



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE ECONOMÍA

TEMA:

**ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE RECUPERACIÓN
ECONÓMICA POST PANDEMIA EN EL SECTOR MANUFACTURERO DEL CANTÓN
COTACACHI**

Trabajo de Grado previo a la obtención del título de Economista

AUTOR: Yépez Erazo Angie Mickaela

DIRECTOR: Ing. Piedad Maribel Rosero Rosero

Ibarra, septiembre 2024

Resumen

Las estrategias empresariales son consideradas como un conjunto de acciones y decisiones que ayudan a los propietarios de los negocios a alcanzar sus objetivos y metas en el corto, mediano y largo plazo. La bibliografía de referencia que aborda el tema de estrategias empresariales de recuperación económica post pandemia en el sector manufacturero del cantón Cotacachi es escasa, por lo cual, esta investigación se desarrolló con el objetivo de identificar las estrategias competitivas adoptadas por los establecimientos del cantón. Mediante el enfoque descriptivo, el estudio permitió conocer las características individuales de los establecimientos del cantón. Para el tratamiento de los datos, la técnica utilizada fue análisis Clúster o de conglomerado, con datos obtenidos mediante la información recolectada de la “Encuesta de Estrategias Empresariales de Recuperación Económica en el Sector Manufacturero del Cantón Cotacachi”, realizadas de manera sincrónica a un total de 137 artesanos. Los resultados indican que los artesanos de 18 a 29 años son los que adoptan y tienen un dominio total de estrategias de marketing y posicionamiento. Los artesanos de 30- 64 años priorizan las estrategias competitivas de Michael Porter como liderazgo en costes, diferenciación y enfoque. Y finalmente los artesanos de 65 años o más son los que sienten la necesidad de realizar un estudio de mercado para dirigir sus productos a un público objetivo. Buscando así potenciar su presencia en el mercado local, nacional y abrirse al mercado regional y mundial.

Palabras Clave: estrategia empresarial, sector manufacturero, artesanos, análisis Clúster.

REPÚBLICA DEL ECUADOR



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Acreditada Resolución Nro. 173-SE-33-CACES-2020

EMPRESA PÚBLICA "LA UEMEPRENDE E.P."



ABSTRACT

Business strategies encompass a set of actions and decisions that help business owners achieve their objectives and goals in the short, medium, and long term. The reference literature on business strategies for post-pandemic economic recovery in the manufacturing sector of Cotacachi canton is limited. Therefore, this research aims to identify the competitive strategies adopted by establishments in the canton. Using a descriptive approach, the study examines the individual characteristics of these establishments. Cluster analysis was employed to process data obtained from the "Survey of Business Strategies for Economic Recovery in the Manufacturing Sector of Cotacachi Canton," conducted with 137 artisans. The results indicate that artisans aged 18 to 29 are proficient in adopting marketing and positioning strategies. Those aged 30 to 64 prioritize Michael Porter's competitive strategies, such as cost leadership, differentiation, and focus. Finally, artisans aged 65 and older recognize the need for market research to target their products effectively. They aim to strengthen their presence in the local and national markets while also expanding into regional and global markets.

Keywords: business strategy, manufacturing sector, artisans, cluster analysis.

Reviewed by:
MSc. Luis Paspuezán Soto
CAPACITADOR-CAI
August 5th, 2024

Dedicatoria

A mis padres, Sergio y Mercedes por su incansable sacrificio, apoyo y amor incondicional. A mis hermanos Roxana, Stalin y Juliana por creer siempre en mí y darme ánimos para no decaer. A mi pequeña Sarahí por ser mi mayor fuente de inspiración. A Santiago por su amor y compañía durante todo el proceso de mi formación académica.

Angie Mickaela Yépez Erazo

Agradecimiento

A Dios, fuente infinita de sabiduría y fortaleza, por guiarme en este camino y permitirme alcanzar esta meta.

A mis padres, pilares fundamentales en mi vida, por ser el motor que impulsan mis sueños y esperanzas.

A mis amados hermanos y sobrina por vivir la vida juntos, por ser mi familia, mi refugio y mis cómplices en esta aventura llamada vida.

A la Universidad Técnica del Norte, por brindarme las herramientas y el conocimiento para convertirme en una profesional ética, crítica y humanista. A todos mis docentes, en especial a mi directora, Ing. Maribel Rosero por su invaluable guía, paciencia, compromiso y apoyo en el desarrollo de esta investigación, también para mi asesor el MSc. Ricardo Arias por su profesionalismo, enseñanza y orientación en la elaboración de esta tesis.

A todos mis amigos y futuros colegas que me ayudaron de una manera desinteresada, gracias infinitas por toda su ayuda y buena voluntad.

Angie Mickaela Yépez Erazo



Carrera de **Economía**
Economista

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

Ibarra, 30 de septiembre de 2024

Ing. Maribel Rosero

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final del trabajo de Integración Curricular presentado por la egresada ANGIE MICKAELA YEPEZ ERAZO, para optar por el título de ECONOMISTA, cuyo tema es "ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE RECUPERACIÓN ECONÓMICA POST PANDEMIA EN EL SECTOR MANUFACTURERO DEL CANTÓN COTACACHI", mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Universidad Técnica Del Norte ; en consecuencia ,considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

A handwritten signature in blue ink, enclosed within a circular stamp. The signature is written over a horizontal dotted line.

Piedad Maribel Rosero Rosero

CC: 100170947-4



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1004603104		
APELLIDOS Y NOMBRES:	YEPEZ ERAZO ANGIE MICKAELA		
DIRECCIÓN:	IBARRA		
EMAIL:	amyepeze@utn.edu.ec		
TELÉFONO FIJO:	N/A	TELÉFONO MÓVIL:	0967540020

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE RECUPERACIÓN ECONÓMICA POST PANDEMIA EN EL SECTOR MANUFACTURERO DEL CANTÓN COTACACHI
AUTOR (ES):	YEPEZ ERAZO ANGIE MICKAELA
FECHA: DD/MM/AAAA	30/09/2024
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> GRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	ECONOMISTA
ASESOR /DIRECTOR:	ING. PIEDAD MARIBEL ROSERO ROSERO

2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 30 días del mes de septiembre de 2024.

EL AUTOR:

.....
YEPEZ ERAZO ANGIE MICKAELA

Índice de contenido

Introducción	12
Antecedentes	12
Situación actual	13
Situación prospectiva	13
Formulación del problema	14
Objetivos.....	15
Objetivo general.....	15
Objetivos específicos	15
Justificación	16
Estructura de la investigación	16
Capítulo I	17
1. Marco teórico	17
1.1. Definición de estrategia empresarial.....	17
1.1.1. Evolución del concepto de estrategia empresarial.....	17
1.1.2. Factores que influyen en el desarrollo de estrategias.....	18
1.1.3. Herramientas para evaluar los factores internos y externos	18
1.2. Tipos de estrategias empresariales.....	18
1.2.1. Estrategias corporativas	19
1.3. Competitividad.....	19
1.3.1. Estrategias competitivas de Michael Porter.....	20
1.4. Normativa legal.....	21
Capítulo II.....	25

2.	Metodología	25
2.1.	Proceso de investigación	25
2.2.	Tipo de investigación	26
2.2.1.	Enfoque de investigación	26
2.2.2.	Alcance de investigación	26
2.2.3.	Diseño de la investigación	27
2.3.	Fuentes de información	27
2.4.	Población y muestra	27
2.5.	Instrumentos de investigación.....	28
2.6.	Limitaciones.....	28
Capítulo III.....		31
3.	Análisis y discusión de resultados	31
3.1	Caracterización del sector manufacturero del cantón Cotacachi	31
3.2	Identificación de estrategias competitivas adoptadas por el sector manufacturero del cantón Cotacachi mediante análisis Clúster.....	31
3.3	Planteamiento de estrategias competitivas para la reactivación económica del sector manufacturero	44
3.4	Discusión de resultados	52
Conclusiones		55
Referencias bibliográficas.....		58
Anexos		63

Índice de tablas

Tabla 1. Factores internos	14
Tabla 2. Factores externos	15
Tabla 3. Matriz de marco empírico	29
Tabla 4. Edad de los artesanos del sector manufacturero del cantón Cotacachi.....	29
Tabla 5. Matriz del perfil competitivo del sector manufacturero del cantón Cotacachi.....	35
Tabla 6. Variables de las estrategias empresariales adoptadas por los artesanos del cantón Cotacachi de mayor identificación.....	29
Tabla 7. Tabla ANOVA de significancia de las variables	40
Tabla 8. Matriz de pertenencia de los artesanos a los clústers y características de las estrategias empresariales.....	42
Tabla 9. Matriz de Cruces estratégicos	45
Tabla 10. Estrategias competitivas personalizadas	45

Índice de figuras

Figura 1. Proceso de investigación	26
Figura 2. Ubicación geográfica del cantón Cotacachi	31
Figura 3. Género de los artesanos	33
Figura 4. Venta de los productos	34
Figura 5. Modalidad de venta	35
Figura 6. Matriz FODA	36

Introducción

Antecedentes

La incursión del sector de manufacturero al interior de la industria nacional es de suma importancia para el impulso del desarrollo productivo y socioeconómico del Ecuador (Asociación de Industrias Textiles del Ecuador [AITE], 2016). Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2016), la producción de ropa y calzado simboliza el 6,2% de la actividad total del sector manufacturero. Es así como este sector es considerado imprescindible para la economía nacional porque impulsa la dinámica de la economía, crea empleo y aporta a la balanza comercial.

La manufactura inició en la época colonial en Ecuador (siglo SXVI-SXIX), en la que el cuero de vaca desempeñó un papel fundamental en la evolución de la talabartería. Esta actividad que se originó como adecuación del sistema europeo de producción, se destacó por la elaboración de correas de cuero (Cevallos, 2023).

En los años cuarenta, el conflicto bélico de la Segunda Guerra Mundial desencadenó un crecimiento considerable en la industria de la talabartería en Ecuador. La demanda de cuero por parte de las fuerzas armadas estadounidenses llevó a que Cotacachi adquiriera relevancia como proveedor clave. A modo de contraprestación, EE. UU. inició la importación de bebidas alcohólicas y tabaco como compensación.

Este evento propició la creación de una estructura organizativa en la talabartería de Cotacachi, centrada en actividades esenciales como la manufactura de cuero y la confección textil, entre otras prácticas relacionadas. Estas acciones no solo elevaron la notoriedad de los artesanos del cantón a nivel global, sino que también posicionaron al artesano como un actor económico y cultural. Su función principal consiste en preservar las tradiciones de la

comunidad mediante la producción textil, lo que se traduce en la expresión de su identidad (Andrade, 2020).

Situación actual

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2022) se registró la mayor disminución en la actividad económica en la región con un descenso del 5,3% en 2020. La CEPAL destacó que la pandemia del COVID-19 generó un impacto notable en la industria manufacturera de América Latina y el Caribe. Según las proyecciones de esta Comisión, la producción manufacturera en la región experimentó una disminución del 11,3% durante el año 2020, marcando así la mayor contracción registrada hasta la fecha de aquella zona. Esta reducción se atribuyó a diversos factores tales como la disminución de la demanda tanto interna como externa, limitaciones en la capacidad de desplazamiento y alteraciones en la continuidad de las cadenas de suministro (CEPAL, 2022).

Adicionalmente, se destacó que los efectos de la pandemia no fueron uniformes en las diversas categorías dentro de la manufactura. Las áreas más afectadas fueron las enfocadas en la producción de bienes de consumo de corta duración, como calzado, textiles, y el sector automotriz, que están fuertemente vinculado a las exportaciones. De acuerdo con la Prefectura de Imbabura (2022), la manufactura desempeña un papel fundamental en la economía del cantón Cotacachi, constituyendo una de las operaciones económicas preponderantes en la región y destacándose por la elaboración de artículos artesanales, especialmente textiles y productos de cuero.

El COVID-19, como pandemia mundial, generó repercusiones importantes en la industria manufacturera de Cotacachi. La producción y comercialización de productos artesanales se vieron perjudicadas debido a las limitaciones en la movilidad y el cierre de fronteras. La producción en el sector manufacturero de Cotacachi experimentó una

disminución del 20% en el transcurso del año 2020 (Prefectura de Imbabura, 2022). La reducción se originó mayormente por la baja demanda tanto nacional como internacional de los productos artesanales. Aunque en 2021 se observó una mejora en la producción en Cotacachi, está aún no alcanzaba los niveles registrados antes del encierro por COVID-19.

