

Estrategias para potenciar la sostenibilidad y crecimiento de las pymes: caso de estudio lana plus

Strategies to enhance sustainability in entrepreneurship lana plus

Vivian Nicole Villalva Vásquez¹, Edgar Enrique Villalva Cárdenas², Luis Andrés López Molina³ y Marco Antonio Villalva Cárdenas⁴

¹ Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador, vivivasq@espol.edu.ec.

² Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador, edgar.villalvac@ug.edu.ec.

³ Instituto Superior Tecnológico Vicente Rocafuerte, Guayaquil, Ecuador, llopez@istvr.edu.ec.

⁴ Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador, marco.villalvac@ug.edu.ec

(2024). Estrategias para potenciar la sostenibilidad y crecimiento de las pymes: caso de estudio lana plus. *STRATEGOS Research Journal*, 4(2), 1-22.

Recibido: 01 octubre 2024. Aceptado: 01 noviembre 2024. Publicado: 01 diciembre 2024.

Resumen

En el competitivo mercado de Ecuador, Lana Plus, es un emprendimiento dedicado a la venta de lanas que busca asegurar su sostenibilidad y crecimiento. La investigación tiene como objetivos analizar el mercado de lanas, explorar nuevas oportunidades de venta y mejorar la gestión financiera. La hipótesis plantea que la implementación correcta de estrategias permitirá superar los desafíos y consolidar su presencia. Este enfoque es crucial para fortalecer la competitividad y asegurar el éxito a largo plazo. Para el desarrollo se aplicó una metodología compuesta, donde se emplearon entrevistas no estructuradas, encuestas y revisión bibliográfica. Se utilizó la metodología Design Thinking para fomentar la creatividad y empatía, aplicando técnicas específicas para entender el emprendimiento y sus necesidades.

En los resultados más importantes se destacó la importancia e impacto que tiene en los consumidores un correcto manejo de redes y la influencia del precio y variedad en su toma de decisiones. El análisis revela que la diversificación de productos y una mayor presencia en redes sociales mejoran el interés del cliente. La oferta de servicios adicionales, como talleres, aumenta la satisfacción. Para ser competitivo, es crucial invertir en la importación de lanas, lo que permitirá reducir precios y ampliar la base de clientes.



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

1

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

Palabras claves: sostenibilidad; innovación; competitividad; diversificación; estrategias

Abstract

In the competitive market of Ecuador, Lana Plus is a business dedicated to the sale of wool that seeks to ensure its sustainability and growth. The research aims to analyze the wool market, explore new sales opportunities and improve financial management. The hypothesis states that the correct implementation of strategies will allow to overcome the challenges and consolidate its presence. This approach is crucial to strengthening competitiveness and ensuring long-term success. For the development, a composite methodology was applied, where unstructured interviews, surveys and bibliographic review were used. The Design Thinking methodology was used to promote creativity and empathy, applying specific techniques to understand entrepreneurship and its needs.

The most important results highlighted the importance and impact that correct network management has on consumers and the influence of price and variety on their decision making. The analysis reveals that product diversification and a greater presence on social networks improve customer interest. Offering additional services, such as workshops, increases satisfaction. To be competitive, it is crucial to invest in wool imports, which will reduce prices and expand the customer base.

Keywords: sustainability; innovation; competitiveness; diversification.

Introducción

En el entorno emprendedor actual en el Ecuador, muchos emprendimientos fracasan. Según (Ecuavisa, 2023), “75% de los emprendimientos fracasa antes de su tercer año”, por eso la sostenibilidad y la innovación se convierten en factores críticos para el éxito de las empresas. Esta investigación se centra en Lana Plus, una tienda de lanas y accesorios de tejido ubicada en Guayaquil, Ecuador.

El emprendimiento inicia en mayo de 2020 con la Eco. Nelly Loor, actual gerente de finanzas, tras recibir la liquidación de su último empleo comienza modestamente con un



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

2

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

pequeño puesto y unas cuantas lanas, sin presencia en redes sociales. Para generar algunos ingresos, se empiezan a vender mascarillas.

La llegada de la Ing. Nelly Vásquez, actual gerente de marketing e hija de la fundadora marca un punto de inflexión. Comienza a realizar fotografías con cámaras profesionales y a subirlas a Instagram, además de pagar publicidad en redes sociales como Facebook e Instagram para aumentar el alcance.

Así, se crea una comunidad, destacando la venta de productos personalizados de lana y accesorios complementarios, adaptándose paulatinamente a las necesidades del mercado. Sin embargo, a medida que el emprendimiento crece, también enfrenta desafíos significativos.

