al tanto de las preferencias de los consumidores, las tendencias de la moda global, la sostenibilidad y, en los últimos años, la responsabilidad social. En este contexto, la elaboración y ejecución de un plan estratégico se



convierte en una necesidad imperante para la supervivencia y el éxito sostenible de las empresas textiles.

Para Importadora San George, una empresa familiar de importación y distribución de textiles a nivel nacional fundada hace más de 15 años, es imprescindible la elaboración de un plan estratégico debido a varios factores, como la resistencia al cambio, problemas logísticos en tiempos específicos, falta de marketing e inexperiencia en el ámbito tecnológicos, lo cual ha generado un estancamiento en su crecimiento y ha afectado su nivel de competitividad dentro del mercado en los últimos años. El presente proyecto tiene como objetivo estudiar a profundidad el mercado textil nacional y analizar los diferentes factores y problemáticas que afectan a Importadora San George en su crecimiento y proponer soluciones viables y efectivas que permitan a los líderes de dicha empresa poder mejorar su situación actual.

### **Formulación del problema**

¿Cuáles son los factores y desafíos específicos que afectan el crecimiento y la competitividad de Importadora San George en el mercado textil ecuatoriano, y cuáles son las soluciones estratégicas que pueden aplicarse para impulsar su éxito sostenible en este entorno altamente competitivo?

### **Preguntas de investigación**

1. ¿Cuáles son los factores clave que han contribuido al estancamiento en el crecimiento y la disminución de la competitividad de Importadora San George en el mercado textil ecuatoriano?
2. ¿Cómo afecta la resistencia al cambio a Importadora San George y cuáles son las barreras específicas que impiden la adaptación y la implementación de un plan estratégico en la empresa?
3. ¿Cuáles son las soluciones estratégicas viables y efectivas que pueden ser propuestas para Importadora San George a fin de superar los desafíos y mejorar su situación en el mercado textil ecuatoriano, garantizando su éxito sostenible a largo plazo?

## **Objetivos**

### ***Objetivo general***

Realizar un análisis exhaustivo de la industria textil ecuatoriana y desarrollar un plan estratégico integral para Importadora San George que permita mejorar su competitividad y posición en el mercado dentro de este sector, identificando oportunidades de crecimiento, amenazas potenciales y estrategias clave para el éxito a corto y largo plazo.

### ***Objetivos específicos***

1. Desarrollar la fundamentación teórica de forma correcta para el presente proyecto, incluyendo el marco teórico, conceptual, referencial, metodológico y legal.
2. Analizar la industria textil en el Ecuador, identificando las tendencias clave, los factores económicos, políticos y sociales que influyen en el sector y las dinámicas de competencia a nivel nacional, además de evaluar la situación actual de Importadora San George, incluyendo un análisis externo e interno.
3. Utilizar herramientas de análisis e investigación, como la encuesta, para entender la realidad de Importadora San George y poder proponer un plan de acción para la toma adecuada de decisiones.
4. Elaborar un plan estratégico personalizado para Importadora San George que aborde los desafíos identificados y capitalice las oportunidades, incluyendo recomendaciones concretas para mejorar la competitividad de la empresa.

### **Delimitación del tema**

- Alcance Geográfico: La investigación se centrará en la industria textil ecuatoriana, con un enfoque en las empresas y proveedores de textiles en Ecuador.
- Enfoque Empresarial: El análisis se enfocará en Importadora San George como estudio de caso, sin embargo, se pueden mencionar otras empresas de la industria textil como referencia.
- Aspectos Estratégicos: Se analizarán aspectos estratégicos relacionados con la producción, la distribución, el marketing y la gestión de Importadora San George en el contexto de la industria textil.

### **Limitación del trabajo**

- Limitaciones de tiempo: Las restricciones de tiempo pueden limitar la profundidad de la investigación y la capacidad de realizar un seguimiento a largo plazo de los efectos de ciertas estrategias o decisiones tomadas por Importadora San George
- Limitaciones de recursos: La disponibilidad de recursos para la investigación, como el acceso bases de datos o información sensible de la empresa, puede ser limitada.
- Limitaciones de datos históricos: La disponibilidad y precisión de los datos históricos de la empresa y el sector textil ecuatoriano pueden ser una limitación para el análisis.
- Limitaciones de cambios en la industria: Cambios inesperados en la industria textil, como fluctuaciones en los precios, regulaciones gubernamentales, nuevos aranceles o impuestos, pueden afectar la validez de los resultados.

## **Capítulo 2: Fundamentación teórica**

### **Marco teórico**

El marco teórico es una de las partes más importantes de cualquier tipo de investigación académica. Esta sección proporcionará el contexto teórico en el que se basa el estudio de este plan de investigación, ofreciendo una comprensión sólida de los métodos y teorías ya comprobadas a lo largo de los años, las cuales servirán para resolver el tema planteado.

### **Análisis FODA**

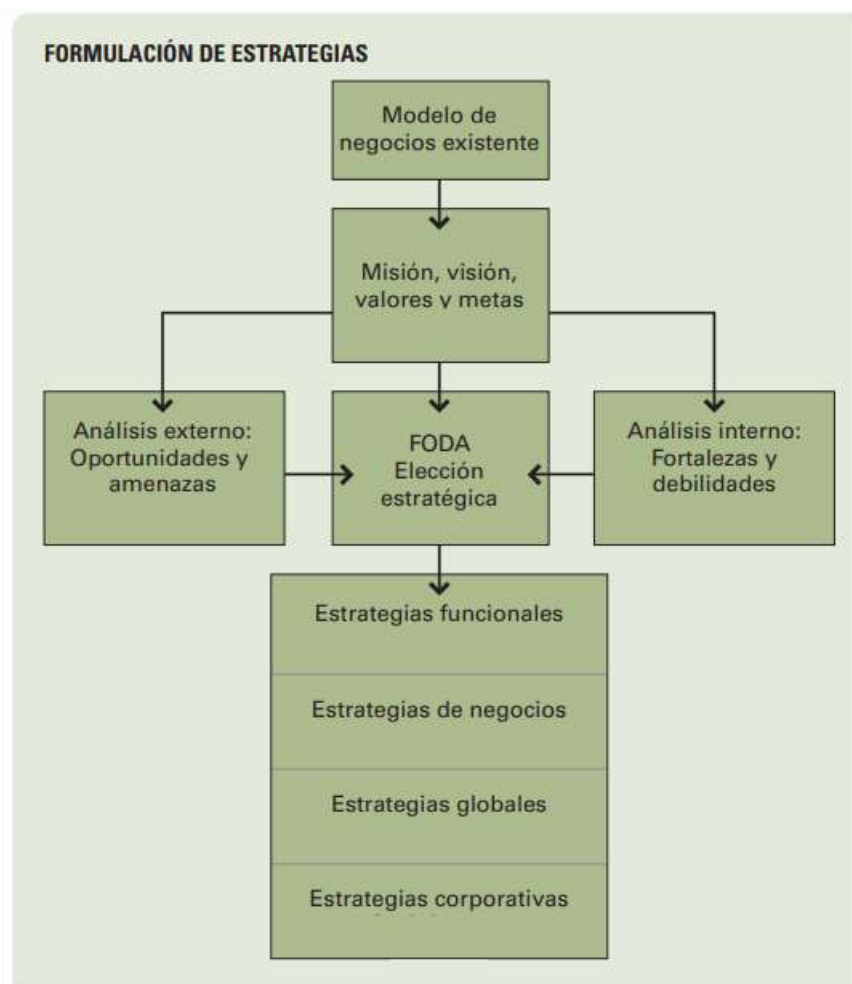
El análisis FODA, conocido también como análisis DAFO, es una herramienta de gestión estratégica que se utiliza para evaluar la situación actual de una organización. Su propósito es identificar y analizar tanto las características internas favorables (fortalezas) y desfavorables (debilidades) de la organización, como los factores externos positivos (oportunidades) y negativos (amenazas) que pueden influir en su desempeño.

Este análisis desempeña un papel crítico en la generación de opciones estratégicas que permitan aprovechar oportunidades externas, enfrentar amenazas, potenciar las fortalezas de la empresa y abordar las debilidades. En términos generales, el análisis FODA busca establecer un modelo de negocio específico que armonice los recursos y capacidades de la organización con las cambiantes demandas del entorno. Las estrategias que surgen de este análisis se pueden clasificar en cuatro categorías principales: estrategias funcionales, que se centran en mejorar la eficiencia de las operaciones internas; estrategias empresariales, que abordan la competencia general y la posición en el mercado; estrategias globales, que exploran la expansión a nivel internacional y estrategias corporativas, que determinan en qué sectores debe participar la organización, como se muestra en la figura 1.

En resumen, el análisis FODA se utiliza para comprender el entorno y los recursos internos de una organización, lo que permite tomar decisiones estratégicas informadas para capitalizar las fortalezas, abordar las debilidades, aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas, con el objetivo de mejorar su competitividad y desempeño en el mercado.

**Figura 1.**

*Formulación de Estrategias usando FODA*



*Nota.* La figura muestra las diferentes estrategias a las que se puede llegar usando el análisis FODA. (Hill & Jones, 2011a)

## **Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL es una herramienta fundamental en el ámbito de la planificación estratégica y el análisis empresarial, con el propósito de evaluar el entorno macroeconómico y político en el que una organización opera. Mediante el análisis PESTEL, las organizaciones pueden obtener una comprensión más profunda de su entorno externo y anticipar cómo estos factores pueden influir en sus operaciones, estrategias y decisiones empresariales. Esta evaluación les permite identificar oportunidades y amenazas, además de ajustar sus estrategias con el fin de adaptarse a un entorno en constante cambio y maximizar su éxito. Según Trenza A. (2020) el análisis PESTEL es una herramienta esencial en el ámbito de la planificación estratégica que proporciona una valiosa capacidad para describir el entorno general y analizar el macroentorno en el que opera una empresa. Este enfoque te permite identificar los factores que pueden estar influyendo en un negocio en su actualidad, así como aquellos que podrían afectarlo en el futuro. Este enfoque se basa en seis categorías clave de factores que son:

- Factores Políticos: Estos aspectos se centran en las influencias políticas y gubernamentales que pueden ejercer un impacto sobre una organización.
- Factores Económicos: Estos elementos analizan la situación económica en la que opera la organización, considerando aspectos como tasas de interés, inflación, crecimiento económico, desempleo, la rentabilidad, entre otros.
- Factores Sociales: Se exploran las tendencias y cambios en la sociedad que pueden tener un impacto en la organización, tales como cuestiones demográficas, culturales y sociales.
- Factores Tecnológicos: Estos elementos se enfocan en la adopción y avances tecnológicos, desarrollo e innovación que pueden impactar la organización.

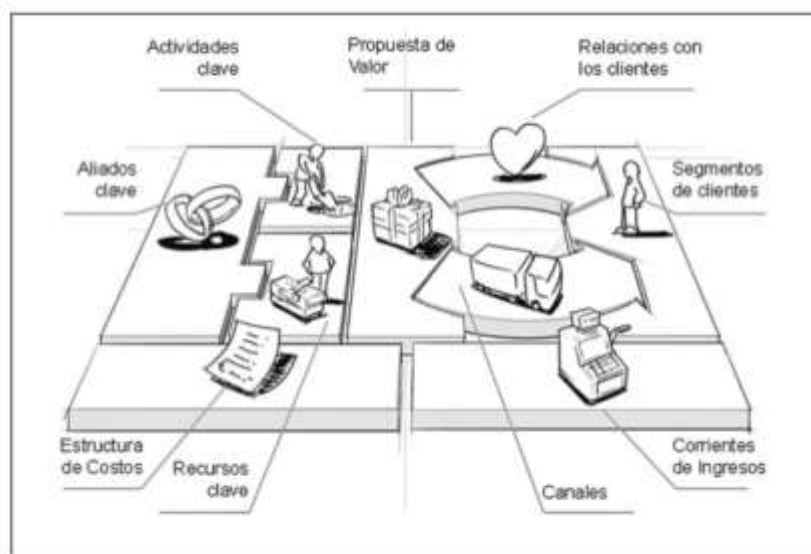
- Factores Ambientales: Estos factores se relacionan con las consideraciones medioambientales y de sostenibilidad que pueden ejercer influencia en la organización.
- Factores Legales: Estos elementos se centran en las leyes y regulaciones que afecta a la empresa.

### **Modelo Canvas**

El Modelo Canvas, también conocido como modelo del lienzo, representa una herramienta visual de amplio uso en la estrategia empresarial y el desarrollo de proyectos comerciales. Este enfoque tiene como finalidad describir y analizar de manera resumida la forma en que una empresa crea, ofrece y aprovecha el valor en su mercado mediante 9 módulos todos relacionados entre sí, como muestra la figura 3. El Modelo Canvas se convierte en una herramienta valiosa para la planificación empresarial al permitir que emprendedores y equipos de dirección visualicen y comprendan de manera integral el funcionamiento de su negocio.

### **Figura 2.**

#### *9 módulos del modelo Canvas*



*Nota.* Figura adaptada del libro *Generación de modelos de Negocios* (Osterwalder & Pigneur, 2011a).

## **Modelo econométrico**

El modelo de regresión simple es una herramienta estadística versátil que se puede utilizar para una variedad de propósitos. El modelo es relativamente simple de entender y aplicar, lo que lo hace una opción atractiva para los investigadores y analistas de datos. Se puede utilizar para una variedad de propósitos, como:

- **Predicción:** Estimar el valor de la variable dependiente Y a partir de los valores conocidos de la variable independiente X.
- **Interpretación:** Comprender la relación entre las dos variables.
- **Estimación:** Estimar los parámetros que describen la relación entre las dos variables.

La regresión lineal simple es una técnica estadística que se utiliza para modelar la relación entre una variable dependiente y una variable independiente. La relación se modela como una recta, y la pendiente de la recta indica la dirección y la magnitud de la relación entre las dos variables. (Hair et al., 2010, p. 241)

## **Marco conceptual**

El marco conceptual es un elemento fundamental en la investigación, ya que proporciona la estructura teórica que ayuda a la comprensión y el análisis del tema expuesto. En este marco, se definirán y explicarán los conceptos clave para facilitar la comprensión del presente proyecto de investigación.

### ***Definiciones:***

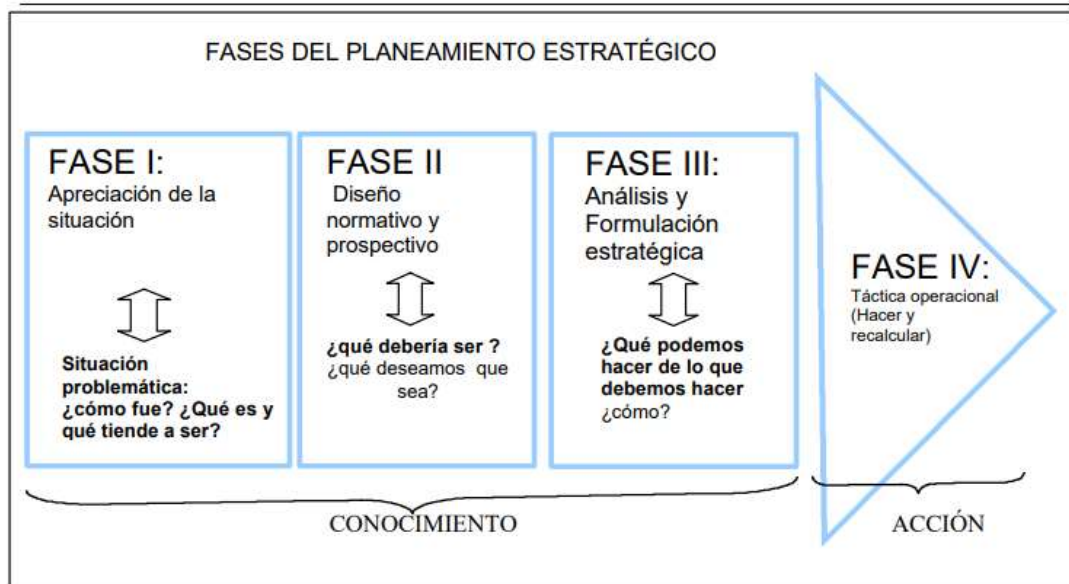
- **Plan estratégico:** Es un conjunto de decisiones tomadas por una empresa para definir su rumbo hacia el futuro. En su contenido, se engloban componentes fundamentales como la misión, visión y valores de la organización, además de objetivos estratégicos concretos que definen la metas a largo plazo. Según Ossorio A. "El plan estratégico no consiste en la mayor o menor destreza que se posea para manipular variables económicas sino en la capacidad para acumular y direccionar



fuerzas para el cumplimiento del objetivo superando el plan de los demás contendientes.” (2003, p.43)

**Figura 3.**

*Fases del planeamiento estratégico*



*Nota.* Adaptado del documento *Planeamiento Estratégico*. (Ossorio, 2003b)

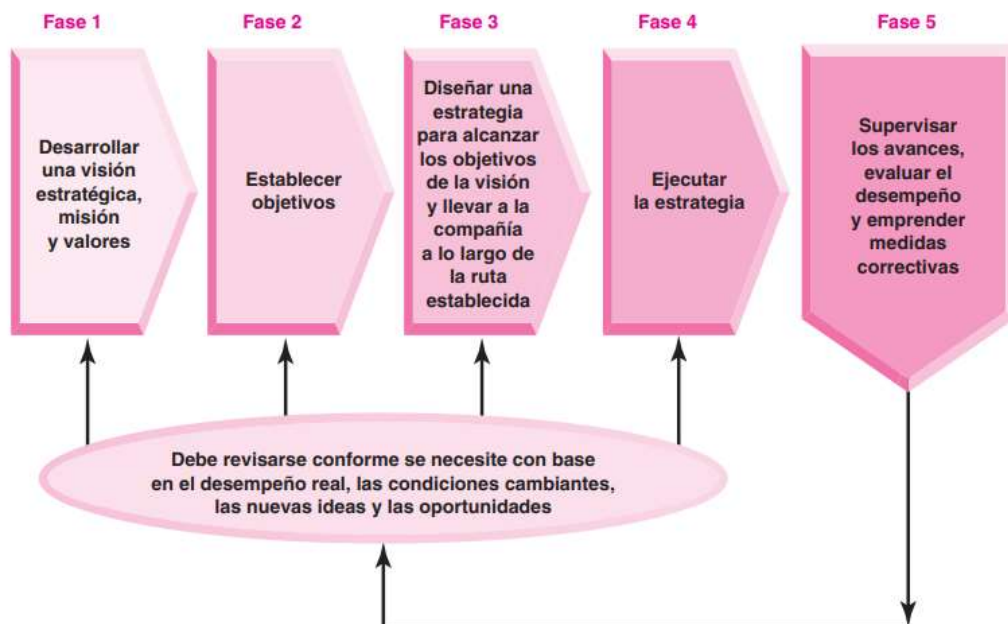
- **Visión:** “La visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar a donde vamos” y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio.” (Thompson A., 2012, p.22)
- **Misión:** “Declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí.” (Thompson A., 2012, p.26)
- **Valores:** “Los valores de una compañía (algunas veces llamados valores esenciales) son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión.” (Thompson A., 2012, p. 27)
- **Objetivos:** Según Thompson A. “Los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr.” Estos pueden ser

categorizados de varias formas, como por ejemplos objetivos financieros, objetivos estratégicos, objetivos de marketing, entre otros. Todos estos se tienen que definir de forma correcta para poder alcanzar las metas deseadas. (2012, p.28)

- Estrategias: Se pueden considerar como los planes que las organizaciones van a aplicar para poder cumplir cualquier tipo de objetivos previamente planteados. Según Thompson A. “La estrategia tiene que ver con competir de manera diferente: hacer lo que los competidores no hacen o, mejor, hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva.” (2012, p.5)

**Figura 4.**

*Procesos de ejecución y elaboración de una estrategia*



*Nota.* Adaptado del documento *Administración Estratégica*. (A. Thompson, 2012)

- Ventaja competitiva: Según Thompson A. “Una empresa obtiene una ventaja competitiva sustentable cuando satisface las necesidades de los consumidores con mayor eficiencia o eficacia que sus rivales, y cuando la base para ello es duradera a pesar de los esfuerzos de sus competidores por igualar o sobrepasar esta ventaja.” (2012, p.5)
- SEO: Por sus siglas en ingles de Search Engine Optimization. “Corresponden a las acciones a tomar para mejorar el resultado que se obtiene en los buscadores sin pagar directamente al buscador.” (López, 2008, p. 14)
- SEM: De las siglas en ingles de Search Engine Marketing, también conocido como pago por clic. “Se refiere a los enlaces que aparecen en un buscador a cambio de pagar una cantidad económica.” (López, 2008, p. 16)
- Alcance: “Número total de personas que ven tu contenido.” (Talkwalker, 2022, p. 58)
- Impresiones: “Número de veces que tu contenido se muestra, se le da clic o no.” (Talkwalker, 2022, p. 58)
- Arancel: “Impuesto sobre los bienes importados.” (Mankiw, 2014, p. 813)
- Balanza comercial: “Ingresos generados por las exportaciones menos pagos de las importaciones.” (Mankiw, 2014, p. 814)
- Competencia: “Situación en la que hay muchas personas o empresas, por lo que las acciones de cualquiera de ellas no influyen en los precios de mercado.” (Mankiw, 2014, p. 815)
- Déficit comercial: “Exceso de las importaciones sobre las exportaciones.” (Mankiw, 2014, p. 817)
- Inflación: “Aumento del nivel general de precios.” (Mankiw, 2014, p. 821)
- Producto interior bruto (PIB): “Renta total obtenida en el territorio nacional, incluida la renta ganada por los factores de producción

extranjeros; gasto total en bienes y servicios producidos en el territorio nacional.” (Mankiw, 2014, p. 825)

### **Marco referencial**

En esta sección se expondrá investigaciones previas similares y antecedentes que sirvieron como base para llevar a cabo el presente proyecto. Con el fin de ampliar la investigación, se encontró en diferentes repositorios universitarios investigaciones y tesis cercanas al campo de estudio, presentados en la tabla 1, que ayudaron con conceptos y referencias para el trabajo.