Situación prospectiva

El proceso de revitalización económica en el sector manufacturero de Cotacachi ha sido gradual, influenciado por la escasa implementación de estrategias empresariales de recuperación económica que ha impactado en el incremento de los gastos, baja producción, y rentabilidad empresarial.

Es importante examinar qué estrategias son efectivas para acelerar el proceso de recuperación, ya que los eventos recientes pueden incidir de manera significativa en áreas como: el progreso tecnológico, crecimiento económico, el empleo y la competitividad a nivel internacional. Estas variables, tienen una posibilidad amplia de afectar el bienestar general de la población.

Formulación del problema

Considerando lo expresado con anterioridad, el propósito de este estudio es identificar las estrategias empresariales implementadas por las compañías dedicadas a la manufactura en Cotacachi con el objetivo de mitigar los impactos de la pandemia. De este modo, se plantea la siguiente interrogante de investigación: ¿Qué estrategias empresariales implementaron las empresas manufactureras de Cotacachi para mitigar los efectos de la pandemia de COVID-19?

Objetivos

Objetivo general

Analizar las estrategias empresariales de recuperación económica post pandemia implementadas por el sector manufacturero del cantón Cotacachi durante el periodo 2018-2023.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de las estrategias empresariales adoptadas por el sector a raíz de los problemas económicos ocasionados por la pandemia.
- Identificar las estrategias competitivas adoptadas por el sector manufacturero del cantón Cotacachi mediante análisis Clúster.
- Plantear estrategias competitivas que se orienten a la reactivación económica post pandemia del sector manufacturero.

Justificación

En mercados cada vez más exigentes, las estrategias empresariales competitivas constituyen el elemento primordial que las organizaciones emplean para mantenerse a la vanguardia de tendencias y desafíos. Comprender cómo estas entidades participarán en la competencia dentro de sus respectivos sectores se vuelve esencial, y estas tácticas son clave para lograrlo.

El propósito fundamental de la implementación de diversas estrategias competitivas radica en asegurar la presencia continua en el mercado, expandir la participación y destacar de manera positiva frente a la competencia. La ponderación cuidadosa de estas estrategias dentro de una empresa adquiere una importancia primordial, dado que contribuyen de manera significativa al mejor desempeño y a la consolidación sostenible en el mercado (López R. R., 2015).

En la economía nacional, el sector manufacturero ha sido reconocido a lo largo de muchos años como un elemento esencial y eficiente. Su destacada contribución al Producto Interno Bruto (PIB) y a la creación de puestos de trabajo lo distingue como un actor de influencia constante. Para evitar el estancamiento en este sector de gran relevancia, tanto gobiernos como la sociedad y las empresas involucradas exploran posibilidades para perfeccionarse.

Esta investigación está centrada en los artesanos que forman parte del sector manufacturero en el cantón Cotacachi, siendo ellos los beneficiarios primordiales de los resultados obtenidos. Estos hallazgos poseen el potencial de generar un impacto positivo tanto en las circunstancias económicas como sociales de estos artífices, aportando al robustecimiento global del sector artesanal manufacturero en la zona.

En un sentido más amplio, la economía ecuatoriana y la población en general del cantón Cotacachi se consideran beneficiarios de forma no directa. El resurgimiento y fortalecimiento del sector manufacturero artesanal no solo pueden impulsar la creación de empleo, sino también estimular el desarrollo tecnológico y crecimiento de la economía en Ecuador. Además, este impacto positivo se reflejaría directamente en los beneficios para la comunidad local.

Cabe destacar que la investigación tiene una limitación al centrarse exclusivamente en el ámbito de manufactura del cantón Cotacachi. En consecuencia, los resultados obtenidos pueden no ser totalmente aplicables a otras ramas de manufactura o a distintas zonas del territorio nacional.

Estructura de la investigación

El estudio se divide en 4 capítulos. Después de la introducción, el capítulo 1 plantea una revisión conceptual de estrategias empresariales. Además, se analizan conceptos de

competitividad y estrategias competitivas que permitirán evaluar y alcanzar los objetivos planteados para este tema de investigación.

En el capítulo 2 se detalla la metodología utilizada para analizar la industria manufacturera. Se realizó un análisis Clúster para identificar las estrategias empresariales adoptadas por los artesanos del sector manufacturero del cantón Cotacachi de acuerdo con su rango de edad.

El capítulo 3 contiene la caracterización del cantón Cotacachi considerando aspectos demográficos, geográficos, económicos y sociales. Además, se identifica las estrategias competitivas adoptadas por el sector manufacturero del cantón Cotacachi mediante análisis Clúster. Así como también las estrategias empresariales de recuperación económica post pandemia planteada por los miembros de la investigación.

El capítulo 4 analiza los principales hallazgos que surgen de la implementación de la metodología de investigación.

Capítulo I

1. Marco teórico

1.1. Definición de estrategia empresarial

La estrategia empresarial se define como un conjunto de operaciones realizadas por una entidad en el cual se establecen objetivos y metas a largo plazo con la finalidad de obtener una ventaja competitiva en el mercado a nivel nacional e internacional, logrando una posición viable a través del uso racional de los recursos humanos, financieros y tecnológicos (Tarziján, 2023).

Desde una perspectiva filosófica, los objetivos de la estrategia empresarial deben ser: i) específicos para evitar confusiones, ii) posibles de acuerdo con la capacidad productiva de la empresa, iii) medibles de manera que se pueda constatar en los reportes de ventas semanales, mensuales o anuales, y, iv) estar definidos a largo plazo, considerando el sector y el entorno además de ser coherentes entre sí (Labarca, 2018).

1.1.1. Evolución del concepto de estrategia empresarial

Etimológicamente, el concepto de estrategia se deriva del griego *estrategos*, que está estrechamente ligado a la organización y planificación militar. Tal como lo estipula la obra “El arte de la guerra” desarrollada por el filósofo Sun Tzu en el siglo IV a.C. A través del tiempo este concepto se ha plasmado en cuatro etapas de la historia empresarial (Rodero, 2019).

La primera etapa inició en 1920 con la planificación financiera en áreas estratégicas de la empresa como marketing, finanzas y ventas, estableciendo presupuestos de producción, inventario y caja. Con la finalidad de guiar el desempeño de la empresa y evaluar el cumplimiento de objetivos y metas.

La segunda etapa está asociada con la planificación a largo plazo. Esta etapa, comenzó en 1950 y se basa en predicciones futuras de modo que la situación económica de la empresa depende de los diferentes planes y pronósticos que realice la entidad en diferentes escenarios.

En la tercera etapa, autores como Peter Drucker (1954), Alfred Chandler e Igor Ansoff (1965), Kenneth Andrews (1971), establecen que la estrategia empresarial debe articular todas las áreas operativas de la empresa. Y que la estrategia debe limitarse a responder dos interrogantes ¿Cuál es tu negocio? y ¿Cuál debería ser tu negocio? con el propósito de invitar a reflexionar a las compañías sobre su situación actual y futura, promoviendo la planificación estratégica.

En 1980 se vincula la estrategia con la administración de empresas dando origen a la cuarta etapa correspondiente a evolución del pensamiento estratégico. En esta fase se plantea la formulación de la estrategia acompañado de un exhaustivo análisis de recursos y capacidades de la empresa para la consecución de los objetivos. Michael Porter (1985) estudió la empresa y el ámbito en el que se desenvuelve con herramientas del sector industrial apoyado en experiencias de management.

Actualmente las estrategias empresariales responden a las acciones que deben realizar las empresas para generar valor y rentabilidad a lo largo del tiempo. Para ello es necesario levantar un diagnóstico situacional actual y prospectivo (Chávez, 2024).

1.1.2. Factores que influyen en el desarrollo de estrategias

Actualmente, las organizaciones participan en un proceso empresarial dinámico que evoluciona continuamente. Por lo tanto, es imperativo realizar un análisis exhaustivo de los elementos internos y externos que componen la organización, que pueden influir positiva o negativamente en el entorno empresarial.

Factores internos

Según Díaz (2019), son aquellos elementos que constituyen la organización interna de la empresa y que inciden directamente en la consecución de objetivos y metas. Estos elementos deben ser regulados y administrados por la misma entidad. Los componentes que constituyen los factores internos de una empresa se detallan en la siguiente tabla (1):

Tabla 1.
Factores internos

FACTORES INTERNOS
<p>Objetivos y valores: Está constituido por las metas de la organización y los principios esenciales que guían el comportamiento de la estructura empresarial.</p>
<p>Recursos y capacidades: Se encuentra conformado por recursos humanos, financieros y tecnológicos estrechamente vinculados a las capacidades organizativas, técnicas que posee la institución para organizar y planificar el logro de sus objetivos y metas en el largo plazo.</p>
<p>Organización, estructura y sistemas: Corresponde a la estructura organizativa del establecimiento y a los procesos internos que se desarrollan para llevar a cabo las operaciones.</p>

Nota: Obtenido de Análisis de los factores internos de competitividad textil en la Zona Noreste (Estrada, 2019).

Factores Externos

Corresponde a cada uno de los elementos o acciones que no pueden ser gestionados u administrados por la empresa a través de sus políticas y procesos. Al igual que los factores internos deben ser considerados a la hora de implementar estrategias de recuperación económica (Guisado, 2019). Los componentes que constituyen los factores externos de una empresa se detallan en la siguiente tabla (2):

Tabla 2.
Factores externos

FACTORES EXTERNOS

Hábitos y modas: Las empresas tienen como finalidad satisfacer las necesidades insatisfechas de sus clientes con su producto. Este apartado está estrechamente ligado con el estilo de vida de la población.

Tendencias sociales: Los gustos y preferencias de las personas están estrechamente ligados con la moda, de tal manera que hacen que las tendencias actuales se encuentren en constante evolución.

Situación económica: El principal indicador macroeconómico para medir la situación económica de un país el Producto Interno Bruto. También es importante incluir otros indicadores económicos como la estabilidad cambiaria y la inflación. Además del PIB es necesario conocer la situación financiera de los sectores que adquirimos materia prima y comercializamos

Legislación: Corresponde a la normativa legal que está compuesta por leyes y normas.

Otros factores de entorno: Diferentes credos, grupos étnicos y costumbres de diversas culturas.

Nota: Obtenido de Impacto de los factores externos en el clima organizacional de empresas constructoras (Guisado, 2019).

1.1.3. Herramientas para evaluar los factores internos y externos

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta estratégica de planificación que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa u establecimiento comercial. Esta herramienta permite a las empresas y a los individuos tener conocimiento total del entorno interno y externo, y formular estrategias eficaces que ayuden a mitigar los efectos de las debilidades y amenazas de la empresa (Ponce, 2007).

Para su elaboración inicialmente, identificamos las fortalezas, aquellas áreas en las que demostramos excelencia y que constituyen nuestra principal ventaja competitiva. Posteriormente, identificamos las oportunidades potenciales que están estrechamente relacionadas con el entorno externo y que podríamos aprovechar. A continuación, evaluaremos las debilidades, que se refieren a las facetas internas de la industria que requieren atención. Por último, examinamos las amenazas que se originan en el entorno externo y que están fuera de nuestro control.

Matriz del perfil competitivo

La matriz del perfil competitivo es una herramienta de análisis que nos permite identificar de forma ágil las debilidades y fortalezas de los establecimientos a nivel interno y externo. Está compuesta por los factores clave que son aquellos que deben potenciarse para que el establecimiento tenga éxito y los elementos como el peso que oscila entre 0,0 que indica poca importancia y 1.0 alta importancia que tienen los elementos internos y externos para las empresas. Además del rating, que se refiere a que tan desarrollado o que tan bueno desempeño tiene la empresa en estas áreas y su calificación va desde 1 que indica gran debilidad, 2 debilidad menor, 3 fuerza menor y 4 gran fortaleza (Suaréz, 2021).

1.2. Tipos de estrategias empresariales

En las estrategias empresariales, la propuesta de valor consiste en seleccionar qué consumidores atender, las necesidades que se pretenden satisfacer y el precio tentativo para llevar a cabo estas actividades. Por tanto, es esencial trabajar bajo el supuesto de complementariedad, donde se analizan las estrategias corporativas y de crecimiento tanto de forma individual como conjunta, con el fin de alcanzar todos los objetivos en el corto, mediano y largo plazo (Tarziján, 2022).

1.2.1. Estrategias corporativas

Es aquella que ayuda a definir el tipo de actividad comercial que debe realizar una empresa para generar mayor rentabilidad. En esta estrategia es importante conocer el sector en el que se encuentra y en cuáles no para en el futuro poder diversificar la actividad conociendo las oportunidades y amenazas de los demás sectores (Gomez, 2019).