El objetivo de este trabajo es desarrollar estrategias efectivas que permitan a Lana Plus asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Por tanto, se enfoca en resolver problemas inmediatos y en sentar las bases para un crecimiento sostenible y exitoso en el futuro

Metodología

2.1 Diseño de investigación

Para la realización de la presente investigación, se implementó una metodología de carácter mixto. Las fuentes de investigación que se utilizaron fueron primarias, como entrevistas no estructuradas, y encuestas; y secundarias, para el resto de la información necesaria para comprender las bases que debe tener un negocio para su sostenibilidad en sus primeros años, esto a través de la revisión de fuentes bibliográficas.

2.2 Design Thinking

Design Thinking es una metodología altamente aplicada en la actualidad gracias a su capacidad para crear soluciones innovadoras que responden a las necesidades de los clientes, fomentando la empatía, intuición, creatividad y generación de ideas actualizadas al contexto de la problemática (Barbosa Quintero y Estupiñán Ortiz, 2023).



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

3

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

Partiendo de esta idea, el presente trabajo se elaboró teniendo en cuenta esta metodología como pilar, ya que las distintas técnicas que se desprenden del Design Thinking fueron herramientas fundamentales para la obtención de información y conocimiento del emprendimiento y sus actores.

2.3 Mapeo de actores

En la primera fase del Design Thinking, centrada en empatizar con el cliente, se buscó obtener una comprensión profunda de los involucrados y cómo la problemática les afectaba. Se empleó la herramienta del mapa de actores, la cual facilitó el diseño de soluciones que se alinearan con las necesidades reales de las personas seleccionadas.

La estructuración de esta fase fue mediante la agrupación de tres grupos distintos, facilitando la tarea de dividirlos por importancia y nivel de involucración.

Se identificaron actores más involucrados, quienes afectan de manera significativa al emprendimiento y tienen mayor grado de interés, actores parcialmente involucrados, quienes afectan en menor proporción, pero aún mantienen un alto grado de interés y, por último, actores menos involucrados, quienes no son afectados directamente con los resultados de la investigación.

2.4 Entrevistas

Una vez identificados los actores, se realizaron entrevistas de manera abierta y no estructurada, permitiendo a los entrevistados explayarse en sus explicaciones sin limitaciones. En las entrevistas se explicó la finalidad del trabajo y se buscó obtener la opinión, experiencias e información adicional de los involucrados seleccionados para esta fase.

Se escogió seis actores de los diferentes grupos de interés, priorizando a los actores del nivel de mayor involucración.

2.5 Observaciones



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

4

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

Tras terminar las entrevistas, se acercó a la tienda física de Lana Plus para analizar el comportamiento e interacciones en un ambiente cotidiano entre trabajadores, clientes y jefes y el entorno de la localidad.

Esta herramienta permitió levantar información relevante no obtenida en las entrevistas, ya que se pudo analizar la conducta de las partes en su estado natural, en contraste con las respuestas formales dadas en las entrevistas.

2.6 Lluvia de ideas

Con la información de las entrevistas transcritas, y los resultados de las encuestas, se hizo una lluvia de ideas para generar opciones y oportunidades de mejora. En esta fase, se consideraron todas las propuestas sin restricción de viabilidad o relevancia. Se utilizó la plataforma Canvas para añadir ideas como notas adhesivas de forma colaborativa, mejorando la visualización y el orden.

2.6.1 Satura y agrupa

Terminada la lluvia de ideas, se agrupó la información obtenida en una matriz que agrupaba las ideas según el criterio asignado, permitiendo así tenerla disponible de manera visual.

Según las categorías asignadas, se pudieron obtener insights o ideas reveladoras necesarias para entender mejor cuáles eran los puntos por abordar. Como en la fase anterior, se utilizó una plataforma externa, en este caso Miro.

2.6.2 Matriz impacto/dificultad

En esta fase se organizó la información en dos ejes: el eje Y, que consideraba la importancia de las ideas propuestas, y el eje X, que ponderaba su nivel de dificultad en cuanto a ejecución.

El propósito de esta matriz era identificar las opciones de estrategia más viables para abordar la problemática planteada. Siendo el cuadrante de menor dificultad y mayor



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

5

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

importancia, la escogida.

2.7 Población y Muestra

Se tomó como población los potenciales clientes de Lana Plus, delimitado por todo el Ecuador. Para realizar el cálculo se utilizó la herramienta de calculadora de muestras de la plataforma Raosoft, se tomaron en cuenta las siguientes variables:

- Nivel de confianza: Grado de seguridad en que los datos fueran representativos de la población. El nivel de confianza utilizado fue del 95%.
- Margen de error: Porcentaje de error que hubiera en la muestra, a mayor margen de error menor nivel de confianza. El margen de error utilizado fue del 5%.
- Población: Número total de personas consideradas para el cálculo de la muestra. Los datos de la población se recuperaron del INEC, 17.9 millones de habitantes según proyección (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2024).