**Tabla 1.**

*Marco Referencial*

<b>Tema</b>	<b>Autores y referencia</b>	<b>Resumen</b>
Análisis del sector textil ecuatoriano y el aporte que la creación de nuevas empresas le puede dar a su crecimiento	Adquirido en Repositorio UIDE (Nicolalde Reinoso, 2016b)	Este estudio tuvo como objetivo determinar el impacto que la creación de nuevas empresas puede tener en el crecimiento del sector textil ecuatoriano. Se determinó que es clave fomentar encadenamientos productivos y planes de capacitación para la toma de decisiones.
Análisis de la competitividad del sector textil del Ecuador, periodo 2010 – 2021	Adquirido en Repositorio UG (Valladares Banchón, 2022)	Esta investigación analizó la competitividad del sector textil ecuatoriano en el período 2010-2021,

<p>Desarrollo de un plan de factibilidad de una empresa distribuidora mayorista de telas importadas</p>	<p>Adquirido en Repositorio UCSG (Calle Castillo, 2020a)</p>	<p>siendo este fundamental para el país, considerada la cuarta en importancia productiva. Se utilizó una metodología mixta para recopilar información, concluyendo que hubo una disminución del aporte económico del sector textil al PIB nacional.</p> <p>Este trabajo presenta una revisión literaria sobre el mercado textil ecuatoriano y los problemas que enfrenta este sector. Se toma como caso de estudio la empresa Gentex Básicos para desarrollar un plan de mejora de factibilidad sobre su negocio, realizando un estudio situacional de la firma para luego implementar diferentes estrategias.</p>
---	--	--

---

*Nota.* Se tomó como referencia diferentes trabajos de investigación. Elaborado por autores.

## **Marco metodológico**

El presente capítulo tiene como objetivo definir los métodos adecuados para realizar de forma correcta el tema de investigación. Se va a describir y justificar las estrategias y los métodos que se utilizarán para abordar la pregunta de investigación y alcanzar los objetivos planteados. Además, se establecen las bases para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados.

### ***Tipo de investigación***

El tipo de investigación desempeña un papel crucial al momento de realizar cualquier tipo de trabajo en el ámbito académico. La elección del tipo de investigación depende en gran medida de los objetivos del estudio, la naturaleza de la pregunta de investigación y los datos necesarios para obtener respuestas significativas, por lo tanto, la elección del tipo de investigación que se va a implementar afectará de manera significativa la calidad y la aplicabilidad de los resultados. En el presente trabajo se implementarán los siguientes tipos de investigación:

- Investigación descriptiva: "Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población" (Hernández Sampieri, 2014, p.98).
- Investigación explicativa: "Está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta" (Hernández Sampieri, 2014, p.98).
- Investigación correlacional: "Asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población." (Hernández Sampieri, 2014, p.93).

Este trabajo académico aplicará investigación descriptiva porque un plan estratégico lo utiliza en varios ámbitos. La investigación descriptiva se centra en recopilar información detallada y precisa sobre un fenómeno, situación o contexto específico, por ende, en un plan estratégico este tipo de investigación se utiliza para obtener una comprensión profunda y precisa de la situación actual de la organización. En nuestro caso, permitirá analizar la situación de la empresa Importadora San George, lo cual es fundamental para el proceso de formulación de estrategias y la toma de decisiones.

Además, este proyecto también recae en el tipo de investigación explicativa porque se intenta analizar la situación del sector textil ecuatoriano, los factores y variables que lo han afectado a lo largo de los años. Esto ayudará para identificar las tendencias y fenómenos anteriores que ha tenido el sector con el pasar del tiempo y poder predecir escenarios futuros que pudiese tener dicho sector.

Finalmente, este proyecto de investigación también es considerado como una investigación correlacional debido a que se va a emplear un modelo econométrico para poder determinar la relación entre dos variables, una dependiente y otra independiente, para poder proyectar las ventas de la empresa para los siguientes años y evaluar la efectividad del plan implementado.

### ***Método de investigación***

"El método de investigación es el procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento. Éste se encuentra integrado por las técnicas de observación y por los procedimientos lógicos de razonamiento." (Bernal, 2010, p.60). Podemos entender este término como un proceso riguroso que involucra diferentes técnicas para obtener el resultado deseado. Para el presente trabajo de investigación se implementó los siguientes métodos de investigación:

- Método cuantitativo: "El enfoque cuantitativo (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos "brincar" o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase." (Bernal, 2010, p.60)
- Método cualitativo: "La investigación cualitativa admite la visualización panorámica y de conjunto de las situaciones para examinar la totalidad de una situación y así captar el significado de ella, a partir de los conocimientos que tienen las diferentes personas involucradas." (Bernal, 2010, p.62)
- Método de encuestas: "La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. El cuestionario permite estandarizar y uniformar el proceso de recopilación de datos." (Bernal, 2010, p.194)
- Método de entrevista: "Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. La entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta." (Bernal, 2010, p.194)

Primeramente, se considera que tendrá los 2 primeros tipos de métodos de investigación porque el presente proyecto tiene como enfoque una investigación mixta. En el ámbito cualitativo, se va analizar fenómenos para determinar las tendencias del sector textil ecuatoriano y al mismo tiempo se considera cuantitativo porque se analizarán valores estadísticos y numéricos para poder definir la viabilidad del plan estratégico para Importadora San George. Finalmente, se utilizará la encuesta y entrevista como método para poder analizar la realidad actual del sector y de la empresa para mejorar la toma de decisiones.



## **Población**

"Población es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia" (Bernal, 2010, p.160). Por lo tanto, podemos tomar como población el total de personas que cumplen ciertos criterios a los cuales se pueden aplicar en el tema investigación y poder realizar un estudio estadístico. Dependiendo del tamaño de la población, se la puede considerar finita e infinita para el caso de estudio, siendo el posterior cuando la cantidad es sumamente grande; lo cual causa que una investigación sea más costosa e ineficiente. Según la información recolectada por el INEC en el año 2010 en la ciudad de Guayaquil habían alrededor de 3 645 483 habitantes, como se muestra en la figura 5.

**Tabla 2.**

*Censo poblacional de Guayaquil 2010*

Rango de edad	2001	%	2010	%
De 95 y más años	9.743	0,3%	2.281	0,1%
De 90 a 94 años	11.995	0,4%	5.712	0,2%
De 85 a 89 años	17.350	0,5%	13.655	0,4%
De 80 a 84 años	25.477	0,8%	25.924	0,7%
De 75 a 79 años	37.182	1,1%	37.219	1,0%
De 70 a 74 años	51.412	1,6%	53.901	1,5%
De 65 a 69 años	45.703	1,4%	56.752	1,6%
De 60 a 64 años	94.293	2,8%	118.685	3,3%
De 55 a 59 años	91.994	2,8%	138.010	3,8%
De 50 a 54 años	130.270	3,9%	166.684	4,6%
De 45 a 49 años	158.124	4,8%	204.345	5,6%
De 40 a 44 años	200.728	6,1%	220.145	6,0%
De 35 a 39 años	229.555	6,9%	249.779	6,9%
De 30 a 34 años	255.593	7,7%	289.594	7,9%
De 25 a 29 años	276.926	8,4%	307.034	8,4%
De 20 a 24 años	336.609	10,2%	321.308	8,8%
De 15 a 19 años	321.456	9,7%	338.370	9,3%
De 10 a 14 años	332.561	10,1%	373.511	10,2%
De 5 a 9 años	341.476	10,3%	362.896	10,0%
De 0 a 4 años	340.587	10,3%	359.678	9,9%
<b>Total</b>	<b>3.309.034</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.645.483</b>	<b>100,0%</b>

*Nota.* La tabla muestra los valores por rango de edad del censo poblacional de la ciudad de Guayaquil para el año 2010. Fuente INEC (2010)

Para el presente proyecto de investigación se tomará en cuenta la segmentación de mercado para Importadora San George siendo este las personas mayores de 18 años en la ciudad de Guayaquil con un poder adquisitivo medio-alto interesadas en adquirir un producto textil. Se consiguió este dato gracias a la información histórica proporcionada por la empresa de la cantidad de clientes para el año 2022, dando un resultado de 19 650 personas. Como se está seleccionando de forma intencional una población finita (los clientes de la empresa) este estudio recae en un método de muestreo no probabilístico, ya que no se está tomando de forma aleatoria de la totalidad de la población.

**Figura 5.**

*Métodos de muestreo*



*Nota.* La figura muestra los diferentes tipos de muestreo. (Bernal, 2010)

### **Muestra**

"La muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio" (Bernal, 2010, p.189). Por lo tanto, una muestra es lo que realmente usaremos de la población previamente determinada para nuestro caso de estudio. Anteriormente, se definió el tamaño de la población siendo un método

de muestreo no probabilístico. Por lo tanto, se puede aplicar la siguiente fórmula para determinar el tamaño de la muestra.

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

Donde,

n = es el tamaño de muestra necesario.

N= Total de la población finita. Valor de 19 650 obtenida de la cantidad de clientes de la empresa para el año 2022.

Z = valor crítico de la distribución normal estándar correspondiente al nivel de confianza deseado. Usualmente se toma un nivel de confianza del 95%, dando un valor para Z de aproximadamente de 1.96.

p = nivel de ocurrencia positiva. Usualmente se toma un valor de 0.50.

q = nivel de ocurrencia negativa. Usualmente se toma un valor de 0.50.

e = nivel de error. Si trabajamos con el nivel de confianza del 95% el valor de e es igual a 0.05.

Teniendo esto en cuenta, reemplazando los valores previamente indicados en el caso de estudio se obtuvo el siguiente resultado:

$$n = \frac{1.96^2(0.5*0.5)*19\ 650}{0.05^2 * (19\ 650 - 1) + 1.96^2(0.5*0.5)}$$

$$n = 377$$

En conclusión, para el segmento de la población seleccionada, se necesitará una cantidad de 377 encuestas para obtener resultados significativos para el caso de estudio.

## **Marco legal**

En el Ecuador existe una extensión normativa notable referente al comercio, creación de compañías y toda clase de regulación para el flujo monetario en nuestro país. Así mismo, se puede destacar como norma suprema de la normativa ecuatoriana la Constitución De La República Del Ecuador, de la cual todas las demás normas son derivadas; las cuales encarrilan en el sentido neoliberal y democrático permitiendo un avance económico, tributario, comercial entre otros. Dentro de la misma línea normativa, se encuentra la ley de compañías, ley de comercio, y Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, entre otras; de los cuales permiten una correcta regulación en temas comerciales, de importación, y de un mejor desempeño financiero.

Por otro lado, las entidades públicas y privadas que ayudan con el control del comercio y actividades que se pueden derivar en el Ecuador son las siguientes:

- La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS), el cual goza de poder administrativo del cual sirve para controlar, organizar y administrar las compañías en el Ecuador. Según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros es la entidad técnica encargada de supervisar y regular la estructura, operaciones, funcionamiento, actividades y liquidación de empresas y otras entidades, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.
- Al Servicio Nacional de Aduanas (SENAE), el cual goza de un control tanto de entrada como de salida de mercancía desde y para el Ecuador. Según SENAE (2015) su misión es la impulsión del bienestar de la comunidad ecuatoriana al asegurar una supervisión efectiva del comercio internacional que fomente una competencia equitativa en los diferentes ámbitos económicos.
- Servicio de Rentas Internas (SRI), el cual goza de una facultad regulatoria para las recaudaciones de origen y forma tributaria. Según SRI esta se considera como una entidad autónoma en la formulación

de políticas y en la planificación estratégica, lo que ha facilitado su operación con imparcialidad, claridad y resolución al tomar decisiones.

- La Cámara de Comercio (CCG), esta entidad privada busca el fomento y movimiento en la economía mediante la activación productiva del país. Esta busca brindar la ayuda mediante apoyo en diferentes ámbitos tanto económicos como sociales. Según la Cámara de Comercio su misión es promover el crecimiento económico, el libre mercado y el desarrollo empresarial para todos sus socios.

### ***Persona natural***

La persona natural en el Ecuador se considera toda aquella persona que este en la capacidad legal de contraer tanto derecho como obligaciones, en otras palabras, se puede definir a la persona natural como el ser humano que busca realizar o ejercer una acción económica en el Ecuador, de las cuales pueden ser nacional o extranjera. Importadora San George consta como una persona natural, para ello se procedió en un inicio a sacar un RUC para por consiguiente empezar la emisión de la facturación física como se daba hace algún tiempo atrás, como se demuestra en la figura 6, que recientemente procedió al avance tecnológico cambiando así las obsoletas facturas físicas por las electrónicas.

### **Figura 6.**

#### *Ciclo del contribuyente*



*Nota.* La figura muestra el ciclo del contribuyente desde la emisión de facturas de ventas hasta el pago de impuestos. Fuente SRI

### ***Aranceles en la importación de textiles***

El arancel fue conocido por mucho tiempo como una ventaja estratégica para el país que importa o exporta un determinado producto (es más común conocido el arancel de importación), este impulsa el movimiento económico en los países permitiendo un intercambio equivalente en forma de tasas arancelarias. Pero en sí, el objetivo verdadero del arancel es proteger a las microempresas de productos nacionales de forma que la importación del mismo producto no recaiga en una afectación total al producto nacional.

En el año 2023, con la resolución arancelario No. 002-2023, trajo nuevos cambios para los diferentes niveles económicos por las tasas arancelarias impuestas a los diferentes productos de importación con interés en el Ecuador. Centrando el estudio en la “Sección XI Materias Textiles Y Sus Manufacturas”, en donde se establece los códigos y las tasas de aranceles para las grandes cantidades y diferentes clases de variedades textiles.

Importadora San George suele importar y por consiguiente vender una gran variedad de textiles de alta calidad, por eso se procura no escatimar en las calidades precisas para los gustos ecuatorianos. Es necesario mencionar los textiles más importados por el negocio son los textiles hechos a base de algodón y textiles sintéticos con un porcentaje de poliéster. Para las telas de algodón, su identificación arancelaria es de 52, como principales, con la designación de “Tejidos de algodón”; ya entrando a mayores especificaciones en sus partidas y subpartidas dependiendo de su composición y el porcentaje de algodón encontrado en ella. Mientras tanto para las telas de poliéster, tienen una identificación en el sistema armonizado de 54 con la designación de “Tejidos e hilados de fibras sintéticas o artificiales”, los cuales entran a mayor especificación dependiendo del resto de su composición. Según el Comité de Comercio Exterior del Ecuador (2023), en la resolución antes mencionada, ambos contarían con un valor de importación del 15% al 20% Ad Valorem, dependiendo totalmente en el resto de la composición presente en las telas importadas; los cuales recaerían como la tasa arancelaria que marcaría las telas ya identificadas.

## **Capítulo 3: Análisis situacional del sector textil e Importadora San George**

Este capítulo tiene como enfoque comprender todos los fenómenos que han afectado no solamente al sector textil ecuatoriano, sino a la empresa Importadora San George. Se expondrán datos macroeconómicos y microeconómicos, que servirán para comprender tendencias a gran escala y las dinámicas internas del sector respectivamente. Por otro lado, se analizará factores internos y externos, de la empresa previamente mencionada, para entender su realidad y poder realizar el plan estratégico de forma adecuada.

### **Sector textil**

#### ***Análisis macroeconómico***

**Entorno político.** El entorno político del Ecuador en el 2023 es complejo y cambiante. El país se encuentra en medio de una transición democrática, tras la salida del expresidente Guillermo Lasso. El nuevo gobierno, encabezado por el nuevo presidente Daniel Noboa, ha prometido una serie de reformas económicas y sociales, que podrían tener un impacto significativo en la industria textil.

Una de las principales preocupaciones de la industria textil es el aumento de los costos de producción. Esto se debe a una serie de factores, como el aumento del precio de la energía y los combustibles, así como la inflación. El gobierno de Noboa ha anunciado una serie de medidas para reducir los costos de producción, como la disminución de los impuestos y tasas a las empresas, mejorar la infraestructura y apoyo a innovación, buscando un ambiente favorable a la inversión extranjera y la producción interna.

Otra preocupación de la industria textil es la competencia de otros países, como China y Vietnam. Estos países ofrecen mano de obra más barata y condiciones laborales más flexibles. El futuro gobierno tratará de responder estas preocupaciones implementando algunas medidas como la reducción de importación de maquinaria y equipos textiles, una creación de

fondo de inversión para apoyo del sector textil y apoyo de investigación y desarrollo para nuevas tecnologías; todo con el fin de volver a Ecuador un poco más competitivo en el entorno internacional.

A continuación, se detallan algunos de los impactos específicos que el entorno político del Ecuador en el 2023 podría tener en la industria textil:

- **Aumento de los costos de producción:** El aumento de los costos de producción podría reducir los márgenes de ganancia de las empresas textiles. Esto podría provocar el cierre de empresas o la reducción de la producción.
- **Competencia de otros países:** La competencia de otros países podría reducir las exportaciones de textiles ecuatorianos. Esto podría provocar la pérdida de empleos en la industria.
- **Protección de la industria:** Las medidas de protección podrían aumentar los costos de producción, pero también podrían ayudar a las empresas textiles ecuatorianas a competir con los productores extranjeros.

El impacto real del entorno político del Ecuador en el 2023 en la industria textil dependerá de una serie de factores, como la implementación de las reformas económicas y sociales anunciadas por el futuro gobierno de Daniel Noboa, la evolución de la situación económica global y la respuesta de las empresas textiles ecuatorianas.

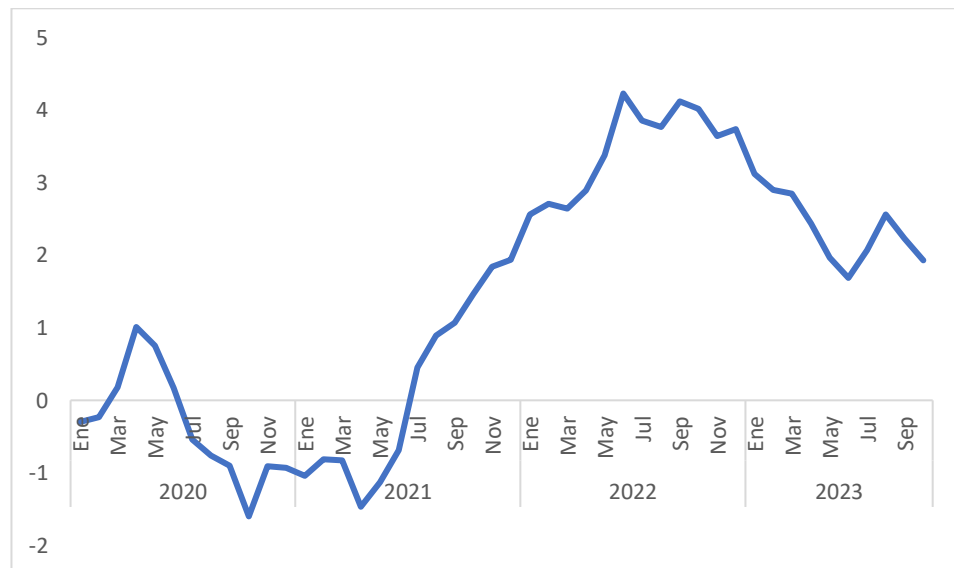
**Inflación.** Durante el periodo 2020 – 2023, se puede observar que el nivel de inflación disminuyó considerablemente durante los años más afectados por la crisis sanitaria, a consecuencia de la disminución de la demanda a nivel global y la disrupción de la cadena de distribución y logística a nivel mundial. Durante los años posteriores, con la reactivación paulatina de la economía y el aumento constante de la demanda local e internacional, se puede apreciar un incremento abrupto del porcentaje de inflación estabilizándose en los últimos trimestres del año 2023. El impacto que puede causar un aumento descontrolado del nivel de inflación puede causar un



desbalance en la economía local y dificulta la planificación empresarial, sin embargo, según Banco Central del Ecuador estos niveles son aún manejables para el gobierno y el sector privado.

