UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE MERCADOTECNIA

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

TEMA:

"PROPUESTA DE BRANDING PARA EL MICROEMPRENDIMIENTO FAMILIAR MONTENEGRO DEDICADO A COMERCIALIZACIÓN DE ARTESANÍAS DE LA CULTURA PASTO UBICADO EN LA CIUDAD DE TULCÁN, PROVINCIA DEL CARCHI"

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de licenciatura en Mercadotecnia

Línea de investigación: Gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo socioeconómico

AUTOR (A):

Alison Brillith Pantoja Pantoja

DIRECTOR (A):

Msc. Alba Del Carmen Machado Morejon

Ibarra – Ecuador, 2026

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

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	
APELLIDOS Y NOMBRES:	PANTOJA PANTOJA ALISON BRILLITH

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	PROPUESTA DE BRANDING PARA EL MICROEMPRENDIMIENTO FAMILIAR MONTENEGRO DEDICADO A COMERCIALIZACIÓN DE ARTESANÍAS DE LA CULTURA PASTO UBICADO EN LA CIUDAD DE TULCÁN, PROVINCIA DEL CARCHI.
AUTOR (ES):	PANTOJA PANTOJA ALISON BRILLITH
FECHA: DD/MM/AAAA	19/10/2026
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	☒ **PREGRADO** ☐ **POSGRADO**
TITULO POR EL QUE OPTA:	LICENCIATURA EN MERCADOTECNIA
DIRECTOR / ASESOR:	MSC. ALBA DEL CARMEN MACHADO MOREJÓN MSC. HENRY PATRICIO CHILIQUINGA HEREDIA

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) Stitular (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 19 días del mes de octubre de 2026.

EL AUTOR:

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
ALISON BRILLITH
PANTOJA PANTOJA

(Firma)……
Nombre: Alison Brillith Pantoja Pantoja

CERTIFICACIÓN

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

En mi calidad de director del Trabajo de Grado designado por las autoridades correspondientes, considero que el proyecto presentado por la señorita Pantoja Pantoja Alison Brillith, para optar por el título de Licenciada en Mercadotecnia, titulado **"PROPUESTA DE BRANDING PARA EL MICROEMPRENDIMIENTO FAMILIAR MONTENEGRO DEDICADO A COMERCIALIZACIÓN DE ARTESANÍAS DE LA CULTURA PASTO UBICADO EN LA CIUDAD DE TULCÁN, PROVINCIA DEL CARCHI"** cumple con los requisitos y méritos necesarios para ser presentado públicamente y evaluado por el tribunal respectivo.

En la ciudad de Ibarra, a los 19 días del mes de octubre de 2026



MSc. Alba Del Carmen Machado Morejón

C.I 100243517-8

DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

DEDICATORIA

Este logro es dedicado con todo mi corazón a mis papitos, Ramiro y Miryan, que con su amor, paciencia y sacrificio hicieron posible este sueño. Este título lleva impregnado todo su esfuerzo; es tan mío como suyo, porque cada página de este camino la construimos juntos.

A mis hermanitas, Taty y Kary, quienes son mi motivo para nunca rendirme y mantenerme fuerte para cumplir mis más grandes sueños, recuerden que mientras yo exista nunca estarán solas.

A mis abuelitos Pablo y Florentino, por ser mi mayor ejemplo, mi guía y mi refugio de sabiduría. Gracias por un amor que trasciende y que ha marcado mi camino personal y académico. Y a mi abuelita Susana, mi ángel en el cielo, que con su luz me cuida y acompaña siempre.

A mi familia en general, por celebrar conmigo cada logro alcanzado y por ser ese lugar al que siempre puedo volver, sin importar cuánto haya crecido el camino.

A mi novio, quien hace que mis días sean más bonitos, me cuida siempre y no deja de celebrar cada uno de mis logros.

A mi Zally, mi patita fiel, por ser ese pequeño hogar al que siempre es hermoso volver y por regalarme su amor incondicional en cada espera.

Y, por último, pero no menos importante, a mi niña interior, Ali: te lo debes todo, mereces cada uno de tus sueños cumplidos, y hoy te abrazo sabiendo que estás haciendo exactamente lo correcto. Lo logramos.

Porque al final, los sueños solo se cumplen cuando tenemos con quién compartirlos.

Con amor infinito,

Alison Brillith Pantoja

AGRADECIMIENTOS

Este logro no lo alcancé sola, y hoy quiero abrazar con el alma a quienes caminaron conmigo hasta aquí.

A *Diosito y a la Virgencita*, por no soltar nunca la mano de su pequeña guerrera, por sostenerme con fe cuando las fuerzas faltaban. Gracias por escuchar cada oración que salió de lo más profundo de mi corazón.

A mis papitos, *Ramiro y Miryan*: no hay palabras que alcancen para agradecerles. Son lo que más amo en esta vida, y este triunfo es también suyo. Prometo seguir alcanzando logros hasta poder darles todo lo que merecen.

A mi flancito de coco, *Taty*, y mi terroncito de azúcar, *Karinita*: quienes sin saberlo se convirtieron en mi motor y mi refugio. Ustedes son la razón por la que nunca me permití rendirme, la fuerza que encontré cuando ya no me quedaban fuerzas propias, gracias por todo hermanitas. Las amo por y para siempre.

A mis abuelitos *Pablo y Florentino*, por un amor que no se mide, por cada oración y cada abracito. Y a mi *Susanita*, que hoy me cuida desde el cielo.

A mis *tíos y primos*, por celebrar cada uno de mis pasos como si fueran propios, y recordarme que siempre tengo dónde volver.

A mi *Alejito*, por estar siempre, en las buenas y en las no tan buenas, sin cansarse de mí. Gracias por crecer conmigo, por escucharme y recordarme siempre todo lo que soy capaz de lograr. Te amo rabanito.

A mis amigos, porque no existe nada más bonito que llamarles así a quienes se convirtieron en mi segunda familia, esa que la vida me regaló para acompañarme en este camino. *Diana, Jolita, Kerly, Cristian, Juan Francisco e Ismael*, gracias por cada risa, por cada aliento en los momentos difíciles y por elegirme también a mí.

A la *Universidad Técnica del Norte*, por abrirme sus puertas y darme algo más que conocimiento: la certeza de que elegí la carrera más linda del mundo, Marketing.

A mi tutora, *MSc. Albita Machado*, por su paciencia y su guía constante; y a mi asesor, *MSc. Henry Chiliquinga*, por su tiempo y sus valiosos aportes en cada etapa de este camino.

Y a cada vivencia que marcó este camino: gracias por las lecciones, los tropiezos y cada reto que me hizo crecer. Me quedo con la certeza de que todo lo vivido pasa por algo y que, al final, cada paso deja una huella que nos cambia para siempre.

Hoy, me convierto en licenciada en mercadotecnia y con el corazón llenito,
puedo decir: nada de esto habría sido posible sin su amor.

RESUMEN EJECUTIVO

El microemprendimiento familiar “Montenegro”, dedicado a la elaboración y comercialización de artesanías en piedra jade y cerámica inspiradas en la cultura Pasto, opera desde 1988 frente al Cementerio Municipal de la ciudad de Tulcán, provincia del Carchi. A pesar de su trayectoria de 38 años y de la autenticidad cultural de sus productos, el negocio no cuenta con una identidad visual definida, lo que limita su reconocimiento de marca y su competitividad frente a otros talleres artesanales de la zona. El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo diseñar una propuesta de branding para el microemprendimiento, sustentada en un diagnóstico situacional, un estudio de mercado y una evaluación financiera. En el Capítulo I se aplicaron herramientas de análisis estratégico (PEST-A, cadena de valor, cinco fuerzas de Porter y las matrices FODA, PAI, PAE, EAI, EAE e IE), que ubicaron al emprendimiento en el cuadrante “Crecer y Construir”. En el Capítulo II se desarrolló un estudio de mercado cuantitativo y cualitativo, mediante 372 encuestas y fichas de observación directa, que confirmó la existencia de un segmento de aproximadamente 3.760 personas dispuestas a pagar entre USD 20 y USD 100 por una pieza artesanal auténtica. Con base en estos hallazgos, el Capítulo III desarrolló la propuesta de branding: identidad visual, aplicaciones de marca, segmentación de mercado, buyer persona, mix de marketing y plan operativo. Finalmente, el Capítulo IV evaluó la viabilidad financiera de la propuesta, con una inversión de USD 870,00 que genera un retorno sobre la inversión (ROI) del 7,96% durante el primer año. Los resultados confirman que la propuesta de branding es una herramienta viable para fortalecer la competitividad comercial del microemprendimiento “Montenegro”, sin comprometer la autenticidad cultural que lo distingue.

Palabras clave: branding, identidad visual, artesanía cultural, cultura Pasto, microemprendimiento familiar, marketing.

ABSTRACT

The family microenterprise “Montenegro,” dedicated to producing and selling handcrafted jade stone and ceramic pieces inspired by the Pasto culture, has operated since 1988 in front of the Municipal Cemetery of the city of Tulcán, Carchi province. Despite its 38 years of experience and the cultural authenticity of its products, the business lacks a defined visual identity, which limits its brand recognition and competitiveness against other local artisan workshops. This undergraduate thesis aimed to design a branding proposal for the microenterprise, based on a situational diagnosis, a market study, and a financial evaluation. Chapter I applied strategic analysis tools (PEST-A, value chain, Porter’s five forces, and the SWOT, PAI, PAE, EAI, EAE, and IE matrices), which placed the enterprise in the “Grow and Build” quadrant. Chapter II carried out a quantitative and qualitative market study, through 372 surveys and direct observation sheets, confirming a segment of approximately 3,760 people willing to pay between USD 20 and USD 100 for an authentic handcrafted piece. Based on these findings, Chapter III developed the branding proposal: visual identity, brand applications, market segmentation, buyer personas, marketing mix, and operational plan. Finally, Chapter IV assessed the financial feasibility of the proposal, with an investment of USD 870.00 that generates a return on investment (ROI) of 7.96% in the first year. The results confirm that the branding proposal is a viable tool for strengthening the commercial competitiveness of the “Montenegro” microenterprise, without compromising the cultural authenticity that distinguishes it.

Keywords: branding, visual identity, cultural crafts, Pasto culture, family microenterprise, marketing.

CONTENIDO

CAPÍTULO I: ANÁLISIS SITUACIONAL 14
1.1. Antecedentes. 14
1.2. Definición Del Problema. 15
1.2.1. Interpretación Del Diagrama Causa Efecto. 15
1.3. Objetivos del diagnóstico. 17
1.3.1. Objetivo General. 17
1.3.2. Objetivos específicos 17
1.4 Herramientas de análisis situacional estratégico 17
1.4.1. Macroentorno. 17
1.4.2. Análisis PEST-A. 18
1.4.3. Microentorno 26
1.4.4. Localización 28
1.4.5. Las 5 fuerzas de Porter 29
1.4.6. Análisis de las matrices 34
1.4.7. Matriz factores clave del éxito 35
1.5. Identificación del problema diagnóstico 43
1.6. Fundamentación teórica 43
1.6.1. Branding: fundamentos teóricos. 43
1.6.2. Identidad visual y construcción de marca. 45
1.6.3. La artesanía como producto cultural y simbólico. 47
1.6.4. Comercialización de productos artesanales. 49
1.6.5. Casos referenciales y buenas prácticas. 50
1.6.6. Conclusión de la fundamentación teórica. 51
CAPÍTULO II: ESTUDIO DE MERCADO 53
2. Proceso de Investigación: Diseño 53
2.1. Objetivos 53
2.1.1. Objetivo General 53
2.1.2. Objetivos Específicos 53
2.2. Justificación de la investigación. 53
2.3. Aspectos metodológicos 54
2.3.1. Enfoque de la investigación 54
2.3.2. Tipos de investigación 55
2.3.3. Método de investigación Inductivo 55

2.4. Fuentes de investigación 56
2.5. Fuentes secundarias 56
2.5.1. Análisis Internacional 56
2.5.2. Análisis Nacional 58
2.5.3. Análisis local 59
2.6. Fuentes Primarias 62
2.6.1. Diseño del plan muestral 62
2.7. Identificación de la Demanda 99
2.7.1. Proyección de la Demanda 100
2.8. Identificación de la oferta 101
2.8.1. Proyección de la Oferta 104
2.9. Demanda Insatisfecha 105
2.9.1. Proyección de la Demanda Insatisfecha 107
2.10. Análisis comparativo de la realidad de la empresa vs. Resultados del estudio de mercado 108
2.10.1. Análisis descriptivo 108
2) Análisis correlacional 109
2.11. Conclusiones del estudio 111
CAPÍTULO III - PROPUESTA 112
3.1. Plan estratégico 112
3.2. Objetivos de la propuesta 113
3.2.1. Objetivo General 113
3.3. Identificación de las estrategias a aplicarse 114
3.4. Matriz estructura de la propuesta 116
3.5. Desarrollo de la propuesta 117
3.5.1. Naming 117
3.5.2. Imagotipo 117
3.5.3. Paleta cromática 118
3.5.4. Tipografía corporativa 118
3.5.5. Aplicaciones de marca 119
3.6. Plan Operativo de marketing 122
3.7. Segmentación de mercado 124
3.8. Buyer Persona 125
3.9. Mercado meta 126
3.10. Componentes del mix de marketing 128