Para diversificar la actividad comercial es necesario tomar en cuenta la diversificación relacionada, porque considera la posición de los clientes y proveedores. Además de la diversificación no relacionada que implica explorar el nuevo sector puesto que es diferente al que se encontraba.

Estrategias de crecimiento

Se vincula con el plan en el que se establecen los procedimientos y tareas fundamentales para lograr metas específicas. Estas actividades, cuidadosamente planificadas, se ajustan a los recursos y capacidades productivas de la organización. Dicho enfoque abarca estrategias de expansión intensiva, que implican la introducción acelerada de productos en el mercado, y estrategias de crecimiento integrado, orientadas a aprovechar las ventajas de la industria para ejercer control sobre consumidores, distribuidores y rivales (Puente, 2019).

Las estrategias empresariales desempeñan un rol esencial en la mejora de la competitividad de una empresa en el mercado contemporáneo. Al diseñar y ejecutar estrategias efectivas que buscan optimizar los recursos disponibles y responder de manera oportuna a las demandas del mercado, permitiendo a las empresas establecerse de forma sólida frente a sus rivales.

1.3.Competitividad

La competitividad es un concepto muy debatido en el mundo académico y político. A pesar de la importancia de la competitividad en el crecimiento de un país, no existe una definición única y clara de competitividad, ya que afecta la capacidad de las empresas y economías para ingresar a los mercados. Existe un consenso general en la literatura de que la competitividad es un concepto difuso que consta de muchos factores y es difícil de medir. Müller (1994) describe que el concepto de competitividad es extremadamente preciso y concreto, pero extremadamente general, ilimitado, muy práctico y mensurable, pero bastante abstracto y amplio. En cualquier caso, estas palabras tienen el privilegio de moldear comportamientos y opiniones, y son más bien herramientas de evaluación con consecuencias en la vida real (Otero, 2006).

La noción de competitividad se relaciona con la habilidad para rivalizar en diferentes niveles, ya sea a nivel de sociedades, sectores o incluso entre países. En el ámbito empresarial, se define como la capacidad de contar con diversos recursos que posibilitan un rendimiento organizacional sobresaliente, generando ventajas frente a la competencia mediante la creación de productos de alto valor. En consecuencia, se comprende que la competitividad conduce a la rentabilidad al optimizar los recursos y mantener una innovación continua en productos o servicios, permitiendo a las organizaciones conservar y ampliar su presencia en el mercado (Suñol, 2006).

1.3.1. Estrategias competitivas de Michael Porter

El destacado académico y estratega empresarial Michael Porter ha formulado las "Tres Estrategias Competitivas Genéricas" como un constructo conceptual destinado a facultar a las empresas con la capacidad de alcanzar una ventaja competitiva dentro de sus respectivas esferas industriales. Porter afirma que el análisis de las estrategias competitivas es un componente esencial para comprender el posicionamiento estratégico de las empresas en el mercado y para la consecución de un éxito sostenible en el entorno empresarial contemporáneo. Dichas estrategias, a saber, liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, representan herramientas fundamentales para la formulación de estrategias empresariales, ofreciendo una orientación clara sobre los distintos enfoques que las organizaciones pueden adoptar para obtener una ventaja competitiva duradera (Licari, 2023).

Liderazgo en costos: En la década de los 70, la estrategia de liderazgo en costos fue ampliamente adoptada, impulsada por la arraigada noción de la curva de experiencia. Esta estrategia se centraba en mantener costos más bajos que los competidores, buscando un alto volumen de ventas. Se priorizaba la minimización de costos en áreas como investigación, ventas, publicidad y fuerza laboral.

Un enfoque de costos bajos es considerado clave para conseguir beneficios económicos superiores a los de las demás industrias y resguardarse contra la rivalidad presente en el mercado. La competencia basada en reducciones de precio llevaba a erosionar utilidades, eliminando a los menos eficientes. Mantener una posición de costos bajos a menudo requiere una elevada participación en el mercado además del acceso permanente a materias primas de calidad a bajo precio, un diseño diferenciador del producto y una amplia red de productos similares. La estrategia también implicaba inversiones considerables en tecnología, precios agresivos y sacrificio de márgenes para ganar participación en el mercado. En esa época,

compañías exitosas como Briggs & Stratton Corp., Texas Instruments, Black & Decker y Du Pont se beneficiaron de esta estrategia (Campos, 2024).

Diferenciación: Se centra en añadir características exclusivas a los bienes o servicios para que se diferencien en el mercado. La diferenciación funciona como una barrera protectora frente a la competencia al generar lealtad a la marca, disminuyendo la sensibilidad al precio. Aunque diferenciarse implicaba renunciar a una parte del mercado y asumir costos elevados en el proceso productivo. Este proceso está constituido por el estudio de mercado, diseño del producto y la producción final. Algunos negocios han logrado competir con costos bajos y precios comparables con los de la competencia. Algunas empresas notables que adoptaron estrategias de diferenciación incluyen Mercedes-Benz (enfoque en diseño e imagen de marca), Caterpillar (énfasis en la red de distribución) y Coleman (destacando en tecnología), entre otras (CepymeNews, 2020).

Enfoque: En el ámbito empresarial, la estrategia de enfoque implica dirigirse hacia un segmento de mercado específico para desarrollar productos o servicios adaptados a sus necesidades particulares, ya sea centrándose en un grupo de consumidores, una ubicación geográfica específica o una línea de productos concretos. Esta estrategia busca mejorar la eficiencia operativa y requiere que el mercado seleccionado sea lo suficientemente grande para ser rentable, pero lo bastante reducido para evitar que la competencia aplique economías de escala. Es crucial una segmentación precisa, con la precaución de no pasar por alto oportunidades en otros segmentos, y se debe tener en cuenta el riesgo constante de que la competencia copie la estrategia, como es común en cualquier enfoque empresarial (Anta, 2022).

La teoría de la ventaja competitiva ofrece un fundamento teórico para el diseño e implementación de estrategias empresariales productivas. Al enfocarse en la identificación y

explotación de recursos de la empresa que les permita diferenciarse de la competencia, además de generar un crecimiento ascendente en el largo plazo.

La temática de la competitividad ocupa un lugar central en la teoría económica y empresarial, y dos teorías fundamentales que han dado forma a nuestra comprensión de este concepto son la "Ventaja Absoluta" y la "Ventaja Comparativa". Ambas teorías, elaboradas por destacados economistas como Adam Smith y David Ricardo que ofrecen perspectivas diferentes sobre cómo las naciones y las empresas pueden lograr y sostener una posición competitiva a nivel global.

En relación con la Ventaja Absoluta, propuesta por Adam Smith en "La Riqueza de las Naciones" en 1776, se determina que una nación tiene ventaja absoluta en la fabricación de un bien si puede generar una cantidad mayor de bienes con una utilización mínima de recursos en comparación con otro país. Según Smith, la eficiencia productiva determina esta ventaja, respaldando la idea de que cada país o nación debe especializarse en la elaboración de bienes u oferta de servicios en los que tenga ventaja absoluta, facilitando luego el intercambio de estos bienes con otras naciones. Aunque destaca la importancia de la especialización y el comercio para mejorar la eficiencia global, la crítica a esta teoría se centra en la falta de practicidad o eficiencia al especializarse exclusivamente en ciertos bienes, dado que las condiciones y habilidades pueden evolucionar con el tiempo (Ráez, 2022).

En cuanto a la Ventaja Comparativa, ideada por el economista británico David Ricardo en 1817, esta amplía la idea de ventaja a un ámbito más relativo. David Ricardo sostiene que, incluso si un país no cuenta con una ventaja absoluta en la producción de ningún bien, puede beneficiarse del comercio al especializarse en bienes en los que posea una ventaja comparativa, es decir, aquellos en los que su costo de oportunidad sea menor. La clave de esta teoría reside en el concepto de costo de oportunidad, argumentando que, aunque a un país pueda producir y ofertar bienes y servicios a un coste mayor que todos los demás países, debería especializarse

en aquellos donde el costo de oportunidad sea menor. Según David Ricardo, el comercio basado en la Ventaja Comparativa conduce a un mayor bienestar para ambas naciones al permitir que cada una se beneficie de sus fortalezas relativas (Suñol, 2006).

1.4. Normativa legal

La normativa legal desempeña un rol esencial en el funcionamiento y desarrollo de las empresas, facilitando un marco regulatorio que expone derechos, obligaciones y responsabilidades de las partes interesadas en la constitución y operación diaria de la misma.

Según el Art.283 de la Constitución de la República del Ecuador (2008), el sistema económico ecuatoriano es social y solidario. Busca una relación balanceada entre Estado, sociedad y mercado, en equilibrio con el medio ambiente. Su estructura económica abarca el sector, público, privado, mixto, popular y solidaria. En este sentido, el Art.284 está orientado a promover la producción de las industrias nacionales mediante la inserción de conocimiento científico y tecnológico. De esta manera, se pretende impulsar el comercio justo de bienes y servicios. Cabe destacar que el Art.319 busca garantizar el pleno desarrollo del buen vivir. Así como alentar la producción nacional para satisfacer la demanda interna.

De acuerdo con lo establecido en el Art.2 de la Ley de Economía Popular y Solidaria (2011), establece que todas las personas naturales y jurídicas, y las diferentes formas de organización de acuerdo con la Constitución de la República del Ecuador, integran la EPS y las instituciones públicas responsables de la dirección, regulación, supervisión, difusión y acompañamiento están sujetas a la ley de EPS.

En virtud de lo dispuesto en el Art.12 de la Ley orgánica de emprendimiento e innovación (2021), se realiza un registro para empresas con menos de cinco años desde su constitución con un número menor a 49 empleados y ventas inferiores a 1.000.000 USD. Estas pueden acceder a incentivos según la ley. El Ministerio de Producción es el encargado de

recopilar información del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y del Servicio de Rentas Internas para este registro.

Conforme a lo establecido en el Art.1 de la Ley de compañías (2023), las compañías se conforman por contrato entre dos o más personas naturales o jurídicas que dispongan, fusionen capital, trabajo y conocimiento para poner en marcha operaciones comerciales con la finalidad de generar rentabilidad. El Art.8 por su parte establece seis tipos de sociedades mercantiles: La compañía en nombre colectivo, responsabilidad limitada, anónima, comandita simple y dividida por acciones, mixta; y la sociedad por acciones simplificada. Estas seis especies de sociedades mercantiles constituyen personas jurídicas.

Las pequeñas, medianas y grandes empresas de Cotacachi que operan en el sector manufacturero se encuentran reguladas por el marco legal expuesto anteriormente. Esto le ha permitido construir un escenario favorable para el emprendimiento, constituyéndose como un referente de desarrollo económico a nivel nacional. Por ello es importante estudiar las estrategias empresariales adoptadas por el sector manufacturero para competir en un mercado globalizado. Obteniendo información de profesionales, emprendedores e inversionistas del cantón.

Diferentes autores que hacen referencia para la elaboración del marco teórico.

Tabla 3.

Matriz de marco empírico

Nombre	Año	Título	Metodología	Principales Resultados
Puso Guisado Beatriz	2019	Impacto de los factores externos en el clima organizacional de empresas constructoras.	Se empleó un diseño descriptivo correlacional. Se recopiló los datos mediante una encuesta de 48 preguntas a 483 trabajadores.	Los hábitos, modas, tendencias sociales, la situación económica y la legislación de un país son las variables que más afectan al clima organizacional de las empresas constructoras cubanas.
Díaz Arrieta_Delia	2019	Influencia de los factores internos en la competitividad actual y futura en el sector comercial y servicios.	El estudio se basó en una investigación cuantitativa, descriptiva y correlacional. Se realizó 349 encuestas a empresas del sector comercial y de servicios en Holguín, Cuba. Contemplando un total de 52 preguntas.	Se identificó que los valores empresariales, los recursos y capacidades. Además de la estructura organizativa de la empresa juegan un rol fundamental en el desarrollo de la competitividad.