**Figura 7.**

*Nivel de Inflación*



*Nota.* La figura muestra el nivel de inflación para el periodo 2020 – 2023

Elaborado por autores. Fuente Banco Central del Ecuador (2023)

**Producto Interno Bruto.** El producto interno bruto o PIB es una métrica fundamental para poder determinar el bienestar de una nación, siendo este la representación del valor total y la magnitud de la producción de bienes y servicios ofrecidos por un país durante un periodo de tiempo. Como se puede observar en la tabla 3, la pandemia del Covid-19 afectó gravemente a la economía ecuatoriana en el año 2020, por lo que hubo un declive en el PIB en comparación de sus años anteriores. Para los siguientes periodos, el Ecuador ha demostrado una mejora gradual en su economía, siendo este representado en un aumento en su PIB para dichos años.

**Tabla 3.**

*Producto interno bruto ecuatoriano anual*

INDICADORES PER CÁPITA						
	PIB (Millones de dólares)	PIB (Millones de dólares de 2007)	Tasa de variación	Per Cápita (dólares)	Per Cápita (dólares de 2007)	Población
2015	99.290,38	70.174,68	0,1	6.099,35	4.310,79	16.278.844
2016 (sd)	99.937,70	69.314,07	-1,2	6.046,30	4.193,55	16.528.730
2017 (p)	104.295,86	70.955,69	2,4	6.216,61	4.229,35	16.776.977
2018 (p)	107.562,01	71.870,52	1,3	6.318,46	4.221,86	17.023.408
2019 (p)	108.168,01	71.879,22	0,0	6.260,60	4.162,57	17.267.986
2020 (p)	99.291,12	66.281,55	-7,8	5.670,33	3.785,21	17.510.643
2021 (pref)	106.165,87	69.088,74	4,2	5.980,75	3.892,04	17.751.277
2022 (pref)	115.049,48	71.125,24	2,9	6.395,22	3.953,62	17.989.912

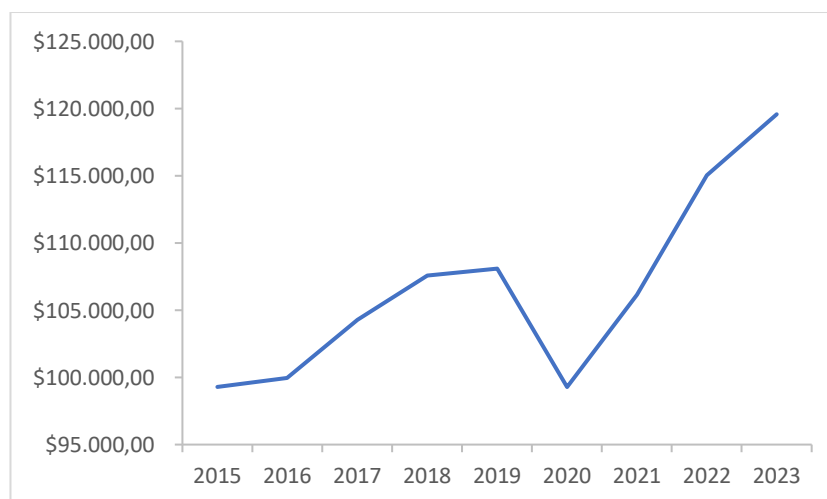
2016 (sd) semi-definitivo      2017, 2018, 2019, 2020 (p) provisional      2021, 2022 (pref) preliminar por sumatoria de trimestres

*Nota.* La tabla muestra el PIB del Ecuador para los años 2015 – 2022. Fuente Banco Central del Ecuador (2023)

Como se puede observar en la siguiente figura, la tendencia positiva del PIB ecuatoriano demuestra una recuperación gradual post pandemia gracias a diversos factores. Entre ellos, destaca la reactivación de diferentes sectores manufactureros y comerciales, que han mostrado una mejoría significativa frente a los desafíos derivados de la crisis sanitaria.

**Figura 8.**

*Producto interno bruto anual en términos nominales*



*Nota.* Elaborado por autores. Fuente Banco Central del Ecuador (2023)

Todo sector, ya sea manufacturero o comercial, aporta un porcentaje para el PIB total de un país. Para este caso de estudio, se presentan los datos obtenidos del Banco Central del Ecuador para la aportación del PIB del sector textil ecuatoriano. Estos se presentan anualmente en valor monetario para poder compararlos con el PIB total ecuatoriano y poder calcular el porcentaje de participación que aporta dicho sector a la totalidad del producto interno bruto. Como se puede observar en la tabla 4, el sector textil ecuatoriano aporta en promedio el 0.75% del PIB total del Ecuador, reflejando el impacto significativo y la importancia del sector al generar empleos, ingresos y desarrollo económico a nivel nacional.

**Tabla 4.**

*PIB del sector textil ecuatoriano con relación al PIB total*

Año	PIB fabricación de productos textiles y prendas de vestir (MM\$ de 2007)	PIB total (MM\$ de 2007)	Participación del PIB	Tasa de Variación
2017	563.25	70 955.69	0.79%	1%
2018	560.30	71 870.52	0.78%	-1%
2019	538.72	71 879.22	0.75%	-4%
2020	476.52	66 284.55	0.72%	-12%
2021	513.74	69 088.74	0.74%	8%
2022	512.10	71 125.24	0.72%	0%
2023	505.15	72 164.26	0.70%	-1.5%

*Nota.* Los valores del PIB están en referencia al valor del dólar en el año 2007. Elaborado por autores. Fuente Banco Central del Ecuador (2023)

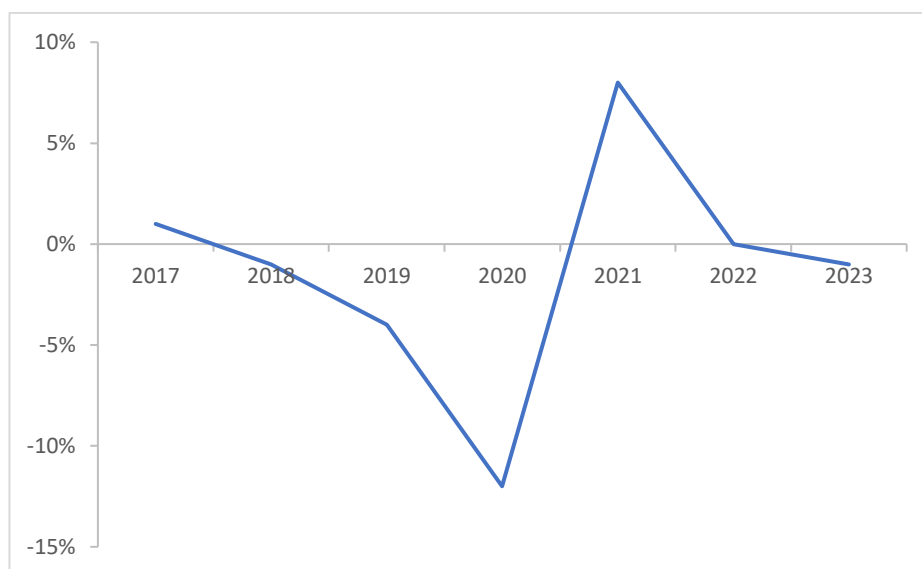
Para poder simplificar la comparativa entre los años indicados, se necesita calcular la tasa de variación del PIB. Por lo cual, se implementó la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa de variación} = \left[ \frac{\text{PIB año 2} - \text{PIB año 1}}{\text{PIB año 1}} \right] \times 100$$

Como se puede apreciar en la tabla 4 y en la figura 8, la tasa de variación del PIB del sector textil ecuatoriano ha tenido una tendencia negativa desde el año 2018, sufriendo su mayor descenso en el año 2020 por razones previamente explicadas. Para el año 2021, hubo una recuperación del 8% por parte del sector debido a la reactivación económica posterior a la crisis sanitaria, decaendo nuevamente en los últimos años, por razones de inseguridad política y social. Para el año 2023, se presenta una estimación hasta el mes de octubre, recopilada del Banco Central Del Ecuador, mostrando un patrón similar a años anteriores. Por otro lado, el Banco Central Del Ecuador calcula una variación positiva del sector para el 2024 del 1.5%; siendo este un valor proyectado por confirmar.

### Figura 9.

*Tasa de variación del PIB del sector textil.*



*Nota.* Elaborado por autores. Fuente Banco Central del Ecuador (2023)

**Exportaciones e Importaciones.** En la actualidad, se utiliza de manera general el Sistema Armonizado; los cuales asignan códigos y partidas diferentes para poder clasificar de forma fácil y concisa los diferentes productos en el momento de entablar una venta a nivel internacional. En la tabla 5 se muestran los capítulos de los principales productos textiles importados o exportados por el Ecuador.

**Tabla 5.***Capítulos del Sistema Armonizado para productos textiles*

Capitulo	Descripción
50	Seda
51	Lana y pelo fino u ordinario; hilados y tejidos de crin
52	Algodón
53	Las demás fibras textiles vegetales; hilados de papel y tejidos de hilados de papel
54	Filamentos sintéticos o artificiales
55	Fibras sintéticas o artificiales discontinuas

*Nota.* Elaborado por autores. Fuente Comité de Comercio Exterior (2023)

Después de cada capítulo, el Sistema Armonizado utiliza varios dígitos adicionales para clasificar los productos en partidas y subpartidas. Esta clasificación detallada facilita el comercio exterior al proporcionar una descripción más precisa de los productos, lo que ayuda en los procesos aduaneros y en la determinación de aranceles.

Entre los productos previamente expuestos, el Ecuador se caracteriza por importar principalmente textiles con una alta composición de algodón y de elaboración sintética. En la siguiente figura se pueden identificar los principales proveedores de textiles de algodón para el Ecuador, siendo China y Estados Unidos sus principales vendedores; teniendo entre ambos la mayoría de participación de las exportaciones al Ecuador, seguidos por Brasil en una menor medida.

## Figura 10.

### Principales exportadores de textiles de algodón



Nota. Fuente TradeMap (2022)

En la figura 11, se presenta los principales proveedores de textiles sintéticos, como lo son los que tienen altos porcentaje de poliéster en su composición. Como se puede observar, China es el líder de este mercado, con una participación mayor del 50%, principalmente por su mano de obra barata y sus bajos costos; lo que causa que países como Ecuador sean altamente dependientes de dichos productos porque no pueden competir a nivel local o internacional. Luego de este, se encuentra Colombia con una participación menor al 10%, la cual se debe a su proximidad y fácil acceso al mercado.



**Tabla 6.**

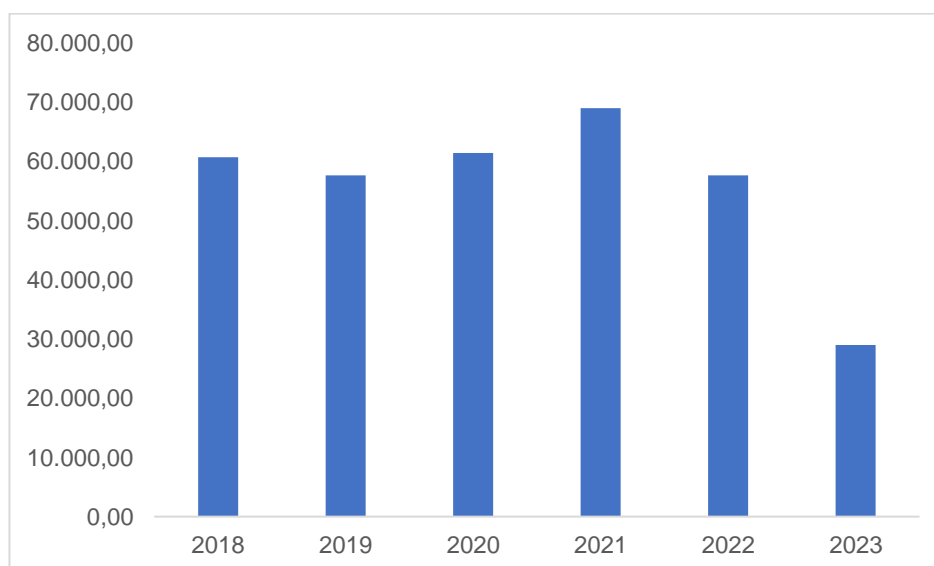
*Exportaciones Anuales en miles de dólares*

Año	Toneladas	Valor (Miles dólares)	Valor/ Toneladas (en dólares)
2018	16 676.80	60 667.30	3.64
2019	16 681.00	57 678.30	3.46
2020	19 106.20	61 408.30	3.21
2021	21 433.70	68 955.00	3.22
2022	16 511.10	57 671.00	3.49
2023	9 382.00	29 008.40	3.09

*Nota.* Elaborado por autores. Fuente: Banco Central del Ecuador (2023)

**Figura 12.**

*Exportaciones Anuales en miles de dólares*



*Nota.* Elaborado por autores. Fuente: Banco (Central del Ecuador, 2023)

Según los capítulos proporcionados en la tabla 5, se procede a presentar en toneladas y valores en miles de dólares el nivel de importación del Ecuador para el sector textil en los últimos años. Como se explicó previamente, los textiles más importados por el Ecuador son los textiles sintéticos y los que están hechos a base de algodón, siendo China y Estados



Unidos sus mayores proveedores. Para las importaciones anuales del Ecuador, se puede apreciar en la siguiente tabla que hubo una variación significativa de la cantidad importada entre el año 2018 y 2019, teniendo este un bajón aún más considerable para el año 2020. Para los años posteriores, se puede notar una recuperación por parte del sector, especialmente para el año 2022; teniendo este la cantidad importada más alta entre los últimos años. Para el año 2023, los datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador se encuentran hasta el mes de agosto, pero se proyecta un incremento significativo para los últimos meses de dicho año.

**Tabla 7.**

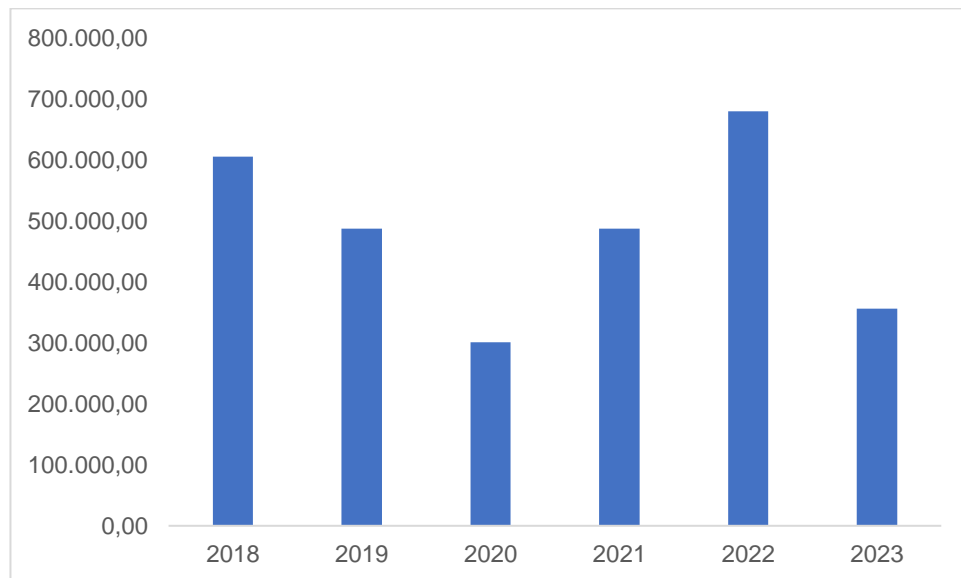
*Importaciones Anuales en miles de dólares*

Año	Toneladas	Valor (Miles dólares)	Valor/ Toneladas (en dólares)
2018	99 781.7	604 868.14	6.06
2019	82 034.6	487 228.45	5.94
2020	59 794.2	300 535.39	5.03
2021	83 063.2	487 307.27	5.87
2022	104 167.9	679 145.71	6.52
2023	60 361.9	355 573.45	5.89

*Nota.* Elaborado por autores. Fuente: Banco Central del Ecuador (2023)

**Figura 13.**

*Importaciones Anuales en miles de dólares*



*Nota.* Elaborado por autores. Fuente Banco Central del Ecuador (2023)

**Balanza Comercial.** La balanza comercial es un indicador que presenta la competitiva de un país a nivel internacional para un cierto periodo de tiempo. Para poder calcularla se implementó la siguiente formula:

$$BC = E - I$$

Donde,

E = Exportaciones Anuales

I = Importaciones Anuales

Con los datos obtenidos en la sección anterior se realizó la tabla 8, la cual demuestra que el sector textil ecuatoriano se encuentra en un déficit comercial, en otras palabras, para todos los años la cantidad importada superar significativamente a la cantidad exportada. Esto indica que el Ecuador no puede competir libremente con producto proveniente de los países previamente mencionados y es altamente dependiente de ellos, lo que ha causado un desequilibrio en la balanza comercial para el sector.

**Tabla 8.**

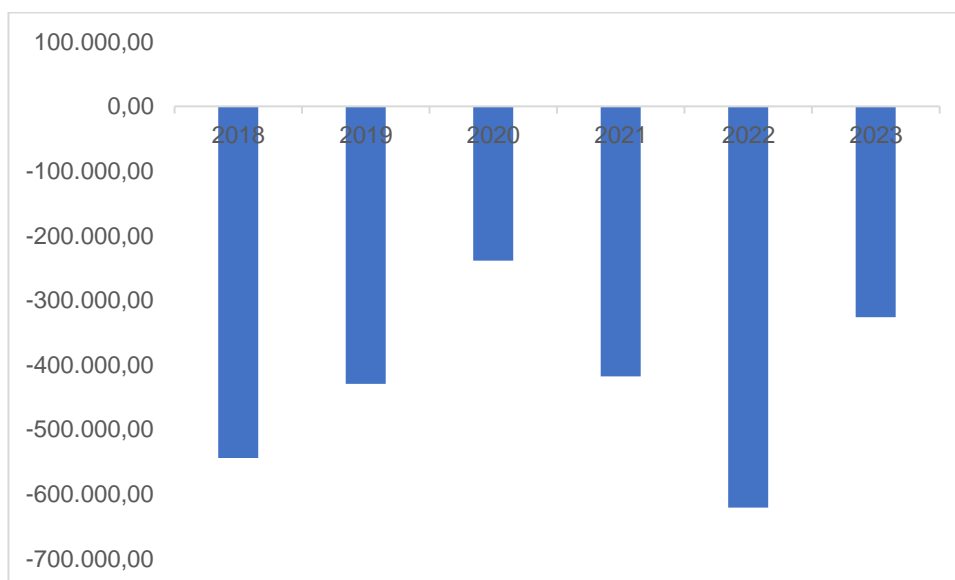
*Balanza Comercial del Sector Textil en miles de dólares*

Año	Exportaciones (Miles dólares)	Importaciones (Miles dólares)	Balanza Comercial
2018	60 667.30	604 868.14	-544 200.84
2019	57 678.30	487 228.45	-429 550.15
2020	61 408.30	300 535.39	-239 127.09
2021	68 955.00	487 307.27	-418 352.27
2022	57 671.00	679 145.71	-621 474.71
2023	29 008.40	355 573.45	-326 565.05

*Nota.* Elaborado por autores. Fuente Banco Central del Ecuador (2023)

**Figura 14.**

*Balanza Comercial del Sector Textil en miles de dólares*



*Nota.* Elaborado por autores. Fuente Banco Central del Ecuador (2023)

**Relaciones Internacionales.** El Ecuador forma parte de varios organismos internacionales con el objetivo de poder promover la integración económica y fortalecer sus relaciones comerciales. Según la SENA, uno de los principales organismos es el ALADI; el cual promueve la cooperación de sus países miembros para lograr una mejoría en el ámbito de comercio,

inversión y desarrollo. En el caso específico de la industria textil, Ecuador tiene acuerdos comerciales con todos los países miembros de la ALADI que eliminan los aranceles para las exportaciones ecuatorianas de textiles y confección. Esto significa que las empresas ecuatorianas de textiles y confección pueden exportar sus productos a los países miembros de la ALADI sin pagar ningún arancel.

Estos acuerdos han tenido un impacto positivo en la industria textil ecuatoriana. Han permitido a las empresas ecuatorianas aumentar sus exportaciones y generar nuevos empleos. Sin embargo, los acuerdos comerciales de la ALADI también plantean algunos desafíos para la industria textil ecuatoriana. Los países miembros de la ALADI son mercados competitivos, con muchas empresas de todo el mundo que compiten por las mismas oportunidades.

Por otro lado, el Ecuador se adhirió al acuerdo Multipartes con la Unión Europea, sin embargo, no afecta al caso de estudio, debido que este mercado no tiene mayor importación para el sector textil ecuatoriano. En cambio, uno de los principales socios comerciales del Ecuador es Estados Unidos, con el cual no ha firmado ningún acuerdo bilateral de forma oficial, sin embargo, si ha mantenido relaciones con dicho país y el interés por uno.