3.11. Plan de medios 129
3.12. Matriz de Plan Operativo (presupuesto) 130
3.13. Indicadores de gestión / KPI's 132
CAPÍTULO IV - ESTUDIO FINANCIERO 133
4.1. Presupuesto de mercadotecnia 133
4.2.1. Balance General 135
4.2.2. Flujo de caja 136
4.2.3. Estado de resultados 138
4.3. Estados financieros proyectados 138
4.3.1. Balance general proyectado 139
4.3.2. Flujo de caja proyectado 140
4.3.3. Comparación de los flujos de caja 143
4.3.4. Estado de resultados proyectado 143
4.3.5. Comparación de estados de resultados 144
4.3.6. Evaluación de los escenarios. 145
4.4. Índices financieros 145
4.4.1. Liquidez corriente 145
4.4.2. Prueba ácida 146
4.4.3. Índice de solvencia 146
4.4.4. Apalancamiento 146
4.4.5. ROE (Rentabilidad sobre el Patrimonio) 147
4.4.6. ROA (Rentabilidad sobre los Activos) 147
4.4.7. Índice de rentabilidad 147
4.4.8. Retorno de la inversión (ROI) 147
4.4.9. ROI en marketing 148
4.4.10. Análisis del costo/beneficio 148
CONCLUSIONES 149
RECOMENDACIONES 150
BIBLIOGRAFÍA 151
ANEXOS 155

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Diagrama causa-efecto. 15
Ilustración 2. Macrolocalización. 28
Ilustración 3. Microlocalización. 29
Ilustración 4. 5 fuerzas de Porter 29
Ilustración 5. Intención de compra de artesanías en visitas turísticas. 72
Ilustración 6. Frecuencia de visita a la ciudad de Tulcán. 73
Ilustración 7. Conocimiento previo sobre la cultura Pasto. 74
Ilustración 8. Sensaciones que transmiten las artesanías ancestrales. 75
Ilustración 9. Interés de compra: cerámica utilitaria o decorativa. 76
Ilustración 10. Interés de compra: textiles y tejidos. 77
Ilustración 11. Interés en compra: Tallado en madera o piedra. 78
Ilustración 12. Interés en compra: Piezas de arte coleccionables. 79
Ilustración 13. Importancia al comprar: Autenticidad / Historia cultural. 80
Ilustración 14. Importancia al comprar: calidad de materiales. 81
Ilustración 15. Importancia al comprar: Diseño y estética. 82
Ilustración 16. Importancia al comprar: Elaborar a mano. 83
Ilustración 17. Importancia al comprar: Simbolismo. 84
Ilustración 18. Importancia al comprar: Valor percibido. 85
Ilustración 19. Pagaría extra si: Es sostenible / apoya economía local. 86
Ilustración 20. Pagaría extra si: tiene calificado de autenticidad. 87
Ilustración 21. Tipo de historia o narrativa preferida en el producto. 88
Ilustración 22. Nombre y logotipo generan más confianza. 89
Ilustración 23. La historia detrás de la pieza es importante. 90
Ilustración 24. Prefiero diseño tradicional sobre moderno. 91
Ilustración 25. El ambiente y decoración el producto. 92
Ilustración 26. Lugar ideal para comprar artesanía auténtica. 93
Ilustración 27. Medios por los que busca información de artesanías. 94
Ilustración 28. Contenido favorito en redes sociales (videos, fotos, etc). 95
Ilustración 29. Rango de edad del encuestado. 96
Ilustración 30. Género del encuestado. 97
Ilustración 31. País de residencia. 98
Ilustración 32. Diseño del imagotipo. 117
Ilustración 33. Paleta cromática. 118
Ilustración 34. Tipografía corporativa. 118
Ilustración 35. Diseño de etiqueta para producto artesanal. 119
Ilustración 36. Diseño de empaque. 120
Ilustración 37. Tarjeta de narrativa cultural. 120
Ilustración 38. Folleto Informativo. 121
Ilustración 39. Buyer Persona Mujer. 125
Ilustración 40. Buyer Persona Hombre. 126
Ilustración 41. Cronograma. 129

Índice de Tablas

Tabla 1. Resumen del análisis político..... 19
Tabla 2. Resumen del análisis económico. 20
Tabla 3. Resumen del análisis social. 21
Tabla 4. Resumen del análisis tecnológico. 22
Tabla 5. Resumen del análisis ambiental. 23
Tabla 6. Cadena de valor..... 26
Tabla 7. Matriz FODA. 34
Tabla 8. Matriz factores clave del éxito 35
Tabla 9. Matriz priorización del análisis interno (PAI – Fortalezas). 35
Tabla 10. Matriz priorización del análisis interno (PAI-Debilidades). 36
Tabla 11. Matriz priorización del análisis externo (PAE-Oportunidades)..... 37
Tabla 12. Matriz priorización del análisis externo (PAE – Amenazas). 38
Tabla 13. Matriz priorización del análisis interno (EAI). 39
Tabla 14. matriz evaluación análisis externo (EAE)..... 40
Tabla 15. Resultado de los cuadrantes de la Matriz IE. 41
Tabla 16. Matriz I-E. 41
Tabla 17. Matriz cruce estratégico FODA. 42
Tabla 18. Comportamiento del consumidor internacional. 58
Tabla 19. Oferta nacional de artesanías ecuatorianas. 59
Tabla 20. Oferta artesanal local (Tulcán y Carchi). 60
Tabla 21. Demanda turística local (Tulcán - Cementerio Municipal). 61
Tabla 22. Comportamiento del consumidor local. 62
Tabla 23. Segmentación de mercado. 62
Tabla 24. Ficha De Observación Directa. 63
Tabla 25. Ficha técnica de encuestas. 64
Tabla 26. Ficha de observación aplicada a "Emprendimiento Montenegro". 67
Tabla 27. Observación aplicada a "Artesanías del Carchi"..... 69
Tabla 28. Cálculo de la demanda. 99
Tabla 29. Demanda Proyectada. 101
Tabla 30. Cálculo de la oferta. 102
Tabla 31. Oferta Proyectada..... 105
Tabla 32. Demanda Insatisfecha. 105
Tabla 33. Proyección de la demanda insatisfecha..... 107
Tabla 34. Correlación entre la Valoración de la Historia y el Apoyo a la Economía Local..... 110
Tabla 35. Matriz integral de la propuesta de branding para el microemprendimiento "Montenegro". 116
Tabla 36. Plan operativo de marketing. 122
Tabla 37. Matriz de segmentación de mercado para el microemprendimiento "Montenegro". 124
Tabla 38. Marketing mix para el microemprendimiento "Montenegro"..... 128
Tabla 39. Matriz de plan operativo y presupuesto. 130
Tabla 40. Indicadores de gestión KPI's. 132
Tabla 41. Presupuesto de mercadotecnia. 133
Tabla 42. Balance General. 135
Tabla 43. Flujo de caja. 136
Tabla 44. Estado de resultados. 138

Tabla 45. Balance General Proyectado. 139
Tabla 46. Flujo de caja proyectado - Escenario esperado. 140
Tabla 47. Flujo de caja proyectado - Escenario Pesimista. 141
Tabla 48. Flujo de caja proyectado - Escenario Optimista. 142
Tabla 49. Comparación de flujos de caja. 143
Tabla 50. Estado de resultados proyectado - Escenario esperado. 143
Tabla 51. Estado de Resultados proyectado - Escenario Pesimista. 144
Tabla 52. Estado de Resultados proyectado - Escenario Optimista. 144
Tabla 53. Comparación de estados de resultados. 144
Tabla 54. Evaluación de los escenarios. 145
Tabla 55. Índice de rentabilidad 2025 vs. 2026 proyectado. 147

CAPÍTULO I: ANÁLISIS SITUACIONAL

1. Análisis Situacional

1.1.Antecedentes.

Tulcán no es una ciudad que aparezca en los primeros puestos de los destinos turísticos del Ecuador, pero tiene algo que pocas ciudades pueden ofrecer: una conexión directa y viva con la cultura Pasto. Esa cultura floreció entre los años 700 y 1500 d.C. en la región andina del norte, y lo que dejó no fueron solo ruinas ni registros en museos. Dejó un lenguaje visual, figuras de cerámica y orfebrería que narraban mitos y expresaban cómo esa gente entendía el mundo y su relación con la naturaleza (Ministerio de Cultura y Patrimonio (Ecuador), 2020). En el Carchi, ese lenguaje no se extinguió. Hay artesanos que todavía trabajan la arcilla y otros materiales con técnicas heredadas, produciendo piezas que son mucho más que decoración (El Telégrafo, 2015).

Ahí, en ese contexto, el microemprendimiento "Montenegro" lleva más de 38 años en funcionamiento. El artesano Luis Armando Montenegro lo fundó en 1988 frente al Cementerio Municipal de Tulcán y, desde entonces, el negocio no ha parado. Lo que aprendió lo enseñó a su familia, y así las técnicas de tallado y la elaboración de piezas basadas en la cultura Pasto pasaron de mano en mano. Hoy el local sigue en el mismo lugar, produciendo artesanías que tienen algo que muy pocos productos pueden ofrecer: una historia real detrás de cada pieza.

El problema es que esa historia no se está contando. El microemprendimiento "Montenegro" no tiene logotipo, no tiene un nombre visible en la fachada ni nada que lo identifique visualmente como marca. Quien llega, compra y se va sin saber bien dónde estuvo. No puede recomendarlo porque no recuerda el nombre. No puede buscarlo porque no existe en ninguna plataforma. Eso, en un mercado donde la imagen importa cada vez más, es una desventaja concreta que frena el crecimiento (Junta Nacional de Defensa del Artesano, 2023).

Los emprendimientos artesanales que han logrado trascender el ámbito local son, casi sin excepción, los que combinaron autenticidad con una identidad de marca clara. Tener un buen producto no alcanza si nadie sabe reconocerlo ni encontrarlo (Museo Mindalae, 2025). Eso es lo que esta investigación busca cambiar en el microemprendimiento "Montenegro".

1.2. Definición Del Problema.

El problema central de esta investigación se centra en la necesidad urgente de mejorar y consolidar la estrategia de branding del microemprendimiento “Montenegro”, un negocio familiar ubicado en la ciudad de Tulcán, provincia del Carchi, especializado en la producción y comercialización de artesanías representativas de la cultura Pasto. A pesar de su larga historia de 38 años y del reconocimiento por la autenticidad de sus productos, el emprendimiento “Montenegro” enfrenta desafíos importantes para crear y comunicar su identidad visual de manera efectiva.

El problema principal es la falta de conocimiento sobre las herramientas de branding y la gestión informal de su imagen. Esto hace que sea más difícil construir una marca sólida y diferenciarla de otros emprendimientos similares, haciendo que el microemprendimiento “Montenegro” llegue a un público limitado, como turistas, compradores que buscan productos auténticos y personas interesadas en productos con identidad cultural

1.2.1. Interpretación Del Diagrama Causa Efecto.

Ilustración 1. *Diagrama causa-efecto.*



Fuente: Diagnóstico situacional del microemprendimiento “Montenegro”.

Elaborado por: la autora (2025).

Con el objetivo de entender las causas que originan la problemática central, a continuación, se interpretan los factores clave identificados en el diagrama de Ishikawa:

a) Inexistencia de una estructura de identidad visual

Actualmente, el emprendimiento "Montenegro" carece de un logotipo, de una paleta de colores definida o de cualquier recurso gráfico que le otorgue identidad propia. Esta falta de coherencia visual es importante porque dificulta que la gente reconozca la marca o la relacione con la cultura Pasto. En un mercado donde el turismo es esencial y la competencia es alta, tener una imagen que transmita autenticidad y diferenciación es clave. La ausencia de esto puede no llamar la atención de los clientes que buscan algo auténtico y único.

b) Uso informal en la presentación de la imagen del negocio.

Desde su inicio, el microemprendimiento "Montenegro" ha creado su imagen basándose en la intuición y la experiencia diaria, sin una planificación estratégica ni criterios visuales claros. Esta falta de formalidad ha dificultado la construcción de una imagen sólida y profesional. Debido a la falta de conocimientos especializados en diseño o identidad visual, este tema ha sido postergado, limitando la capacidad del negocio para comunicar su valor cultural y la calidad de sus artesanías.

c) Brecha en el conocimiento sobre la percepción del cliente.

Uno de los mayores problemas del microemprendimiento "Montenegro" es no saber cómo es percibido por el público. No se conoce la opinión de los turistas ni de los compradores locales. La falta de canales para recibir comentarios y de escuchar al cliente impide que el negocio mejore su identidad visual según las necesidades del mercado. Esta desconexión entre la intención del artesano y la interpretación del consumidor limita la formación de vínculos emocionales.

d) Exigencias visuales de un mercado artesanal competitivo

El contexto en el que se mueve el emprendimiento, fuertemente marcado por el flujo turístico, demanda hoy más que nunca una imagen que entre por los ojos y sea fácil de recordar. Sin embargo, la ausencia de una marca gráfica definida pone al emprendimiento "Montenegro" en desventaja frente a una audiencia que a menudo toma decisiones basadas en la estética y la primera impresión. Esta falta de visibilidad no solo afecta las ventas, sino que también limita su alcance y su consolidación como referente cultural auténtico en la ciudad.