Puente Riofrio Mariana Isabel	2019	Estrategias de crecimiento empresarial y su incidencia en la rentabilidad empresarial.	Analiza la relación entre las estrategias de crecimiento y la rentabilidad empresarial. Se realizó un análisis de correlación de Spearman para determinar la relación entre las variables.	Permite identificar dos dimensiones clave en las estrategias de crecimiento empresarial: intensivas y diversificadas. Las estrategias intensivas, como la penetración de mercado y el desarrollo de productos, mostraron una correlación más fuerte con la rentabilidad empresarial en comparación con las estrategias diversificadas, tanto relacionadas como no relacionadas.
Landázuri Espinoza, S.N. y Montenegro Cazares, N.J.	2018	El Enfoque Estratégico de Michael Porter Aplicado a las MiPymes: Caso Ibarra – Ecuador	Se realizó un estudio de caso, empezando con la observación directa de diez establecimientos correspondientes al sector comercio y servicios que se encuentran ubicadas en mercado de la ciudad de Ibarra.	Se evidencia la implementación de las estrategias genéricas para alcanzar las metas de los establecimientos, así como para generar ventaja competitiva. Sin importar el tipo de empresa, sea joven o madura, la investigación demuestra que los establecimientos investigados han implementado las estrategias de liderazgo en costes, diferenciación y enfoque. Debido a estas estrategias la empresa C, supera los 100 años brindando su servicio en la ciudad de Ibarra.
Licari Sharon	2023	Análisis competitivo de la actividad productiva de la malanga: un enfoque basado en la teoría de Michael Porter	Se analiza la competitividad de la malanga en el mercado europeo. Utilizando las fuerzas de Michael Porter.	Los resultados del estudio demuestran un elevado poder de negociación de los compradores, bajo de los productores y moderado de los proveedores. Sin embargo, existe una amenaza por la entrada de productos sustitutos como la papa y zanahoria.

Capítulo II

2. Metodología

En la siguiente sección se presentan los elementos fundamentales que servirán como cimientos para el desarrollo del trabajo de investigación sobre las estrategias empresariales de recuperación económica post pandemia en el sector manufacturero del Cantón Cotacachi. Estos componentes proporcionan un marco sólido para comprender y evaluar las estrategias adoptadas. Bajo ese contexto, se selecciona el proceso de investigación aplicada, el tipo, las fuentes de información, enfoques metodológicos y los instrumentos con los que se definió la población.

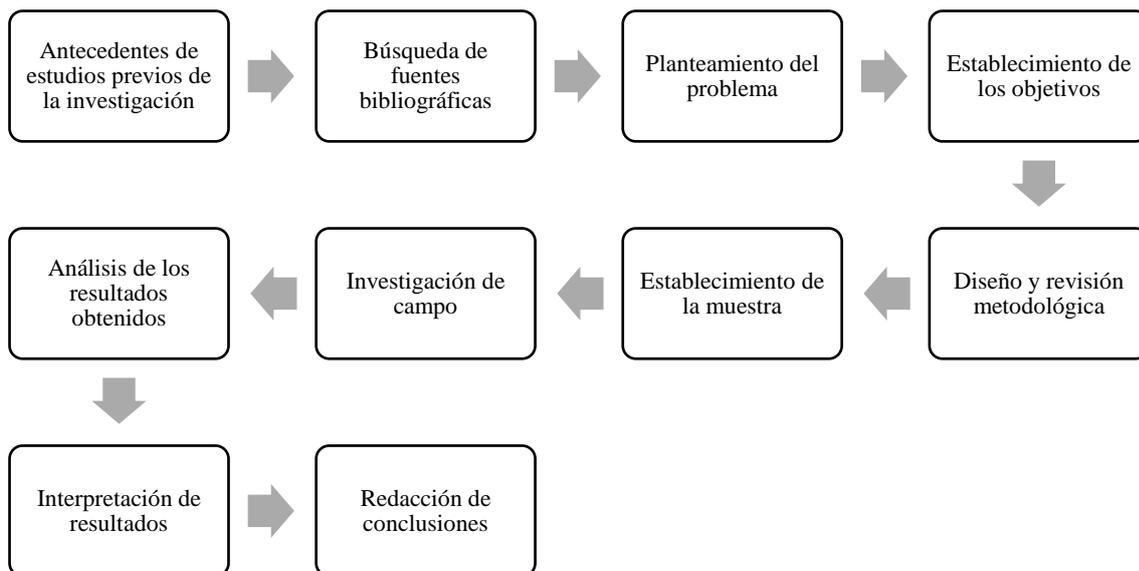
2.1. Proceso de investigación

A continuación, se describe el proceso de investigación para el estudio como se detalla en la Figura 1, donde está diseñada para contestar la pregunta de investigación: ¿Qué estrategias empresariales implementaron las empresas manufactureras de Cotacachi para mitigar los efectos de la pandemia de COVID-19?. Además de dar solución a los objetivos planteados.

En ese sentido, se utilizó el método científico como una herramienta fundamental para recopilar información y plasmarla en los resultados.

Figura 1.

Proceso de investigación



2.2. Tipo de investigación

2.2.1. Enfoque de investigación

Se emplea un enfoque de investigación cualitativa para analizar las estrategias empresariales de recuperación económica en el sector manufacturero del Cantón Cotacachi posterior a la pandemia. Se utiliza el enfoque cualitativo para evaluar componentes como género, nivel de instrucción, percepciones, opiniones y experiencias de los actores clave en la industria manufacturera.

2.2.2. Alcance de investigación

Abarca un alcance de tipo exploratorio y descriptivo. Exploratorio porque existe escasa información de las estrategias empresariales adoptadas por las empresas del cantón. Descriptivo porque permite caracterizar a la población del lugar de estudio.

2.2.3. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación fue no experimental porque no se manipuló deliberadamente las variables. Se realizó una recopilación de información sobre las estrategias

empresariales adoptadas por el sector manufacturero del cantón Cotacachi. La investigación es de corte transversal en dos tiempos, del 2018 al 2023. Se analizó la situación antes y después de la pandemia, con la finalidad de reconocer y examinar estrategias que han impactado en las decisiones de la organización y han contribuido a preservar su ventaja en la industria.

2.3.Fuentes de información

Los fundamentos teóricos del estudio se elaboraron a partir de la información proporcionada por las siguientes instituciones: Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS), Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón de Cotacachi (GAD-COTACACHI), Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Cotacachi (PDOT de Cotacachi). Además, se obtuvo información primaria de encuestas realizadas en el cantón Cotacachi.

2.4.Población y muestra

La población total de industrias manufactureras de talabartería del cantón que se toma como referencia es de 137, según (Cevallos Clemente, 2023) . Se desarrollo un censo completo a los 137 establecimientos que se encuentran en el sector manufacturero del Cantón Cotacachi para cumplir con los parámetros estadísticos.

2.5.Instrumentos de investigación

La recopilación de los datos se llevó a cabo mediante encuestas aplicadas a los representantes de las organizaciones del sector manufacturero del cantón. La encuesta se dividió en tres componentes esenciales basado en las estrategias competitivas de Michael Porter. En el componente 1 se dirige de forma general al liderazgo en costes. El componente 2 está orientado a la diferenciación. Y el componente 3 abarca el enfoque o segmentación.

Para el procesamiento de datos se utilizó el análisis Clúster o análisis de conglomerados jerárquico debido a su capacidad para manejar variables cualitativas. El método de

agrupamiento seleccionado fue el de Ward (1963), porque permitió agrupar a los artesanos que emplean estrategias similares. Se identificó 3 Clústers. El primero corresponde a los artesanos de 18-29 años. El segundo a los artesanos de 30 a 64 años. Y el tercero a los artesanos de 65 años o más.

2.6.Limitaciones

Para el caso de estudio existió limitaciones en la obtención de datos históricos debido a que la pandemia es un evento reciente. Además, las empresas no accedieron fácilmente a brindarnos información sobre la situación financiera de sus negocios, lo que restringió información relevante para la investigación.

Capítulo III

3. Análisis y Discusión de Resultados

3.1 Caracterización del sector manufacturero del cantón Cotacachi

El cantón Cotacachi se encuentra ubicado en la provincia de Imbabura, al norte del Ecuador. Limita al este con el cerro Imbabura, al oeste con Urcuquí, al norte con Ibarra y al Sur con Otavalo. Se subdivide en 3 Administraciones Zonales: Urbana, Andina y Subtropical (Intag). El cantón está compuesto por dos parroquias urbanas y ocho parroquias suburbanas y rurales, tal como se detalla en la siguiente figura (2):

Figura 2

Ubicación geográfica del cantón Cotacachi



Fuente: (Ecuared, 2022)

Según el INEC (2022), el cantón Cotacachi alberga una población de 53.001 habitantes. La ciudad de Cotacachi concentra el mayor número de residentes con 21.414 habitantes mientras que Plaza Gutiérrez, su parroquia rural más pequeña cuenta con 328 moradores.

El sector manufacturero del cantón Cotacachi se encuentra estrechamente ligado con la talabartería (Cevallos, Yépez, Toro, Bedón, & Soria, 2022). Según los datos obtenidos en campo existen diversas herramientas con las que se realiza el proceso de fabricación de un producto. Algunos artesanos todavía utilizan agujas para coser las piezas y otros han innovado

y usan máquinas de coser para la fabricación de chompas, carteras, monederos, monturas, zamarros, tapetes y zapatos, optimizando tiempo y recursos. La venta de productos de cuero es una parte esencial del desarrollo económico del cantón debido a que es uno de los principales atractivos turísticos.

3.1.1 Información general de los artesanos

La investigación permitió determinar que el grupo de edad predominante se encuentra entre los 30 y 64 años demostrando su experiencia en la industria manufacturera de la talabartería. Y la menor participación laboral se concentra en adultos mayores a los 65 años. Tal como se detalla a continuación:

Tabla 4

Edad de los artesanos del sector manufacturero del cantón Cotacachi

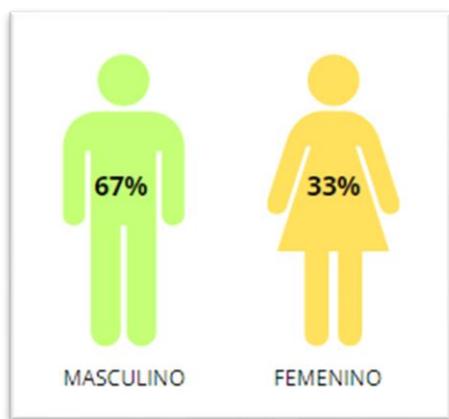
Edad de los artesanos	Frecuencia	%
18-29	30	22%
30-64	90	66%
Mayores a 65	17	12%
Total	137	100%

Fuente: Elaboración propia en base al levantamiento de encuestas.

Por otro lado, en la participación por género (Figura 3) se muestra una disparidad con una marcada predominancia de los hombres con respecto a las mujeres.

Figura 3

Género de los artesanos



Fuente: Elaboración propia en base al levantamiento de encuestas.

Con respecto a la formación académica, se constató que el nivel de instrucción que se presenta con mayor frecuencia es la secundaria (61%). Los artesanos mencionan que en años anteriores en el cantón solo existían instituciones educativas que ofertaban hasta el bachillerato.

Sin embargo, se evidencia que existe un porcentaje considerable de artesanos que han culminado sus estudios universitarios (19%). Esto se debe a la ubicación estratégica del cantón, que por su corta distancia permite a los residentes acceder a institutos y universidades de otras ciudades como Ibarra y Otavalo.

El nivel de instrucción que se presenta con menor frecuencia en la población encuestada es la primaria (16%), seguido de otro nivel de instrucción (4%) que hace referencia a cursos de belleza, cocina, costura, agricultura, arte y diseño.

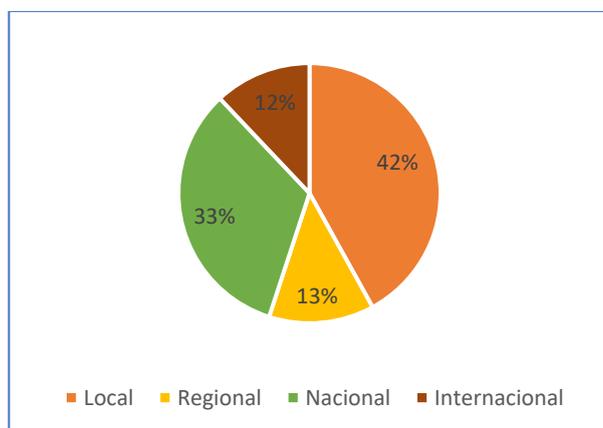
Los establecimientos de confección artesanal y comercialización se encuentran ubicados en el cantón Cotacachi en las parroquias urbanas el Sagrario, San Francisco y la parroquia rural de Quiroga. El 8% de las industrias están ubicadas en la zona urbana y el 6% en la zona rural según el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Cotacachi (PDOT,2022).

La producción artesanal en cuero constituye la segunda actividad productiva representativa del cantón luego de la agropecuaria antes y después de la pandemia. En Cotacachi el 90% de la vestimenta de cuero es elaborada por artesanos del cantón y el 10% proviene de Ambato. En cuanto a marroquinería, el 75% de la producción es confeccionada en Cotacachi y el 25 % es importado de Colombia y Perú. Con respecto al calzado el 90% viene de Tungurahua del cantón Cevallos y el 10% es fabricado en Cotacachi (Mayoral, 2019).