Finalmente, el Ecuador ha firmado un tratado de libre comercio con China, su mayor proveedor en el ámbito textil. El cual no ha entrado en vigencia por la incertidumbre política que transcurría el país en el momento de firmarlo. Cabe recalcar los beneficios que este TCL brindara para la nación. Según el Ministerio de Producción y Comercio Exterior (2023) “El principal beneficio es el de haber fortalecido un vínculo comercial y económico más estrecho con la segunda mejor economía, que abre las posibilidades de acceder a un poderoso estímulo de crecimiento en el corto, mediano y largo plazo para el país.” Por otro lado, este afectaría a la producción interna del país, ya que aumentaría aún más la dependencia de producto importado

proveniente de China, lo que podría causar un subdesarrollo en el sector manufacturero del sector textil.

**Contrabando.** La problemática del contrabando ha impactado de forma negativa al sector textil en los últimos años. Esta introducción de productos ilícitos no solo afecta al sector manufacturero, sino a la competitividad del sector comercial. Esto incluye desde la introducción de productos no declarados de los países vecinos como Colombia, hasta la evasión de impuestos y regulaciones arancelarias. Este escenario no solo es un gran desafío para el sector, sino que también perjudica a la salud del mercado, afectado a empresas legítimas. Según la Asociación de Industriales textiles del Ecuador (2018) “este representa a uno de los sectores que está en el top cinco de los más afectados por el comercio ilegal”.

#### **Análisis microeconómico**

**Ventas locales.** Para poder analizar de forma adecuada el sector, primero se expone la clasificación industrial internacional uniforme, mejor conocido como CIIU 4.0, el cual asigna una clasificación numérica a varios sectores del país para poder simplificar la obtención de datos y su análisis. En este caso de estudio, para el sector de textiles ecuatoriano, se lo clasifica con C13; subdividiéndose para presentar una información más detallada, como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 9.**

*CIIU 4.0 del sector textil*

Código	Descripción
C	Industrias manufactureras
C13	Fabricación de productos textiles
C131	Hilatura, tejedura y acabados de productos textiles
C1311	Preparación e hilatura de fibras textiles
C1312	Tejedura de productos textiles
C139	Fabricación de otros productos textiles
C1391	Fabricación de tejidos de punto y ganchillo
C1392	Fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir
C1393	Fabricación de tapices y alfombras

*Nota.* La tabla muestra el código de clasificación industrial internacional uniforme (CIIU 4.0) del sector textil. Elaborado por los autores. Fuente INEC (2012)

Con los datos obtenidos en la tabla anterior, se presenta un análisis detallado de los niveles de ventas totales del sector textil ecuatoriano para un periodo de 5 años. Se realizó una comparación entre la industria manufacturera y el sector comercial, considerando su aportación (en miles de dólares) a las ventas totales para el sector, como se puede apreciar en la siguiente tabla.

**Tabla 10.**

*Ventas anuales del sector textil ecuatoriano en miles de dólares*

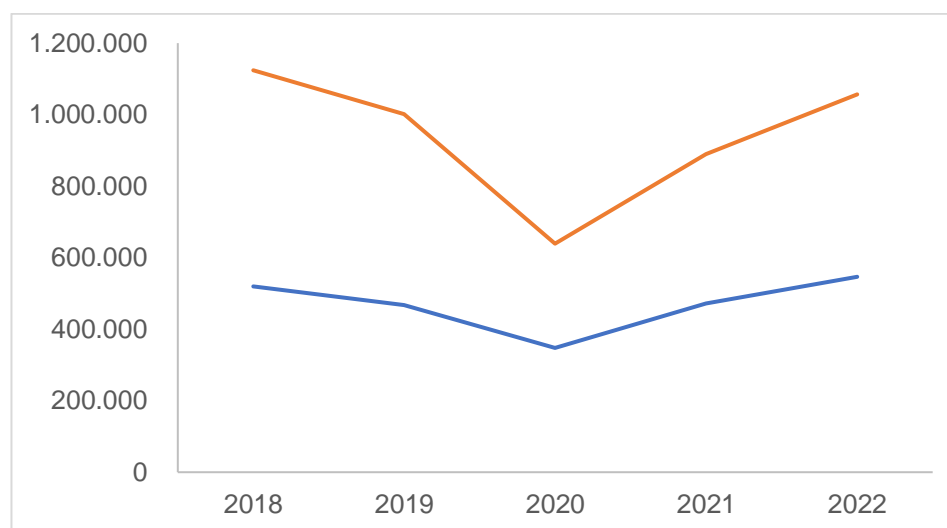
Año	Industria Manufacturera	Sector Comercial	Total	Variación
2018	519 574	1 124 102	1 643 677	
2019	467 251	1 001 675	1 468 926	-11%
2020	347 553	639 197	986 750	-33%
2021	472 003	889 172	1 361 175	38%
2022	546 496	1 056 040	1 602 535	18%

Nota. La figura muestra las ventas anuales del sector textil ecuatoriano por tipo de industria y su variación porcentual. Elaborado por autores. Fuente INEC (2022)

Se puede apreciar en la figura 15, que la línea de tendencia del sector comercial siempre ha sido mayor que la del sector manufacturero dentro del país, inclusive durante la crisis sanitaria. Lo que indica que el sector manufacturero textil ecuatoriano esta subdesarrollado en comparación al sector comercial que abarca tanto la venta de materia prima o productos terminados, ya sea local o importada.

**Figura 15.**

*Ventas anuales del sector textil ecuatoriano*

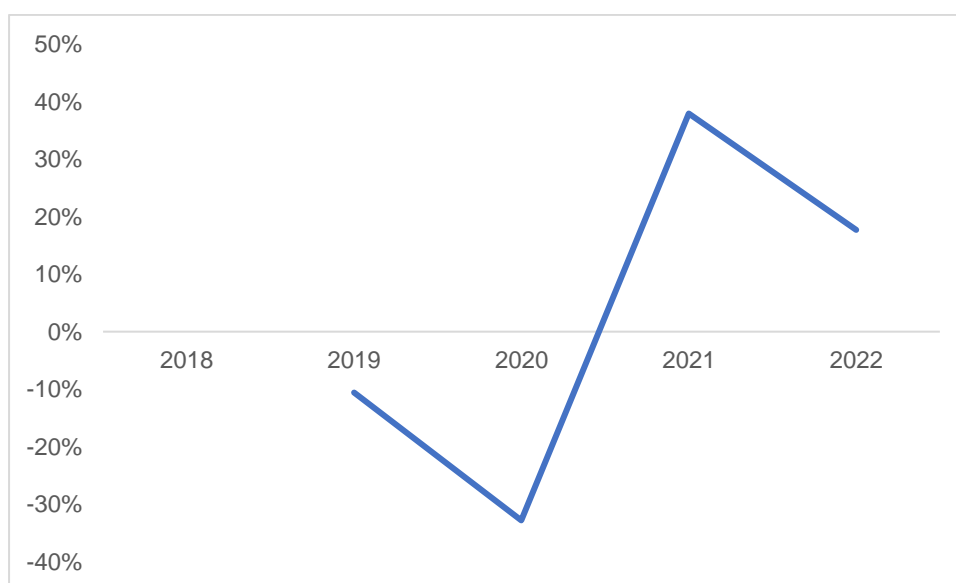


Nota. La línea naranja representa el sector comercial mientras la línea azul representa a la industria manufacturera. Elaborado por autores. Fuente INEC (2022)

Para la siguiente figura, se puede apreciar que hubo una caída del -33% para el año 2020, a raíz de la pandemia. En el año siguiente se puede ver una recuperación del 38% gracias a la reactivación económica paulatina, finalmente cayendo nuevamente 18% para el último periodo. Hubo un incremento, pero el porcentaje de variación es drásticamente menor que el periodo pasado indicando una pequeña desaceleración para las ventas.

### Figura 16.

*Porcentaje de variación de ventas anuales*



*Nota.* La figura muestra la variación porcentual de las ventas anuales. Elaborado por autores. Fuente INEC (2022)

**Empresas textiles.** Para el año 2022, se puede observar que dentro del Ecuador hay un total de 10 691 empresas constituidas relacionadas con el sector textil. De ellas, se puede apreciar que 2 976 están dedicadas al sector manufacturero local y que 7 715 se encuentran relacionadas al sector comercial, ya sea ventas al por mayor o menor.



**Tabla 11.***Número de empresas en el sector textil año 2022*

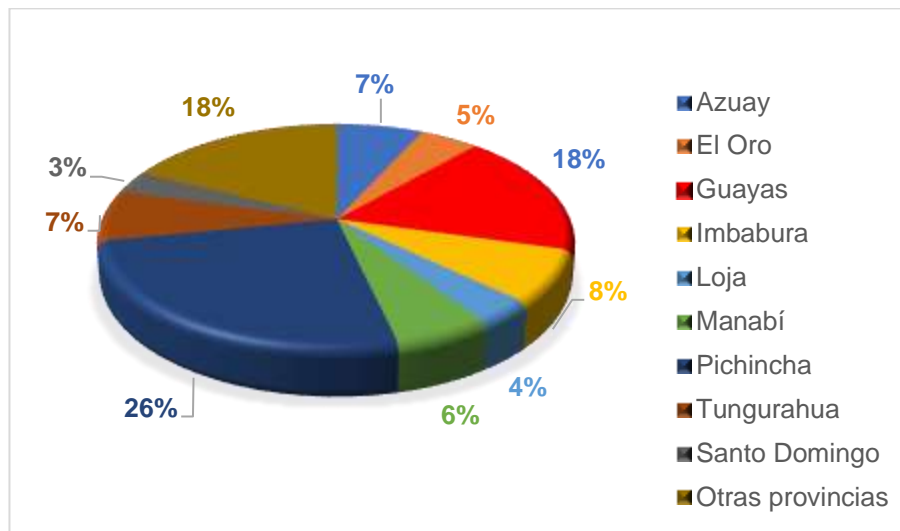
Provincias	Industrias manufactureras	Sector Comercial	Total	Porcentaje
Azuay	283	454	737	7%
El Oro	93	410	503	5%
Guayas	381	1 514	1 895	18%
Imbabura	353	468	821	8%
Loja	68	309	377	4%
Manabí	160	463	623	6%
Pichincha	888	1 845	2 733	26%
Tungurahua	202	572	774	7%
Santo Domingo de los Tsáchilas	94	261	355	3%
Otras provincias	454	1 419	1 873	18%
Total	2 976	7 715	10 691	

*Nota.* Elaborado por autores. Fuente INEC (2022)

Como se puede apreciar en las siguientes figuras, las provincias de Pichincha y Guayas abarcan la mayoría de empresas textiles del Ecuador, ya sean enfocadas en el sector comercial o manufacturero. Seguidas por Imbabura, Azuay, Tungurahua y Manabí respectivamente. El resto del porcentaje está dividido en el resto del país a menor escala.

**Figura 17.**

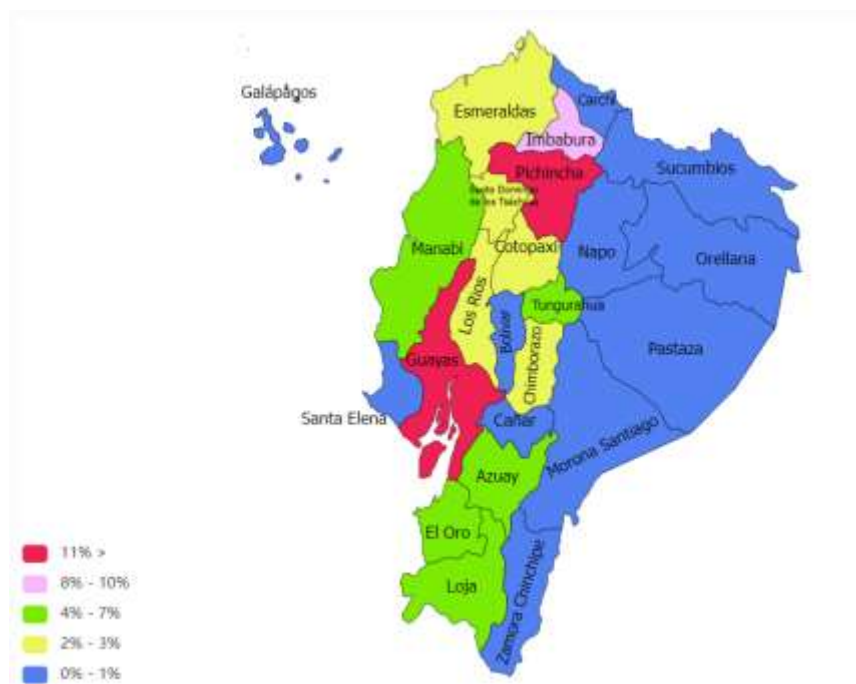
*Porcentaje de Participación de empresas textiles año 2022*



*Nota.* La figura muestra el porcentaje de participación de empresas textiles en las diferentes provincias. Elaborado por autores. Fuente INEC (2022)

**Figura 18.**

*Concentración de empresas por provincia año 2022*



*Nota.* La figura muestra la concentración de las empresas textiles en las diferentes provincias del Ecuador. Elaborado por autores. Fuente INEC (2022)

**Tasa de empleo.** Para el año 2022, se registró un total de 20 499 personas que trabajan dentro del sector. La industria manufacturera registra 8991, mientras que el sector comercial tiene un registro de 11 508 personas. Esta oferta laboral contribuye en gran medida para la reducción de la tasa de desempleo dentro del país y fomenta un desarrollo constante para el sector.

**Tabla 12.**

*Empleos registrados año 2022*

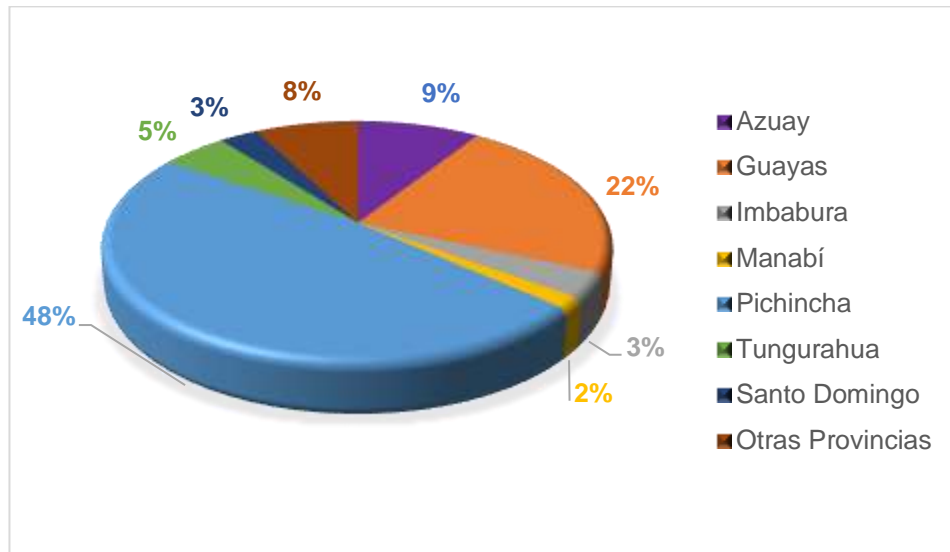
Provincia	Industria Manufacturera	Sector Comercial	Total	Porcentaje
Azuay	1 064	810	1 874	9%
Guayas	1 393	3 196	4 589	22%
Imbabura	326	383	709	3%
Manabí	54	257	311	2%
Pichincha	4 911	4 940	9 851	48%
Tungurahua	511	493	1 004	5%
Santo Domingo de los Tsáchilas	361	231	592	3%
Otras Provincias	371	1 198	1 569	8%
<b>Total</b>	<b>8 991</b>	<b>11 508</b>	<b>20 499</b>	

*Nota.* La tabla muestra la cantidad de personas que trabajan en el sector textil ecuatoriano para el año 2022. Elaborado por autores. Fuente INEC (2022)

Como se puede observar en las siguientes figuras, la provincia de Pichincha es la que tiene mayor tasa de empleo del sector, tomando un 48% de su totalidad. Seguido de la provincia del Guayas con un 22%. Estos resultados indican claramente que estas dos provincias desempeñan un papel crucial en la generación de empleo en el sector, destacándose por su importancia a nivel provincial.

**Figura 19.**

*Porcentaje de empleo por provincia año 2022*



*Nota.* La figura muestra el porcentaje de personas que trabajan en el sector textil ecuatoriano para el año 2022. Elaborado por autores. Fuente INEC (2022)

**Cadena de valor.** La cadena de valor del sector textil comprende todas las etapas desde la producción hasta su distribución. Según la ficha sectorial, elaborada por la Corporación Financiera Nacional (2022) la industria textil ecuatoriana ofrece las siguientes etapas en su cadena de valor:

- **Producción de materias primas:** Esta etapa incluye la producción de fibras naturales, como algodón, lana y lino, así como la producción de fibras sintéticas, como poliéster y nylon. En Ecuador, la producción de materias primas es un eslabón relativamente débil, ya que el país importa la mayoría de las fibras que utiliza.
- **Preparación de fibras:** Esta etapa incluye la hilatura, el cardado y el peinado de las fibras. En Ecuador, la preparación de fibras es un eslabón relativamente fuerte, ya que el país cuenta con una industria hilandera desarrollada.
- **Confección de prendas:** Esta etapa comprende el corte, la costura y la terminación de las prendas. Para el país, la confección de prendas es relativamente fuerte, sin embargo, aún tiene que competir con

producto importado, especialmente los que provienen del sureste asiático.

- Comercialización: Finalmente, esta etapa incluye la distribución y la venta de las prendas. En Ecuador, la comercialización es relativamente débil, debido a que debe de competir con sus países vecinos como Colombia.

### **Entrevistas**

Se procedió a realizar dos entrevistas a expertos del sector textil ecuatoriano. La primera se realizó al Sr. Mario Pazmiño de Industrial Politex S.A. una industria local con sede en la ciudad de Quito. La segunda se entrevistó al ingeniero textil Sr. Nabil Kuri, exdueño de Casa Monett, el cual ha trabajado en el sector por más de 40 años. A continuación, se presentan las respuestas brindadas por los expertos del sector para la entrevista del Apéndice A.

#### **Entrevista #1:**

Entrevistado: Sr. Mario Pazmiño de Industrial Politex S.A.

1. El uso de la tecnología en la Industria Textil, definitivamente a marcado un antes y un después, maquinaria moderna computarizada, que agiliza la producción, materia prima de excelente textura y calidad, que permite ofertar una diversidad de colores y modelos, introduciendo al mercado productos cada vez más novedosos.
2. El mercado textil ecuatoriano dejó de ser local desde hace varios años, ahora es regional y global. Es necesario la implementación de mecanismos privados y públicos para competir en igualdad de condiciones con el resto de países del mundo.
3. Hubo un estancamiento profundo en la producción y comercialización de telas para la confección de ropa en general. En cambio, dio excelentes resultados la venta de telas relacionadas con el área hospitalaria y de la salud.

4. Estamos atrasados, necesitamos con urgencia involucrarnos en procesos de modernización en todo nivel. El gobierno debe tomar la iniciativa, participar junto con los empresarios en foros y alianzas que faciliten una competencia sana, en igualdad de condiciones.
5. A veces se tiene la percepción que el gobierno nacional favorece abiertamente a la importación sin ningún tipo de control de productos de otros países, especialmente de China, en perjuicio notorio de la producción nacional. Hoy, es imposible competir con el producto textil importado.
6. Positivo, siempre y cuando el gobierno tome cartas en el asunto, genere políticas que beneficien a los productores textiles nacionales, que aperture líneas de crédito blandas, que facilite el acceso a la tecnología (conferencias, talleres...) La importación de productos textiles es buena, siempre y cuando sea un complemento de la producción nacional y en la misma igualdad de condiciones: precios, calidad y diseños...
7. Mejoraría en los siguientes ámbitos:
  - Tecnología de punta
  - Materia prima de calidad
  - Políticas que protejan la producción nacional.
  - Control estricto de las importaciones.
  - Capacitación permanente del personal administrativo y obrero.

### **Entrevista #2:**

Entrevistado: Ing. Nabil Kuri

1. Lastimosamente la evolución ha sido regresiva, lo que ha causado una disminución en su actividad de manera considerable.
2. Modernizar los equipos, además de competir con los productos importados como lo son mercadería proveniente del sureste asiático donde las condiciones son más favorables para el fabricante.

3. Esta desde luego ha impactado de forma negativa, puesto que ha creado una recesión no solo en este sector sino en casi todos los sectores productivos.
4. Es menos competitiva, y no necesariamente por el hecho de ser dolarizados, sino también el tamaño de país influye mucho para inversiones importantes en el sector ya que los vecinos tienen un mercado cautivo interno importante, lo que permite tener equipos más eficientes.
5. Siempre es el problema de estabilidad política y fiscal lo que aleja a inversionistas locales y extranjeros a arriesgar capitales y /o servicios por la falta de esta.
6. Producir tejidos y prendas con mayor valor agregado destinados a la exportación a países de alto poder adquisitivo.
7. Se deben buscar nichos de productos que por su volumen y calidad no sean de interés para los grandes productores asiáticos que prefieren producir grandes volúmenes y calidad mediana.