1.3. Objetivos del diagnóstico.

1.3.1. Objetivo General.

Diagnosticar la situación actual del microemprendimiento familiar “Montenegro”, con énfasis en su entorno competitivo y cultural, identificando los factores que inciden en su posicionamiento comercial y en la proyección de su identidad visual durante el período 2024–2025.

1.3.2. Objetivos específicos

a) **Aplicar** la herramienta PEST examinando los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que afectan el desarrollo del emprendimiento familiar Montenegro.

b) **Analizar** la cadena de valor del emprendimiento, destacando las actividades que generan mayor valor en la elaboración y comercialización de las artesanías representativas de la cultura local.

c) **Investigar** el microentorno del negocio, considerando a los clientes, proveedores, competidores y contexto turístico, analizando su impacto en el posicionamiento comercial del emprendimiento.

d) **Elaborar** un análisis FODA distinguiendo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más relevantes, para la evaluación de la situación estratégica del negocio.

e) **Sintetizar** los resultados obtenidos en un diagnóstico estratégico integral, estableciendo la base para el diseño de una propuesta de branding cultural coherente con los valores del emprendimiento y su contexto local.

1.4 Herramientas de análisis situacional estratégico

1.4.1. Macroentorno.

Para comprender el contexto general que influye en el microemprendimiento familiar “Montenegro”, se aplicó la herramienta de análisis PEST-A, que permite examinar los factores **políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales** que inciden directamente en su desarrollo comercial. Este análisis proporciona una visión panorámica del entorno externo, especialmente útil para microempresas artesanales que, como el emprendimiento “Montenegro”, operan en un mercado sensible a cambios regulatorios, tecnológicos y socioculturales.

Este análisis también muestra cómo estas variables influyen en la creación de su identidad visual. Esta parte es muy importante para su estrategia de branding. Aunque hay interés de compradores internacionales, el microemprendimiento “Montenegro" aún no utiliza canales digitales, esto limita su alcance principalmente a las personas que visitan el Cementerio Municipal. Esto refleja un modelo de producción artesanal a pequeña escala, que debe considerarse al diseñar una estrategia de branding que se ajuste a su realidad productiva.

1.4.2. Análisis PEST-A.

a) Análisis Político

El Estado ecuatoriano cuenta con mecanismos de apoyo al sector artesanal, aunque acceder a ellos no es tan sencillo como parece. La Junta Nacional de Defensa del Artesano (JNDA) ofrece capacitación, asistencia técnica y vinculación con mercados, pero todo esto está reservado para quienes tienen la calificación artesanal en regla. El emprendimiento Montenegro aún no ha dado ese paso, lo que lo deja fuera de varios beneficios que podrían marcar una diferencia real en su operación (Junta Nacional de Defensa del Artesano, 2023).

En cuanto a los impuestos, los artesanos calificados no pagan el IVA cuando compran materiales y tienen beneficios en el impuesto a la renta. Esto es importante para un negocio pequeño porque significa que gastan menos en materiales y tienen más dinero para otros propósitos, como crear una imagen de marca atractiva que los haga más competitivos. Entonces, formalizarse no es solo seguir una regla, sino tomar una decisión estratégica que afecta directamente la economía del negocio.

Ahora bien, más allá de lo institucional, hay algo que no depende del emprendimiento y que igual lo golpea: la inestabilidad política del país. El paro de junio de 2022 lo dejó claro: 18 días sin actividad económica, con el turismo prácticamente paralizado en varias provincias (BBC News Mundo, 2022). Para el emprendimiento Montenegro, cuyas ventas dependen en buena medida de quienes visitan el Cementerio Municipal, ese tipo de situaciones se traduce directamente en pérdida de ingresos. Es un riesgo que no se puede controlar, pero sí se puede anticipar buscando canales de venta que no dependan exclusivamente del flujo turístico presencial.

Tabla 1. *Resumen del análisis político.*

OPORTUNIDADES		
N°	**Factor**	**Nivel de impacto**
1	Apoyo gubernamental al sector artesanal (capacitaciones, programas)	Alto
2	Beneficios fiscales e incentivos para MIPYMES.	Alto
3	Incremento del interés por productos sostenibles y comercio justo.	Medio - Alto
4	Creciente valorización del turismo cultural y artesanal.	Alto
AMENAZAS		
N°	**Factor**	**Nivel de impacto**
1	Inestabilidad política y social (paros, protestas).	Alto
2	Dificultad para acceder a programas gubernamentales por la informalidad.	Medio
3	Competencia con productos artesanales no diferenciados.	Medio
4	Cambios fiscales o económicos imprevistos	Medio – Alto

Fuente: Análisis político del entorno ecuatoriano (2025).
Elaborado por: La autora.

a) Análisis económico

Al revisar el contexto económico del microemprendimiento Montenegro, lo primero que queda claro es que los indicadores nacionales no siempre se traducen en mejoras reales para negocios de esta escala. Ecuador creció un 2,4% en 2023, pero esa cifra no le cambia el panorama a quien vende artesanías en la ciudad de Tulcán. La economía del microemprendimiento Montenegro funciona con otra lógica: depende de cuánta gente entra al local, de si los materiales alcanzaron para la semana, de si el mes cerró sin deudas (Banco Central del Ecuador, 2024).

Y ahí aparece uno de los problemas más persistentes del microemprendimiento Montenegro: los ingresos no son parejos a lo largo del año. Hay meses, como noviembre, con el Día de los Difuntos, en los que el movimiento es notable. Pero fuera de esas fechas, la afluencia de visitantes al Cementerio Municipal baja, y con ella las ventas. Ese desequilibrio en el flujo de caja es difícil de manejar cuando los gastos fijos no disminuyen durante la temporada baja (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2023).

El microemprendimiento “Montenegro” se enfrenta a un gran desafío debido al aumento en el costo de los materiales que necesita para trabajar, como los textiles. La inflación del 2,13% en 2023 hace que las cosas sean aún más complicadas. Esto obliga al microemprendimiento a tomar decisiones difíciles: puede subir los precios de sus productos o buscar proveedores diferentes. De hecho, todas estas opciones son complicadas porque el microemprendimiento quiere mantener la autenticidad y el valor de sus productos (Banco Central del Ecuador, 2024).

Otro tema importante es el financiamiento. La JNDA tiene convenios con entidades financieras para ofrecer créditos con tasas preferenciales, pero estos están destinados exclusivamente a artesanos formalizados. El microemprendimiento Montenegro hoy no cumple ese requisito, así que esa puerta está cerrada. Formalizarse cambiaría eso y abriría la posibilidad de acceder a recursos para invertir en el negocio de manera más planificada (Junta Nacional de Defensa del Artesano, 2023).

Tabla 2. *Resumen del análisis económico.*

OPORTUNIDADES		
N°	**Factor**	**Nivel de impacto**
1	Crecimiento del consumo de productos artesanales debido al aumento del turismo cultural	Alto
2	Acceso a programas de financiamiento y exoneraciones fiscales para microempresas	Alto
3	Creciente valorización de productos sostenibles y comercio justo	Medio
4	Apoyo gubernamental a las microempresas a través de programas de formalización	Medio
5	Creciente demanda de productos artesanales y únicos en mercados internacionales	Medio
AMENAZAS		
N°	**Factor**	**Nivel de impacto**
1	Inflación y aumento de los costos de producción, especialmente en insumos clave como cerámica y textiles	Alto
2	Fluctuaciones en el tipo de cambio que pueden afectar los costos de importación de materiales	Medio
3	Competencia de productos importados más baratos en el mercado local	Medio
4	Estacionalidad de la demanda turística que limita las ventas durante la temporada baja	Medio
5	Limitaciones en el acceso a financiamiento debido a la falta de formalización	Medio

Fuente: Banco central de Ecuador (2024).
Elaborado por: La autora.

b) Análisis social

Entender el entorno social de Montenegro implica pensar en quién compra artesanías y por qué. El consumidor que llega a la ciudad de Tulcán no es cualquier turista: generalmente busca algo concreto, un producto que tenga historia, que represente el lugar que está visitando. El turismo cultural en Ecuador creció un 18% en visitas vinculadas a patrimonio, artesanías y gastronomía, lo que dice bastante sobre el tipo de demanda que existe y que el emprendimiento Montenegro podría aprovechar mejor de lo que lo hace hoy (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2023).

La ubicación del local frente al Cementerio Municipal de la ciudad de Tulcán es, en ese sentido, una ventaja enorme. Ese sitio recibe alrededor de 120.000 visitantes al año, personas que ya vienen con una predisposición por lo cultural y lo local. La "Ruta de los Pastos" refuerza ese contexto al conectar sitios arqueológicos y talleres artesanales de la región, posicionando al territorio como destino turístico con identidad propia (Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Carchi, 2023).

El problema es que ese potencial no se está traduciendo en ventas de la manera que debería. Y gran parte de la explicación está en algo aparentemente simple pero que en la práctica lo complica todo: El emprendimiento Montenegro no tiene una identidad visual clara. Los productos son auténticos, tienen valor cultural real vinculado a la tradición Pasto, pero sin una marca reconocible es difícil diferenciarse de otros artesanos que venden cosas parecidas. El consumidor consciente, ese que está dispuesto a pagar más por algo genuino y producido de forma responsable, necesita señales visuales para confiar y elegir; sin esas señales, el emprendimiento queda mezclado con la competencia, aunque su propuesta sea mejor (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2023).

Tabla 3. *Resumen del análisis social.*

OPORTUNIDADES		
N°	**Factor**	**Nivel de impacto**
1	Creciente valorización de productos auténticos y sostenibles	Alto
2	Demanda creciente de productos artesanales en mercados turísticos	Alto
3	Preferencia de consumidores por marcas que respeten principios de comercio justo	Medio
4	Aumento del interés en productos que representan la cultura local	Alto
AMENAZAS		
N°	**Factor**	**Nivel de impacto**
1	Competencia con otros microemprendimientos artesanales sin diferenciación	Medio
2	Desajustes en la formalización y acceso a recursos gubernamentales	Medio
3	Limitaciones en el conocimiento de marketing y branding	Alto

Fuente: Ministerio de turismo del Ecuador (2023).
Elaborado por: La autora.

c) Análisis tecnológico.

La presencia digital del microemprendimiento Montenegro es casi nula. En algún momento se realizó un video promocional que mostraba el proceso de elaboración de las piezas, pero no se ha dado continuidad a ese esfuerzo ni existe una estrategia definida en redes sociales. Eso

representa una brecha importante, considerando que Ecuador contaba a inicios de 2024 con más de 12 millones de usuarios activos en plataformas digitales, un canal de promoción accesible que el microemprendimiento Montenegro todavía no está usando. Lo interesante es que ese video ya demuestra la capacidad de generar contenido valioso. Ver cómo se trabaja la piedra jade, cómo toma forma una pieza desde cero, es exactamente lo que atrae a un consumidor que busca algo auténtico. El problema es que quedó como un hecho aislado. Una página de Facebook activa, con publicaciones regulares que muestren los productos y cuenten la historia detrás de cada pieza, podría mejorar significativamente la visibilidad del negocio sin requerir una gran inversión (Branch, 2024).

En lo administrativo, desde 2024 la facturación electrónica es obligatoria para todos los contribuyentes, por lo que el microemprendimiento Montenegro deberá adaptarse a ese requisito. WhatsApp Business también es una herramienta sencilla que podría facilitar la atención a clientes y la coordinación de pedidos personalizados (Junta Nacional de Defensa del Artesano, 2023).

Tabla 4. *Resumen del análisis tecnológico.*

OPORTUNIDADES		
N°	**Factor**	**Nivel de impacto**
1	Crecimiento del uso de las redes sociales para la promoción de productos artesanales	Alto
2	Demanda creciente de productos artesanales sostenibles y autóctonos en mercados internacionales	Alto
3	Oportunidades de comercio electrónico para llegar a nuevos mercados	Alto
4	Disponibilidad de plataformas digitales para ampliar la visibilidad y ventas	Medio
AMENAZAS		
N°	**Factor**	**Nivel de impacto**
1	Competencia en el mercado global de productos artesanales	Medio
2	Limitación de recursos tecnológicos para la digitalización del proceso de ventas	Medio
3	Desafíos para adoptar tecnologías en procesos tradicionales de producción	Medio

Fuente: Informe digital Branch Ecuador (2024).
Elaborado por: La autora.

d) Análisis ambiental.

El microemprendimiento Montenegro trabaja con materiales que vienen directamente de la naturaleza, y eso lo hace dependiente del entorno de una forma en que otros negocios no lo son. La piedra jade se recoge a mano en ríos de zonas cercanas a la ciudad de Tulcán, como San

Antonio, Piquiucho y El Carmelo. No hay maquinaria ni extracción masiva; es un proceso manual y selectivo que, por su propia naturaleza, tiene un impacto ambiental bajo. Aun así, eso no garantiza que el material esté siempre disponible en las mismas condiciones. El Carchi ha venido experimentando cambios climáticos que afectan directamente los ríos de la zona. Períodos de sequía más prolongados, lluvias intensas concentradas en pocos días, variaciones que alteran los caudales y, con ello, la cantidad y la calidad de piedra jade que se puede recolectar. Para el microemprendimiento Montenegro eso no es algo lejano, es un riesgo concreto sobre su materia prima principal. Guardar material en temporadas favorables o identificar zonas alternativas de recolección son decisiones que habría que tomar antes de que el problema se presente, no después (Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, 2023).