La venta de sus distintos productos se realiza a nivel local, regional, nacional e internacional. Sin embargo, el mayor porcentaje de ventas se concentra a nivel local. El menor porcentaje de ventas se efectúan a nivel internacional. Los principales destinos de la mercadería a nivel internacional son EE. UU, Canadá, Suecia, Suiza, Japón, China, Brasil y Francia.

Figura 4

Venta de los productos

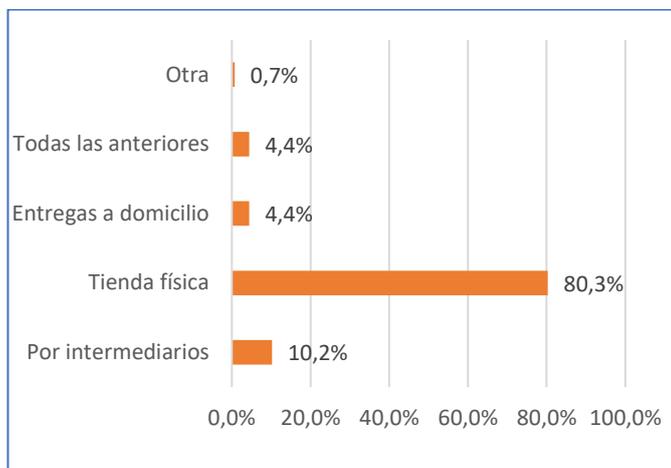


Fuente: Elaboración propia en base al levantamiento de encuestas.

Hasta la fecha la comercialización de los artículos de cuero se lo realiza principalmente en la modalidad de tienda física. Los días de mayor venta son los sábados y domingos además de feriados nacionales. La otra modalidad de venta representa el menor porcentaje debido a que los establecimientos comerciales del cantón han desarrollado escasas plataformas virtuales como Marketplace.

Figura 5

Modalidad de venta



Fuente: Elaboración propia en base al levantamiento de encuestas.

Con el objetivo de impulsar sus actividades productivas, el (41%) de los artesanos del cantón han obtenido financiamiento a través de créditos y el (59%) de los artesanos no han obtenido crédito. La principal fuente de estos créditos ha sido el sector financiero privado, seguido de los créditos otorgados por proveedores y familiares.

3.1.2. Análisis FODA del sector

En base a los resultados obtenidos mediante el instrumento de investigación, elaboramos el análisis FODA. Se estructura de la siguiente forma, primero identificamos las fortalezas, aquellas en las que destacamos y representan nuestra principal ventaja competitiva. A continuación, determinamos las oportunidades que están estrechamente vinculadas con el sector externo que podríamos aprovechar. Posteriormente, analizaremos las debilidades, corresponde a aspectos internos del sector que requieren atención. Finalmente estudiamos las amenazas que provienen del sector externo y que no podemos controlar.

Figura 6*Matriz FODA*

Fuente: Elaboración propia en base al levantamiento de encuestas.

Luego de haber realizado el diagnóstico del sector manufacturero del cantón Cotacachi mediante el análisis FODA desarrollamos la matriz del perfil competitivo. Esta matriz nos permite identificar de forma ágil las debilidades y fortalezas de los establecimientos a nivel interno y externo. Primero identificamos los factores clave encontrados en el diagnóstico del sector. Segundo, asignamos un peso de acuerdo con la importancia de los factores para los establecimientos de modo que 0,0 indica baja importancia y 1,0 alta importancia. Tercero, asignamos un valor al rating que se refiere al desarrollo que tiene cada empresa en cada área. En nuestro caso lo haremos de acuerdo con las respuestas del instrumento de investigación. De modo que 1 es gran debilidad, 2 debilidad menor, 3 fuerza menor y 4 gran fortaleza como se muestra en los siguiente (Tabla 5).

Tabla 5

Matriz del perfil competitivo del sector manufacturero del cantón Cotacachi

Factore Clave	Artesanos de 18-29 años			Artesanos de 30-64 años		Artesanos de 65 o más	
	Peso	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Gastos administrativos, de ventas y financieros	0,2	3	0,6	1	0,2	4	0,8
Costos directos e indirectos de fabricación	0,2	2	0,4	4	0,8	2	0,4
Estrategias de marketing	0,05	4	0,2	2	0,1	1	0,05
Estrategias de Venta	0,1	3	0,3	2	0,2	4	0,4
Estrategias de crecimiento	0,1	4	0,4	1	0,1	2	0,2
Estrategias de desarrollo de nuevos mercados	0,2	1	0,2	4	0,8	2	0,4
Gestión del canal de distribución	0,05	4	0,2	1	0,05	1	0,05
Diversificación de productos	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,2
Total	1		2,60		2,65		2,5

Fuente: Elaboración propia en base al levantamiento de encuestas.

Luego de haber sumado los puntajes de la matriz del perfil competitivo de los 3 grupos de artesanos del cantón Cotacachi se evidencia que los competidores con mayor potencial son los artesanos de 30-64 años debido a su mayor experiencia en la gestión de costos y canales de distribución. Los artesanos de 18-29 años ocupan un lugar intermedio y se enfocan en el desarrollo de estrategias de marketing y desarrollo de nuevos mercados, indicando una mayor adaptabilidad y manejo de las diferentes plataformas digitales. Los artesanos de 65 años o más tienen un desempeño ligeramente inferior en comparación con los otros dos grupos. Esto podría deberse a una menor adaptabilidad a las nuevas tecnologías y estrategias de marketing. Sin embargo, es importante recalcar que por su amplia experiencia tienen un sistema desarrollado en cuanto a control de gastos administrativos, financieros y de ventas.

3.2. Identificación de estrategias competitivas adoptadas por el sector manufacturero del cantón Cotacachi mediante análisis Clúster.

El sector manufacturero del cantón Cotacachi desempeña un rol esencial en el desarrollo de la economía local. Por ello identificar las estrategias empresariales adoptadas por el sector es esencial para comprender su desempeño y evolución. Mediante el análisis Clúster agrupamos las empresas con características similares buscando encontrar patrones o tendencias que permitan a los artesanos, comerciantes y autoridades locales tomar decisiones informadas y sustentadas en estudios previos.

Para el análisis Clúster de los 137 establecimientos se empleó la metodología de Clúster jerárquico porque no se contemplaba un número definido de grupos y la teoría (Marín, 2009) sugiere utilizar todos los elementos iniciales para conformar los diversos grupos. Se utilizó la distancia euclídea al cuadrado y el método de Ward debido a que permitió formar grupos más homogéneos.

El análisis Clúster con los 137 establecimientos del cantón Cotacachi identificó 3 grupos etarios diferenciados en base a la adopción de estrategias empresariales.

Clúster A: artesanos de 18 a 30 años

Clúster B: artesanos de 30-64 años

Clúster C: artesanos de 65 o más

La siguiente tabla (Tabla 6) presenta la identificación de cada variable de las estrategias empresariales adoptadas por los artesanos del cantón Cotacachi en sus establecimientos con el clúster correspondiente.

Tabla 6

Variables de las estrategias empresariales adoptadas por los artesanos del cantón Cotacachi de mayor identificación.

Informe																			
Ward Method		Género	Nivel Educativo	Covid-19	Gastos administrativos, ventas y financieros	Costos directos e indirectos de fabricación	Tiempo de elaboración del producto final	Estrategias de marketing y posicionamiento	Estrategias de Venta	Estrategias de crecimiento	Estrategia de desarrollo de nuevos mercados	Estrategias de retención del cliente	Gestión del canal de distribución	Estudio de mercado	Diversificación de productos	Financiamiento	Tipo de financiamiento	Desafíos para la obtención de financiamiento	Estrategias de Porter
1	Media	0,2644534	0,1889362	-0,1727879	0,0203547	-0,0620543	-0,0372924	0,2563653	0,3026121	0,9710821	-0,8684374	-0,9078422	0,1448585	0,0792088	-0,1201850	0,0899171	-0,0205010	-0,0065382	0,0214135
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
	Desv. Desviación	1,06439378	0,90907358	0,00000000	0,94426360	0,96672053	1,02852280	0,97235777	1,04012561	0,34968675	0,76395387	0,66246628	1,06003028	0,91381964	1,02766395	1,01687126	0,96366321	1,00621234	1,02899411
2	Media	-0,2356401	-0,1874927	-0,1727879	-0,0431536	0,0595804	0,0277769	-0,2093294	-0,3062287	-0,9028232	0,8172780	0,8552339	-0,1273547	-0,2436079	0,1735819	-0,0647486	-0,0665541	-0,0098763	0,0711071
	N	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69
	Desv. Desviación	0,88144065	1,06767270	0,00000000	1,05478084	1,00233126	0,99344917	0,97966651	0,86090503	0,33697835	0,08268746	0,05243306	0,94156557	0,80841213	0,93966359	0,98931619	0,98176364	1,00239343	0,99718525
3	Media	-0,1664629	0,2112695	5,7451979	0,4187250	-0,0348931	0,1175276	-0,4909123	0,4406516	0,0363871	-0,2030480	-0,2273083	-0,1208686	2,9348952	-1,0713278	-0,3217599	1,4760750	0,2749777	0,1939811
	N	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	Desv. Desviación	1,06071710	0,71466469	0,00000000	1,05142486	1,66430799	0,82570671	0,99637022	1,20222688	1,15124556	1,18966533	1,25730068	0,89508077	0,00000000	0,78100275	1,01335874	0,98405001	1,09194026	0,69027023
Total	Media	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000
	N	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137
	Desv. Desviación	1,00000000	1,00000000	1,00000000	1,00000000	1,00000000	1,00000000	1,00000000	1,00000000	1,00000000	1,00000000	1,00000000	1,00000000	1,00000000	1,00000000	1,00000000	1,00000000	1,00000000	1,00000000

Fuente: Elaboración propia en base al análisis Clúster.

Para la validación de grupos se consideró las variables estadísticamente significativas es decir las que sean $>$ a 0,05 mediante la representación de una Tabla Anova (Tabla 7).

Tabla 7*Tabla ANOVA de significancia de las variables*

Tabla de Anova			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Género	Entre grupos	(Combinado)	8,418	2	4,209	4,421	0,014
	Dentro de grupos		127,582	134	0,952		
	Total		136,000	136			
Nivel Educativo	Entre grupos	(Combinado)	4,889	2	2,444	2,498	0,086
	Dentro de grupos		131,111	134	0,978		
	Total		136,000	136			
Covid-19	Entre grupos	(Combinado)	0,856	2	0,428	0,425	0,655
	Dentro de grupos		135,144	134	1,009		
	Total		136,000	136			
Gastos administrativos, ventas y financieros	Entre grupos	(Combinado)	0,496	2	0,248	0,245	0,783
	Dentro de grupos		135,504	134	1,011		
	Total		136,000	136			
Costos directos e indirectos de fabricación	Entre grupos	(Combinado)	0,197	2	0,099	0,097	0,907
	Dentro de grupos		135,803	134	1,013		
	Total		136,000	136			
Tiempo de elaboración del producto final	Entre grupos	(Combinado)	8,194	2	4,097	4,295	0,016
	Dentro de grupos		127,806	134	0,954		
	Total		136,000	136			
Estrategias de marketing y posicionamiento	Entre grupos	(Combinado)	30,273	2	15,136	19,184	0,000
	Dentro de grupos		105,727	134	0,789		
	Total		136,000	136			
Estrategias de Venta	Entre grupos	(Combinado)	13,108	2	6,554	7,146	0,001
	Dentro de grupos		122,892	134	0,917		
	Total		136,000	136			
Estrategias de crecimiento	Entre grupos	(Combinado)	116,599	2	58,299	402,655	0,000
	Dentro de grupos		19,401	134	0,145		
	Total		136,000	136			

Estrategia de desarrollo de nuevos mercados	Entre grupos	(Combinado)	94,521	2	47,260	152,676	0,000
	Dentro de grupos		41,479	134	0,310		
	Total		136,000	136			
Estrategias de retención del cliente	Entre grupos	(Combinado)	103,422	2	51,711	212,701	0,000
	Dentro de grupos		32,578	134	0,243		
	Total		136,000	136			
Gestión del canal de distribución	Entre grupos	(Combinado)	2,521	2	1,260	1,265	0,286
	Dentro de grupos		133,479	134	0,996		
	Total		136,000	136			
Diversificación de productos	Entre grupos	(Combinado)	7,594	2	3,797	3,963	0,021
	Dentro de grupos		128,406	134	0,958		
	Total		136,000	136			
Financiamiento	Entre grupos	(Combinado)	1,221	2	0,610	0,607	0,547
	Dentro de grupos		134,779	134	1,006		
	Total		136,000	136			
Tipo de financiamiento	Entre grupos	(Combinado)	9,048	2	4,524	4,775	0,010
	Dentro de grupos		126,952	134	0,947		
	Total		136,000	136			
Desafíos para la obtención de financiamiento	Entre grupos	(Combinado)	0,312	2	0,156	0,154	0,857
	Dentro de grupos		135,688	134	1,013		
	Total		136,000	136			
Estrategias de Porter	Entre grupos	(Combinado)	0,247	2	0,123	0,122	0,885
	Dentro de grupos		135,753	134	1,013		
	Total		136,000	136			

Fuente: Elaboración propia en base al análisis Clúster.