2.8 Encuestas

Se realizaron las encuestas, las cuales estuvieron orientadas a todas las provincias del país, con el objetivo de conocer si existía posibilidad de explotación de mercado ya que, usualmente, la tienda dirigía sus productos a Costa y Sierra limitadamente.

Se utilizaron las redes sociales Instagram y WhatsApp Business para difundir la encuesta. Para maximizar el alcance, se implementó una estrategia de incentivos: todas las personas que completaron la encuesta participaron en un sorteo para ganar una orden de compra de \$20,00 dólares americanos. La encuesta estuvo disponible durante una semana, y el sorteo se realizó el martes 23 de julio de 2024. El ganador fue el usuario @vsb_prv.

La encuesta estuvo compuesta por 23 preguntas de opción múltiple, la cual se elaboró mediante la plataforma QuestionPro debido a que cuenta con una mejor interfaz de recolección y presentación de información. El propósito de esta recolección de información era conocer las



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

6

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

preferencias de los consumidores y sus tendencias de consumo y uso de los productos ofrecidos.

2.8.1 Tratamiento estadístico

Después de recopilar datos de los clientes y seguidores del negocio, se procedió a tabular y analizar la información. Esto permitió visualizar los resultados a través de gráficos de pastel y de columnas, basados en las afirmaciones presentadas en la encuesta, facilitando así la interpretación de los resultados.

La información fue segmentada según los criterios de información establecidos en el formato de la encuesta.

2.9 Prototipado

Una vez analizada la información obtenida, se elaboró un prototipo materializado en formato de documento, donde se especificaron y explicaron las estrategias ideadas según los problemas y oportunidades de crecimiento encontrados.

2.9.1 Validación de prototipo

Después de culminar con la fase de prototipado, se inició la fase de validación de las estrategias propuestas, aplicándolas al grupo de actores seleccionado en la fase de mapeo de actores y entrevista, para identificar los elementos clave del prototipo. Con base en la retroalimentación obtenida, se propusieron sugerencias de mejora para la solución ideada.

2.9.2 Matriz de validación

En la última fase del prototipado, se recopiló y segmentó la información obtenida de los actores durante la validación, organizándola en una matriz de cuatro cuadrantes.

En el primer cuadrante se incluyó la retroalimentación positiva, destacando los aspectos del prototipo que los actores consideraron más útiles o relevantes.



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

7

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

El segundo cuadrante resaltó las partes del prototipo que presentaron cierta complejidad o que requerían ajustes debido a cuestiones de viabilidad.

El tercer cuadrante se dedicó a las interrogantes y dudas expresadas por los actores, ofreciendo oportunidades para mejorar.

Finalmente, el cuarto cuadrante presentó las ideas de mejora y sugerencias aportadas por los actores de validación.

2.9.3 Prototipo mejorado

El proceso de mejora del prototipo se basó en la retroalimentación obtenida a través de la matriz de validación. Tras recopilar esta información, se realizó un análisis exhaustivo de las sugerencias y recomendaciones de cada uno de los actores involucrados. Esta fase de validación fue crucial para fortalecer los aspectos clave que debe contemplar el prototipo.

Las mejoras propuestas sirvieron como guía para ajustar tanto el contenido como la estructura del manual, con el fin de garantizar que el documento final de estrategias sea más efectivo, claro y valioso para Lana Plus.

Resultados

3.1 Diseño de investigación

El presente estudio adopta un enfoque mixto, complementado por técnicas cualitativas y cuantitativas para proporcionar una visión integral de la problemática vigente.

3.2 Design Thinking

Aplicando las distintas técnicas que ofrece el Design Thinking, a través de sus herramientas, se obtuvieron los siguientes resultados.



públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

3.3 Mapeo de actores

En el primer paso realizado, la definición de los actores del proyecto, se obtuvo un total de ocho actores involucrados, se los graficó en orden de involucramiento, con los actores más involucrados en el núcleo, los parcialmente involucrados en el rango intermedio y los menos involucrados en el rango exterior.

Figura 1
Actores involucrados



Nota: La figura detalla los tres grupos de actores identificados. Fuente: Elaboración propia

Actores más involucrados:

- Jefas: Principales interesadas de la investigación. Deciden si aplicar o no las estrategias propuestas. Son quienes proporcionan toda la información de la tienda.



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

9

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

• Trabajadores: Permiten conocer la situación del emprendimiento y el manejo que se tiene de los procesos. Cara parcial de la tienda, su participación permite mejoras en las ventas.