También hay una oportunidad que vale la pena considerar. El hecho de trabajar con materiales recogidos a mano, sin procesos industriales ni químicos, es algo que muchos consumidores valoran hoy en día, pero que el microemprendimiento Montenegro aún no comunica. Contar cómo se obtiene la piedra, de dónde viene, qué cuidado implica recogerla, podría convertirse en parte de la identidad de la marca. El Ministerio del Ambiente cuenta con el programa "Producción Más Limpia", que ofrece asesoría técnica y apoyo para la certificación ambiental a microempresas, lo que podría respaldar esa narrativa sostenible (Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, 2023).

Tabla 5. *Resumen del análisis ambiental.*

OPORTUNIDADES		
N°	**Factor**	**Nivel de impacto**
1	Demanda creciente de productos artesanales sostenibles y ecológicos	Alto
2	Apoyo gubernamental para la adopción de prácticas sostenibles en la producción	Alto
3	Demanda creciente de productos artesanales sostenibles y ecológicos	Alto
4	Aumento del consumo responsable y ético entre los consumidores	Alto
AMENAZAS		
N°	**Factor**	**Nivel de impacto**
1	Escasez de insumos naturales debido al cambio climático	Alto
2	Competencia con empresas que no aplican prácticas sostenibles	Medio
3	Fluctuaciones en los precios de los materiales debido a la variabilidad climática	Medio
4	Limitaciones en la capacidad de adaptación a normativas ambientales	Medio

Fuente: Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (2023).
Elaborado por: La autora.

e) Conclusión del Análisis PEST-A.

Después de revisar cada uno de los factores del entorno, queda claro que el microemprendimiento "Montenegro" no opera en un vacío. Hay condiciones externas que lo favorecen y otras que lo complican, y entenderlas es el primer paso para tomar decisiones más estratégicas sobre el negocio.

En lo político, existen mecanismos de apoyo al sector artesanal que hoy el microemprendimiento Montenegro no puede aprovechar, ya que todavía no está formalizado. Ese es un nudo que hay que desatar, no solo por los beneficios tributarios que implica, sino también porque abre puertas que de otro modo permanecen cerradas. La inestabilidad social del país es un riesgo que no depende del negocio, pero sí obliga a pensar en cómo reducir la dependencia exclusiva del turismo presencial (Junta Nacional de Defensa del Artesano, 2023).

Desde lo económico, el microemprendimiento Montenegro enfrenta una realidad que conoce bien: los ingresos son irregulares, los insumos han subido de precio y el acceso a financiamiento es limitado mientras no se formalice. No son problemas imposibles de solucionar, pero sí necesitan una buena planificación. Lo que los turistas buscan cuando visitan Tulcán son productos que cuenten una historia, que tengan identidad y un fuerte vínculo cultural, y este negocio ofrece precisamente eso. La estacionalidad turística en la provincia del Carchi, que subió un 15% en visitantes nacionales durante 2023, puede volverse una oportunidad si se anticipa la demanda y se prepara con anticipación. En el aspecto social y cultural, el entorno es favorable para el microemprendimiento "Montenegro".

El problema es que, sin una marca visual reconocible, esa propuesta de valor no se comunica de manera efectiva. Ahí está uno de los desafíos más urgentes (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2023).

Tecnológicamente, el microemprendimiento Montenegro parte de muy atrás. Un solo video promocional no constituye una estrategia digital. Las herramientas están disponibles y, en muchos casos, son gratuitas, pero hace falta dar el paso de usarlas con intención y constancia.

En cuanto al aspecto ambiental, el microemprendimiento "Montenegro" tiene una ventaja. Trabaja con materiales naturales recogidos a mano, lo cual no se comunica adecuadamente. En el mercado, la gente cada vez valora más de dónde vienen los productos. En general, se ve que el microemprendimiento "Montenegro" tiene una buena base, ofrece productos auténticos, está en un lugar estratégico y tiene una historia cultural real. Lo que necesita es hacer que todos estos

elementos se conviertan en una identidad de marca coherente, lo cuál va a permitirle competir mejoren el mercado artesanal de la provincia del Carchi.

1.4.3. Microentorno

a) Cadena de valor

Tabla 6. *Cadena de valor.*

<table>
<tr><td rowspan="4">Actividades secundarias</td><td colspan="5">Infraestructura de la empresa: El taller donde se elaboran las artesanías se encuentra en el barrio San Vicente de Tulcán, junto a la casa del señor Luis Armando Montenegro, su fundador y propietario. El taller presenta un diseño rústico y funcional, equipado con maquinaria especializada para cortar y lijar piedras, así como para el uso de discos diamantados en el tallado artesanal. La construcción es a base de ladrillos y bloques, con un piso de tierra y cemento. En la parte de afuera hay una estructura de Eternit y hierro que asegura una buena ventilación y ayuda a que el polvo del trabajo no se quede encerrado, protegiendo la salud de los empleados. Todo el proceso productivo se hace con agua, lo que hace el ambiente más sano al reducir la exposición a partículas.</td><td rowspan="5">Margen</td></tr>
<tr><td colspan="5">Gestión de recursos humanos: El taller cuenta con tres personas fijas en su equipo de producción. Cada uno desempeña una labor específica: el corte, el tallado y el acabado de las piezas. El trabajo se organiza en turnos que comienzan a las 7:00 AM hasta la 1:00 PM, y de 3:00 PM a 5:00 PM, dependiendo de la labor específica y la demanda de producción. El dueño asegura que el equipo se mantiene actualizado en cuanto a las necesidades del cliente y se adapta a nuevas demandas y estilos de trabajo. La enseñanza de las técnicas artesanales se da de forma práctica y directa, conservando las técnicas tradicionales de la cultura Pasto y adaptándolas a los gustos actuales de quienes compran.</td></tr>
<tr><td colspan="5">Desarrollo de tecnología: El señor artesano Luis Armando Montenegro no se apoya en tecnologías digitales avanzadas, lo suyo son las técnicas manuales tradicionales y maquinaria especializada, como sierras circulares, lijadoras y discos de diamante, para tallar piedra. Este método mantiene el carácter artesanal del producto y al mismo tiempo mejora la eficiencia en tareas específicas. Para las ventas y el abastecimiento, el microemprendimiento utiliza un sistema de contabilidad electrónica administrado por una contadora externa, quien emite facturas electrónicas, cumple con las obligaciones tributarias vigentes y facilita la organización administrativa. La combinación de técnicas tradicionales en la producción y del uso de herramientas digitales básicas en la gestión crea un equilibrio adecuado para una empresa de esta escala.</td></tr>
<tr><td colspan="5">Compras
El microemprendimiento “Montenegro” se abastece sobre todo de materiales que consigue cerca. El jade, que es la materia prima principal, se recolecta directamente de ríos cercanos, como San Antonio, Piquiucho, El Carmelo y Maldonado. Esta recolección artesanal asegura la obtención de materiales únicos y ayuda a reducir los costos de adquisición.
Los materiales complementarios, como cerámica, maderas y otros insumos, provienen de proveedores locales. Aunque no tiene contratos fijos con proveedores específicos, el emprendimiento “Montenegro” ha logrado construir relaciones comerciales estables con distribuidores de la zona. Las compras se realizan en función de la demanda del mercado, especialmente para productos especiales solicitados por los clientes, lo que ofrece flexibilidad operativa y permite manejar el capital de trabajo.</td></tr>
<tr><td></td><td>Logística de entrada:
Los materiales se transportan al taller en camiones o volquetas desde los ríos cercanos donde se extraen las piedras. Una vez en el taller, los materiales se guardan de manera ordenada y se</td><td>Operaciones:
El proceso de producción inicia con la búsqueda del material y su traslado al taller. Después se dibujan y se cortan las piezas, y se</td><td>Logística de salida:
El microemprendimiento Montenegro vende sus artesanías en mercados locales como los de Latacunga, Ambato, Baños y Puyo, y usa sus</td><td>Marketing y ventas:
El microemprendimiento “Montenegro” se da a conocer principalmente por el boca a boca y participando en ferias de turismo. Sus principales</td><td>Servicios:
Si un cliente quiere una artesanía personalizada, puede hacerlo bajo pedido. Y si al final no le gusta cómo quedó la puede cambiar o que la</td></tr>
</table>

	clasifican según el tipo de artesanía que se va a elaborar. Antes de arrancar con la producción, el microemprendimiento Montenegro se asegura de que todos los insumos con la calidad necesaria.	pasa al tallado. Para los acabados se hace el lijado y por último, el abrillantado. El microemprendimiento "Montenegro" produce entre 15 y 30 morteros al día, aunque la cantidad varía según el tamaño de las piezas y lo que pidan los clientes.	propios camiones propios para su distribución. Para los pedidos que van a ser llevados a Colombia, se apoya en empresas de transporte como Deprisa e Interrapidísimo. Las entregas se llevan a cabo de manera eficiente, asegurando la satisfacción del cliente.	compradores son turistas, locales y revendedores de ciudades como Otavalo. Los precios se mantienen fijos, aunque pueden cambiar si la artesanía es más difícil de elaborar.	ajusten a su gusto. Esta política de "si no te gusta, lo arreglamos" es justo lo que ha hecho que la gente vuelva y termine recomendando microemprendimiento.	
Actividades primarias						

Fuente: Diagnóstico operativo del taller artesanal.
Elaborado por: La autora.

b) Análisis de la cadena de valor

Al analizar la cadena de valor del microemprendimiento “Montenegro” se ve que el proceso artesanal funciona bien en términos generales. Pero también se notan algunos puntos débiles: en el uso de la tecnología, la gestión de inventarios y la planificación estratégica.

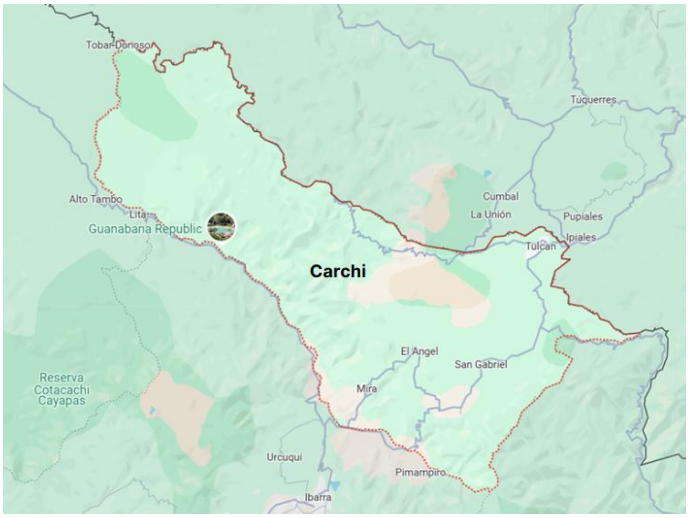
La contabilidad depende de servicios externos y la promoción de sus productos se basa únicamente en el boca a boca. La ausencia de una estrategia formal de marketing limita su crecimiento y su visibilidad en nuevos mercados. Estas debilidades representan claras oportunidades de mejora para potenciar la eficiencia operativa, aumentar los ingresos y fortalecer la relación con sus clientes actuales y potenciales.

1.4.4. Localización

a) Macrolocalización

La microempresa Montenegro está situada en la ciudad de Tulcán, provincia del Carchi, al norte del Ecuador.

Ilustración 2. *Macrolocalización.*

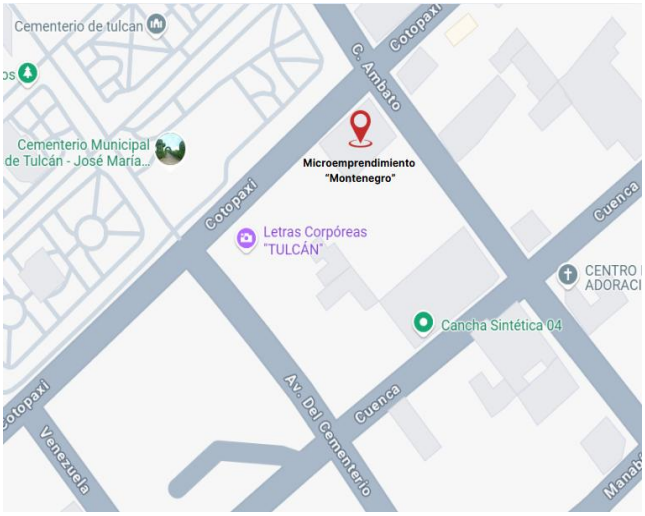


Fuente: Google maps.
Elaborado por: La autora.

b) Microlocalización

La microempresa Montenegro se localiza frente al Cementerio Municipal de la ciudad de Tulcán - José María Azael Franco Guerrero, en la Avenida Cotopaxi, cerca del punto de referencia llamado "Letras Corpóreas TULCÁN".