Los 3 clústers obtenidos agrupan a un número diferente de artesanos y presentan las siguientes características tal como se detalla a continuación (Tabla 8).

Tabla 8

Matriz de pertenencia de los artesanos a los clústers y características de las estrategias empresariales.

Clúster A	Clúster B	Clúster C
Este Clúster está formado por 30 artesanos del cuero del cantón Cotacachi de 18 a 29 años.	Este Clúster agrupa a 90 artesanos del cuero del cantón Cotacachi de 30 a 64 años.	Este Clúster está conformado por 17 artesanos del cuero del cantón Cotacachi de 65 años o más.
Características		
<ul style="list-style-type: none"> • Género • Estrategias de marketing y posicionamiento. • Estrategias de crecimiento. • Gestión del canal de distribución. • Necesidad de financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos directos e indirectos de fabricación. • Estrategia de desarrollo de nuevos mercados. • Estrategias de retención al cliente. • Diversificación de productos. • Estrategias competitivas de Porter. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel educativo • Afectaciones Covid-19 • Gastos administrativos, financieros y de ventas. • Tiempo de elaboración del producto final. • Estrategias de ventas. • Estudio de mercado. • Tipo de financiamiento.

Fuente: Elaboración propia en base al análisis Clúster.

En el Clúster A están los artesanos de 18 a 29 años comprendido por la generación Z caracterizada por haber nacido con el internet y las redes sociales. Muestra de ello este grupo maneja estrategias de marketing para promocionar sus productos en diferentes plataformas de redes sociales contribuyendo al crecimiento y desarrollo de su de sus establecimientos. Además, se preocupan por la gestión del canal de distribución, buscando optimizar los procesos de producción, distribución y comercialización. Sin embargo, enfrentan desafíos como la necesidad de financiamiento.

En el clúster B se encuentran los artesanos de 30 a 64 años que consideran las estrategias competitivas de Michael Porter como liderazgos en costes, diferenciación y enfoque. Buscan mantener los costos directos e indirectos de fabricación por debajo de la competencia con la finalidad de ahorrar recursos. Están interesados en captar nuevos consumidores de nuevos mercados a nivel internacional. Además, implementan estrategias de retención al cliente como calidad, precio, ofertas y descuentos. Y se mantienen constantemente renovando su gama de productos para lograr una diversificación total.

En el clúster C se encuentran los artesanos de 65 o más años quienes son los que tienen mayor experiencia en el sector manufacturero del cantón por ello buscan potenciar su presencia en el mercado local, nacional y abrirse al mercado regional y mundial. Son los que mayoritariamente sienten la necesidad de realizar un estudio de mercado para dirigir sus productos a un público objetivo. Este grupo tuvo mayores afectaciones por el Covid-19 teniendo un impacto directo en gastos administrativos, financieros y de ventas. Tanto que adquirió un crédito familiar, de proveedores y en instituciones financieras privadas.

3.3 Planteamiento de estrategias competitivas para la reactivación económica del sector manufacturero

El sector manufacturero de Cotacachi a lo largo de la historia ha sido un referente económico para el desarrollo del cantón. Sin embargo, de acuerdo con la información recolectada mediante el instrumento de investigación en los últimos años se ha experimentado un estancamiento debido a distintos factores como la pandemia (COVID-19), la inestabilidad política y económica del país.

En este contexto, presentamos la matriz de cruces estratégicos (CAME). La hemos utilizado para identificar las estrategias competitivas que el sector manufacturero del cantón Cotacachi debe implementar para aprovechar sus fortalezas, vencer sus debilidades y beneficiarse de las oportunidades de mercado minimizando las amenazas del entorno.

Tabla 9

Matriz de Cruces estratégicos

FACTORES INTERNOS	Fortalezas	Debilidades
	F1. Experiencia y conocimiento en la fabricación de productos en cuero.	D1. Aumento de gastos administrativos, de ventas y financieros.
FACTORES EXTERNOS	F2. Mano de obra calificada.	D2. Incremento de costos directos e indirectos de fabricación.
	F3. Calidad de producto.	D3. Poca efectividad de estrategias de posicionamiento.
	F4. Precios competitivos.	D4. Escaso manejo de estrategias de crecimiento.
	F5. Productos personalizados.	
	F6. Diversificación de sus productos.	

		D5. Débil relación con clientes y proveedores.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>O1. Estabilidad en los precios debido a la dolarización.</p> <p>O2. Crecimiento del mercado nacional e internacional.</p> <p>O3. Desarrollo del turismo cultural.</p> <p>O4. Acceso a internet y a la inteligencia artificial.</p> <p>O5. Incentivos para emprendedores.</p>	<p style="text-align: center;">FO (Maxi-Maxi)</p> <p>F1, F5 – O3, O5 Aprovechamiento de la experiencia y conocimiento en la fabricación de productos de cuero para impulsar el turismo cultural.</p> <p>F2, F3- O2, O4 Acceso a internet y desarrollo de marketing digital para la innovación en la producción, y comercialización de los productos.</p>	<p style="text-align: center;">DO (Mini-Maxi)</p> <p>D2, D3- O2, O4 Implementar soluciones de inteligencia artificial para optimizar la cadena de suministro y mejorar las estrategias de posicionamiento.</p> <p>D4, D5-O3, O5 Incrementar estrategias de crecimiento enfocadas al desarrollo del turismo cultural para beneficiar a emprendedores.</p>
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>A1. Inestabilidad en el mercado laboral.</p> <p>A2. Inseguridad nacional.</p> <p>A3. Aumento del IVA.</p> <p>A4. Aumento de los precios de los combustibles.</p> <p>A5. Entrada de productos importados.</p>	<p style="text-align: center;">FA(Maxi-Mini)</p> <p>F1, F4, F5-A2, A3, A5 Personalización de productos con materias primas de calidad a precios competitivos como diferenciador.</p> <p>F2, F3-A1, A4 Implementar programas de capacitación para optimizar los procesos de producción.</p>	<p style="text-align: center;">DA (Mini-Maxi)</p> <p>D1, D2-A3, A4 Incrementar medidas de control, reducción de gastos y costos de materiales directos e indirectos de fabricación.</p> <p>D3, D4- A1, A5 Diferenciación de los productos nacionales de los importados mediante el desarrollo de alianzas estratégicas.</p>

Fuente: Elaboración propia en base al levantamiento de encuestas.

- **FO (Maxi-Maxi)**

(F1, F5 – O3, O5) Aprovechamiento de la experiencia y conocimiento en la fabricación de productos de cuero para impulsar el turismo cultural.

Combinar experiencia y conocimiento en la elaboración de productos de cuero con los incentivos gubernamentales como los créditos productivos ofertados por la CONAFIPS. Para estimular el crecimiento de la producción y el establecimiento comercial. Además de asociarse con redes de turismo a nivel local para dirigir la gama de productos personalizados a específicos segmentos turísticos como familias, parejas o viajeros solitarios.

(F2, F3- O2, O4) Acceso a internet y desarrollo de marketing digital para la innovación en la comercialización de los productos.

Realizar un seguimiento continuo de las tendencias del mercado, los intereses y las necesidades de los consumidores nacionales e internacionales. De modo que los productos siempre se encuentren actualizados con diseños, colores y formas de temporada. Así como también utilizar los diferentes canales de marketing digital como sitios web, correo electrónico, redes sociales, eventos, y medios tradicionales como la televisión y la radio para captar nuevos clientes y promocionar los productos del establecimiento.

- **DO (Mini-Maxi)**

(D2, D3- O2, O4) Implementar soluciones de inteligencia artificial para optimizar la cadena de suministro y mejorar las estrategias de posicionamiento.

Utilizar instrumentos proporcionados por la inteligencia artificial como guías, manuales personalizados de acuerdo con las características del establecimiento para optimizar los procesos en las etapas de comercialización, distribución y producción. De modo que se reduzca parcialmente los costos directos e indirectos de fabricación. Fortalecer las estrategias

de posicionamiento a través de acciones coordinadas, planificadas a nivel individual (establecimiento) y a nivel grupal (Sociedad de Artesanos de Cotacachi). Con la finalidad de influir en los consumidores y que estos perciban o asocien a las distintas marcas de Cotacachi con ciertos aspectos como: cualidades, precios, calidad, que las diferencien y las hagan más llamativas.

(D4, D5-O3, O5) Incrementar estrategias de crecimiento enfocadas al desarrollo del turismo cultural que beneficie a emprendedores.

Ampliar la oferta de productos elaborados por los artesanos del sector manufacturero del cantón Cotacachi y la oferta turística del cantón. De forma que no se enfoque únicamente en los lugares turísticos reconocidos, sino que también se ofrezca experiencias más auténticas a los turistas nacionales y extranjeros como la visita a talleres artesanales situados principalmente en la calle 10 de agosto y 9 de octubre. Fortaleciendo las competencias de atención y servicio al cliente a través de programas de asesoría, acompañamiento y capacitación para emprendedores, ofrecidos por el municipio.

- **FA(Maxi-Mini)**

(F1, F4, F5-A2, A3, A5) Personalización de productos con materias primas de calidad a precios competitivos como diferenciador.

Posicionar los productos de cuero de Cotacachi a nivel local, nacional e internacional destacando su calidad, su valor histórico y sobre todo las técnicas utilizadas para su elaboración. La diferenciación le permitirá distinguirse de las importaciones e impulsar la competitividad del sector manufacturero del cantón. Además de realizar una segmentación de mercado para seleccionar el mercado objetivo y poder ofrecer los productos de acuerdo con los gustos, ingresos, necesidades, personalidades y ubicación de los posibles clientes. Además de precios altamente competitivos.

(F2, F3-A1, A4) Implementar programas de capacitación para optimizar los procesos de producción.

Desarrollar capacitaciones en talabartería para jóvenes y adultos con la finalidad de mantener el interés por el desarrollo de esta actividad asegurando su continuidad a lo largo del tiempo. Para que en el futuro se tenga fuerza laboral capacitada que siga manteniendo viva a la ciudad del cuero. Además, es esencial buscar opciones de transporte más económicas para el traslado de insumos, materias primas, maquinaria y productos terminados con el fin de mitigar los impactos económicos ocasionados por el alza de los combustibles en el país.

- **DA (Mini-Maxi)**

(D1, D2-A3, A4) Incrementar medidas de control, reducción de gastos y costos de materiales directos e indirectos de fabricación.

Renegociar con los proveedores para establecer nuevos plazos y condiciones de pago. Además de implementar un sistema de control de inventarios para garantizar la disponibilidad de los productos y optimizar el uso de las materias primas.

(D3, D4- A1, A5) Diferenciación de los productos nacionales de los importados mediante el desarrollo de alianzas estratégicas.

Desarrollar campañas de marketing efectivas que contribuyan a posicionar las distintas marcas del cantón Cotacachi a nivel nacional e internacional. Para fortalecer la presencia de los establecimientos en el mercado. Así como aliarse con instituciones educativas, colegios, universidades para captar personal capacitado en áreas de administración, marketing, publicidad, economía y diseño para que con su experiencia y conocimiento puedan ayudar a posicionar el sector manufacturero a nivel nacional e internacional.

Después de plantear las estrategias competitivas para la reactivación económica del sector manufacturero del cantón Cotacachi de forma general mediante la matriz de cruces estratégicos. Procedemos a diseñar estrategias competitivas personalizadas para cada grupo de Clústers de acuerdo con sus características y necesidades individuales.

Tabla 10.