• Clientes: Permiten conocer los gustos y preferencias que se tiene del mercado.
Actores parcialmente involucrados

• Tutor del proyecto: Provee consultorías y revisiones a los estados financieros de la tienda y propone sugerencias de mejora.

• Agente publicitario: Provee información sobre uso correcto de redes sociales y contenido relevante.

Actores menos involucrados:

• Posibles beneficiarios: Posibles comercios en que se pueda replicar el manual de estrategias. No es necesario que pertenezca al mismo giro de negocio.

• Vecino comercial: Beneficiario colateral del crecimiento de la tienda ya que puede captar la atención de los clientes al ingresar o salir de Lana Plus.

• Experta en importación: Provee información sobre el proceso de importación.

3.4 Entrevistas

Después de identificar los actores, se realizaron las entrevistas a seis actores: jefas (Lanas Plus), trabajadores, tutor del proyecto (experto financiero), cliente, agente publicitario y experta en importación.

Entre los principales hallazgos de las entrevistas que se encontraron fueron:

3.4.1 Entrevista con las jefas de Lanas Plus

Se destacó que Guayaquil ofrece una oportunidad de mercado para tiendas especializadas en lana, dada la escasez de opciones en comparación con Cuenca y Quito. Sin embargo, Lana Plus enfrenta una competencia directa con Din, una tienda bien establecida que



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

1

0

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

importa productos y cuenta con varios proveedores. Además, algunos de los proveedores han comenzado a vender directamente al público, lo que intensifica la competencia. Las propietarias consideran que la importación directa podría mejorar su situación financiera, permitiéndoles reducir precios y competir mejor.

Desde su apertura, Lana Plus ha mantenido una buena presencia en redes sociales. No obstante, carecen de estrategias de marketing definidas, limitándose a pautar publicaciones en momentos de necesidad, como cuando falta liquidez.

El local enfrenta desafíos relacionados con la seguridad y la ubicación, lo que afecta la percepción de los clientes, quienes sugieren una ubicación más céntrica. El equipo de Lana Plus incluye personal dedicado a la atención al cliente, gestión de redes sociales y promoción en vivo. A pesar de estos desafíos, han logrado mantener un buen historial crediticio, obteniendo financiamiento a través de bancos y proveedores, lo que les ha permitido acceder a más acuerdos y mejores condiciones de pago.

Inicialmente, adoptaron una estrategia de precios bajos para captar mercado, lo que generó problemas de rentabilidad. Actualmente, se enfocan en ofrecer una amplia variedad de productos y mantener precios competitivos. Ante la creciente competencia y los problemas de seguridad que han reducido la afluencia en la tienda, Lana Plus ha fortalecido sus ventas en línea. Además, planean abrir una nueva sucursal que funcione como punto de venta, bodega central y taller, considerando ubicaciones en Urdesa o Kennedy.

3.4.2 Entrevistas con las trabajadoras

Revelan que la empresa ofrece un excelente ambiente laboral, lo que fomenta una dinámica de trabajo positivo. Ellas destacan que el uso de Instagram y TikTok ha sido fundamental para expandir las ventas y crear una comunidad, especialmente entre el público joven. Un fuerte acercamiento con los clientes ha contribuido significativamente al crecimiento, pero señalan que es necesario un esfuerzo continuo en la creación de contenido relevante y atractivo.



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

1

1

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

Reconocen que la industria del tejido está en expansión en el país, lo que presenta oportunidades de crecimiento. Sin embargo, este crecimiento también podría aumentar la competencia en el sector.

Sugieren que implementar días específicos para realizar inventarios sin ventas mejoraría la consistencia en la gestión de stock, ya que a veces el inventario se desajusta debido a errores en la facturación o cruces de códigos. También mencionan que hay demoras en la reposición de lanas debido a problemas con los proveedores, lo que puede afectar la disponibilidad de productos.

3.4.3 Entrevista con el Tutor

Se destacó la importancia de llevar un indicador de ventas perdidas. Además, se mencionó la necesidad de evaluar la apertura de un nuevo local, considerando tanto los costos adicionales como las ventas esperadas para garantizar su viabilidad.

Enfatizó que un plan de marketing digital es crucial para atraer más clientes, sugiriendo un uso más agresivo de las redes sociales. También recomendó hablar con los clientes fieles para entender qué los motiva a seguir comprando, lo que podría ayudar a fortalecer la estrategia de retención.

Se subrayó la importancia de reducir los costos operativos, y ajustar las expectativas de crecimiento de acuerdo con la realidad del mercado, dado que el país atraviesa una recesión. Además, se sugirió evaluar la viabilidad de asumir nuevas deudas para invertir en importación como una estrategia para reducir costos y competir con los importadores actuales.