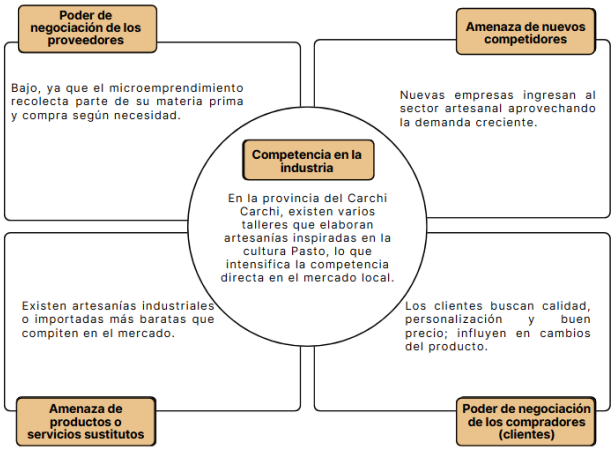
Ilustración 3. *Microlocalización.*



Fuente: Google maps.
Elaborado por: La autora.

1.4.5. Las 5 fuerzas de Porter

Ilustración 4. *5 fuerzas de Porter*



Fuente: Análisis competitivo del microentorno.
Elaborado por: La autora.

1.4.5.1.Competencia en la industria

En la industria artesanal del Carchi, particularmente en la ciudad de Tulcán, la competencia es moderada a alta debido a la presencia de diversos talleres y locales que elaboran y comercializan artesanías inspiradas en la cultura Pasto y otras tradiciones andinas (Ministerio de Cultura y Patrimonio (Ecuador), 2020).

a) Competidores directos identificados:

Artesanías del Carchi. Se trata de un local situado justo al lado del microemprendimiento "Montenegro", el cual ofrece una amplia variedad de productos que incluye desde souvenirs, instrumentos musicales y artículos decorativos. A pesar de manejar un buen volumen de ventas y una sólida presencia en redes sociales, esta empresa presenta debilidades en aspectos como la identidad de marca consistente, la narrativa cultural coherente y la diferenciación visual, factores que limitan su conexión emocional con los clientes (El Comercio, 2015).

Existen talleres familiares dispersos en la provincia que producen cerámica, tejidos y tallas en madera, aunque la mayoría carece de puntos de venta estratégicos o identidad de marca definida (Ministerio de Cultura y Patrimonio (Ecuador), 2020).

La cercanía física entre el microemprendimiento "Montenegro" y "Artesanías del Carchi" hace que la competencia en la zona sea mucho más intensa, al estar dirigidos al mismo público objetivo: turistas y visitantes locales. En este contexto, el microemprendimiento Montenegro se posiciona estratégicamente mediante un enfoque personalizado en la atención al cliente, rescate simbólico auténtico de la cultura Pasto, autenticidad del proceso artesanal visible para visitantes, productos únicos elaborados con materiales locales e historia familiar de más de tres décadas. Estas características le permiten diferenciarse y fidelizar a sus clientes en un mercado donde el valor cultural se valora cada vez más por encima de las ofertas de bajo costo (Museo Mindalae, 2025).

1.4.5.2.Poder de negociación de los compradores (clientes).

En el microemprendimiento Montenegro, los compradores ejercen un poder de negociación moderado, influido por diversos factores (Kotler & Keller, 2016).

a) Factores que incrementan el poder de los clientes:

- Existencia de competidores cercanos que ofrecen productos similares
- Posibilidad de adquirir artesanías en otros destinos turísticos ecuatorianos
- Sensibilidad al precio en segmentos de turistas con presupuesto limitado
- Acceso a información sobre precios a través de internet

b) Factores que reducen el poder de los clientes:

- Autenticidad única de los productos de microemprendimiento Montenegro
- Personalización de pedidos según preferencias específicas
- Calidad superior del trabajo artesanal
- Garantía de satisfacción con política de cambios
- Conexión emocional con la narrativa cultural

Turistas, revendedores y clientes locales valoran tanto el precio como el detalle artesanal, lo que puede influir en las exigencias de calidad o de acabados. No obstante, la atención directa del maestro artesano, la autenticidad cultural de las piezas y el cumplimiento de las garantías han permitido establecer relaciones de confianza que reducen las presiones comerciales excesivas (Museo Mindalae, 2025).

Estos factores fortalecen la propuesta de valor del emprendimiento, ya que el cliente percibe no solo un producto, sino también una experiencia diferenciada y simbólica que consolida la fidelización y reduce la sensibilidad al precio.

El microemprendimiento "Montenegro" tampoco tiene presencia activa en el comercio electrónico internacional debido a que su capacidad de producción es muy reducida y prefiere centrarse en ofrecer un trato cercano y personalizado. Aunque existe demanda internacional para pedidos individuales, no es rentable para el negocio, ya que saldría un precio muy elevado, lo que reduce su poder de negociación con clientes internacionales y restringe su expansión en dichos mercados.

1.4.5.3.Poder de negociación de los proveedores

En el microemprendimiento Montenegro, el poder de negociación de los proveedores es bajo a moderado, principalmente por las siguientes razones:

a) Factores que reducen el poder de los proveedores:

- No existe dependencia de proveedores fijos ni exclusivos
- La materia prima principal (piedra jade) es recolectada directamente por el propietario en zonas rurales accesibles
- Disponibilidad de múltiples fuentes de materiales complementarios en el mercado local
- Bajo nivel de diferenciación entre proveedores de insumos básicos

b) Factores que podrían incrementar el poder de los proveedores:

- Variabilidad en la disponibilidad de piedra jade de calidad según condiciones climáticas

- Limitadas fuentes de algunos materiales específicos para diseños especiales
- Incremento de precios de materiales complementarios debido a inflación (Banco Central del Ecuador, 2024).

La piedra de jade, que es la materia prima principal, la recoge directamente el dueño en zonas rurales como San Antonio, Piquiucho, El Carmelo y Maldonado. Esto le da independencia para abastecerse sin necesidad de intermediarios. Sí hay otros materiales como madera, pigmentos, cosas para los acabados que se compran aparte, pero son compras que se hacen de vez en cuando y siempre hay otros proveedores disponibles, lo que reduce la dependencia.

Esta flexibilidad para conseguir los materiales va de la mano con el enfoque artesanal del negocio y ayuda a mantener viva la propuesta de branding cultural, que se sostiene sobre la autenticidad, la autosuficiencia y la tradición local. Además, la gestión directa de la recolección de materiales refuerza la narrativa de marca como un proyecto familiar con raíces profundas en el territorio carchense, un elemento que puede comunicarse eficazmente en la estrategia de branding.

1.4.5.4.Amenaza de productos o servicios sustitutos

En el caso del microemprendimiento Montenegro, la amenaza de productos sustitutos es de nivel medio-alto, lo que constituye uno de los desafíos competitivos más significativos (Kotler & Keller, 2016).

a) Principales productos sustitutos identificados:

- ***Artesanías industrializadas.*** Son productos fabricados masivamente que imitan el estilo artesanal, pero a precios mucho más bajos. Estos productos no son auténticos, pero logran llamar la atención de los consumidores que le dan más peso al costo que al valor cultural.
- ***Artesanías genéricas importadas*.** Llegan sobre todo de China y otros países asiáticos, las venden como "artesanías ecuatorianas" en tiendas de souvenirs, ferias y plataformas digitales. Este tipo de productos representa una competencia desleal porque toman elementos culturales prestados sin respetar su significado original.
- ***Productos decorativos contemporáneos.*** Son artículos modernos que cubren necesidades estéticas parecidas, aunque no tengan ninguna conexión con una tradición cultural.

El microemprendimiento “Montenegro” se diferencia por elementos que ayudan a bajar el riesgo de que lo reemplacen: el trabajo artesanal se puede comprobar, hay interacción directa con el artesano, el cliente puede ver cómo se elabora cada artesanía, las piezas son únicas, tienen una identidad cultural auténtica y los materiales locales cuentan con trazabilidad verificada.

Esta autenticidad y conexión cultural del producto reducen el riesgo de sustitución, especialmente entre consumidores que valoran lo hecho a mano, lo personalizado y lo local por encima del precio más bajo. La estrategia de branding debe resaltar estos elementos únicos para reforzar su resistencia frente a productos alternativos (UNESCO, 2003).

1.4.5.5.Amenaza de nuevos competidores

a) Factores que facilitan la entrada de nuevos competidores:

- Baja inversión inicial requerida para producción artesanal básica
- Acceso relativamente fácil a materiales locales
- Creciente interés en productos culturales que atrae nuevos emprendedores
- Ubicación estratégica frente al cementerio que puede motivar a otros a establecerse cerca

b) Barreras de entrada que protegen al microemprendimiento "Montenegro":

- **Experiencia acumulada:** 38 años de trayectoria que se traducen en conocimiento profundo de técnicas, materiales y preferencias del mercado
- **Reputación establecida:** Reconocimiento obtenido por recomendaciones y calidad consistente
- **Relaciones con clientes:** Base de clientes leales, especialmente revendedores establecidos
- **Conocimiento de la cultura Pasto:** Comprensión profunda de la simbología y técnicas tradicionales que requiere años de aprendizaje
- **Ubicación preferencial:** Punto de venta estratégico ya establecido
- **Redes de distribución:** Contactos consolidados en ciudades como Latacunga, Ambato y mercados colombianos

Los nuevos competidores que desean ingresar al mercado enfrentan el reto de establecer su reputación, perfeccionar sus habilidades artesanales y construir canales de distribución, procesos que requieren mucho tiempo. Jugar con precios más bajos tal vez atraiga a algunos clientes, pero sin la autenticidad y la calidad que distinguen al microemprendimiento "Montenegro", la cosa no está nada segura. El problema es que el emprendimiento todavía no tiene una identidad visual clara, y eso hace que las barreras perceptuales de entrada sean más débiles. Si los nuevos competidores se adelantan y arman marcas visuales atractivas, pueden llevarse segmentos de mercado que por trayectoria les tocaría a los negocios más establecidos. Esto resalta la importancia de aplicar una estrategia de branding que consolide visualmente la ventaja competitiva que el microemprendimiento "Montenegro" ha construido a lo largo de los años.

1.4.6. Análisis de las matrices

1.4.6.1.FODA

Tabla 7. *Matriz FODA.*

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
N°	**Factor**	**N°**	**Factor**
O1	**Tendencia hacia lo artesanal y local:** Cada vez hoy más turistas y consumidores que buscan productos auténticos y sostenibles.	**A1**	**Competencia directa en la zona:** hay talleres como "Artesanías del Carchi" que ofrecen productos parecidos y están ubicados cerca del microemprendimiento "Montenegro".
O2	**Apoyo institucional al sector:** los artesanos formalizados reciben apoyo mediante políticas públicas, ferias y capacitaciones que organizan la JNDA y el Ministerio de Producción.	**A2**	**Productos no diferenciados:** muchos artesanos locales no tienen marca propia y compiten por precio, lo que puede llevar a un mercado saturado.
O3	**Digitalización de los canales de venta:** las redes sociales y el comercio electrónico abren más oportunidades para posicionarse y vender.	**A3**	**Inestabilidad política y social:** las protestas sociales golpean el flujo de turistas y el comercio en Tulcán y eso hace que las ventas bajen.
O4	**Turismo cultural en crecimiento:** La ciudad de Tulcán recibe a muchos turistas interesados en las expresiones culturales locales, como la cultura Pasto.	**A4**	**Estacionalidad del turismo:** la llegada de turistas cambia según la temporada, así que los ingresos son irregulares y el negocio depende bastante del turismo local.
O5	**Reconocimiento de la cultura Pasto:** Cada vez se valora más su legado artístico y eso se ha vuelto un pilar dentro de la estrategia de marca del negocio.	**A5**	**Aumento de costos de insumos:** materiales como la madera, los textiles y los pigmentos naturales están más caros, lo que eleva los costos de producción y reduce los márgenes de ganancia.
FORTALEZAS		**DEBILIDADES**	
N°	**Factor**	**N°**	**Factor**
F1	**Autenticidad cultural:** Las artesanías del microemprendimiento "Montenegro" representan fielmente la cultura Pasto, y ese valor simbólico hace que cada pieza sea más propia.	**D1**	**Falta de identidad visual:** el emprendimiento no tiene una marca gráfica sólida y eso limita su reconocimiento en el mercado.
F2	**Atención personalizada:** El trato directo con los clientes genera una experiencia cercana y de confianza, lo que fortalece la lealtad al negocio.	**D2**	**Presencia digital limitada:** las redes sociales no se usan porque no hay una estrategia alineada con su capacidad de producción.
F3	**Compromiso con lo artesanal:** cada pieza se elabora a mano con técnicas tradicionales, lo que asegura calidad y exclusividad.	**D3**	**Producción artesanal limitada:** al ser una empresa familiar, no puede manejar grandes volúmenes de pedidos.
F4	**Adaptabilidad en la producción:** el taller ajusta lo que produce según el inventario y los pedidos y eso le da mayor flexibilidad para seguir operando.	**D4**	**Informalidad administrativa:** no estar formalizado le cierra las puertas para acceder a financiamiento, programas de apoyo y ferias institucionales.