## Importadora San George

### Figura 20.

*Logo de la empresa*



*Nota.* Fuente Importadora San George

Importadora San George consta como una persona natural fundada el 28 de agosto del 2006 dedicada a la importación y comercialización de textiles a nivel nacional. Actualmente, solo cuenta con un local comercial ubicado en la ciudad de Guayaquil en las calles Chimborazo entre Aguirre y Clemente Ballén.

### Figura 21.

*Ubicación geográfica*



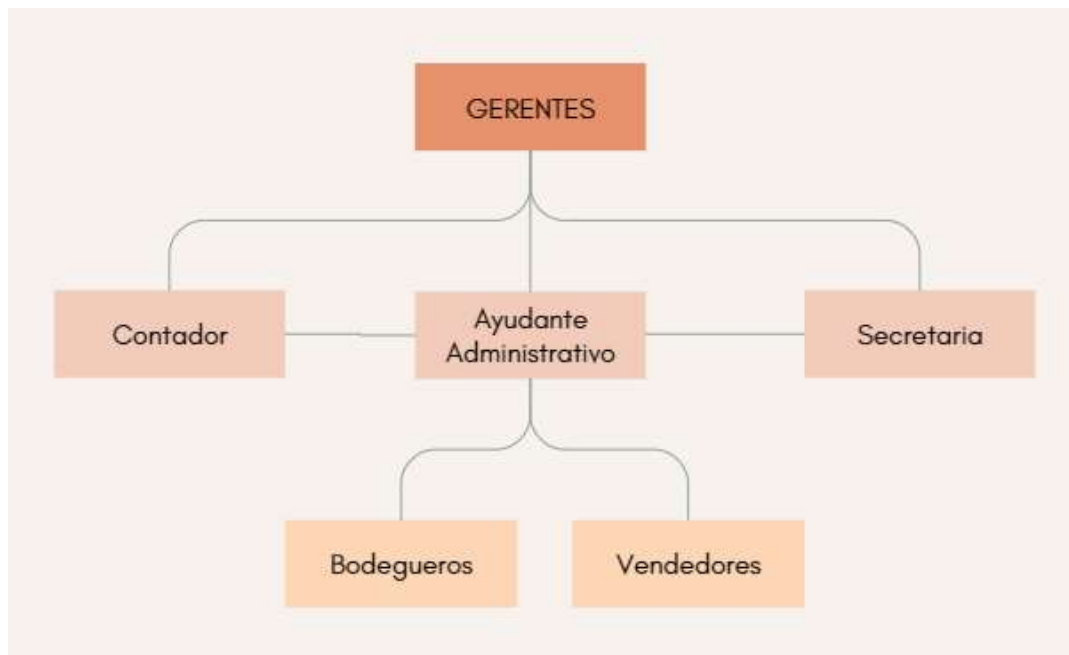
*Nota.* La figura muestra la ubicación del local de Importadora San George. Fuente Google Maps



Para el año 2023, cuenta con 10 empleados excluyendo a sus dos dueños que participan diariamente en la actividad laboral de la empresa. La siguiente figura muestra el sistema jerárquico de la organización. El termino gerentes se refiere a los dueños de la empresa, siendo estos, la máxima figura de autoridad de la organización y los que dan las ordenes al resto del nivel jerárquico.

**Figura 22.**

*Organigrama*



*Nota.* Elaborado por autores

Las siguientes tablas exponen de manera simplificada datos financieros proporcionados por la empresa para un periodo de 4 años. Según los datos de la traba 14, las ventas fueron afectadas gravemente en el año 2020 a raíz de la pandemia y principalmente por la disrupción a nivel global de la cadena de suministro y logística marítima, de la cual Importadora San George depende en gran escala para su actividad. Para los últimos años, se puede observar una recuperación constante por parte de la empresa debido al incremento de la demanda local y provincial, además de la mejora paulatina del sector.

**Tabla 13.***Balance General*

	2019	2020	2021	2022
Total de Activos	\$159 687.28	\$170 638.57	\$179 284.32	\$208 976.63
Total de Pasivos	\$144 547.35	\$149 524.23	\$148 421.96	\$160 195.19
<b>Patrimonio</b>	<b>\$15 139.93</b>	<b>\$21 114.33</b>	<b>\$30 862.36</b>	<b>\$48 781.45</b>

*Nota.* La tabla muestra un balance general simplificado para un periodo de 4 años. Elaborado por autores

**Tabla 14.***Estado de resultados*

	2019	2020	2021	2022
Ventas Netas	\$183 514.82	\$97 091.76	\$159 086.00	\$250 736.28
Inventario Inicial	\$98 101.79	\$141 063.37	\$148 459.53	\$167 384.79
Compras	\$28 858.94	\$5 392.28	\$8 816.54	\$3 317.90
Importaciones	\$168 420.68	\$71 033.23	\$139 417.20	\$238 402.73
Inventario Final	\$141 063.37	\$148 459.53	\$167 384.79	\$204 293.86
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$29 196.77</b>	<b>\$28 062.41</b>	<b>\$29 777.53</b>	<b>\$45 924.73</b>
Gastos	\$21 860.70	\$21 033.71	\$18 309.26	\$24 843.45
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$7 336.07</b>	<b>\$7 028.71</b>	<b>\$11 468.27</b>	<b>\$21 081.28</b>

*Nota.* La tabla muestra un estado de resultados simplificado para un periodo de 4 años. Elaborado por autores

**Análisis interno**

**Segmentación de mercado.** Importadora San George ya tiene definido su segmentación de mercado, abarcando las siguientes áreas:

- Consumidor final mayores de 18 años con poder adquisitivo variado.
- Diseñadores de moda y sastres.
- Minoristas y mayoristas locales y provinciales.
- Pequeñas, medianas y grandes empresas de confección y/o comercialización de ropa.

La empresa provee a varias ciudades alrededor del país, concentrando su mayor nivel de venta en su ciudad sede de Guayaquil. La siguiente tabla muestra la ubicación geográfica de los diferentes consumidores mayoristas que tiene la empresa.

**Tabla 15.**

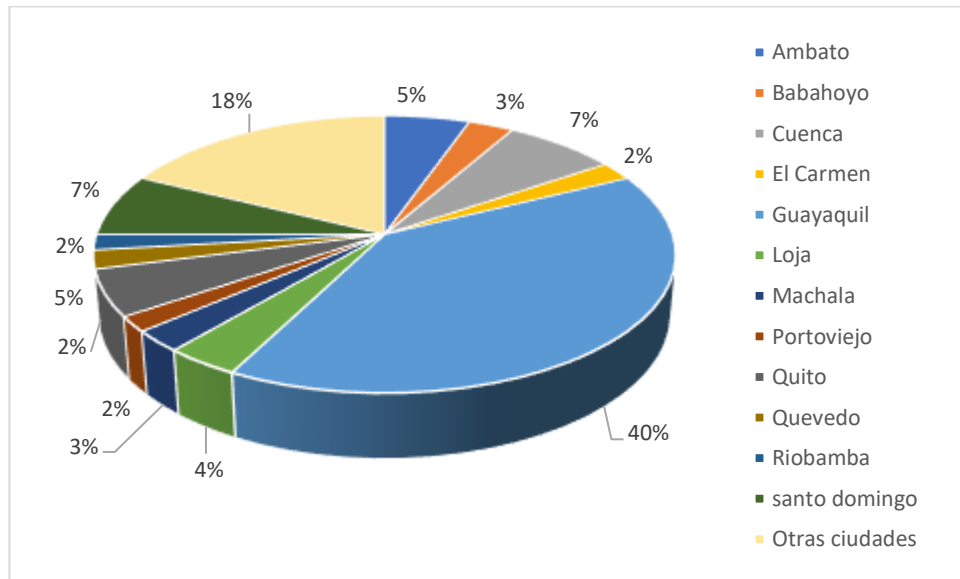
*Ubicación geográfica de clientes mayoristas*

Ciudad	Número de Clientes	Porcentaje
Ambato	15	5%
Babahoyo	8	3%
Cuenca	20	7%
El Carmen	6	2%
Guayaquil	110	40%
Loja	10	4%
Machala	7	3%
Portoviejo	5	2%
Quito	15	5%
Quevedo	6	2%
Riobamba	5	2%
santo domingo	20	7%
Otras ciudades	49	18%
<b>Total</b>	<b>276</b>	

*Nota.* Elaborado por autores

**Figura 23.**

*Porcentaje de clientes mayoristas por ciudad*



*Nota.* Elaborado por autores

**Proveedores.** A lo largo de sus años de operación, Importadora San George ha entablado diversas relaciones comerciales tanto a nivel local como internacional. Como el país no exhibe una competitividad destacada en términos de tecnología e innovación, la empresa opta mayoritariamente por la importación como su principal estrategia para asegurar su relevancia en el mercado. Entre sus proveedores locales más destacados se encuentran:

- Reinatex
- Industrial Politex
- Barush
- Casa de los Vestidos
- Almacenes Meryland
- Neymatex

Por otro lado, los principales países donde operan los diferentes proveedores internacionales son:

**Tabla 16.**

*Países proveedores para la empresa*

País	Cantidad de empresas
China	3
Corea	1
India	1
Indonesia	1
Panamá	15
Total	21

*Nota.* Elaborado por autores

Importadora San George ha establecido relaciones comerciales con algunos países asiáticos para adquirir telas especializadas, como llanas o casimires destinadas a la confección de prendas masculinas. Sin embargo, en lo que respecta al resto de productos, más del 70% de los proveedores de la empresa son panameños, quienes actúan como intermediarios para obtener telas estampadas, de gala o sintéticas procedentes en su mayoría de China y el resto de Asia.

**Competencia.** El sector textil se caracteriza por ser altamente competitivo y con una relativa facilidad de entrada para nuevos participantes. En la ciudad sede de la empresa, hay varias organizaciones que presentan como una competencia directa para Importadora San George, ofreciendo productos similares y ubicándose en las cercanías del establecimiento físico de la compañía. Entre sus principales competidores en el mercado guayaquileño se encuentran:

- Stefanie
- Casa Aidita
- El Barata
- Gentex

Además, la reciente entrada de competidores chinos al sector ha perjudicado el balance del mercado, ya que ellos tienen la facilidad de adquirir textiles baratos, procedentes de China, sin la ayuda de ningún intermediario, como lo son los proveedores panameños. La preferencia de los clientes por productos más económicos, presenta un obstáculo importante para la empresa. Por otro lado, la ratificación del tratado comercial con China podría representar una oportunidad para la empresa, permitiéndole obtener dichos productos con mayor facilidad y menores aranceles, lo que le ayudaría a enfrentar la competencia emergente de manera más efectiva.

**Logística Interna.** La logística interna desempeña un papel fundamental en el funcionamiento de Importadora San George y su cadena de ventas a nivel nacional. Esta gestión garantiza la distribución y llegada del producto ofrecido por parte de la empresa a sus clientes en todo el Ecuador en los tiempos óptimos y deseados. Entre los principales transportistas a nivel nacional que usa la empresa se encuentran:

- Transporte pesado Chone
- Ticar
- Transporte pesado J.J.
- Transporte Los Colorados
- Transporte Pichincha
- Transporte Ortiz
- Transporte Los Andes
- Servientrega

**Análisis FODA.** Para poder entender la situación actual y el ámbito competitivo de Importadora San George, se tiene que aplicar cierto tipo de herramientas para poder obtener resultados sólidos. Entre ellas se tiene el análisis FODA; el cual sirve para poder comprender las capacidades internas de la empresa, así como los desafíos y oportunidades externas. Los cuales se analizaron a continuación.

**Fortalezas.** Son los ámbitos internos positivos del análisis FODA, que sirven como puntos para poder alcanzar los objetivos propuestos. En este contexto, se destaca la relevancia del producto ofrecido por la empresa, constituyendo su principal factor diferenciador frente a la competencia. Asimismo, la experiencia acumulada en el mercado y las conexiones establecidas a lo largo de su tiempo de operación se posicionan como elementos fundamentales para obtener una ventaja competitiva. Las principales fortalezas de la empresa se detallan en la siguiente tabla.

**Tabla 17.**

*Fortalezas de Importadora San George*

Factor	Descripción
Fortalezas	Productos textiles de alta calidad
	Variedad en sus productos
	Diseños textiles innovadores, llamativos y exclusivos
	Precios competitivos
	15 años de experiencia en el mercado
	Red de proveedores internacionales y nacionales de confianza

*Nota.* Elaborado por autores

**Oportunidades.** Se refieren a los ámbitos positivos externos de una organización, que ayudan a entender las tendencias y situaciones favorables del entorno. En el caso de la organización examinada, la reactivación y recuperación del sector comercial tras la pandemia presentan una oportunidad estratégica significativa para el aumento de las ventas. Asimismo, las recientes tendencias de moda y el creciente interés de los consumidores contribuyen a un incremento potencial para cualquier empresa en el sector. Las oportunidades claves de la empresa se describen detalladamente en la siguiente tabla.

**Tabla 18.**

*Oportunidades de Importadora San George*

Factor	Descripción
Oportunidades	Reactivación del sector comercial post crisis sanitaria
	Incremento del interés de productos textiles por parte de los consumidores ecuatorianos
	Nuevas tendencias de moda a nivel global
	Colaboración con instituciones locales como Miss Ecuador

*Nota.* Elaborado por autores

**Debilidades.** Son ámbitos fundamentales que ofrecen una perspectiva crítica de los elementos internos negativos de una organización que podrían perjudicar el alcance de las metas. En este caso, los dueños de la organización muestran una marcada resistencia al cambio, optando por estrategias de marketing desactualizadas y descuidando la mejora de la presencia online de la marca. Asimismo, incurren en considerables gastos de importación, lo que eleva el costo de la tela y mostrando su dependencia de ella para sus operaciones. Al mismo tiempo, se les dificulta la cobranza de sus ventas a crédito. Además, se enfrentan a gastos de almacenamiento de telas que han pasado de moda, y muestran desinterés a deshacerse de ellas debido a la percepción de que conlleva una pérdida financiera. A continuación, en la siguiente tabla se detallan las debilidades de la empresa.



**Tabla 19.**

*Debilidades de Importadora San George*

Factor	Descripción
Debilidades	Estrategia de marketing ineficiente
	Escasa presencia online de la marca
	Dependencia de endeudamiento para financiar sus operaciones
	Demora en la cobranza en ventas a crédito
	Altos niveles de inventario obsoleto

*Nota.* Elaborado por autores

**Amenazas.** Son los ámbitos negativos externos que indican a la organización acerca de posibles riesgos futuros, que permiten la preparación para poder estar preparados y adaptarse a ellos. Como toda organización, Importadora San George tiene varias amenazas que perjudican a su actividad. Entre las más destacadas se encuentran el notorio aumento de la competencia a nivel global y local, las cuales están más actualizadas en el ámbito tecnológico. Se puede agregar la inestabilidad del entorno político, social y económico del país, cuyos efectos perjudican no solo a la organización, sino a todos los sectores. Además, la demora en la llegada de la mercadería debido a problemas logísticos y aduaneros es un problema que puede afectar al nivel de competitividad de la organización. Por último, las actuales tendencias ecológicas también afectan la fabricación de textiles, un sector que contribuye significativamente a la contaminación ambiental debido al uso constante de químicos en su elaboración. Se presentan dichas amenazas de forma más detallada en la siguiente tabla.

**Tabla 20.**

*Amenazas de Importadora San George*

Factor	Descripción
Amenazas	Incremento de la competencia local e internacional.
	Uso de canales en línea por parte de la competencia local.
	Inseguridad económica, política y social
	Fluctuación del costo de la materia prima
	Irregularidad en la cadena de suministro a nivel global
	Cambios de preferencia del consumidor
	Barreras arancelarias
	Subdesarrollo del sector tecnológico local
	Desafíos en materia de sostenibilidad

*Nota.* Elaborado por autores

**Situación Financiera.** Para poder evaluar la situación financiera de Importadora San George se necesita calcular los diferentes índices financieros que permitan medir la salud financiera y rendimiento operativos de dicha empresa. Utilizando los datos proporcionados por las tablas 13 y 14 se prosiguió a calcular los siguientes índices financieros:

$$\text{ROA o Retorno sobre activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de Activos}}$$

$$\text{ROE o Retorno sobre Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de Patrimonio}}$$

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Total de Pasivos}}{\text{Total de Activos}}$$

$$\text{Porcentaje de variación de ventas} = \frac{\text{Ventas año 2} - \text{Ventas año 1}}{\text{Ventas año 1}} \times 100$$

Reemplazando los valores proporcionados por la empresa en las tablas antes mencionadas se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 21.**

*Índices financieros de Importadora San George*

Índices financieros	2019	2020	2021	2022
ROA	5%	4%	6%	10%
ROE	48%	33%	37%	43%
Endeudamiento	91%	88%	83%	77%
Porcentaje Variación de Ventas		-47%	64%	58%

*Nota.* La tabla muestra los índices financieros de la empresa para un periodo de 4 años.

Elaborado por autores.

Como se puede apreciar en la tabla anterior, la tendencia del ROA es ascendente para los últimos años, lo que indica que Importadora San George ha incrementado su eficiencia para generar ganancias en relación con sus activos, especialmente para el último periodo donde obtuvo el mayor porcentaje, indicando una mejoría paulatina después de la crisis del 2020.

Por otro lado, según el indicador del ROE se puede observar que el primer año es el que tiene el valor más alto, a diferencia de los años siguientes que hubo una fluctuación importante, lo que podría indicar que el rendimiento financiero de la empresa era un poco volátil a raíces de la crisis sanitaria, lo que le ha tomado un cierto periodo de tiempo para poder estabilizarse.

En cambio, con el índice de endeudamiento se puede deducir que la empresa es altamente dependiente de la deuda para poder financiar sus actividades y operaciones en general. En este caso, la empresa tiene la capacidad de responder a este nivel de endeudamiento alto, pero es más susceptible a los cambios bruscos de la economía. Se puede apreciar una

tendencia decreciente para este índice, lo que podría indicar que la empresa ha tomado conciencia de esto y ha tratado de reducir su dependencia de la deuda para su financiamiento.

Finalmente, con el porcentaje de variación de las ventas se puede apreciar que el año 2020 fue el mayor afectado por razones previamente expuestas, como la pandemia y la disrupción de la cadena de suministros, lo que afectó gravemente al nivel de ventas. Para los últimos años, la tendencia de la variación es creciente, gracias a la reactivación económica y el incremento de la demanda local, sin embargo, es importante observar que el incremento para el último periodo es menor que el del 2021; lo que podría indicar una desaceleración del nivel de ventas para la empresa.

**Modelo Canvas.** Entre las herramientas más implementadas que se utilizan para analizar un negocio se tiene el modelo Canvas o Lienzo, un modelo visual que simplifica la representación de los aspectos fundamentales de una organización, facilitando así la toma de decisiones. En este contexto, se observa que la propuesta de valor de Importadora San George constituye su diferenciador clave frente a la competencia, centrándose especialmente en los puntos fuertes como lo es el producto ofrecido. Además, la atención y asesoramiento proporcionados al cliente, junto con las relaciones a largo plazo establecidas, se destacan como aspectos esenciales y distintivos de la organización.

Entre otros elementos cruciales detallados se encuentran las relaciones tanto con clientes como con proveedores, además de las actividades y recursos claves de la organización, implementando diversas estrategias y canales para poder cumplir con sus objetivos. Es importante destacar que la empresa intentó promocionar su marca a través de una asociación con Miss Ecuador. Sin embargo, los resultados no fueron los esperados, ya que no se observó un aumento significativo en la presencia de la marca en el mercado de pasarelas y eventos de gala. A continuación, se

presenta los 9 módulos claves del modelo para tomarlo como referencia en la elaboración del plan estratégico.