Por último, se propuso empezar con una inversión manejable de \$5,000 a \$10,000, tomando en cuenta que las ventas mensuales promedio están alrededor de \$8,000.

3.4.4 Entrevista con Cliente

Los clientes aprecian la variedad de productos, ya que les gusta tener múltiples opciones en un lugar, lo que les ofrece mayor conveniencia al elegir dónde comprar.



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

1

2

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

La facilidad de acceso al punto de venta también es importante para ellos. Aunque la tienda está algo alejada, su ubicación en una vía principal con acceso a varias líneas de buses la hace más conveniente.

Además, los clientes valoran los precios competitivos. Señalan que Lana Plus es una de las pocas tiendas físicas que ofrece una amplia variedad de lanas a precios económicos, algo que han notado al comparar con otras opciones disponibles.

3.4.5 Entrevista con Agente Publicitario

Se destacó la importancia de conocer al público objetivo y analizar las redes sociales del emprendimiento, identificando fortalezas y debilidades. Para TikTok, se recomendó captar la atención en los primeros tres segundos con contenido visualmente atractivo. En Instagram, se sugirió manejar publicaciones que reflejen la identidad de la marca, con un enfoque en las historias para fomentar ventas directas. Facebook debe combinar elementos de ambas plataformas.

La agente insistió en destinar recursos para pautar y conectar con los clientes en redes sociales. Los resultados de una buena estrategia de marketing digital se esperan a partir del tercer mes, con evaluaciones periódicas de las estrategias y el entorno.

3.4.6 Entrevista con Experta en importación

Se hizo la revisión del proceso para lograr hacer importaciones efectivas. Entre los aspectos más relevantes se puede destacar la sugerencia en la negociación de incoterms con el proveedor. También se recomendó utilizar la plataforma de DataSur para poder conocer más proveedores de lanas y a su vez hacerse conocer.

Además, se hizo mención de que para ciertos destinos y proveedores es más provechoso hacer inversiones más grandes ya que el valor relacionado al envío es alto y es más beneficioso hacer una compra mayor.

3.5 Observaciones



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

1

3

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

Luego de terminadas las entrevistas, se realizó un acercamiento a la tienda física de Lana Plus junto con una breve entrevista realizada a un vecino comercial, Ferretería del Sr Edson, se puede concluir que la zona en sentido comercial es buena, porque está ubicada cerca de los centros comerciales Mall del Rio y Riocentro Norte, además que está cerca del semáforo en la Av. Francisco Orellana, sin embargo indican que por temas de seguridad por la situación actual deben ahora cerrar más temprano, alrededor de la 5:30 pm. El local es acogedor, porque tiene buena climatización, lo primero que se puede resaltar es que hay ruido visual debido a que existe mucho inventario apilado, las perchas cuentan con más stock del que pueden almacenar.

Figura 2

Ficha de observación en local

FICHA DE OBSERVACIÓN						
Local:	Lunitas Plus		Hora de inicio:	14:00 pm		Hora de finalización:
Observador:	Fernando Larrosa		Fecha:	19-jun-24		
Instrucciones:	Se evalua en escala del 1 al 5, siendo 1 Nada y 5 Mucho					
UBICACIÓN	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES
1 Tráfico peatonal			X			Calle principal de buses y carros
2 Tráfico vehicular					X	Calle principal de buses y carros
3 Accesibilidad				X		Fácil acceso en sentido sur
4 Visibilidad			X			Hay que estar atento para identificar el local
5 Competencia cercana	X					Inexistencia de otro local de lanas cerca
INTERIOR	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES
6 Espacio y Distribución			X			Poco espacio para la toda la mercadería
7 Iluminación				X		Excelente iluminación
8 Ventilación y Climatización					X	Local fresco y limpio
9 Accesibilidad			X			Al estar todo abultado es complicado elegir
10 Acústica	X					No se percibe el ruido exterior
COMODIDAD	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES
11 Descanso			X			Pocos lugares para sentarse
12 Conectividad	X					No hay WIFI Gratis
13 Aromas agradables				X		Aroma limpio y no invasivo
14 Accesibilidad			X			Poco espacio para discapacitados
15 Estacionamiento		X				No hay parqueo privado



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

1

4

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

Nota: La figura detalla las observaciones realizadas en el entorno externo e interno del emprendimiento. Fuente: Elaboración propia

3.6 Lluvia de ideas

Con toda la información recolectada de las entrevistas, se generó ideas, en donde se consideró toda idea sin filtro donde se consideró cada posibilidad desprendida de los actores.

3.6.1 Satura y agrupa

Finalizada la lluvia de ideas, se agrupó la información obtenida en categorías asignadas, de lo cual se pudieron obtener los siguientes insights.