Fuente: investigación directa.
Elaborado por: la autora.

1.4.7. Matriz factores clave del éxito

Tabla 8. *Matriz factores clave del éxito*

MATRIZ FCE	
Factores clave del éxito	**Puntuación**
Autenticidad cultural y simbólica del producto artesanal	10
Identidad visual clara y posicionamiento de marca	9
Satisfacción del cliente mediante atención personalizada	10

Fuente: Evaluación de factores clave del éxito (FCE)
Elaborado por: La autora.

1.4.7.1.Matriz priorización del análisis interno (PAI – Fortalezas)

Tabla 9. *Matriz priorización del análisis interno (PAI – Fortalezas).*

Matriz PAI (PRIORIZACIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO)					
Apoyo al logro de los factores claves de éxito.	**FACTORES CLAVE DEL ÉXITO**				
Matriz pai (priorización del análisis interno)	**Autenticidad cultural y simbólica del producto artesanal**	**Identidad visual clara y posicionamiento de marca**	**Satisfacción del cliente mediante atención personalizada**	**Total**	**Prioridad**
Importancia	**10**	**9**	**10**		
	Fortalezas				
Autenticidad cultural: Las artesanías del microemprendimiento "Montenegro" representan fielmente la cultura Pasto, y ese valor simbólico hace que cada pieza sea más propia.	10	9	10	281	1
Atención personalizada: El trato directo con los clientes genera una experiencia cercana y de confianza, lo que fortalece la lealtad al negocio.	9	7	10	253	2
Compromiso con lo artesanal: cada pieza se elabora a mano con técnicas tradicionales, lo que asegura calidad y exclusividad.	10	8	8	252	3
Adaptabilidad en la producción: el taller ajusta lo que produce según el inventario y los pedidos y eso le da mayor flexibilidad para seguir operando.	8	7	9	233	4

Fuente: Análisis estratégico y diagnóstico interno-externo.
Elaborado por: La autora.

1.4.7.2.Matriz priorización del análisis interno (PAI – Debilidades)

Tabla 10. *Matriz priorización del análisis interno (PAI-Debilidades).*

Matriz PAI (PRIORIZACIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO)					
Apoyo al logro de los factores claves de éxito.	**FACTORES CLAVE DEL ÉXITO**				
Matriz pai (priorización del análisis interno)	**Autenticidad cultural y simbólica del producto artesanal**	**Identidad visual clara y posicionamiento de marca**	**Satisfacción del cliente mediante atención personalizada**	**Total**	**Prioridad**
Importancia	**10**	**9**	**10**		
		Debilidades			
Falta de identidad visual: el emprendimiento no tiene una marca gráfica sólida y eso limita su reconocimiento en el mercado.	10	9	10	281	1
Presencia digital limitada: las redes sociales no se usan porque no hay una estrategia alineada con su capacidad de producción.	9	8	10	262	2
Producción artesanal limitada: al ser una empresa familiar, no puede manejar grandes volúmenes de pedidos.	9	8	8	242	4
Informalidad administrativa: no estar formalizado le cierra las puertas para acceder a financiamiento, programas de apoyo y ferias institucionales.	10	8	8	252	3

Fuente: análisis estratégico y diagnóstico interno-externo.
Elaborado por: la autora.

1.4.7.3.Matriz priorización del análisis externo (PAE – Oportunidades)

Tabla 11. *Matriz priorización del análisis externo (PAE-Oportunidades).*

Matriz PAE (PRIORIZACIÓN DEL ANÁLISIS EXTERNO)					
Apoyo al logro de los factores claves de éxito.	**FACTORES CLAVE DEL ÉXITO**				
Matriz PAE (priorización del análisis externo)	**Autenticidad cultural y simbólica del producto artesanal**	**Identidad visual clara y posicionamiento de marca**	**Satisfacción del cliente mediante atención personalizada**	**Total**	**Prioridad**
Importancia	**10**	**9**	**10**		
	Oportunidades				
Tendencia hacia lo artesanal y local: Cada vez hoy más turistas y consumidores que buscan productos auténticos y sostenibles.	10	9	10	281	1
Apoyo institucional al sector: los artesanos formalizados reciben apoyo mediante políticas públicas, ferias y capacitaciones que organizan la JNDA y el Ministerio de Producción.	8	9	9	251	4
Digitalización de los canales de venta: las redes sociales y el comercio electrónico abren más oportunidades para posicionarse y vender.	8	8	9	242	5
Turismo cultural en crecimiento: La ciudad de Tulcán recibe a muchos turistas interesados en las expresiones culturales locales, como la cultura Pasto.	9	8	10	262	3
Reconocimiento de la cultura Pasto: Cada vez se valora más su legado artístico y eso se ha vuelto un pilar dentro de la estrategia de marca del negocio.	10	9	9	271	2

Fuente: Análisis estratégico y diagnóstico interno-externo.
Elaborado por: La autora.

1.4.7.4.Matriz priorización del análisis externo (PAE – Amenazas)

Tabla 12. *Matriz priorización del análisis externo (PAE – Amenazas).*

Matriz PAI (PRIORIZACIÓN DEL ANÁLISIS EXTERNO)					
Apoyo al logro de los factores claves de éxito.	**FACTORES CLAVE DEL ÉXITO**				
Matriz pai (priorización del análisis externo)	**Autenticidad cultural y simbólica del producto artesanal**	**Identidad visual clara y posicionamiento de marca**	**Satisfacción del cliente mediante atención personalizada**	**Total**	**Prioridad**
Importancia	**10**	**9**	**10**		
		Amenazas			
Competencia directa en la zona: hay talleres como “Artesanías del Carchi" que ofrecen productos parecidos y están ubicados cerca del microemprendimiento “Montenegro”.	10	9	10	281	1
Productos no diferenciados: muchos artesanos locales no tienen marca propia y compiten por precio, lo que puede llevar a un mercado saturado.	9	9	9	261	2
Inestabilidad política y social: las protestas sociales golpean el flujo de turistas y el comercio en Tulcán y eso hace que las ventas bajen.	8	8	9	242	3
Estacionalidad del turismo: la llegada de turistas cambia según la temporada, así que los ingresos son irregulares y el negocio depende bastante del turismo local.	8	7	8	223	4
Aumento de costos de insumos: materiales como la madera, los textiles y los pigmentos naturales están más caros, lo que eleva los costos de producción y reduce los márgenes de ganancia.	7	7	8	213	5

Fuente: Análisis estratégico y diagnóstico interno-externo.
Elaborado por: La autora.

1.4.7.5.Matriz priorización del análisis interno EAI

Tabla 13. *Matriz priorización del análisis interno (EAI).*

MATRIZ PRIORIZACIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO EAI				
LISTADO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	**Importancia de la fortaleza en la empresa**			
Matriz pai (priorización del análisis interno)	**Calificación total**	**Calificación ponderada**	**Evaluación de la importancia**	**Efectividad ponderada**
Fortalezas				
Autenticidad cultural: las artesanías del microemprendimiento "Montenegro" representan fielmente la cultura Pasto, y ese valor simbólico hace que cada pieza sea más propia.	281	0.11	4	0.45
Atención personalizada: El trato directo con los clientes genera una experiencia cercana y de confianza, lo que fortalece la lealtad al negocio.	253	0.10	4	0.40
Compromiso con lo artesanal: cada pieza se elabora a mano con técnicas tradicionales, lo que asegura calidad y exclusividad.	252	0.10	3	0.30
Adaptabilidad en la producción: el taller ajusta lo que produce según el inventario y los pedidos y eso le da mayor flexibilidad para seguir operando.	233	0.09	2	0.19
Ubicación turística estratégica: Su presencia en Tulcán, un punto fronterizo con alto flujo de turistas, impulsa la visibilidad y las ventas de productos.	214	0.09	3	0.26
Debilidades				
Falta de identidad visual: el emprendimiento no tiene una marca gráfica sólida y eso limita su reconocimiento en el mercado.	281	0.11	4	0.45
Presencia digital limitada: las redes sociales no se usan porque no hay una estrategia alineada con su capacidad de producción.	262	0.10	1	0.10
Producción artesanal limitada: al ser una empresa familiar, no puede manejar grandes volúmenes de pedidos.	242	0.10	2	0.19
Informalidad administrativa: no estar formalizado le cierra las puertas para acceder a financiamiento, programas de apoyo y ferias institucionales.	252	0.10	4	0.40
Logística no optimizada para ventas digitales: La demanda puntual proveniente del extranjero genera pedidos poco rentables que no pueden gestionarse eficientemente.	233	0.09	2	0.19
	2503	1.00		2.93

Fuente: Análisis estratégico y diagnóstico interno-externo.
Elaborado por: La autora.

1.4.7.6. Matriz evaluación análisis Externo EAE

Tabla 14. *matriz evaluación análisis externo (EAE).*

MATRIZ PRIORIZACIÓN DEL ANÁLISIS EXTERNO EAE				
LISTADO DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	**Importancia de la fortaleza en la empresa**			
Matriz pai (priorización del análisis EXTERNO)	**Calificación total**	**Calificación ponderada**	**Evaluación de la importancia**	**Efectividad ponderada**
Oportunidades				
Tendencia hacia lo artesanal y local: Cada vez hoy más turistas y consumidores que buscan productos auténticos y sostenibles.	281	0.11	4	0.44
Apoyo institucional al sector: los artesanos formalizados reciben apoyo mediante políticas públicas, ferias y capacitaciones que organizan la JNDA y el Ministerio de Producción.	251	0.10	4	0.40
Digitalización de los canales de venta: las redes sociales y el comercio electrónico abren más oportunidades para posicionarse y vender.	242	0.10	3	0.29
Turismo cultural en crecimiento: La ciudad de Tulcán recibe a muchos turistas interesados en las expresiones culturales locales, como la cultura Pasto.	262	0.10	3	0.31
Reconocimiento de la cultura Pasto: Cada vez se valora más su legado artístico y eso se ha vuelto un pilar dentro de la estrategia de marca del negocio.	271	0.11	2	0.21
Amenazas				
Competencia directa en la zona: hay talleres como “Artesanías del Carchi" que ofrecen productos parecidos y están ubicados cerca del microemprendimiento “Montenegro”.	281	0.11	4	0.44
Productos no diferenciados: muchos artesanos locales no tienen marca propia y compiten por precio, lo que puede llevar a un mercado saturado.	261	0.10	3	0.31
Inestabilidad política y social: las protestas sociales golpean el flujo de turistas y el comercio en Tulcán y eso hace que las ventas bajen.	242	0.10	1	0.10
Estacionalidad del turismo: la llegada de turistas cambia según la temporada, así que los ingresos son irregulares y el negocio depende bastante del turismo local.	223	0.09	3	0.26
Aumento de costos de insumos: materiales como la madera, los textiles y los pigmentos naturales están más caros, lo que eleva los costos de producción y reduce los márgenes de ganancia.	213	0.08	3	0.25
	2527	1.00		3.02

Fuente: análisis estratégico y diagnóstico interno-externo.
Elaborado por: la autora.

1.4.7.7. Resultado de los cuadrantes de la matriz IE

Tabla 15. *Resultado de los cuadrantes de la Matriz IE.*

Y	X	
EAI	**EAE**	**PROMEDIO**
2.93	3.02	2.98

Fuente: análisis estratégico y diagnóstico interno-externo.
Elaborado por: aa autora.

1.4.7.8. Matriz IE

Tabla 16. *Matriz I-E.*

		TOTALES DE LAS MATRICES EAI		
		Sólido	**Promedio**	**Débil**
		3.0 a 4.0	**2.0 a 2.99**	**1.0 a 1.99**
TOTALES DE LAS MATRICES EAE	**Alto 3.0 a 4.0**	**I.** 3.02	**II.** 2.93 CRECER Y CONSTRUIR	**III.**
	Medio 2.0 a 2.99	**IV.**	**V.**	**VI.**
	Bajo 1.0 a 1.99	**VII.**	**VIII.**	**IX.**

Fuente: análisis estratégico y diagnóstico interno-externo.
Elaborado por: la autora.

El microemprendimiento "Montenegro" se ubica en el Cuadrante II de la Matriz IE, correspondiente a la estrategia de "Crecer y Construir", con un promedio de 2.98. Esto significa que la empresa tiene un buen desempeño interno y un entorno externo favorable, por lo que está en una posición adecuada para expandirse y fortalecerse.

Tomando en cuenta lo analizado, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Mejorar la imagen de marca para que sea más reconocible y profesional.
- Diseñar nuevos productos que mantengan la esencia cultural, pero sean atractivos para nuevos clientes.
- Tener presencia en redes sociales, lo que ayudará a aumentar la visibilidad, atraer más compradores y competir mejor en el mercado.