**Tabla 22.**

*Modelo Canvas de Importadora San George*

<b>Socios claves</b>	<b>Actividades claves</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Relación con el cliente</b>	<b>Segmento de clientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 21 proveedores internacionales</li> <li>• 6 proveedores locales</li> <li>• 35 empresas logísticas y de transporte a nivel nacional</li> <li>• Instituciones financieras</li> <li>• Colaboración con entidades locales como Miss Ecuador.</li> <li>• Servicio Nacional de Adunas del Ecuador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importación de textiles.</li> <li>• Comercialización de textiles a nivel nacional</li> <li>• Gestión de inventario y logística</li> <li>• Estrategias de marketing y publicidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Textiles de calidad con diseños innovadores y exclusivos.</li> <li>• Variedad de productos para responder a las necesidades del consumidor.</li> <li>• Asesoramiento personalizado.</li> <li>• Distribución a nivel nacional</li> <li>• Ventas a crédito por compras al por mayor</li> <li>• Relación longeva con clientes y proveedores claves</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente.</li> <li>• Eventos por diferentes temporadas. Ejemplo:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Temporada navideña</li> <li>○ Temporada playera</li> <li>○ Halloween</li> <li>○ Día de la madre</li> </ul> </li> <li>• Descuentos por compras al por mayor.</li> <li>• Encuestas de satisfacción y calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minoristas y mayoristas locales y provinciales.</li> <li>• Pequeñas, medianas y grandes empresas de confección y/o comercialización de ropa.</li> <li>• Diseñadores de moda y sastres.</li> <li>• Consumidor final que son mayores de 18 años con poder adquisitivo variado.</li> </ul>

	<p><b>Recursos claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendedores</li> <li>• Bodegueros</li> <li>• Inventario</li> <li>• Plataforma de gestión administrativas y contable</li> </ul>		<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienda física en la ciudad de Guayaquil.</li> <li>• Ventas vía redes sociales como WhatsApp.</li> <li>• Ventas vía las 4 líneas telefónicas.</li> </ul>	
<p><b>Estructura de costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos del producto y gastos de importación</li> <li>• Gastos de marketing y publicidad</li> <li>• Gastos operacionales y sueldos</li> </ul>		<p><b>Fuentes de Ingreso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de textiles al por mayor y menor a nivel nacional.</li> </ul>		

*Nota.* Elaborado por autores

### **Análisis externo**

El análisis externo desempeña un papel crucial en la planificación estratégica al servir como una herramienta fundamental para identificar y comprender los diversos factores externos que pueden tener un impacto significativo en el rendimiento y la operación de una empresa. Este análisis se centra en los factores que están fuera del control de la empresa, como los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y medioambientales.

El análisis externo es importante para las empresas porque les ayuda a comprender su entorno y a identificar las oportunidades y los desafíos que pueden enfrentar. Al comprender estos factores, las empresas pueden desarrollar estrategias que les ayuden a aprovechar las oportunidades y superar los desafíos.

#### **Factores políticos.**

- **Convenios comerciales:** El Ecuador tiene firmados acuerdos comerciales con más de 40 países, lo que le permite acceder a mercados internacionales con condiciones preferenciales. Esto representa una oportunidad para las empresas textiles ecuatorianas para entablar relaciones comerciales con dichos países.
- **Regulación laboral:** El Ecuador cuenta con una legislación laboral que protege los derechos de los trabajadores. Esto puede representar un desafío para las empresas textiles, que deben cumplir con los requisitos de la ley, como toda empresa local.
- **Estabilidad política:** El Ecuador ha experimentado una incertidumbre en su estabilidad política en los últimos años, lo que puede afectar la inversión y el desarrollo de los negocios textiles.



### **Factores económicos.**

- **Crecimiento económico:** El Ecuador ha registrado un crecimiento económico sostenido en los últimos años, teniendo un estancamiento reciente. Esto podría generar un aumento en la demanda de productos textiles, lo que representa una oportunidad para la empresa.
- **Inflación:** La inflación en Ecuador se encuentra en niveles relativamente estables. Esto favorece el consumo de productos textiles, ya que los consumidores tienen más poder adquisitivo.
- **Tasas de interés:** Las tasas de interés en Ecuador se encuentran en niveles altos en comparación a otros países de Latinoamérica. Esto podría dificultar la obtención de crédito para la empresa, y el crecimiento de la misma.
- **Riesgo país:** Este indicador refleja la posibilidad de que un país incumpla en el pago de su deuda externa. De acuerdo con el análisis de riesgo país realizado por el banco de inversión JPMorgan Chase, la evaluación de riesgo para Ecuador alcanzó los 1 733 puntos el 26 de noviembre de 2023. Esto refleja en mayor medida la inestabilidad política y económica que tiene en la actualidad la nación, atribuyendo a factores como la falta de efectivo en el presupuesto del estado, el cambio repentino de mando, entre otros.

**Factores sociales.** El gusto y la preferencia de la industria textil actual se caracterizan por la búsqueda de productos personalizados, sostenibles y de calidad.

- Los consumidores están cada vez más informados y exigentes, y buscan productos que se adapten a sus necesidades y preferencias individuales. Esto ha llevado a un aumento de la demanda de productos personalizados, como prendas de vestir a medida o con estampados personalizados.
- La sostenibilidad también es una tendencia importante en la industria textil. Los consumidores están cada vez más preocupados por el impacto medioambiental de la industria, y buscan productos que sean producidos

de manera sostenible. Esto ha llevado a un aumento de la demanda de productos elaborados con materiales reciclados o biodegradables.

- La calidad sigue siendo un factor importante para los consumidores, que buscan productos que sean duraderos y que se vean bien. Las empresas textiles deben centrarse en la calidad de sus productos para satisfacer las expectativas de los consumidores.

#### **Factores tecnológicos.**

- Desarrollo de nuevas tecnologías: El desarrollo de nuevas tecnologías está revolucionando la industria textil. En el ámbito tecnológico, las empresas textiles ecuatorianas se encuentran subdesarrolladas, por lo tanto, deben estar al día de las últimas tendencias tecnológicas para mantenerse competitivas.
- Digitalización: La digitalización está transformando la industria textil. Las empresas textiles ecuatorianas deben adoptar las nuevas tecnologías digitales para llegar a nuevos mercados y clientes.

#### **Factores ambientales.**

- Residuos textiles: La industria textil genera una gran cantidad de residuos textiles. Las empresas textiles ecuatorianas deben encontrar formas de reducir y reciclar estos residuos.
- Sostenibilidad: La sostenibilidad es una tendencia creciente en la industria textil. Las empresas textiles ecuatorianas deben adoptar prácticas sostenibles para satisfacer las demandas de los consumidores.
- Seguridad laboral: La seguridad laboral es una preocupación creciente en la industria textil. Hay varios peligros detectados en las diferentes etapas de fabricación para las diferentes personas que trabajan en el área como la exposición a sustancias químicas peligrosas y el manejo de materia prima delicada.

### **Factores legales.**

- **Leyes laborales:** Las leyes laborales ecuatorianas regulan las condiciones de trabajo de los empleados, incluyendo el salario mínimo, las horas de trabajo y las vacaciones. Las empresas textiles deben cumplir con estas leyes para evitar sanciones.
- **Leyes ambientales:** Las leyes ambientales ecuatorianas regulan la contaminación y la protección del medio ambiente. Las empresas textiles deben cumplir con estas leyes para evitar daños al medio ambiente.
- **Leyes de propiedad intelectual:** Las leyes de propiedad intelectual ecuatorianas protegen los derechos de propiedad intelectual, como las marcas registradas, las patentes y los derechos de autor. Las empresas textiles deben cumplir con estas leyes para evitar infracciones de propiedad intelectual.
- **Leyes de comercio exterior:** Las leyes de comercio exterior ecuatorianas regulan el comercio entre Ecuador y otros países. Las empresas textiles que exportan sus productos deben cumplir con estas leyes para evitar sanciones.

## Capítulo 4: Resultados de las encuestas

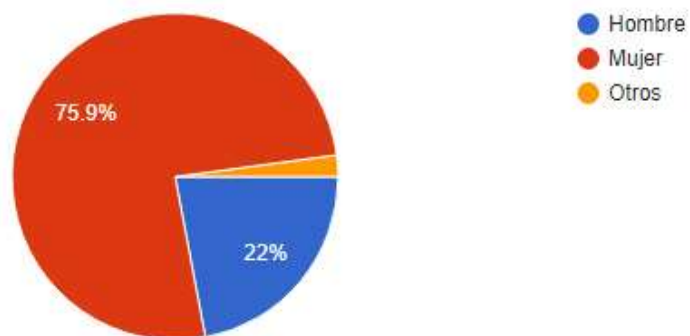
En este capítulo se presentan el análisis del estudio no probabilístico por conveniencia a una población finita. Dicho estudio dio como resultado un total de 377 encuestas, las cuales fueron realizadas a los clientes de Importadora San George desde el 19 de noviembre hasta el 25 de noviembre del 2023. A continuación, se exponen los resultados de la encuesta del Apéndice B.

### 1. Género

#### Figura 24.

*Resultados de la pregunta 1*

377 respuestas



*Nota.* Elaborado por autores

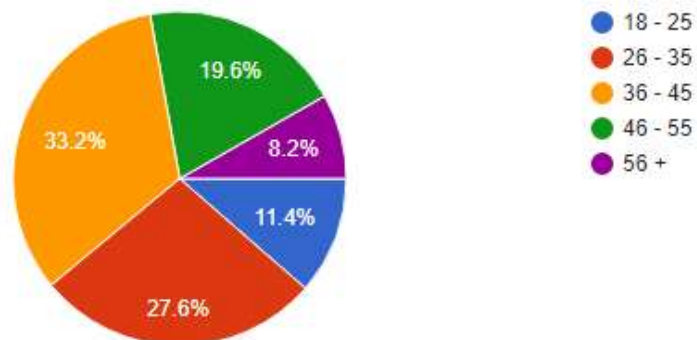
Según los resultados específicos de género de la encuesta a clientes de Importadora San George, se puede apreciar que la mayoría de los clientes son mujeres. El 75.9% de los encuestados eran mujeres, el 22% hombres y el 2.10% se identifica como otros. Este resultado es importante porque sugiere que las mujeres son más propensas a comprar productos textiles en comparación a los hombres, lo cual puede afectar la variedad de productos ofrecidos por parte de la empresa.

## 2. Rango de edad

**Figura 25.**

*Resultados de la pregunta 2*

377 respuestas



*Nota.* Elaborado por autores

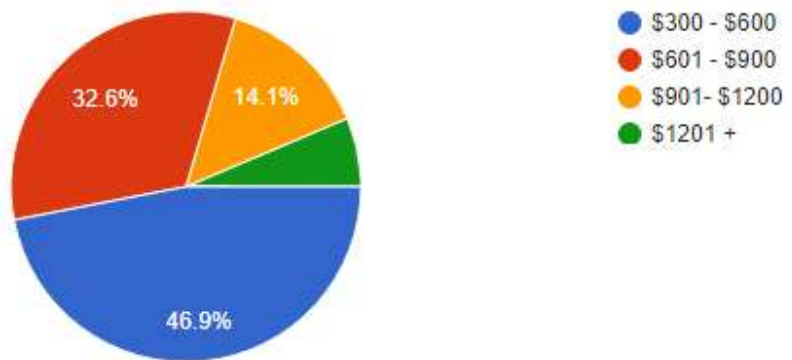
En base de las respuestas obtenidas de la encuesta, se puede apreciar que la mayoría de los clientes de Importadora San George se encuentran en la categoría de adultos de mediana edad. El 11.4% correspondía a la categoría de personas jóvenes, con edades de 18 a 25 años, mientras que el 27.6% de los participantes tenía edades entre 26 y 35 años. El 33.2% se ubicaba en el rango de 36 a 45 años, siendo este el más significativo. Al mismo tiempo, el 19.6% de los encuestados tenían edades comprendidas entre los 46 y 55 años. Finalmente, el 8.2% pertenecía al grupo de 56 años en adelante. Dichos resultados son importantes porque sugieren que Importadora San George atrae a un público más adulto que el de los jóvenes.

### 3. Nivel de ingresos mensual

**Figura 26.**

*Resultados de la pregunta 3*

377 respuestas



*Nota.* Elaborado por autores

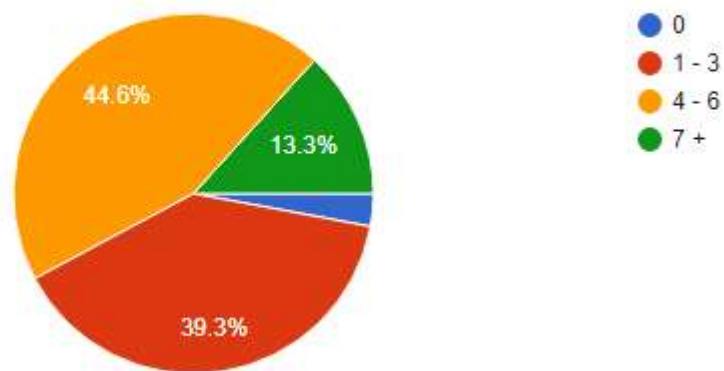
A partir del análisis de ingresos mensuales, realizado a los clientes de Importadora San George, se puede apreciar que la mayoría se sitúa en el segmento de ingresos medios-bajos. El 46.9% de los encuestados reportó un nivel de ingresos mensuales de \$300 a \$600, mientras que el 32.6% tenía ingresos en el rango de \$601 a \$900 por mes. Asimismo, el 14.1% presentaba un nivel de ingresos mensuales de \$901 a \$1200. Finalmente, el 6.4% tenía ingresos superiores a \$1201. Esto sugiere que Importadora San George atrae audiencias de diferentes niveles de ingresos. Esto se debe a varios factores, entre ellos, la oferta de la empresa que abarca una amplia gama de productos con diferentes rangos de precios.

4. ¿Con que frecuencia compra telas en un mes?

**Figura 27.**

*Resultados de la pregunta 4*

377 respuestas



*Nota.* Elaborado por autores

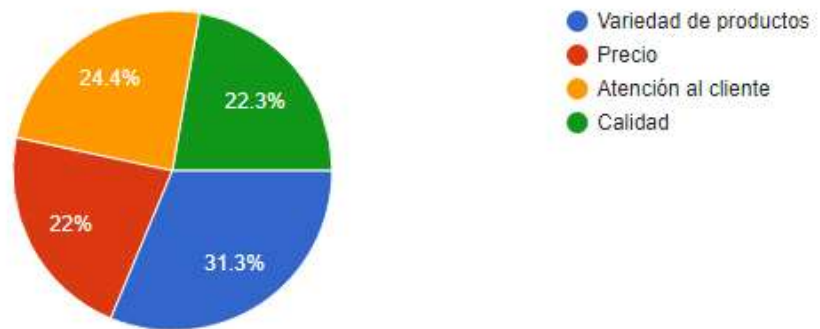
Los resultados para encontrar la frecuencia de compra de los clientes de Importadora San George indican que la gran mayoría de los clientes realizan compras de tela de manera habitual cada mes. Un pequeño grupo del 2.80% señaló que no adquiere tela con frecuencia durante el mes. Por lo contrario, el 39.3% afirmó comprar tela entre 1 y 3 veces al mes, mientras que el 44.6% de los participantes indicó realizar compras de tela entre 4 y 6 veces. Solamente el 13.3% mencionó adquirir tela 7 veces o más mensualmente. Esto puede indicar que la empresa en la actualidad retiene gran porcentaje de su clientela, las cuales compran de manera frecuente mensualmente, ya sea por motivos personales o comerciales.

5. Dentro de los factores que se enuncian, determine uno que lo motive a permanecer como cliente de Importadora San George

**Figura 28.**

*Resultados de la pregunta 5*

377 respuestas



*Nota.* Elaborado por autores

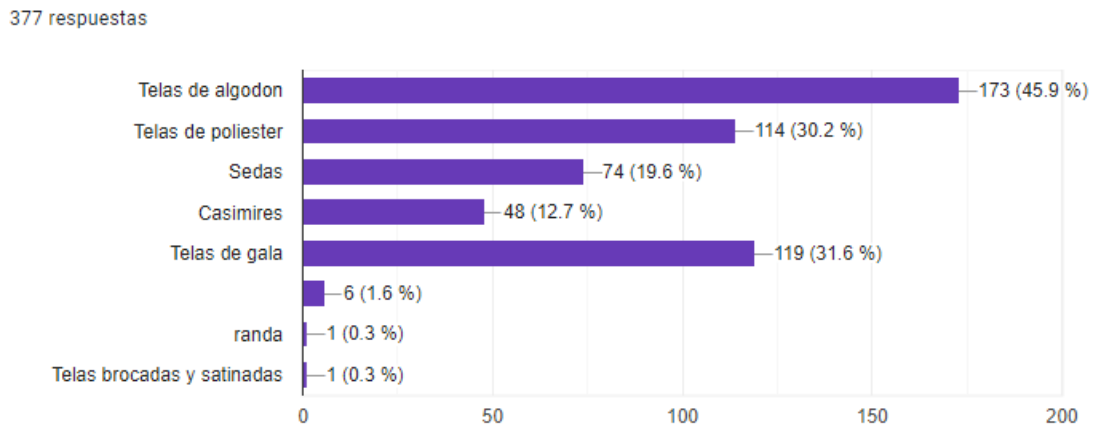
Como se puede apreciar, el gráfico que representa los motivos por los cuales los diferentes clientes de Importadora San George se mantienen como clientes de la empresa se encuentra distribuido de manera equitativa entre los factores enunciados, sin que ninguno destaque significativamente sobre los demás. Para los clientes de la empresa, la variedad de productos ofrecidos tiene un poco más de importancia, representando el 31.3%. Al mismo tiempo, la atención al cliente obtuvo un valor de 24.4%, seguida por la calidad y el precio con porcentajes de 22.3% y 22%, respectivamente. Este patrón sugiere que no hay un factor específico que los retenga como clientes de la empresa, sino que varía un poco entre las preferencias individuales de cada persona.



6. ¿Qué tipo de productos suele comprar en Importadora San George?

**Figura 29.**

*Resultados de la pregunta 6*



*Nota.* Elaborado por autores

Según los resultados del estudio realizado para identificar el producto más vendido de Importadora San George, se puede apreciar que las telas de algodón son las más preferidas por parte de los clientes, representando el 45.9%. Le siguen en popularidad las telas de gala y las telas de poliéster, con porcentajes de 31.6% y 30.2%, respectivamente. En menor medida, los clientes optan por telas de seda y casimires, que representan el 19.6% y el 12.7%. Finalmente, un grupo mínimo de clientes compra otros tipos de telas, como randas, telas brocadas o satinadas, representando el 2.20%.

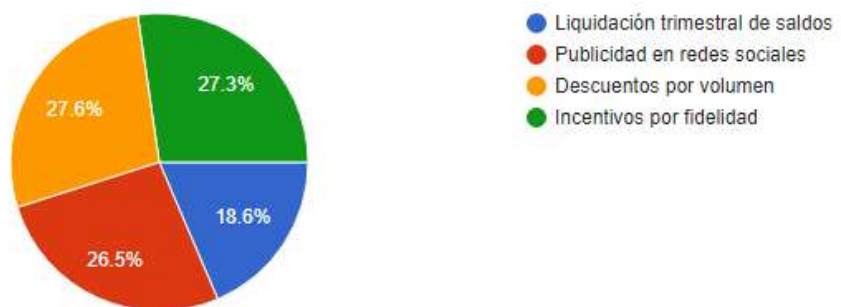
Este análisis sugiere que existe una preferencia marcada por parte de los clientes hacia productos textiles basados en algodón, ya sea debido a su versatilidad u otro factor. Asimismo, podría indicar la diversidad de destinos que tienen los diferentes productos que ofrece la empresa, ya sea para prendas casuales, formales, eventos de gala o con propósitos comerciales.

7. De las siguientes estrategias de mercado mencione una que le gustaría que Importadora San George implemente

**Figura 30.**

*Resultados de la pregunta 7*

377 respuestas



*Nota.* Elaborado por autores

Como se puede observar en el gráfico anterior, los clientes indican la necesidad de diversas estrategias por parte de la empresa para mejorar su nivel de satisfacción. La liquidación trimestral de saldos obtuvo el menor porcentaje, alcanzando un 18.6%. Seguidos por las diferentes estrategias como la publicidad en redes sociales, incentivos por fidelidad y descuentos por volumen con valores muy similares de 26.5%, 27.3% y 27.6%, respectivamente.

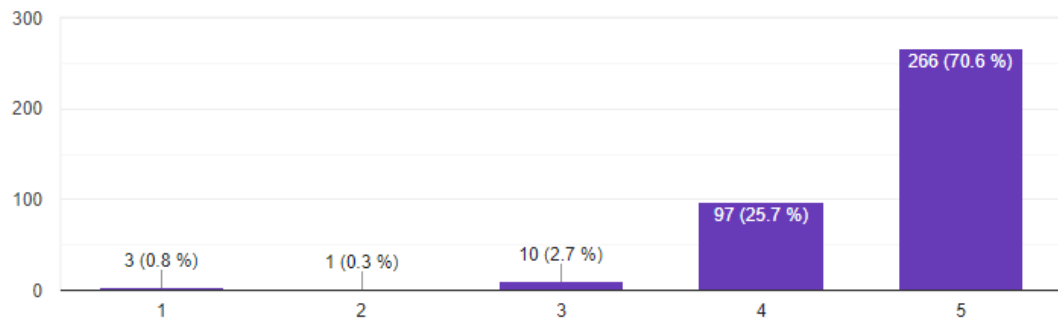
Esto señala las diferentes estrategias cruciales en las cuales Importadora San George se debe enfocar e implementar en el futuro. Principalmente se puede apreciar una demanda por parte de los clientes para incrementar la presencia online de la marca, un aspecto que actualmente es deficiente en la empresa.