Insight 1: Las empresas deben fortalecer las relaciones con los proveedores para mitigar problemas financieros. Implementar estrategias de pago flexible y acuerdos de financiamiento puede asegurar la continuidad del negocio y la satisfacción de todas las partes involucradas.

- En Las estrategias y políticas internas, se enfatiza la importancia de mantener buenas relaciones con los proveedores y evitar incurrir en mora.
- En Los problemas actuales, mencionan dificultades financieras y la necesidad de soluciones de financiamiento.
- En "Qué se Busca en la Actualidad", se destaca la búsqueda de financiamiento como una prioridad.

Insight 2: Adoptar tecnologías y estrategias de marketing digital es esencial para atraer y retener a clientes. Utilizar redes sociales para promocionar productos o contenido visual puede aumentar la visibilidad y las ventas.

- En "Comportamiento del Cliente", se observa que muchos clientes de luntas plus son ávidos compradores por redes sociales.
- En "Ideas a Explorar", se menciona que muchas ideas de negocios se adquieren mediante redes sociales, y se sugiere utilizar la variedad de productos como una ventaja competitiva.



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

1

5

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

Insight 3: Para maximizar la rentabilidad y mantener la competitividad en un mercado dinámico, las empresas deben implementar una estrategia híbrida que combine soluciones de financiamiento flexibles con una fuerte presencia tanto en tiendas físicas como en plataformas online.

- En "Qué se Busca en la Actualidad", se menciona que los clientes buscan financiamiento y rentabilidad. Ya que muchos de estos, son revendedores.
- En "Ideas a Explorar", se sugiere que la variedad y la proporción de ventas entre locales y online pueden ser explotadas.
- En "Problemas", se destaca la necesidad de adaptarse rápidamente a las demandas del mercado para no perder terreno.

3.6.2 Matriz impacto/dificultad

En este paso se organizó la información según su importancia y nivel de dificultad en cuanto a ejecución. Se consideró que las posibles soluciones inmediatas eran las de baja dificultad y alto impacto, ya que la inversión en recursos y tiempo es poca, entre estas se encuentran: la aplicación de estrategias de marketing en redes sociales priorizando las publicidades pagadas en meta.

Otro cuadrante para considerar fue el de alta dificultad y alto impacto, aquí las ideas son mucho más costosas y demandan más tiempo, sin embargo, el efecto que tendrían en caso de ser exitosa su aplicación sería mayor. Entre estas ideas se encontró: la apertura de una nueva sucursal en un área más concurrida y conseguir financiamiento para hacer inversiones de importación.

3.7 Población y Muestra

Con los valores considerados, el cálculo de mínimo de encuestados resultó de 385 personas. Debido a la limitación de tiempo establecida para el llenado de la encuesta, se completó el proceso y se lograron recolectar 366 encuestas.

3.8 Encuestas



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

1

6

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

Como resultados en las encuestas, en Perfil de Cliente, podemos deducir que el segmento de clientes principal de Lana Plus son mujeres de entre 18 a 35 años de Guayaquil y de otras provincias de la Costa, que compran hasta 3 veces al mes y realizan sus adquisiciones mayoritariamente en la tienda física siendo virtual casi a la misma proporción.

En la sección Preferencias y Tendencias, los productos que más compran son Lanas, Agujas y Ojos de seguridad, principalmente toman en cuenta para realizar sus compras es el precio, la calidad y la variedad. Indican que la tienda en redes sociales es muy importante, en estas buscan principalmente en Instagram, seguido de TikTok y muchas revisan el WhatsApp Business de la tienda. Sin embargo, solo el 30% hacen uso de las redes para gestionar sus compras continuamente.

Siguiendo con el análisis en Canales de Venta y Oportunidades, el 70% de los clientes de Lunitas Plus han realizado sus compras en línea, y de estos el 80% se han sentido satisfecho con la compra. La mayoría indican que la venta en línea de la tienda es muy importante y el 80 % recomendaría a sus amigos y familiares. Los principales productos que realizan los clientes son amigurumi, ropa y zapatos para bebés. Los clientes sugirieron que la tienda brinda recomendaciones y asesoría al momento de estar comprando lanas, ya que al ser principiante necesitan de una guía, a esto se complementa con la venta de patrones, y servicios como cursos y clases.

Saltándonos a la sección Satisfacción y Mejoras, hay un 30% de cliente que no se sienten satisfechos por la poca variedad de productos de las tiendas en Guayaquil, las clientas indican que las tiendas deberían mejorar su variedad, disponibilidad, tener precios accesibles y estar en ubicaciones estratégicas. Las promociones que más incentivan son descuentos especiales a productos seleccionados y 2x1. El 90% están de acuerdo que se dicte clases o se proporcione tutoriales en línea.