1.4.7.9.Matriz cruce estratégico FODA

Tabla 17. *Matriz cruce estratégico FODA.*

Cruce estratégico FODA	
Estrategias FO	**Estrategias DO**
F1/O1 Reforzar el valor simbólico de las artesanías de la cultura de la cultura Pasto destacando su autenticidad en campañas dirigidas a turistas y consumidores conscientes.	**D1/O1** Construir una identidad visual coherente que resalte los elementos culturales y autóctonos como parte del branding.
F2/O2 Conectar la atención personalizada con los programas de formación y las ferias que impulsa el Estado, para fortalecer la relación con el cliente.	**D2/O2** Armar un plan de marketing básico, apoyándose en el respaldo institucional, para que la marca gane visibilidad.
F3/O3 Crear una estrategia digital que resalte el trabajo artesanal y enseñe el proceso creativo en redes sociales.	**D3/O3** Establecer una presencia digital básica que ayude a conectar con el público sin entorpecer la producción artesanal.
F4/O4 Aprovechar el crecimiento del turismo cultural adaptando la producción a las temporadas y lanzar ediciones especiales.	**D4/O4** Formalizar el emprendimiento para poder participar en ferias turísticas locales y acceder a líneas de apoyo disponibles.
F5/O5 Dar visibilidad a la marca resaltando su conexión con la cultura de Pasto a través de diferentes canales y plataformas sociales.	**D5/O5** Desarrollar un sistema de pedidos que se ajuste a la demanda real y destaque los productos con mayor identidad cultural.
Estrategias FA	**Estrategias DA**
F1/A1 Diferenciar los productos destacando la singularidad cultural de las artesanías de la cultura Pasto frente a la competencia local.	**D1/A1** Crear una imagen visual única que destaque al emprendimiento “Montenegro” frente a marcas similares en el mercado.
F2/A2 Utilizar el contacto directo con el cliente para fortalecer la percepción de la marca frente a artesanos que no se diferencian entre sí.	**D2/A2** Diseñar estrategias de comunicación enfocadas en generar valor y no competir únicamente en precio.
F3/A3 Poner en primer plano la calidad y la originalidad artesanal como una respuesta a los incrementos en los costos de producción.	**D3/A3** Desarrollar un plan digital que garantice visibilidad, incluso cuando el entorno social se complica.
F4/A4 Trabajar bajo pedido para ganar flexibilidad en las temporadas de baja demanda.	**D4/A4** Estructurar procesos internos para adaptarse mejor a la estacionalidad del turismo según la temporada.
F5/A5 Impulsar colaboraciones con proveedores locales para mitigar el impacto del aumento en los precios de los insumos.	**D5/A5** Elegir con cuidado los pedidos internacionales, enfocándose dando prioridad a los que ayuden a mejorar el posicionamiento y la rentabilidad.

Fuente: análisis estratégico y diagnóstico interno-externo.
Elaborado por: la autora.

1.5. Identificación del problema diagnóstico

El microemprendimiento “Montenegro” se enfrenta con varios obstáculos que no lo dejan crecer: no tiene una identidad visual clara, no usa redes sociales y le cuesta distinguirse de otros talleres artesanales de la zona. Estas deficiencias le complican hacerse un lugar en el mercado y aprovechar oportunidades como el turismo cultural y el interés por productos con identidad propia. La ausencia de una estrategia de branding definida pone en riesgo su competitividad y su sostenibilidad en un entorno cada vez más exigente.

1.6. Fundamentación teórica

1.6.1. Branding: fundamentos teóricos.

1.6.1.1. Definición y evolución del branding.

El branding ha evolucionado desde ser un mecanismo básico de identificación de la propiedad hasta convertirse en un proceso estratégico integral de creación y gestión de activos intangibles, donde una marca es mucho más que un nombre, término o símbolo que identifica los bienes de un vendedor, sino que constituye la administración del valor de la marca, que busca generar una promesa de valor consistente y relaciones duraderas con los consumidores (Kotler & Keller, 2016).

Esta transformación del concepto de marca responde a cambios fundamentales en el entorno competitivo global, donde las empresas han descubierto que las marcas sólidas constituyen activos estratégicos de enorme valor, capaces de generar ventajas competitivas sostenibles en mercados cada vez más saturados, lo que convierte al branding en un pilar fundamental de la estrategia empresarial (Aaker, 1996).

Para microemprendimientos artesanales como “Montenegro”, comprender esta evolución resulta fundamental, ya que permite reconocer que incluso los negocios de pequeña escala pueden beneficiarse de estrategias de branding adaptadas a su realidad operativa y cultural, en las que la marca se convierte en el vehículo principal para comunicar autenticidad, tradición y valor cultural (Mailchimp, s.f.).

1.6.1.2.Elementos esenciales del branding.

La arquitectura de una marca sólida se sustenta en componentes tangibles e intangibles que deben operar en coherencia estratégica, identificando varios elementos fundamentales como la identidad de marca, que representa lo que la empresa aspira a que la marca signifique en la mente de los consumidores, incluyendo los valores nucleares, la personalidad, la cultura organizacional y la imagen que se desea proyectar (Canva, s.f.).

La imagen de marca es la percepción real que los consumidores tienen de la marca, que puede o no coincidir con la identidad deseada. Esta diferencia entre identidad y percepción representa uno de los desafíos centrales de la gestión de marca, especialmente para emprendimientos como “Montenegro”, donde actualmente existe una brecha por la ausencia de elementos visuales estructurados (Doppler, s.f.).

El posicionamiento de marca representa el espacio distintivo que la marca ocupa en la mente del consumidor frente a las marcas competidoras, y debe ser relevante para el público objetivo, diferenciarse de la competencia y ser creíble, basándose en las capacidades reales del negocio (MOO blog, 2022).

La personalidad de marca otorga a la marca atributos humanos que facilitan la conexión emocional con los consumidores y permiten proyectar personalidades sinceras, emocionantes, competentes, sofisticadas o robustas. Para el microemprendimiento Montenegro, una personalidad auténtica, tradicional y culturalmente arraigada resonaría con su propuesta de valor artesanal (Bego Romero, 2023).

Los elementos visuales de marca incluyen el logotipo, la tipografía, la paleta cromática, la iconografía y demás elementos gráficos que hacen reconocible a la marca, constituyendo los puntos de contacto visual más inmediatos con el consumidor y requiriendo un diseño cuidadoso y una aplicación consistente (HubSpot, 2025).

1.6.1.3. Branding emocional, simbólico y cultural.

El branding contemporáneo trasciende la funcionalidad para adentrarse en la esfera de los significados y las emociones, reconociendo que los consumidores no solo buscan satisfacer necesidades funcionales sino también construir identidad, expresar valores y conectar emocionalmente con las marcas que eligen (Mailchimp, s.f.).

El branding emocional busca generar lealtad que trascienda la racionalidad, creando vínculos afectivos profundos entre la marca y sus consumidores, respuestas que van más allá de la satisfacción funcional y experiencias memorables que se integran en la narrativa personal del consumidor (Visme, 2018).

Para el microemprendimiento Montenegro, el branding emocional puede basarse en la narrativa de preservación cultural, resaltando el orgullo por las técnicas ancestrales y la conexión con el territorio andino. Cada pieza artesanal no solo muestra su funcionalidad o belleza, sino también refleja la historia de su creación y el significado simbólico de la cultura Pasto. (Ministerio de Cultura y Patrimonio (Ecuador), 2020).

El branding simbólico reconoce que las marcas actúan como símbolos culturales que los consumidores usan para formar y expresar su identidad. Los productos artesanales del

microemprendimiento “Montenegro” tienen un valor simbólico intrínseco, que puede ser fortalecido con una estrategia de branding adecuada.

El branding cultural sostiene que las marcas exitosas se convierten en íconos culturales cuando desarrollan narrativas que resuenan con tensiones o aspiraciones sociales, teniendo el microemprendimiento Montenegro la oportunidad de posicionarse como símbolo de resistencia cultural y preservación de identidades locales en el contexto de creciente valorización de lo local y lo auténtico (UNESCO, 2003).

1.6.1.4. Branding aplicado a microemprendimientos.

En el contexto de las micro, pequeñas y medianas empresas, el branding no es un lujo, sino una herramienta de supervivencia y diferenciación competitiva, presentando la gestión de marca particularidades que la distinguen del branding corporativo de las grandes empresas (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

La gestión de marca en emprendimientos de pequeña escala suele estar estrechamente vinculada a la identidad del fundador y al origen del producto, lo que constituye una fortaleza potencial que permite transformar la limitación del tamaño pequeño en una ventaja de autenticidad, cercanía y especialización frente a la producción masiva (MOO blog, 2022).

Los microemprendimientos pueden comunicar historias genuinas de origen, tradición familiar y conexión territorial de manera más creíble que las grandes corporaciones, ofreciendo personalización que las grandes empresas no pueden igualar económicamente y generando experiencias memorables que fortalecen la lealtad de marca (Museo Mindalae, 2025).

Los emprendimientos artesanales suelen tener propósitos culturales o sociales evidentes, como la preservación de técnicas tradicionales, la sostenibilidad y el comercio justo, que resuenan con consumidores conscientes, aunque también enfrentan limitaciones, como recursos financieros restringidos y conocimientos especializados limitados en gestión de marca (Junta Nacional de Defensa del Artesano, 2023).

Para el microemprendimiento Montenegro, el desarrollo de una estrategia de branding debe reconocer tanto las oportunidades como las limitaciones de su escala, priorizando acciones de alto impacto y bajo costo que aprovechen sus fortalezas auténticas, como su historia familiar, técnicas tradicionales, conexión cultural y ubicación estratégica.

1.6.2. Identidad visual y construcción de marca.

1.6.2.1. Concepto de identidad visual.

La identidad visual constituye la traducción gráfica y física de la esencia de la marca, construyendo el sistema de signos mediante el cual la organización se hace visible y

reconocible, no tratándose solo de estética sino de un lenguaje estratégico que comunica la personalidad corporativa y facilita la memorabilidad a través de la coherencia en todos los puntos de contacto con el consumidor (Mailchimp, s.f.).

Una identidad visual sólida comunica los valores, el tono y la personalidad de una marca, lo que facilita su diferenciación frente a la competencia. Esto hace que la empresa, sus productos y servicios sean fácilmente reconocibles y familiares al instante, lo que incrementa la visibilidad de la marca, fortalece las relaciones con los clientes y estimula las ventas (Mailchimp, s.f.).

Para el microemprendimiento "Montenegro", la construcción de identidad visual debe equilibrar varios objetivos como proyectar profesionalismo sin perder autenticidad artesanal, comunicar tradición sin parecer anticuado y destacar visualmente sin traicionar la esencia cultural Pasto, cumpliendo funciones estratégicas de diferenciación, reconocimiento, cohesión y comunicación (HubSpot, 2025).

La identidad visual puede reflejar los valores fundamentales de la empresa y crear una impresión emocional en los clientes potenciales, lo que se traduce en un mayor nivel de interacción y en la construcción de una personalidad de marca única a través de publicaciones espontáneas que transmiten autenticidad y cercanía (Mailchimp, s.f.).

1.6.2.2.Componentes visuales de una marca artesanal

Para una marca artesanal, los componentes visuales deben evocar el origen y la pericia artesanal con originalidad y coherencia cultural, incluyendo elementos clave como el logotipo, que representa la firma visual conformada por imágenes y letras y sirve como identificador de la marca. Debe ser creativo, diferenciador, versátil, adaptable a distintos formatos, sencillo y no recargado (Bego Romero, 2023).

El logotipo es el símbolo visual que debe poder convertirse en icónico e inolvidable, interpretándose por sí mismo aun sin la presencia del resto de los elementos visuales de identidad, reuniendo cualidades principales de recordación, versatilidad y simpleza (Doppler, s.f.).

Según una investigación de la Universidad de Winnipeg, los colores de un producto pueden influir hasta en un 90% en la primera impresión, y la percepción del cliente se forma en apenas 90 segundos. Por eso, las imágenes son una herramienta poderosa para destacar y deben ser coherentes en todos los canales de marketing. (MOO blog, 2022).

La paleta cromática debe seleccionarse estratégicamente considerando tanto asociaciones culturales como aspectos psicológicos, siendo fundamental que la marca pueda ser percibida con todos los sentidos pues los colores transmiten diferentes sensaciones y

emociones en las personas y su utilización contribuye considerablemente a la recordación de marca (Doppler, s.f.).

La identidad visual de una marca tiene que contar una historia que genere gancho y quede en la retina de los usuarios a muy largo plazo, teniendo la tipografía parte de la responsabilidad de que se consiga, debiendo ser legible para todos los formatos de impresión y dispositivos de lectura y estar orientada hacia el target al que nos dirigimos (Bego Romero, 2023).

1.6.2.3.Aplicación de la identidad cultural Pasto en la construcción de marca.

La cultura Pasto, que floreció entre los años 700 y 1500 d.C., se caracterizó por su notable desarrollo en cerámica y orfebrería, con piezas artesanales que incluyen representaciones antropomorfas, zoomorfas y geométricas que no solo cumplen funciones utilitarias, sino que también narran mitos de creación y expresan la relación sagrada con el entorno andino (Ministerio de Cultura y Patrimonio (Ecuador), 2020).

Reinterpretar respetuosamente este patrimonio visual para el microemprendimiento "Montenegro" representa una oportunidad única de diferenciarse. La simetría y la abstracción geométrica que aparecen en la cerámica forman un lenguaje visual potente, que se puede adaptar para construir una identidad moderna sin perder de vista la cosmovisión ancestral proyectándola hacia el futuro. (El Comercio, 2015). Esta conexión con la cultura Pasto fortalece la coherencia de la marca y le enseña al consumidor sobre su patrimonio, así la compra se vuelve un acto de preservación cultural y se cuenta una historia auténtica que crea un vínculo emocional con el cliente. (Visme, 2018).