8. Por favor, califique la calidad de atención al cliente que recibe en Importadora San George. Siendo 1 la menor (muy mala) y 5 la mayor (excelente).

**Figura 31.**

*Resultados de la pregunta 8*

377 respuestas



*Nota.* Elaborado por autores

Los resultados de la encuesta, destinada a evaluar el nivel de satisfacción con respecto a la atención al cliente, revelan que la mayoría de los consumidores la considera excelente. Como se puede apreciar en los datos, un 70.6% de los encuestados otorgó la máxima calificación de 5. Le sigue una calificación de 4, obteniendo un 25.7%. Por último, la minoría de la clientela asignó una puntuación de 3 o inferior, representando un valor menor al 4%.

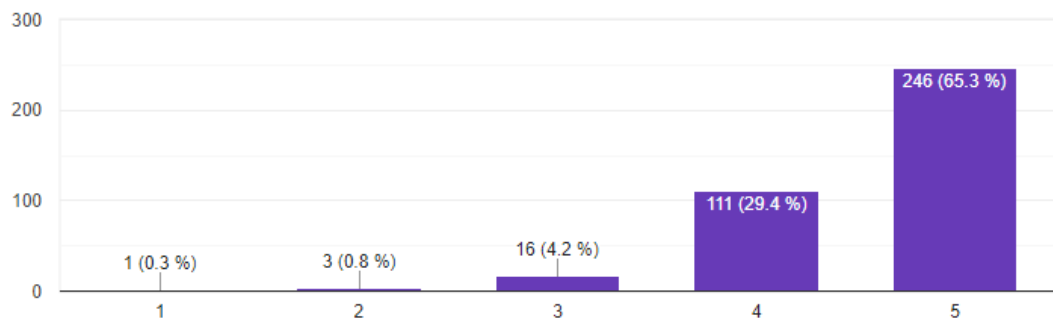
Se puede concluir que la empresa proporciona una atención al cliente excelente, generando un alto grado de satisfacción entre los consumidores. Este aspecto no solo constituye un punto favorable, sino también un diferenciador clave de la empresa, contribuyendo significativamente a la retención de clientes.

9. ¿Qué tan satisfecho está con la calidad de los productos de importadora San George? Siendo 1 la menor (muy insatisfecho) y 5 la mayor (muy satisfecho).

**Figura 32.**

*Resultados de la pregunta 9*

377 respuestas



*Nota.* Elaborado por autores

Los resultados de la encuesta revelan un alto nivel de satisfacción entre los clientes en relación a los productos ofrecidos. Según los datos recopilados, el 65.3% de los encuestados asignó una calificación máxima de 5, mientras que el 29.45% otorgó una puntuación de 4. Finalmente, solo el 5.3% calificó los productos con un 3 o menor.

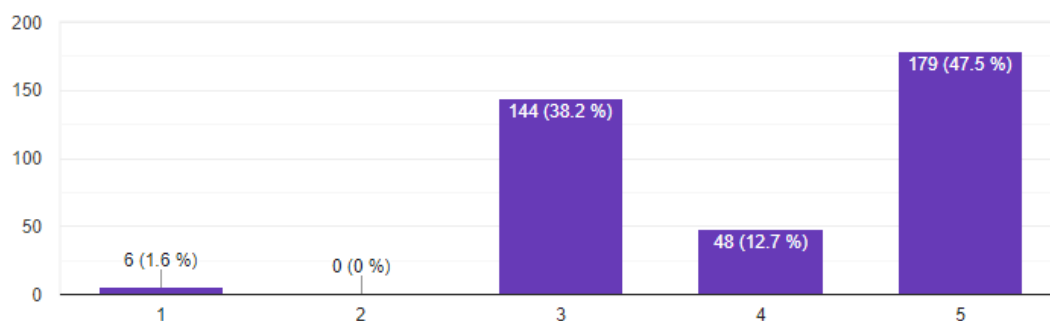
Estos resultados indican claramente que la calidad de los productos ofrecidos por la empresa es percibida con un alto grado de excelencia y la mayoría de los consumidores están satisfechos con dicha calidad. En este contexto, es esencial que Importadora San George mantenga este valor agregado para retener a los clientes actuales y mantener su imagen en el mercado.

10. Por favor, indique si considera a Importadora San George entre sus principales proveedores de telas. Siendo 1 la menor (muy bajo) y 5 la mayor (muy alto).

**Figura 33.**

*Resultados de la pregunta 10*

377 respuestas



*Nota.* Elaborado por autores

Como se observa en el gráfico anterior, los resultados que determinan si Importadora San George es considerada el principal proveedor textil por parte de los clientes guayaquileños se encuentra muy disparejo. El 47.5% le otorgó una calificación de 5, clasificándolo como su principal proveedor, mientras que el 12.7% le dio una calificación de 4. Al mismo tiempo, un 38.2% le asignó una calificación de 3, y solo un 1.6% le dio una calificación de 2 o menos.

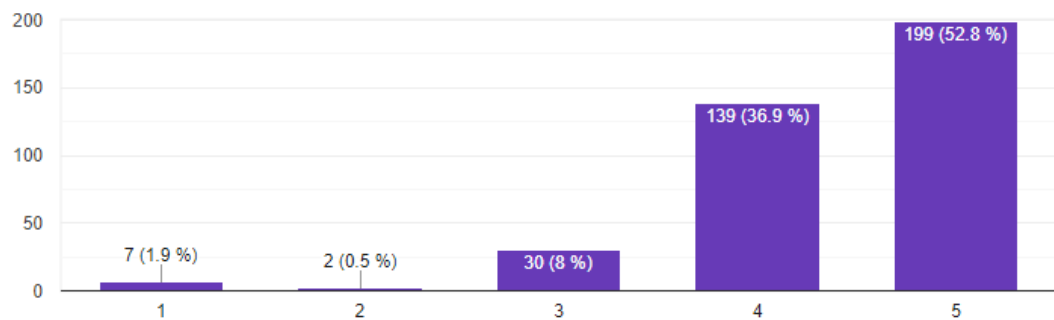
Estos resultados se atribuyen a diversas causas, siendo una de las principales el nivel de competencia del sector textil, el cual disminuye la participación de mercado de la empresa dentro del país.

11. ¿Qué tan probable es que recomiende nuestra empresa a un amigo o colega? Siendo 1 la menor (muy improbable) y 5 la mayor (muy probable).

**Figura 34.**

*Resultados de la pregunta 11*

377 respuestas



*Nota.* Elaborado por autores

Como indican los datos del gráfico previamente expuesto, la mayoría de clientes de importadora San George están dispuestos a recomendar la empresa a amigos y conocidos. Como se puede observar, el 52.8% de los encuestados le dio una máxima puntuación de 5, indicando una alta probabilidad para este hecho, mientras que el 36.9% le otorgó una puntuación de 4. Por último, el 10.4% lo calificó con 3 o menor.

Si este hecho se cumple, esto puede generar un marketing de boca a boca, el cual puede ayudar que la empresa logre alcanzar a nuevos clientes potenciales y encontrar nuevos nichos en el mercado.

## **Capítulo 5: Plan estratégico**

En este último capítulo, se presentará el plan estratégico destinado a potenciar la competitividad y la presencia de marca de Importadora San George. Se definirán aspectos claves que la empresa ha pasado por alto a lo largo de sus años de operación. Por último, se establecerán objetivos y tácticas específicas con el fin de desarrollar un plan de marketing de manera efectiva, permitiendo evaluar los resultados y lograr las metas propuestas.

### **Misión**

Nuestra misión en Importadora San George es ser referentes en la industria textil ecuatoriana, buscando satisfacer las necesidades y exigencias de nuestro mercado con productos innovadores caracterizados por una alta calidad, variedad, un precio justo, y diseños llamativos.

### **Visión**

Posicionarnos como la principal opción de comercialización de textiles de calidad en los mercados de consumo final e industrial a nivel nacional. Ser reconocidos por nuestra ética empresarial y una excelente gestión de servicio al cliente, manteniendo un correcto uso de los recursos sostenibles.

### **Valores**

- Honestidad
- Calidad
- Innovación
- Gestión de servicios al cliente
- Responsabilidad social

### **Formulación de objetivos**

#### ***Objetivo general.***

Estructurar un plan estratégico destinado a elevar la gestión de atención al cliente y reconocimiento de marca, logrando así incrementar en un 12% el nivel de ventas dentro de un periodo anual.

### **Objetivos específicos.**

1. Implementar un plan de marketing digital dirigido a posicionar la marca en un mercado objetivo de jóvenes y profesionales en la industria textil ecuatoriana.
2. Desarrollar un nuevo canal de atención para mejorar la gestión de servicio y ventas asistidas.
3. Establecer campañas estacionales para poder impulsar las ventas dentro de las diferentes épocas del año con un monto de inversión específico.
4. Evaluar la efectividad del plan de marketing mediante diferentes indicadores de rendimiento para poder determinar los resultados y optimizarlo.

### **Estrategias**

#### **Tabla 23.**

#### *Estrategias de marketing*

Objetivos	Estrategias
1	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Abrir y mantener perfiles en redes sociales para generar comunidad local.</li><li>2. Generar contenido digital para las redes sociales, buscando que el mismo sea de valor, educativo y novedoso.</li><li>3. Gestionar presencia en buscadores a través de tácticas de SEO Y SEM.</li><li>4. Desarrollar una página web que brinde información actualizada sobre los servicios, productos, beneficios de compra y facilidades de pago de la empresa.</li><li>5. Definir el mercado objetivo como:<ul style="list-style-type: none"><li>• Hombres y mujeres en la ciudad de Guayaquil.</li><li>• Edad 18 a 35, quienes representan alrededor del 40% de clientela actual.</li></ul></li></ol>



- 
- Modistas, sastres, diseñadores, estudiantes de carreras relacionadas a la moda, emprendedores y dueños de PYMES.
  - Pequeñas y medianas empresas que compran dichos insumos.
1. Implementar un perfil de WhatsApp Business con un número empresarial destinado a atender consultas, dudas, requerimientos y brindar asesoría personalizada a consumidores
  2. Definir un presupuesto mensual de pauta digital con el objetivo de generar tráfico de consultas a dicho número.
  3. Capacitar al personal de planta para el correcto manejo y desenvolvimiento en este canal.
1. Definir fechas o épocas anuales claves del negocio para definir ofertas, promociones, beneficios que se quiera comunicar. Dichas épocas son:
    - Enero/Febrero: Graduaciones
    - Marzo: Época Playera
    - Abril: Inicio de clases
    - Mayo: Día de la Madre
    - Junio: Día del Padre
    - Julio: Fiestas julianas
    - Agosto/Septiembre: Época de Bodas
    - Octubre: Halloween
    - Noviembre: Black Month/Navidad
    - Diciembre: Época navideña
  1. Proyectar métricas deseadas para poder evaluar el rendimiento esperado del plan de marketing.
  2. Utilizar métricas financieras como el ROAS y ROI para poder determinar la eficacia de la inversión de marketing.

---

*Nota.* Elaborado por autores

## Presupuesto

En esta sección, se presenta de manera detallada el presupuesto destinado al plan de marketing digital. Se ha decidido asignar el 10% de las ventas anuales para la elaboración de este plan, con el objetivo de alcanzar las metas propuestas. La distribución de este presupuesto se ha planificado mensualmente y a lo largo del año, considerando la relevancia de cada período para la empresa. Esta asignación se basa en el análisis del historial de ventas de cada mes en comparación con las ventas totales del año 2023, como se muestra en la figura siguiente.

**Tabla 24.**

### *Importancia de periodos*

Mes	Época	Importancia
Enero	Graduaciones	7%
Febrero	Graduaciones	5%
Marzo	Época Playera	7%
Abril	Inicio de Clases	6%
Mayo	Día de la Madre	12%
Junio	Día del Padre	6%
Julio	Fiestas Julianas	6%
Agosto	Época de Bodas	8%
Septiembre	Época de Bodas	9%
Octubre	Halloween	7%
Noviembre	Black Month/ Navidad	15%
Diciembre	Navidad	12%

*Nota.* Elaborado por autores

Con dichas asignaciones ya establecidas, se procede a asignar el presupuesto para cada periodo previamente detallado con el fin de potenciar las ventas dependiendo de las épocas anuales. En primer lugar, se contempla una inversión inicial para el desarrollo de la página web durante el primer año de implementación del plan, además de costos asociados al dominio del sitio

web y hosting anual, los cuales incurren tanto para el primer año como para los años posteriores por el uso del sitio web.

El enfoque principal del plan de marketing digital se centra en fortalecer la presencia online de la empresa, por lo tanto, se prevé la implementación de campañas digitales en redes sociales, incluyendo historias y publicaciones regulares en estas plataformas. Asimismo, se va a requerir la contratación de un diseñador especializado para la creación de diseños innovadores y atractivos. Se considera también la colaboración con un influencer para capitalizar su popularidad y alcanzar a nuevos clientes potenciales, aumentando así el reconocimiento de la marca.

Asimismo, se implementarán tácticas de SEM y SEO con el objetivo de mejorar la visibilidad de la marca en los principales motores de búsqueda, como Google, con un enfoque especial en momentos clave del año como el Día de la Madre y la Navidad para captar a más clientes en comparación con la competencia. Además, se llevará a cabo campañas de publicidad por correo electrónico dirigidas a los distintos segmentos de clientes, ofreciendo productos y promociones adaptadas a diversas épocas del año.

Finalmente, se contempla la adquisición de herramientas tecnológicas, como teléfonos móviles y computadoras en el primer trimestre del año de implementación, para facilitar el trabajo eficaz y eficiente del nuevo personal especializado que se planea contratar para la nueva área de ventas online de la empresa, luego de que estos sean ya capacitados para cumplir sus funciones. Dicho plan está detallado de forma mensual para el primer año de implementación en la siguiente tabla.

**Tabla 25.***Presupuesto*

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	TOTAL
	Graduaciones		Época Playera	Inicio de Clases	Día de la Madre	Día del Padre	Fiestas Julianas	Época de Bodas	Halloween		Black Month/ Navidad	Navidad	
Pautas en Redes Sociales	350	300	300	300	500	300	300	400	300	375	500	500	4 425
Dominio Web	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	19,2
Hosting Web	16,66	16,66	16,66	16,66	16,66	16,66	16,66	16,66	16,66	16,66	16,66	16,66	199,92
SEM /SEO	150	150	150	150	375	200	150	300	150	250	300	375	2 700
Correos	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	792
Empleados	1 125	1 125	1 125	1 125	1 125	1 125	1 125	1125	1125	1 125	1 125	1 125	13 500
Diseñador Grafico	250	250	400	400	800	400	400	250	250	400	600	800	5 200
Influencer	300	300	600	400	800	400	400	400	400	600	1 200	600	6 400
Desarrollo de página Web													800
Computadora													600
Celular													150
Subtotal	2 709,26	2 059,26	2 659,26	2 459,26	3 684,26	2 509,26	2 459,26	3 109,26	2 059,26	2 834,26	3 809,26	3 484,26	34 786,12

*Nota.* Elaborado por autores

## **Métricas**

Para evaluar la eficacia del plan de marketing, es crucial analizar ciertas métricas históricas y compararlas para obtener una retroalimentación precisa. Dado que es la primera vez que se implementará un plan de marketing, se proyectarán las métricas esperadas en función del presupuesto asignado en la sección anterior. En primer lugar, se calculó la inversión específica en áreas digitales del plan, excluyendo otros rubros como herramientas, capital humano y desarrollos externos.

Además, se proyectará el alcance del plan de marketing, que se refiere a la cantidad de personas que se espera alcanzar cada mes con cada campaña implementada. Según Farris P. (2015), una estrategia de marketing bien diseñada puede llegar a más del total de la población gracias a la accesibilidad que proporciona Internet. Dado que no hay datos previos, se proyecta alcanzar mensualmente a la totalidad de la segmentación de mercado indicada en secciones anteriores. El enfoque se centra en llegar a la población joven, que representa alrededor del 40% de la clientela total de Importadora San George; en este caso, para el año 2022, la empresa tuvo un total de 19 650 clientes, por lo que se espera llegar a 7 860 personas cada mes.

Por otro lado, las impresiones son la cantidad de veces que las publicaciones promocionales aparecen ante la clientela en sus plataformas en línea. Según Farris P. (2015), la cantidad de impresiones varía según la inversión, el sector y la participación de mercado, pero se espera que la publicidad aparezca al menos más de dos veces ante cada persona. En este caso, para ser un poco conservadores, se asigna un valor de tres impresiones para cada persona.

En cuanto a la interacción, se refiere a la cantidad de personas que se comunican e interactúan con la empresa gracias a las diversas estrategias implementadas, sin necesariamente concretar una venta. Dado que Importadora San George ya tiene cierta presencia en el mercado, el objetivo

del plan de marketing es incrementar las interacciones mensuales para impulsar las ventas online.

Finalmente, se presenta el costo por interacción esperado para el plan, con el propósito de tener una idea de cuánto podría estar invirtiendo la empresa al tratar de concretar una venta online. Cuando el costo se acerca a cero, indica que la empresa está obteniendo resultados positivos con respecto al plan implementado. A continuación, se muestra una tabla con las métricas proyectadas y esperadas para el plan de marketing en su primer año.

**Tabla 26.***Proyección de métricas*

Métricas	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	TOTAL
	Graduaciones		Época Playera	Inicio de Clases	Día de la Madre	Día del Padre	Fiestas Julianas	Época de Bodas	Halloween		Black Month/ Navidad	Navidad	
Costos Digitales	866	816	1 116	916	1 741	966	916	1 166	916	1 291	2 066	1 541	14 317
Alcance	7 860	7 860	7 860	7 860	7 860	7 860	7 860	7 860	7 860	7 860	7 860	7 860	94 320
impresiones	23 580	23 580	23 580	23 580	23 580	23 580	23 580	23 580	23 580	23 580	23 580	23 580	282 960
interacción	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 400
costo por interacción	0,23	0,25	0,18	0,22	0,11	0,21	0,22	0,17	0,22	0,15	0,10	0,13	2,19

*Nota.* Elaborado por autores

## Proyecciones de ventas

Aplicando el modelo econométrico de regresión simple con el objetivo de determinar una estimación de ventas para los próximos años, utilizando los datos históricos de ventas de Importadora San George desde el año 2015 hasta el 2023, se obtuvo la siguiente tabla y figura:

**Tabla 27.**

*Proyección de ventas*

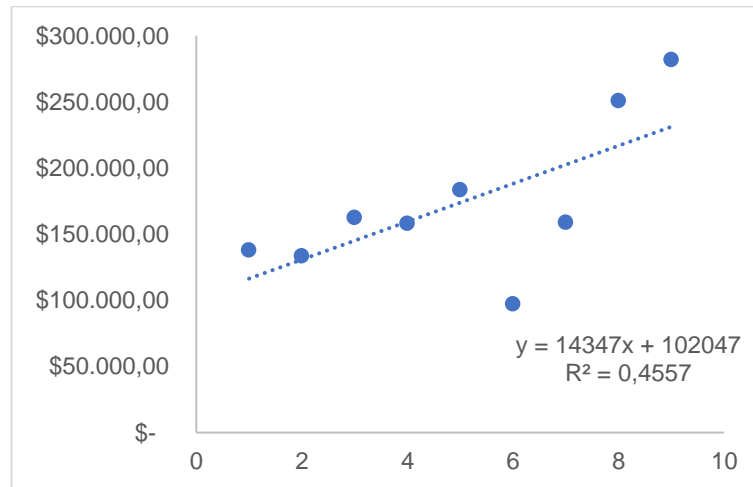
Año	Año	Ventas Anuales	Variación de ventas
2015	1	\$ 137,831.76	
2016	2	\$ 133,362.24	-3%
2017	3	\$ 162,325.26	22%
2018	4	\$ 158,199.75	-3%
2019	5	\$ 183,514.82	16%
2020	6	\$ 97,091.76	-47%
2021	7	\$ 159,086.00	64%
2022	8	\$ 250,736.28	58%
2023	9	\$ 281,910.23	12%
2024	10	\$ 245,517.00	-13%
2025	11	\$ 259,864.00	6%
2026	12	\$ 274,211.00	6%
2027	13	\$ 288,558.00	5%

*Nota.* Elaborado por autores



**Figura 35.**

*Modelo de regresión simple*



*Nota.* Elaborado por autores

En este estudio se utilizó como variable dependiente las ventas históricas de la empresa, mientras que a la variable independiente se le asignó una variable ordinal, que en este caso fueron el número de años. Una vez establecido esto, se prosiguió a obtener la función, representada en la figura 35, con la cual se realizaron proyecciones de ventas para los próximos cuatro años, como se pueden observar en la tabla 27. Al mismo tiempo, se pudo determinar el mínimo de ventas para el siguiente año; el cual, según la función, es igual a \$102 047. Por otro lado, el coeficiente de determinación o  $R^2$  dio un valor de 0.45.