3.9 Prototipado

Una vez analizada la información obtenida, se elaboró el primer borrador de manual en donde se incluyeron estrategias de 4 aspectos con sus respectivas subdivisiones:



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

1

7

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

1. Estrategia de Marketing
 - a) Marketing Digital
 - b) Marketing Tradicional
2. Estrategia de Visibilidad
 - a) Mejora del local
3. Estrategia de Expansión
 - a) Análisis y Planificación
 - b) Ubicación y Logística
 - c) Estrategias de Apertura
4. Estrategia de importación
 - a) Proveedores internacionales
 - b) Logística y Aduanas
 - c) Gestión de inventario

3.9.1 Validación de prototipo

Después de culminar con la fase de prototipado, se inició la fase de validación de las estrategias propuestas, aplicándolas al grupo de actores seleccionado en la fase de mapeo de actores y entrevista, para identificar los elementos clave del prototipo. Con base en la retroalimentación obtenida, se propusieron sugerencias de mejora para la solución ideada. Cada actor hizo comentarios sobre las cuatro categorías, las cuales fueron distribuidas en la matriz de validación. Las validaciones fueron hechas de manera presencial con el cliente (Lana Plus) y mediante Zoom con los demás actores.

3.9.2 Matriz de validación

En el primer cuadrante se describieron los aspectos que agradaron a los actores de las estrategias propuestas, destacando mantener la organización en las redes sociales y tener una delimitación de contenido para cada área. También se consideró como buena idea la capacitación del personal, ya que se consideró importante reflejar la esencia de la tienda. También fue de alta aceptación la idea de consolidar las importaciones ya que se considera la única manera de poder crecer.



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

1

8

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

En el segundo cuadrante, de críticas constructivas, no fue tan bien aceptado la idea del marketing tradicional, ya que se consideró que los afiches o volantes no son tan vistosos. En las importaciones estar pendiente al tipo de incoterm en la negociación y que la tienda no puede ser más vistosa por temas legales.

En la sección de preguntas, pertenecientes al tercer cuadrante, se destacó dentro de la estrategia de marketing digital cual sería el orden de posteo y a qué hacía referencia el término de contenido de mayor captación, también se quiso saber cómo se puede entrar a ferias o que productos vender y en los y en los talleres cuáles podrían ser las opciones de temática por taller.

En el último cuadrante, de nuevas ideas, se destacó estrategias para ser implementadas en las redes sociales, como más sorteos en Instagram, tener más publicaciones en Facebook, actualizar las redes sociales e indicaciones de cómo llegar a la tienda. Para las importaciones se recomendó buscar lista de proveedores para tener más opciones de compra.

3.9.3 Prototipo mejorado

Una vez analizada la información obtenida en la matriz de validación, se elaboró el manual de estrategias mejorado en donde se incluyeron las sugerencias de los actores, y a la vez se eliminó lo que no era útil, distribuido en 4 aspectos con sus respectivas subdivisiones:

1. Estrategia de Marketing
 - a. Marketing Digital
 - b. Marketing Tradicional
 - c. Comunicación y fidelización
2. Estrategia de Visibilidad
 - a. Mejora del local
3. Estrategia de Expansión
 - a. Análisis y Planificación
 - b. Estrategias de Apertura
4. Estrategia de importación
 - a. Proveedores Internacionales
 - b. Registro y Habilitación del Importador
 - c. Clasificación Arancelaria



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

- d. Documentación de Importación
- e. Permisos y Certificaciones
- f. Pago de Impuestos y Tributos
- g. Declaración de Importación
- h. Despacho Aduanero
- i. Contratar un Agente de Aduanas
- j. Normas Comerciales y Restricciones
- k. Sistemas de Preferencias Arancelarias

Conclusiones

Una vez culminado el proceso de recolección, levantamiento y análisis de información, se puede concluir para cada objetivo propuesto lo siguiente:

1. En el mercado actual de lanas en Guayaquil, existe variedad, pero no lo suficiente como desearían los clientes, la investigación arroja que una mayor diversidad en productos incrementaría su interés e inclinación a realizar una compra en la tienda. Se valora la comodidad y facilidad de acceso que se tenga a la tienda, sea física o virtualmente. Las tendencias del cliente toman una fuerte inclinación a las redes sociales, donde el consumidor valora la interacción, cercanía e información por parte de la tienda, desean mantenerse informados, por lo que se debe priorizar un buen manejo de estas.