Estrategias competitivas personalizadas

Estrategias competitivas personalizadas para cada Clústers		
Clúster A	Clúster B	Clúster C
<p>Para el grupo A, comprendido entre los 18 a 29 años se propone una estrategia integral que ayude a mejorar las fortalezas y a superar las debilidades. Para ello se debe potenciar las estrategias de marketing y posicionamiento mediante el desarrollo de una marca comercial sólida. Así como también asistir a eventos culturales desarrollados por el municipio del cantón tales como ferias, expo ferias, seminarios para establecer posibles contactos comerciales a nivel local, nacional e internacional de modo que</p>	<p>Para el grupo B, conformado por artesanos de 30-64 años deben desarrollar un sistema de control para costos directos e indirectos de producción de modo que el rendimiento de los materiales sea eficiente y el desperdicio sea mínimo. Para el desarrollo de nuevos mercados se debe promocionar los artículos de cuero a nivel nacional e internacional desarrollando estrategias de marketing efectivas. Además, se debe mantener en constaste diversificación la gama de productos ofertados en el mercado de modo que estos</p>	<p>El Clúster C, integrado por artesanos de 65 años o más deben seguir realizando estudios de mercado para que tengan un panorama más completo de la situación actual del mercado y les permita aprovechar las oportunidades de este. Para garantizar la continuidad operativa y los procesos administrativos y financieros es necesario realizar auditorías continuas. Para reducir el tiempo de elaboración de los productos es conveniente ver a la automatización como una salida. Además, para</p>

<p>puedan encontrar nuevos nichos de mercado. Para cubrir las necesidades de financiamiento deben buscar cooperativas o bancos que ofrezcan la menor tasa de interés para emprendedores, verificando si les conviene la amortización por el método alemán o francesa de acuerdo con su capacidad u condición de pago.</p>	<p>se encuentren al día con las tendencias. Así como también el desarrollo de ofertas, promociones y descuentos atractivos para los clientes y posibles clientes. Y finalmente adoptar las tres estrategias competitivas de Michael Porter, liderazgos en costes, mantener los precios por debajo de la competencia.</p> <p>Diferenciación, darle un valor añadido al producto para que se distinga de la competencia. Y enfoque dirigir sus productos a segmentos de mercado objetivos.</p>	<p>seleccionar las fuentes de financiamiento deben acudir a fuentes de financiamiento oficiales verificando que estas se encuentren activas en el portal de la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.), con la finalidad de que no caigan en redes o fuentes de financiamiento ilegales.</p>
---	--	---

Fuente: Elaboración propia en base a la matriz de cruces estratégicos.

3.4 Discusión de Resultados

De acuerdo con las investigaciones realizadas por la CEPAL (2022) y la Prefectura de Imbabura (2020), la pandemia de COVID-19 generó la mayor contracción económica en la historia de la industria manufacturera del cantón Cotacachi desde la Revolución Industrial. Nuestros hallazgos respaldan estas afirmaciones, ya que el 97% de los artesanos encuestados afirmaron que la pandemia tuvo un impacto significativo en el funcionamiento y la expansión de sus negocios. Los artesanos del cantón Cotacachi al igual que los artesanos de América Latina atribuyen esta contracción económica a diversos factores como la disminución de la demanda interna, externa y las restricciones de movilidad como resultado de la crisis sanitaria.

Según Mayoral (2019), la manufactura en cuero y sus derivados constituyen la segunda actividad productiva del cantón Cotacachi. Corroboramos mediante nuestro estudio que esta industria no solo genera empleo y oportunidades de desarrollo a nivel local, sino que también permite fusionar la manufactura con otro tipo de actividades económicas como el turismo.

De acuerdo con Cevallos et al. (2022), inicialmente en el cantón Cotacachi se producían únicamente correas de cuero, sin una diversificación en su producción. Sin embargo, a través de nuestro diagnóstico del sector manufacturero, verificamos que actualmente existe una diversificación significativa. Ahora se elaboran diversos productos como chompas, carteras, monederos, monturas, zamarros, tapetes y zapatos. Esta diversificación le ha permitido a la industria satisfacer las demandas del mercado y posicionarse como un sector clave en la economía local.

Con respecto a la modalidad de venta, el mayor porcentaje de ventas del sector manufacturero del cantón se concentra en tiendas físicas, según nuestros hallazgos. Esto es diferente a lo mencionado por Ortiz (2024) quien sostiene que la mejor modalidad de venta para productos manufacturados es a través del comercio electrónico ya que permite llegar a más de un segmento de mercado y reducir los costos de operación.

Por otro lado, según los datos obtenidos mediante el instrumento de investigación se encontró una escasa participación de la mujer en el sector manufacturero del cantón en áreas de producción y comercialización. A diferencia de lo planteado por Moncayo (2023), los resultados de nuestro estudio no respaldan la afirmación de que todos los establecimientos ecuatorianos cuentan con al menos una mujer en su directorio tras la implementación de la Ley Violeta.

Al igual que Suárez (2021), en su estudio sobre el perfil competitivo para la gestión estratégica de la investigación en universidades, en nuestro estudio también consideramos la herramienta del perfil competitivo para determinar las fortalezas y debilidades de la industria. Esta herramienta nos permitió identificar factores clave para el éxito en el sector como mano de obra, materia prima, precios, gastos y costos necesarios para el desarrollo de la actividad productiva del cantón.

En cuanto a las estrategias competitivas del sector manufacturero del cantón Cotacachi coincidimos con Tarziján (2023), en que las estrategias empresariales son planes de acción concretos que pueden ser a corto, mediano y largo plazo. Cuando se implementan adecuadamente y se complementan con otras medidas de apoyo, son una herramienta eficaz para reducir la incertidumbre, empoderar económicamente a los establecimientos y mejorar el bienestar general de la industria.

En el análisis Clúster utilizamos solo las variables significativas tal como lo describe Rodríguez (2022), en su investigación sobre identificación de grupos empresariales. Además, concordamos con lo señalado por Cueva (2021) en que la generación Z tiene ventaja en el mercado por su constante interacción con la tecnología y las diferentes plataformas digitales. En el sector manufacturero del cantón los artesanos de 18 a 30 años son los que manejan estrategias de marketing con más frecuencia para promocionar sus productos en diferentes redes sociales.

Del mismo modo con lo expuesto por Quinde (2020) en su investigación sobre la dificultad de acoplarse a las nuevas tecnologías en los adultos mayores, en nuestra investigación los artesanos de 65 años o más tienen mayor dificultad en la adopción de estrategias de marketing, posicionamiento, desarrollo de nuevos mercados por su marcada brecha digital.

Similar a Dueñas (2020), para la elaboración de las estrategias competitivas priorizamos las áreas de producción y comercialización además de la diversificación relacionada y no relacionada puesto que es importante el análisis de clientes, proveedores y nuevos sectores. En el sector manufacturero del cantón Cotacachi se destaca el desarrollo de nuevos mercados a nivel local, nacional e internacional.

Finalmente, coincidimos con lo mencionado por Licari (2023), consideramos que la adopción de las estrategias genéricas de Michael Porter son el camino para el desarrollo de la competitividad en las empresas. Para ello es esencial mantener los costos directos e indirectos de fabricación por debajo de la competencia como lo señala el autor. Además de añadir atributos especiales a los productos mediante la personalización para diferenciarse de la competencia, y dirigirse a un segmento de mercado específico; en este caso, la mayoría de los artesanos del cantón Cotacachi orientan su gama de productos a los turistas.

Conclusiones

El sector manufacturero del cantón Cotacachi está estrechamente ligado a la talabartería. Se distingue por su amplia trayectoria en la comercialización y fabricación de productos de cuero. Su fuerza laboral se encuentra mayoritariamente entre los 30-64 años. Se muestra una disparidad con una marcada predominancia de los hombres con respecto a las mujeres. En cuanto al nivel educativo el mayor porcentaje ha culminado la secundaria. Debido a su diversificación ha logrado posicionarse en el mercado como un referente de calidad, ofertando al mercado productos a precios competitivos. El turismo y el acceso a la tecnología le abrió la puerta al desarrollo de nuevos mercados tanto a nivel local, nacional e internacional. Sin embargo, con la llegada del COVID-19 se ha observado un aumento en los gastos administrativos, financieros y de ventas. Así como también en los costos directos e indirectos de fabricación. Adicionalmente mantiene una débil relación con clientes y proveedores. Además, el incremento de los índices de violencia en el país, los estados de excepción y la entrada de productos importados de Perú, Colombia y Bolivia han conllevado a una reducción considerable de las ventas de los productos de los artesanos del cantón.

Se identificó las estrategias competitivas adoptadas por los artesanos del cuero de acuerdo con su edad mediante análisis Clúster. El grupo A, muestra un dominio total de estrategias de marketing y posicionamiento. Además de estrategias de crecimiento y se preocupa por la gestión del canal de distribución. El grupo B adopta las estrategias competitivas de Michael Porter. Se centra en mantener los costos directos e indirectos de fabricación por debajo de la competencia y mantiene una constante diversificación de su gama de productos. El grupo C son los que sienten la necesidad de realizar un estudio de mercado para dirigir sus productos a un público objetivo. Buscando así potenciar su presencia en el mercado local, nacional y abrirse al mercado regional y mundial.

Este grupo tuvo mayores repercusiones ocasionadas por el Covid-19 ocasionando un impacto directo en gastos administrativos, financieros y de ventas. Debido a estas afectaciones adquirieron diferentes tipos de crédito como familiares, de proveedores y en instituciones financieras privadas.

Finalmente, las estrategias competitivas propuestas para la reactivación económica del sector manufacturero del cantón Cotacachi necesitan de procesos claros y organizados para su ejecución. La industria del cuero en Cotacachi tiene potencial para seguir prosperando y ser un referente de desarrollo económico, cultural y artístico en el país. Adoptar estrategias acordes al desarrollo de las nuevas tecnologías como marketing digital y realizar alianzas estratégicas entre agentes y actores del cantón son factores que le permitirá aprovechar el turismo y el comercio. Enfrentar desafíos como las importaciones de países vecinos debe ser el impulso para que el sector siga diversificando y poniendo un distintivo de calidad en cada producto que sea elaborado en los talleres del cantón.

Referencias bibliográficas

- AITE. (2016). Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. Historia y Actualidad : <https://www.aite.com.ec/indu>
- Andrade, P. (2020). Caracterización de los artesanos del sector textil de Cuenca. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(5), 206-218. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5.300>
- Anta,G.(2022).Las tres estrategias comepetitivas de Porter. Revista UCR, 6(6), 16-18. <https://gonzalodeanta.es/estrategias-competitivas-de-porter/>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Asamblea Nacional. Obtenido de https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Banco Interamericano de Desarrollo . (2021). Tendencias que marcan a la sociedad durante el coronavirus. <https://www.iadb.org/es/noticias/ecuador-promovera-la-reactivacion-economica-con-apoyo-de-una-garantia-del-bid>
- Cámara de Industrias y Producción. (2021). *La economía del Ecuador da señales de recuperación frente a 2020, pero todavía no alcanza los niveles de la prepandemia*.<https://www.cip.org.ec/2021/07/09/la-economia-del-ecuador-da-senales-de->
- Campos, E. (2024). *Innovación y Creatividad Empresarial*. <https://fastercapital.com/es/contenido/Centro-de-Innovacion-y-Creatividad--Centro-de-Innovacion-y-Creatividad--Empoderar-a-los-emprendedores-para-impulsar-la-transformacion-empresarial.html>
- CEPAL. (2022). *Datos y estadísticas*. <https://www.cepal.org/es/datos-y-estadisticas>

- CepymeNews.(2020).Las 3 estrategias competitivas genéricas de Michael Porter.
<https://cepymenews.es/las-3-estrategias-competitivas-genericas-de-michael-porter>
- Cevallos, R.C., Posso,M.A., Naranjo,M.E., Bedón,N.I, Soria,E.R.(2023). *Historia de la talabartería en Cotacachi*. Editorial UTN. ISBN :978-9942-784-49-0614
- Chávez, L. (2024). La gestión del talento humano como estrategia empresarial.
https://mail.upagu.edu.pe/files_ojs/journals/27/articles//submission/review/614-133-2215-1-4-20190131.pdf
- Constitución de la república del Ecuador. (2021). *Artículo 283 (Formas de organización de la economía ecuatoriana. Título IV)*.https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Cuartas,D.(2019). *Principios de la Administración..* <https://blog.up.edu.mx/doctorado-en-ciencias-empresariales/14-principios-de-la-administracion>
- Cueva Estrada, J., Sumba Nacipucha, N., & Duarte Duarte, W. (2021). Marketing de contenidos y decisión de compra de los consumidores Generación Z en Ecuador. *ECA Sinergia*, 12(2), 25-37. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v12i2.3459
- Díaz, D. (2018). Influencia de los factores internos en la competitividad actual y futura en el sector comercial y servicios. *Revista Iberoamericana de Contaduría,Administración y Economía..Vol 5*. <https://orcid.org/0000-0001-7239-3761>
- Dueñas, L., & Moreira Sornoza, W. G. (2024). Liderazgo transformacional: Estrategia de crecimiento empresarial en compañías de obras civiles de Ecuador. *ECA Sinergia*, 15(1), 42-50.<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9323216>
- Ecuared.(2022). *Zona norte del Ecuador*
https://www.ecured.cu/EcuRed:Enciclopedia_cubana