Con dicha función, se generaron proyecciones de ventas que permitieron calcular el aumento esperado en las ventas para los próximos años. Según la función, se observa un ligero decrecimiento en las ventas para el año 2024, por valores aberrantes como el año de la pandemia y el periodo de recuperación, el cual se estabiliza con un incremento de aproximadamente el 6% en los años siguientes. Es importante destacar que estos valores representan proyecciones y han servido como una guía para poder alcanzar los objetivos del plan.

## Indicadores

Para evaluar la eficacia del plan de marketing, es esencial calcular diversos indicadores que permitan determinar y respaldar la implementación del mismo. Los indicadores a considerar son los siguientes:

$$\text{ROAS o Retorno de la inversión publicitaria} = \frac{\text{Ingresos de publicidad}}{\text{Costo de publicidad}}$$

$$\text{ROI o Retorno sobre Inversión} = \frac{\text{Ingresos} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100$$

Para poder calcular el ROAS, se necesita obtener los ingresos generados por el plan de marketing, por lo tanto, se determinó en aumentar en un 12% las ventas proyectadas del año 2024, extraída de la tabla 27, con el fin de cumplir con el objetivo general del plan y poder aplicar dicha proyección en la formula previamente presentada. Por otro lado, se empleó los costos digitales, proporcionado de la tabla 26, para obtener el siguiente resultado:

$$\text{ROAS} = \frac{29\,462.04}{14\,317.00}$$

$$\text{ROAS} = 2.06$$

Dicho valor de ROAS significa que, por cada dólar invertido en el plan de marketing se espera generar \$2.06 en retorno, lo que demuestra que la campaña publicitaria puede ser rentable con las proyecciones establecidas, ya que los ingresos que se pueden generar son mayores al gasto publicitario.

Por otro lado, para calcular el ROI del plan de marketing, se emplearon las ventas proyectadas para el año 2024, proporcionadas por la tabla 27. Además, fue necesario determinar la inversión total para Importadora San George, utilizando en este caso la inversión total del plan de marketing extraída de la tabla 25, sumada a los pasivos totales de la empresa para el

año 2023, con un valor de \$172 210.45. Reemplazando dichos datos se obtuvo el siguiente resultado

$$\text{ROI} = \frac{245\,517.00 - 206\,996.57}{206\,996.57} \times 100$$

$$\text{ROI} = 19\%$$

Con un ROI del 19% se puede considerar como un resultado positivo, en otras palabras, que la inversión puede ser rentable para el primer año de implementación, ya que se puede esperar generar ganancias en comparación al capital invertido, incluso considerando las estimaciones con una tendencia decreciente, es importante destacar que este escenario no sería la realidad de la empresa, la cual ha demostrado un patrón de crecimiento en los últimos años. Esto indicaría que, con unas ventas mayores para el 2024, el retorno de inversión podría ser mayor que el presentado, demostrando un escenario aún más favorable.

En conclusión, los valores calculados sugieren que en el primer año de implementación del plan de marketing se pueden esperar resultados positivos, lo cual va a ser beneficioso para la empresa y al mismo tiempo demuestra la viabilidad y rentabilidad del plan propuesto, lo cual se traduciría en beneficios positivos para la empresa.

## Conclusiones

La presente tesis ha realizado un análisis exhaustivo de la industria textil ecuatoriana, con el objetivo de desarrollar un plan estratégico para la mejora de la competitividad de Importadora San George, resaltando los siguientes puntos:

- En base al análisis realizado, se puede concluir que el sector textil ecuatoriano tiene un gran potencial de desarrollo, pero aún presenta algunos desafíos que deben ser abordados para poder alcanzar su máximo potencial. Uno de los principales desafíos es la dependencia del sector manufacturero de la importación de materia prima y productos terminados. Esto se debe a la mano de obra barata y los bajos costos de producción que ofrecen países como China. Otro desafío es el contrabando de productos textiles. Este fenómeno afecta a la competitividad del sector comercial, ya que los productos contrabandeados se venden a precios más bajos que los productos legales. Finalmente, la inestabilidad política, social y fiscal del país también representa un desafío para el sector textil. Esto se debe a que genera incertidumbre entre los inversionistas y puede dificultar la obtención de financiamiento y manejo de operaciones para las empresas textiles.
- Considerando el análisis del entorno de la industria textil ecuatoriana, identificando las principales oportunidades y amenazas que enfrenta el sector. Entre las oportunidades, se destacan el crecimiento de la demanda de textiles, la creciente importancia de las exportaciones textiles ecuatorianas y la importancia del desarrollo de nuevas tecnologías en el ámbito textil. Entre las amenazas, se destacan la competencia de países con menores costos de producción y la alta competencia local, la creciente preocupación por el medio ambiente y la volatilidad de los precios de las materias primas.
- Con el análisis realizado para Importadora San George se puede apreciar algunas áreas en las cuales destaca la empresa como la

experiencia en el mercado, la calidad de sus productos, proveedores y clientes de confianza y variedad de productos ofrecidos que ayudan a responder a las necesidades del consumidor ecuatoriano. Por otro lado, la alta competencia local, la volatilidad de la situación actual del país y la falta de presencia online de la marca perjudican a su participación dentro del mercado textil ecuatoriano.

- Con el análisis financiero realizado para los cuatro últimos periodos, se puede concluir que hay una mejora progresiva para la empresa. En la actualidad, se encuentra en una fase de recuperación tras los impactos de la crisis sanitaria, basándose en los resultados obtenidos de las diversas fórmulas aplicadas como el ROA, ROE y variación de ventas anuales.
- Los resultados de las encuestas realizadas a los clientes de Importadora San George revelan que la empresa tiene una buena reputación en el mercado. La mayoría de los clientes están satisfechos con la calidad de los productos, la atención al cliente y la variedad de productos ofrecidos. Sin embargo, la empresa aún tiene oportunidades para mejorar su participación en el mercado en el ámbito online.
- El plan de marketing propuesto para Importadora San George es un documento integral que aborda los principales aspectos que la empresa debe considerar para impulsar sus ventas y mejorar su presencia, no solo online, sino en todo el mercado ecuatoriano. Con el presupuesto propuesto, la empresa podría alcanzar fácilmente los objetivos establecidos, respaldado por proyecciones sólidas y métricas implementadas que demuestran resultados positivos para el primer año de implementación.

## Recomendaciones

Las recomendaciones que se presentan a continuación se centran en las principales áreas de mejora para el sector textil y para Importadora San George. Estas recomendaciones se basan en las mejores prácticas y están diseñadas para ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos.

- Se necesita promover la estabilidad política, social y fiscal del país. Esto se puede lograr a través de una serie de acciones, como fortalecer el sistema democrático y de estado de derecho, adoptar políticas económicas responsables y sostenibles. Además, se necesita fortalecer las medidas de control aduanero y de fiscalización. Esto se puede lograr a través de la mejora de la coordinación entre las autoridades aduaneras y fiscales, la implementación de un sistema de trazabilidad de los productos textiles y la escalación de las sanciones para los casos de importación ilegal.
- El sector textil local debe invertir en tecnología e innovación. La inversión en tecnología e innovación permitirá a las empresas manufactureras ecuatorianas desarrollar sus propias materias primas y procesos productivos. Esto las hará más competitivas, ya que les permitirá reducir sus costos y mejorar su calidad. Por otro lado, deben de realizar un análisis de los procesos productivos para identificar las oportunidades de mejora, como la automatización de procesos, la reducción de desperdicios y la optimización de las rutas de producción.
- Importadora San George debe fortalecer su marca y su imagen para posicionarse como una empresa líder en el mercado textil ecuatoriano. Para ello, debe desarrollar una estrategia de marketing y comunicación efectiva que permita posicionar su marca en la mente de los consumidores.
- La empresa debe tener una cultura de innovación y mejora continua. Esto permitirá adaptarse a los cambios del mercado, ofrecer sus productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. Para ello puede implementar una estrategia de marketing más centrada

en el cliente, realizando estudios periódicos para poder identificar sus necesidades actuales de manera eficaz.

- Importadora San George tiene la posibilidad de invertir en el plan de marketing propuesto, el cual le abrirá nuevas oportunidades, proporcionándole beneficios adicionales y permitiéndole responder de manera más ágil a las necesidades de sus consumidores. Además, esta inversión contribuirá a poner a la empresa al corriente en la nueva era cibernética.

## Referencias

- Asobanca. (2022). *Guía de industria textil*. <https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2022/12/19.-Guia-Industria-Textil.pdf>
- Asociación de Industriales textiles del Ecuador. (2018). *Reforzamos el Debate Sobre la Incidencia del Contrabando*. mensual\_GROUP\_DIC\_2018 (aite.com.ec)
- Banco Central del Ecuador. (2023a). *Estadísticas de Comercio Exterior* [Base de datos]. <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2303281959/OpenDocument/opendoc/openDocument.jsp?logonSuccessful=true&shareId=0>
- Banco Central del Ecuador. (2023b). *Inflación Anual Nacional* [Base de datos]. <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2303281959/OpenDocument/opendoc/openDocument.jsp?logonSuccessful=true&shareId=0>
- Bendle, N., Farris, P., Pfeifer, P., & Reibstein, D. (2015). *Marketing Metrics: The Manager's Guide to Measuring Marketing Performance* (3.<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Pearson. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/EI-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Calle Castillo, J. J. (2020). *Desarrollo de un plan de factibilidad de una empresa distribuidora mayorista de telas importadas* [Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/14596/1/T-UCSG-PRE-ESP-CFI-565.pdf>
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (2022). *Nosotros*. <https://www.lacamara.org/website/nosotros/>
- Comité de Comercio Exterior. (2023). *RESOLUCIÓN No. 002-2023*. <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2023/03/Resolucio%CC%81n-002-2023.pdf>
- Corporación Financiera Nacional. (2022). *Ficha Sectorial Hilatura, Tejedurá Acabados de Productos Textiles*. <https://www.cfn.fin.ec/wp->



content/uploads/downloads/biblioteca/2022/fichas-sectoriales-3-trimestre/Ficha-Sectorial-Hilatura.pdf

El Comercio. (2017). *Sector textil es el segundo de Ecuador que genera más empleo*. <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/sectortextil-ecuador-feria.html>

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2010). *Análisis Multivariante* (5.<sup>a</sup> ed.). Pretince Hall. <https://fundacion-rama.com/wp-content/uploads/2023/03/3226.-Analisis-multivariante--Hair-y-otros.pdf>

Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración Integral. Un enfoque Integral* (Vol. 9). CEBGAGE Learning. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/dedf2b5fa50a2747a702bd8121c4f08e.pdf>

INEC. (2010). *Censo población y vivienda 2010* [Base de datos]. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/guayas.pdf>

INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>

INEC. (2022). *Consultas personalizadas del Registro Estadístico de Empresas 2022* [Base de datos]. <https://public.tableau.com/app/profile/inec/viz/ConsultaspersonalizadasdelRegistroEstadsticodeEmpresas2022/Dcruce?publish=yes>

Lopez, M. (2008). *Marketing Online*. [https://www.mfbarcell.es/documentos\\_destacados/Libro-SEO-Posicionamiento-en-Buscadores.pdf](https://www.mfbarcell.es/documentos_destacados/Libro-SEO-Posicionamiento-en-Buscadores.pdf)

Mankiw, G. (2014). *Macroeconomía* (8.<sup>a</sup> ed.). Antoni Bosch editor, S.A. [https://www.ricardopanza.com.ar/files/macro1/Macroeconomia\\_\\_8a\\_ed.\\_\\_\\_Gregory\\_Mankiw.pdf](https://www.ricardopanza.com.ar/files/macro1/Macroeconomia__8a_ed.___Gregory_Mankiw.pdf)

Ministerio de Producción, & Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2023). *Lo que debes saber del Acuerdo Comercial Ecuador—China*. <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2023/05/Preguntas-Frecuentes.pdf>

Nicolalde Reinoso, L. E. (2016). *Análisis del sector textil ecuatoriano y el aporte que la creación de nuevas empresas le puede dar a su crecimiento* [Universidad Internacional Del Ecuador].

- <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/1776/1/T-UIDE-1322.pdf>
- Ossorio, A. (2003). *Planeamiento Estratégico*. Clacso. [https://ele.chaco.gob.ar/pluginfile.php/1071364/mod\\_resource/content/2/PDF-CLACSO.pdf](https://ele.chaco.gob.ar/pluginfile.php/1071364/mod_resource/content/2/PDF-CLACSO.pdf)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Deusto.
- Pino Gotuzo, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. San Marcos.
- Sampieri Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6.ª ed.). Mc Grawhill Education. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.Hernandez,Fernandez-y-Bautista-Metodologia-Investigacion-Cientifica-6ta-ed.pdf>
- SENAE. (2015). *Servicio nacional de aduana del ecuador plan estratégico 2015*. [https://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/tra/k\\_ago\\_2015\\_Plan-Estrategico.pdf](https://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/tra/k_ago_2015_Plan-Estrategico.pdf)
- SENAE. (2018). *Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)*. <https://www.aduana.gob.ec/asociacion-latinoamericana-de-integracion-aladi/#:~:text=Asociacion-Latinoamericana-de-Integracion-ALADI&text=Sus-trece-paises-miembros-comprenden,de-510-millones-de-habitantes>.
- SRI. (2021a). *Qué es el SRI?* <https://www.sri.gob.ec/que-es-el-sri#:~:text=Mision,fomentando-el-crecimiento-economico-sostenido>.
- SRI. (2021b). *RUC Persona Natural*. <https://www.sri.gob.ec/ruc-personas-naturales>
- Super Intendencia de Compañías. (2022). *Institución*. <https://www.supercias.gob.ec/portalscv/Institucion.php#:~:text=Mision,actividad-empresarial-en-el-pais>.
- Talkwalker. (2022). *Guía de Estrategia de Marketing Digital*. [https://iabconecta.com/2020/patrocinadores/TW/guia\\_estrategia\\_mkt\\_digital.pdf](https://iabconecta.com/2020/patrocinadores/TW/guia_estrategia_mkt_digital.pdf)
- Thompson, P. (2012). *Administración Estratégica* (18.ª ed.). Mc Grawhill Education.

[https://estrategiaempresarial621.files.wordpress.com/2017/01/administracion\\_estrategica\\_18va\\_edicion.pdf](https://estrategiaempresarial621.files.wordpress.com/2017/01/administracion_estrategica_18va_edicion.pdf)

TradeMap. (2022a). *Lista de los mercados proveedores de un producto importado por Ecuador 2022. Producto: 52 Algodón* [Base de datos].

[https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvp](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvp)

TradeMap. (2022b). *Lista de los mercados proveedores de un producto importado por Ecuador 2022. Producto: 54 Filamentos sintéticos o artificiales* [Base de datos].

[https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvp](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvp)

Trenza, A. (2020). *Análisis PESTEL: ¿qué es y para qué sirve?*

<https://anatrenza.com/analisis-pestel/#12-para-que-sirve-el-analisis-pestel>

Valladares Banchón, G. A. (2022). *Análisis de la competitividad del sector textil del Ecuador, periodo 2010 – 2021* [Universidad de Guayaquil].

[http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/62542/1/Tesis-final\\_Valladares-281%29.pdf](http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/62542/1/Tesis-final_Valladares-281%29.pdf)

## Apéndices

### Apéndice A: Entrevista a expertos

1. ¿Según usted, cómo ha evolucionado la industria textil ecuatoriana en los últimos años?
2. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el sector textil en Ecuador en la actualidad?
3. ¿Cómo ha impactado la pandemia de COVID-19 en el sector textil ecuatoriano?
4. ¿Cómo ve la competitividad del sector textil ecuatoriano frente a otros países de la región?
5. ¿Cómo afecta la política comercial y las regulaciones gubernamentales a la industria textil en Ecuador?
6. ¿Qué oportunidades de crecimiento y desarrollo ve para el sector textil en Ecuador en los próximos años?
7. ¿Qué recomendaciones daría para fortalecer la competitividad de la industria textil de Ecuador en los próximos años?

## **Apéndice B: Encuesta a clientes**

1. Género
  - Hombre
  - Mujer
2. Rango de edad
  - 18 – 23
  - 26 – 35
  - 36 – 45
  - 46 – 55
  - 56 +
3. Nivel de ingresos mensual
  - \$300 - \$600
  - \$601 - \$900
  - \$901 - \$1200
  - \$1201 +
4. ¿Con que frecuencia compra telas en un mes?
  - 0
  - 1 – 3
  - 4 -6
  - 7 +
5. Dentro de los factores que se enuncian, determine uno que lo motive a permanecer como cliente de Importadora San George
  - Variedad de productos
  - Precio
  - Atención al cliente
  - Calidad
6. ¿Qué tipo de productos suele comprar en Importadora San George?
  - Telas de algodón
  - Telas de poliéster
  - Sedas
  - Casimires
  - Telas de gala

7. De las siguientes estrategias de mercado mencione una que le gustaría que Importadora San George implemente
- Liquidación trimestral de saldos
  - Publicidad en redes sociales
  - Descuentos por volumen
  - Incentivos por fidelidad
8. Por favor, califique la calidad de atención al cliente que recibe en Importadora San George. Siendo 1 la menor (muy mala) y 5 la mayor (excelente).
1. Muy Mala    2. Mala    3. Regular    4. Buena    5. Excelente
9. ¿Qué tan satisfecho está con la calidad de los productos de importadora San George? Siendo 1 la menor (muy insatisfecho) y 5 la mayor (muy satisfecho).
1. Muy insatisfecho    2. Satisfecho    3. Regular    4. Satisfecho    5. Muy Satisfecho
10. Por favor, indique si considera a Importadora San George entre sus principales proveedores de telas. Siendo 1 la menor (muy bajo) y 5 la mayor (muy alto).
1. Muy bajo    2. Bajo    3. Regular    4. Alto    5. Muy alto
11. ¿Qué tan probable es que recomiende nuestra empresa a un amigo o colega? Siendo 1 la menor (muy improbable) y 5 la mayor (muy probable).
1. Muy improbable    2. Improbable    3. Regular    4. Probable    5. Muy Probable



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Nassar Chaanine Fauzi Joseph**, con C.C: #**0918205758** y **Álvarez Alban Marcos Aaron**, con C.C: #**0956581243** autores del trabajo de titulación: análisis de la industria textil ecuatoriana y desarrollo de un plan estratégico para la mejora de la competitividad de Importadora San George en Guayaquil, Ecuador, previo a la obtención del título de **LICENCIADO EN COMERCIO EXTERIOR** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

**Guayaquil, a los 5 días del mes de febrero del año 2024**

Nombre: **Nassar Chaanine Fauzi Joseph**  
C.C: **0918205758**

Nombre: **Álvarez Alban Marcos Aaron**  
C.C: **0956581243**



## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TEMA:</b>	Análisis de la industria textil ecuatoriana y desarrollo de un plan estratégico para la mejora de la competitividad de Importadora San George en Guayaquil, Ecuador.		
<b>AUTORES:</b>	Nassar Chaanine Fauzi Joseph y Álvarez Alban Marcos Aaron		
<b>TUTOR:</b>	Ing. Garzón Jiménez Luis Renato		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA		
<b>CARRERA:</b>	Comercio Exterior		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciado en Comercio Exterior		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	5 de febrero del 2024	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	107
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Estudio de mercados, marketing, concentración económica, desarrollo económico y tecnológico		
<b>PALABRAS CLAVE/ KEYWORDS:</b>	Desarrollo, desafíos, balanza comercial, importación, textiles, plan estratégico, competitividad		
<b>RESUMEN:</b>	<p>El sector textil ecuatoriano, aunque prometedor en su potencial de desarrollo, enfrenta una serie de desafíos sustanciales, entre los que se destacan la alta competencia entre los países vecinos, la competencia de países con menores costos laborales, la inestabilidad actual del país, entre otros. La limitada exportación de productos textiles ha resultado en un persistente déficit en la balanza comercial del sector en los últimos años, evidenciando su subdesarrollo en comparación con el extranjero. Esta situación refleja la alta dependencia de textiles importados para que las empresas locales puedan mantener su competitividad. Importadora San George, una empresa dedicada a la importación de dichos productos ubicada en la ciudad de Guayaquil, debe tener una comprensión precisa de su entorno para aprovechar las nuevas oportunidades y, así, mejorar su posición dentro de un mercado local altamente competitivo. Para ello, se ha desarrollado un plan estratégico que se basa en varias estrategias y análisis. La implementación de dicho plan estratégico permitirá a la compañía mejorar su competitividad y alcanzar sus objetivos de crecimiento y desarrollo.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>CONTACTO CON AUTORES:</b>	Teléfono: +593995526496 +593994576263	E-mail: Fauzi.nassar@cu.ucsg.edu.ec Marcos.alvarez01@cu.ucsg.edu.ec	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN</b>	<b>Nombre:</b> Ing. Mónica Echeverría Bucheli, Mgs. <b>Teléfono:</b> PBX: 043804600 o call center: 2222024, 2222025 ext. 5021, 5129 <b>E-mail:</b> monica.echeverria@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			