2. Para los clientes es importante recibir un servicio completo, donde no solo se brinde el producto, sino que también se proporcione la asesoría o los medios, para en este caso, aprender o mejorar las habilidades de tejido. El cliente expresa su deseo de talleres presenciales o la venta de patrones en donde puedan aprender más. La inversión en una mejora de las redes sociales permitirá una mayor captación de clientes y fungirá como canales de venta, en adición al tradicional físico o por WhatsApp Business.

3. La gestión que se tiene de los recursos, tanto financieros como administrativos, es adecuada, sin embargo, se puede incurrir más en la inversión. Los clientes consideran que la tienda ofrece variedad y calidad, sin embargo, los precios, que, aunque sean económicos, no



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

2

0

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

logran ser competitivos con la competencia; debido a que mucha de esta son de los importadores que venden al público.

Partiendo de esta idea, se necesita invertir para convertirse en importador, logrando bajar los precios de los productos.

Referencias

- Abad, S. y Calderón, V. (2019). Factores motivacionales presentes en los empleados de cuatro empresas manufactureras más importantes de Cuenca-Ecuador. [Tesis de grado, Universidad del Azuay]. Repositorio Institucional de la Universidad del Azuay: <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/9325>
- Alfonzo Villegas, N., y Hidalgo Espinoza, J. (1 de febrero de 2024). RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS. PostdoctUBA, 5(2). PostdoctUBA. <https://revistasuba.com/index.php/POSTDOCTUBA/article/view/667/429>
- Altamirano, L. G., Trujillo, K. A., y Salazar, J. L. (2020). Emprendimiento e Innovación en Ecuador. Investigación Académica, 1(2), 15-26. <https://investigacionacademica.com/index.php/revista/article/view/21>
- Barbosa Quintero, G., & Estupiñan Ortiz, B. (2023). La metodología activa Design Thinking para mejorar y transformar los procesos de enseñanza y aprendizaje. Ibero-American Journal of Education & Society Research: <https://edsociety.iberojournals.com/index.php/IBEROEDS/article/view/600>
- Bú Alba, B. (14 de Diciembre de 2021). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. Sociedad & Tecnología, V(57-72), 1. <https://doi.org/10.51247/st.v5i1.189>
- Ecuavisa. (30 de Julio de 2023). Economía. Ventas en línea: el 75% de los emprendimientos fracasa antes de su tercer año en el mercado, p. 1. <https://www.ecuavisa.com/noticias/economia/ventas-en-linea-el-75-de-los-emprendimientos-fracasa-antes-de-su-tercer-ano-en-el-mercado-AI5648570>
- Euromonitor International. (16 de Noviembre de 2023). Euromonitor International. <https://www.euromonitor.com/press/press-releases/nov-2023/euromonitor-international-revela-las-tendencias-globales-de-consumo-en-2024>



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (19 de Febrero de 2024). Ecuador en cifras. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/ecuador-tendra-mas-adultos-mayores-menos-ninos-y-adolescentes-en-2050/#:~:text=As%C3%AD%20el%20Instituto%20estima%20que,y%2021.1%20millones%20en%202050>.

López, O., Beltrán , C., Morales , R., y Cavero, O. (2018). ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL POR MEDIO DE REDES SOCIALES EN EL CONTEXTO DE LAS PYMES DEL ECUADOR. CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6553438>

Machuca Contreras, F., Canova Barrios, C., y Castro, M. F. (13 de Enero de 2023). Una aproximación a los conceptos de innovación radical, incremental y disruptiva en las organizaciones. Región Científica, 2(1). Ciencia S.A.S. <https://doi.org/10.58763/rc202324>

Mera Plaza, C., Cedeño Palacios, C., Mendoza Fernandez , V., & Moreira Choez , J. (2022). El marketing digital y las redes sociales para el posicionamiento de las PYMES y el emprendimiento empresarial. <https://doi.org/DOI: 10.48082/espacios-a22v43n03p03>

Naranjo Armijo, F., y Barcia Zambrano, I. (31 de Marzo de 2021). Efecto económico de la innovación en las PYMES del Ecuador. Journal of Economic and Social Science Research, 1(1), 61-73. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n1/21>

Nazareno Véliz, I. (14 de 01 de 2020). Estudio de las estructuras organizacionales y su contribución a la sostenibilidad de las PYMES en Esmeraldas, V, 433-435. Esmeraldas, Esmeraldas, Ecuador: FIPCAEC. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i16.181>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelo de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Deusto. <https://webaplicacion.apn.gob.pe/proyecto/wp-content/uploads/2021/05/Generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>

Porter, M. (1982). Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Continental.

Real Pérez, I., Leyva Carreras, A., & Heredia Bustamante, J. (2018). Uso e impacto de las redes sociales en las estrategias de marketing de las PyME's. <https://doi.org/10.46589/rdiasf.v0i19.47>



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar 2
públicamente la obra. 2

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>