- GAD Cotacachi. (2024). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial Cotacachi*. <https://www.imbabura.gob.ec/phocadownloadpap/K-Planes-programas/PDOT/Cantonal/PDOT%20COTACACHI.pdf>
- Gómez Pinto, O. O. (2018). Simulación del modelo de negocio de la ETB: De la contabilidad financiera a la simulación de la estrategia corporativa. *Cuadernos de Contabilidad*, 19(48), 69-82. <https://doi.org/10.11144/javeriana.cc19-48.smne>
- Guisado, P., Velázquez, Zaldívar, R., Tamayo, F., Impacto de los factores externos en el clima organizacional de empresas constructoras Ciencias Holguín, vol. 24, núm. 1, 2018. Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín, Cuba. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181553863008>
- Labrador, H. E., Suárez, J. J., & Suárez, S. A. (2020). Marketing en tiempos de crisis generado por la COVID-19. *Revista espacios*. 41(42), 17. <https://www.revistaespacios.com/>
- INEC. (2016). *Evolución del sector manufacturero ecuatoriano 2010-2013*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/SECTOR%20MANUFACTURERO.pdf>
- Ley orgánica de emprendimiento e innovación, (2021). https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICAEMPRENDIMIENTO-INNOVACION.pdf
- Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. *Opción*, 24(55), 4768. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-15872008000100004&lng=es&tlng=es.
- Ley de compañías. (2023). *Art.1 y 2*. Obtenido de https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2023/04/ECLEX-PRO-MERCANTI-LEY_DE_COMPANIAS.pdf

LiCari, S. T. (2023). *Sex ratios of Brazilian free-tailed bat (Tadarida brasiliensis) fatalities at wind energy facilities in California and Texas* (Master's thesis, Texas Christian University).

López, R., Noriega, M., Escobar, T., Ávila, D. (2009). Factores críticos de éxito: Una estrategia de competitividad. *CULCyT: Cultura Científica y Tecnológica*, 6(31), 5-14. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3238572>

López, W. (2024). *Desarrollo de la marca gráfica territorial para el cantón Cotacachi*. <https://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/15519>

Mayoral, M., Curiazi, R., & Castro, L. (2019). Una aproximación al estudio de la industria del cuero en el distrito de Cotacachi (Ecuador), bajo el esquema teórico marshalliano-becattiniano. *Investigaciones Geográficas (Esp)*, (71), 179-297. <https://orcid.org/0000-0002-8553-5770>

Mindiola, P., Jiménez, K., Montero, L., Pulgarín, J. (2016). Análisis de los factores internos de competitividad: caso de las empresas lácteas del Cesar, Colombia *Revista Ciencias Estratégicas*, vol. 24, núm. 35, pp. 199-210. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151352655012.pdf>

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2021). *Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca*. <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/12/Ley-Organica-para-el-Desarrollo-Economico-y-Sostenibilidad-Fiscal-tras-la-Pandemia-Covid-19.pdf>

Ministerio del Trabajo. (2024). *Ministerio del Trabajo*. Obtenido de Ministerio del Trabajo: <https://www.trabajo.gob.ec/>

- Moncayo , M. . (2023). Ecosistema de Economía Violeta. Retos y desafíos en el Ecuador . *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 5(5), 364–378.
<https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v5i5.743>
- Ortiz, D. (2024). El comercio electrónico en Biblián – Ecuador. Un estudio comparado pre y post-covid. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 26(2), 434-445. www.doi.org/10.36390/telos262.10
- Otero, G. A. (Junio de 2006). *Ministro de Economía Provincia de Buenos Aires* . Obtenido de Ministro de Economía Provincia de Buenos Aires : <https://estudioeconomicos.ec.gba.gov.ar/cuadernos/cuaderno74.pdf>
- Peñafiel, A. E., Loor-Peña, J. M., Macías-Macías, K. M., & Ortega-Macías, W. R. (2020). Incidencia de la tecnología en el entorno educativo del Ecuador frente a la pandemia del COVID-19. *Polo del Conocimiento*, 5(10), 754-773.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7659427>
- Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Cantón Cotacachi. (2022). <https://www.imbabura.gob.ec/phocadownloadpap/K-Planes-programas/PDOT/Cantonal/PDOT%20COTACACHI.pdf>
- Porter M. (2009). *Estrategia competitiva*.
https://www.academia.edu/24621661/ESTRATEGIA_COMPETITIVA_T%C3%A9cnicas_para_el_an%C3%A1lisis_de_los_sector_y_de_la_competencia
- Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores y de la competencia*.https://www.academia.edu/24621661/ESTRATEGIA_COMPETITIVA_T%C3%A9cnicas_para_el_an%C3%A1lisis_de_los_sector_y_de_la_competencia
- Prahalad,H.(2020). *Estrategias empresariales*.
<https://medium.com/stratify/prop%C3%B3sito-estrat%C3%A9gico-an%C3%A1lisis-a-hamel-prahalad-48ce5d730de7>

- Prefectura de Imbabura. (2022). *Plan estratégico institucional*.
<https://www.imbabura.gob.ec/index.php/biblioteca/category/17-planes-y-programas-de-la-institucion>
- Puente, M. (2017). Estrategias de crecimiento empresarial y su incidencia en la rentabilidad empresarial *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador*.
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/crecimiento-rentabilidad.html>
- Quinde Barcia, B. (2020). Brecha Digital en Adultos Mayores: Accesibilidad Tecnológica y Redes Sociales. *GIGAPP Estudios Working Papers*, 7(166-182), 744-757.
<https://www.gigapp.org/ewp/index.php/GIGAPP-EWP/article/view/220>
- Ráez, Redro Nel, Jiménez, William Guillermo, & Buitrago, Jenny Danna. (2021). LAS TEORÍAS DE LA COMPETITIVIDAD: UNA SÍNTESIS. *Revista republicana*, (31), 119-144. Epub February 01, 2022.
<https://doi.org/10.21017/rev.repub.2021.v31.a110>
- Rodero, J. (2019). *Estrategia empresarial práctica*.
<https://www.perlego.com/es/book/2165105/estrategia-empresarial-prctica-pdf>
- Rodríguez-Balza, Mairett Yuri, Machado-Torrealba, Wilfre Saúl, & Villamarin-Oliveros, Alexis Javier. (2019). Muestreo para el control de calidad en el proceso de elaboración de envases metálicos para alimentos. *Ingeniería, investigación y tecnología*, 20(2)
<https://doi.org/10.22201/fi.25940732e.2019.20n2.017>
- Secretaría General de Comunicación de la Presidencia. (2020). *Secretaría General de Comunicación de la Presidencia*.
<https://www.comunicacion.gob.ec/ecuador-cuenta-con-plan-para-lograr-su-recuperacion-economica-y-proteger-a-los-mas-vulnerables/>
- Secretaría Nacional de Planificación. (2021). *Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025*.
<https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/09/Plan-de-Creacio%CC%81n-de-Oportunidades-2021-2025-Aprobado.pdf>

Suárez, A. (2021). Perfil competitivo como herramienta para la gestión estratégica de la investigación en universidades. *Hallazgos*, 18(35), 259-286.
<https://doi.org/10.15332/2422409X.5768>

Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad: República Dominicana*, 31(2), 179-198.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3238572>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2011). *Ley de Economía Popular y Solidaria*.
<https://www.vicepresidencia.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2018/09/Ley-Organica-de-Economia-Popular-y-Solidaria.pdf>

Tarziján, J. (2022). Fundamentos de la estrategia empresarial.
<https://doi.org/10.2307/j.ctvkjb511>

Anexos

ENCUESTA

Análisis de estrategias empresariales de recuperación económica post pandemia en el sector manufacturero del cantón Cotacachi

1. ¿En qué rango de edad se encuentra?

- a) 18-29
- b) 30-64
- c) 65 o más

2. ¿Cuál es su género?

- a) Femenino
- b) Masculino
- c) Otro

3. ¿Cuál es el nivel educativo más alto que ha alcanzado?

- a) Primaria
- b) Secundaria
- c) Superior
- d) Otro
- e) Ninguno

4. ¿Considera que el Covid-19 afecto al crecimiento de su establecimiento?

- a) Si
- b) No

5. ¿Qué efecto tuvo en los gastos administrativos, ventas y financieros en su establecimiento en el periodo del COVID?

COVID-19 Calificación	Antes	Durante	Después
Bajo			
Medio			
Alto			

6. ¿Qué impacto tuvo la pandemia en los costos directos e indirectos de fabricación en su establecimiento?

COVID-19 Calificación	Antes	Durante	Después
Bajo			
Medio			
Alto			

7. ¿Cómo cambio el tiempo de elaboración del producto final durante el período de la pandemia?

COVID-19 Calificación	Antes	Durante	Después
Disminuyó			
Se mantuvo			
Aumentó			

8. ¿Su establecimiento maneja estrategias de marketing y posicionamiento?

- a) Si
- b) No

9. ¿Cuál fue la efectividad de las estrategias de marketing y posicionamiento de marca en el período del COVID-19?

COVID-19 Calificación	Antes	Durante	Después
a) Nada satisfactorio			
b) Poco satisfactorio			
c) Neutral			
d) Muy satisfecho			
e) Totalmente satisfecho			

10. ¿Llevó a cabo algún estudio de mercado para respaldar estas estrategias?

- a) Si
- b) No

11. La venta de su producto es de carácter:

- a) Local
- b) Regional
- c) Nacional
- d) Internacional

12. ¿Su establecimiento manejó estrategias de crecimiento?

- a) Si
- b) No

13. ¿Qué tan satisfactorias fueron las estrategias de desarrollo de nuevos mercados, tanto nacionales como internacionales, para diversificar las ventas en su establecimiento en el periodo del COVID-19?

COVID-19 Calificación	Antes	Durante	Después
a) Nada satisfactorio			
b) Poco satisfactorio			
c) Neutral			
d) Muy satisfecho			
e) Totalmente satisfecho			

14. ¿Qué estrategias considera que fueron efectivas para que el cliente siga adquiriendo productos de su establecimiento?

- a) Calidad
- b) Ventas en línea
- c) Precio
- d) Ofertas
- e) Descuentos

15. ¿Cuál fue su manera de gestionar el canal de sus productos en el periodo de la pandemia?

COVID-19 Calificación	Durante	Antes	Después
a) Canal directo			
b) Canal indirecto			
c) Minoristas			
d) Mayoristas			

16. ¿Cómo manejo la gestión del canal de distribución en respuesta al COVID-19?

COVID-19 Calificación	Durante	Antes	Después
a) Por intermediarios			
b) Tienda física			
c) Entregas a domicilio			
d) Todas las anteriores			
e) Ninguna de las anteriores			

17. ¿Realizo algún estudio para tomar en cuenta las preferencias cambiantes de los clientes dentro de este sector?

- a) Si
- b) No

18. ¿Cómo calificaría la diversificación de productos y servicios en su establecimiento frente a la pandemia?

COVID-19 Calificación	Antes	Durante	Después
Bajo			
Medio			
Alto			

19. ¿Obtuvo financiamiento para el desarrollo de sus actividades productivas?

- a) Si
- b) No

20. ¿Cuál fue su tipo de financiamiento?

COVID-19 Calificación	Antes	Durante	Después
Crédito familiar			
Crédito en institución financiera privada			
Crédito en institución financiera pública			
Crédito de proveedores			
Tarjetas de crédito			

21. ¿Cuáles fueron los desafíos que enfrentó su establecimiento al intentar obtener financiamiento?

COVID-19 Calificación	Antes	Durante	Después
Múltiples requisitos de financiamiento			
Tasas de interés elevadas			
Falta de garantía			
Falta de asesoramiento			
Demora en la aprobación del crédito			

22. ¿Qué estrategias aplicó para el cumplimiento de objetivos empresariales con relación a la pandemia?

COVID-19 Calificación	Antes	Durante	Después
Bajos costes			
Diferenciación			
Enfoque			