1.6.3. La artesanía como producto cultural y simbólico.

1.6.3.1. Definición de la artesanía y su valor intangible.

La UNESCO, en su convención para la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial, define las artesanías no solo como la producción de objetos utilitarios o decorativos hechos a mano, sino también como una manifestación fundamental del patrimonio cultural inmaterial, cuyo valor radica en que cada pieza es portadora de conocimientos tradicionales, técnicas heredadas y valores comunitarios que actúan como testimonio tangible de la identidad y la historia de un pueblo (UNESCO, 2003).

Para el microemprendimiento Montenegro, esta definición es fundamental porque eleva sus productos más allá de la categoría de mercancías decorativas y los posiciona como vehículos de transmisión cultural, en los que cada mortero tallado en piedra de jade representa

la continuidad de conocimientos que se remontan a tiempos prehispánicos (Ministerio de Cultura y Patrimonio (Ecuador), 2020).

Esta dimensión intangible del producto artesanal justifica precios superiores, atrae a consumidores conscientes y genera narrativas de marca poderosas que las artesanías industrializadas no pueden replicar, por lo que la estrategia de branding debe comunicar de manera efectiva este valor intangible, transformándolo de una característica implícita en una ventaja competitiva explícita (Museo Mindalae, 2025).

1.6.3.2. La cultura Pasto: historia, arte y cosmovisión.

El pueblo de los Pastos ocupó la región transfronteriza entre el Carchi ecuatoriano y Nariño colombiano, desarrollando una cosmovisión profundamente ligada a la naturaleza y a la astronomía, caracterizándose su pensamiento por la dualidad y complementariedad que se reflejan en su arte, especialmente en la orfebrería y la cerámica que evidencian una sociedad jerarquizada con alto grado de sofisticación simbólica (Ministerio de Cultura y Patrimonio (Ecuador), 2020).

Comprender la cosmovisión de la cultura Pasto es fundamental para el microemprendimiento “Montenegro”, ya que sustenta la autenticidad de sus productos en conocimientos ancestrales verificables y documentados. De esta forma, la incorporación consciente de elementos como la dualidad, la simetría bilateral y los símbolos astronómicos vinculados a los ciclos agrícolas hace que cada pieza artesanal cuente una historia coherente con la tradición cultural que representa (El Comercio, 2015).

Esta profunda coherencia cultural diferencia radicalmente las artesanías auténticas de las imitaciones superficiales que solo reproducen formas sin comprender sus significados, constituyendo un elemento fundamental que debe comunicarse visualmente en la estrategia de branding del emprendimiento (Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Carchi, 2023).

1.6.3.3. Elementos culturales Pasto representados en la artesanía.

Las manifestaciones artesanales de la región andina norte recogen una iconografía específica que incluye representaciones antropomorfas, zoomorfas y geométricas, no siendo estos símbolos meros adornos sino ideogramas que narran mitos de creación y la relación sagrada con el entorno andino, constituyendo un lenguaje visual complejo cargado de significado cosmogónico (Ministerio de Cultura y Patrimonio (Ecuador), 2020).

Para el microemprendimiento Montenegro, el conocimiento profundo de estos elementos culturales representa una ventaja competitiva decisiva, pues la capacidad de explicar al cliente el significado de cada símbolo incorporado en una pieza transforma el producto de

un objeto decorativo en un artefacto cultural educativo, enriqueciendo la experiencia de compra y justificando su valor (Museo Mindalae, 2025).

Esta narrativa simbólica debe incorporarse en la estrategia de branding como elemento central de la propuesta de valor, lo que permite crear una conexión emocional con consumidores que buscan significado y no solo estética en los productos culturales que adquieren (Mailchimp, s.f.).

1.6.4. Comercialización de productos artesanales.

1.6.4.1. Perfil del consumidor de artesanías culturales.

El consumidor actual de artesanías se perfila como un "turista cultural" o un comprador consciente que valora la autenticidad, la historia detrás del objeto y la trazabilidad ética, experimentando el turismo cultural en Ecuador un crecimiento sostenido con visitantes que buscan experiencias relacionadas con patrimonio, artesanías y gastronomía local, caracterizándose por edad promedio entre 25-55 años, nivel educativo medio-alto y disposición a pagar precios superiores por autenticidad (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2023).

Para el microemprendimiento “Montenegro”, este perfil representa una oportunidad significativa, pero también un desafío comunicacional, pues estos consumidores buscan experiencias memorables y productos con historia verificable, alejándose del souvenir industrial estandarizado para preferir productos que demuestren una conexión genuina con el territorio y el artesano creador (Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Carchi, 2023).

Sin embargo, sin una identidad visual clara y una estrategia de comunicación efectiva, el microemprendimiento Montenegro no logra captar por completo la atención de este segmento dispuesto a pagar precios premium por valor cultural auténtico, por lo que la propuesta de branding debe diseñarse específicamente para resonar con este perfil, comunicando autenticidad, trazabilidad y conexión cultural de manera inmediatamente perceptible (Mailchimp, s.f.).

1.6.4.2. Tendencias de consumo responsable, ético y turístico.

Existe una tendencia creciente hacia el "consumo ético" donde los compradores priorizan productos sostenibles, hechos con materiales naturales y bajo prácticas de comercio justo, considerando importante que los productos sean elaborados de manera sostenible, porcentaje que aumenta significativamente en el segmento de turistas internacionales que visitan Ecuador (América Economía, 2023).

En este contexto, la artesanía gana valor al ser percibida como una alternativa ecológica

y socialmente responsable frente a la producción en masa, lo que permite justificar precios superiores basados en valores que trascienden la funcionalidad del producto y conectan con las motivaciones profundas de consumidores conscientes (UNESCO, 2003).

El microemprendimiento Montenegro puede capitalizar esta tendencia mediante comunicación transparente sobre el origen de sus materiales, prácticas de producción sostenible y comercio justo, debiendo la estrategia de branding visibilizar estos aspectos que actualmente permanecen implícitos transformándolos en argumentos de venta explícitos que conecten con los valores de consumidores responsables (Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, 2023).

1.6.4.3. Estrategias de marketing para productos artesanales.

Las estrategias exitosas de marketing para productos artesanales combinan la presencia física en ferias y rutas turísticas con el marketing de contenidos enfocado en storytelling, donde los artesanos ecuatorianos que han logrado mayor éxito comercial son aquellos que han desarrollado narrativas auténticas que explican el origen, la técnica y el significado cultural de cada pieza generando el vínculo emocional necesario para la venta de productos de alto valor simbólico (Junta Nacional de Defensa del Artesano, 2023).

Para el microemprendimiento Montenegro, la implementación de estrategias de marketing debe partir del reconocimiento de sus limitaciones operativas, pero también de sus fortalezas únicas, siendo las estrategias más apropiadas el desarrollo de contenido visual para redes sociales que muestre el proceso artesanal, la participación en ferias artesanales institucionales, las alianzas con operadores turísticos y la creación de experiencias in situ en las que los turistas puedan presenciar el proceso de elaboración (Branch, 2024).

Estas estrategias de bajo costo, pero de alto impacto son más sostenibles para un microemprendimiento que las inversiones masivas en publicidad tradicional, lo que permite construir gradualmente el reconocimiento de marca mediante contenido auténtico que resuena con el público objetivo.

1.6.5. Casos referenciales y buenas prácticas.

1.6.5.1. Casos de branding exitoso en productos artesanales.

Ejemplos emblemáticos de branding exitoso en artesanías ecuatorianas incluyen el mercado de Otavalo, que ha logrado posicionar su identidad textil a nivel global mediante la adaptación al mercado sin perder su esencia cultural, construyendo una marca territorial colectiva que asocia de inmediato calidad, autenticidad y cultura kichwa con sus productos, lo que permite una comercialización exitosa tanto en mercados locales como en galerías

internacionales especializadas (Museo Mindalae, 2025).

Estos casos demuestran que la denominación de origen, la certificación de calidad y la construcción de narrativas culturales coherentes son herramientas poderosas de branding territorial, ofreciendo lecciones valiosas, como la importancia de mantener la autenticidad mientras se adapta la presentación a las expectativas contemporáneas y la efectividad de educar al consumidor sobre el valor cultural del producto (El Comercio, 2015).

La estrategia de branding del microemprendimiento Montenegro puede incorporar elementos de estas buenas prácticas, particularmente el énfasis en storytelling cultural y la participación en redes artesanales regionales, aunque, operando a escala individual, debe enfocarse en construcción gradual de reputación basada en calidad y autenticidad verificables (Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Carchi, 2023).

1.6.6. Conclusión de la fundamentación teórica.

1.6.6.1. Síntesis de los aportes teóricos.

La revisión teórica realizada confirma que el branding no es solo una herramienta comercial, sino un vehículo de preservación cultural y desarrollo económico para el sector artesanal, donde la gestión estratégica de marca permite a organizaciones de cualquier escala construir activos intangibles valiosos que generan ventajas competitivas sostenibles, mientras la UNESCO reconoce que las artesanías constituyen patrimonio cultural inmaterial que requiere salvaguardia activa (UNESCO, 2003).

La integración de marcos teóricos de branding emocional, simbólico y cultural combinados con principios de gestión de identidad visual y tendencias de consumo responsable proporciona un marco conceptual sólido para diseñar una propuesta de marca que sea tanto comercialmente viable como culturalmente auténtica, donde la identidad visual basada en iconografía Pasto alineada con narrativas de autenticidad constituye el camino para transformar fortalezas culturales en ventajas competitivas tangibles (Kotler & Keller, 2016).

Para el microemprendimiento Montenegro, estos fundamentos teóricos demuestran que el branding representa simultáneamente una necesidad competitiva y una responsabilidad cultural, y que debe equilibrar objetivos de viabilidad económica, preservación cultural, educación del consumidor y establecimiento de un modelo replicable para otros artesanos de la región (Aaker, 1996).

1.6.6.2. Relación con el desarrollo de la propuesta de branding para el microemprendimiento Montenegro.

Para el microemprendimiento “Montenegro”, la teoría del branding cultural proporciona la base conceptual para diferenciar sus productos en el competitivo mercado artesanal de la ciudad de Tulcán, donde la aplicación de conceptos de identidad visual basados en iconografía Pasto alineados con tendencias de consumo responsable y buenas prácticas identificadas en casos exitosos permitirá construir una propuesta de marca coherente y diferenciada (Mailchimp, s.f.).

Esta propuesta debe equilibrar varios objetivos simultáneos como fortalecer la viabilidad económica mediante mejor posicionamiento, preservar y comunicar el legado cultural, educar a consumidores sobre valor patrimonial y establecer un modelo replicable para otros artesanos, traduciendo fundamentos teóricos en elementos concretos de branding adaptados a la realidad operativa y cultural del emprendimiento (Ministerio de Cultura y Patrimonio (Ecuador), 2020).

Los capítulos siguientes desarrollarán específicamente cómo traducir estos fundamentos teóricos en elementos concretos de identidad visual, narrativa de marca y estrategias de comunicación, cumpliendo así con el objetivo central de esta investigación: diseñar una propuesta de branding que honre y revitalice el legado ancestral mientras fortalece la competitividad comercial del emprendimiento Montenegro (Junta Nacional de Defensa del Artesano, 2023).

CAPÍTULO II: ESTUDIO DE MERCADO

2. Proceso de Investigación: Diseño

2.1. Objetivos

2.1.1. Objetivo General

Desarrollar una investigación de mercados mediante herramientas de análisis cuantitativo y cualitativo, que permitan la evaluación de la percepción de los turistas nacionales, extranjeros y residentes locales sobre la identidad visual y autenticidad cultural del microemprendimiento "Montenegro", que permita el diseño de una estrategia de branding coherente con la cultura Pasto, durante los meses de noviembre y diciembre del año 2025.

2.1.2. Objetivos Específicos

a) **Analizar** la percepción que tienen los turistas y residentes locales sobre la identidad visual, calidad y autenticidad cultural del microemprendimiento "Montenegro" frente a otros talleres artesanales de la ciudad de Tulcán, mediante una encuesta estructurada aplicada a los visitantes del Cementerio Municipal durante noviembre–diciembre 2025.

b) **Evaluar** los atributos culturales y simbólicos de la cultura Pasto que generan mayor valoración en los consumidores de artesanías, a través del análisis cuantitativo de encuestas y la observación directa en el punto de venta.

c) **Identificar** los segmentos de mercado más importantes para la marca "Montenegro" a partir de variables sociodemográficas y comportamientos de compra, mediante encuestas dirigidas a los visitantes del Cementerio Municipal de Tulcán.

d) **Proponer** lineamientos de diseño de marca basados en los hallazgos de la investigación, con el fin de armar una identidad visual que diferencie y que sea culturalmente auténtica para el emprendimiento "Montenegro".

2.2. Justificación de la investigación.

Para poder diseñar una estrategia de branding que sea coherente con la cultura Pasto y competitiva dentro del mercado artesanal de la ciudad de Tulcán, es indispensable conocer primero cómo percibe al emprendimiento "Montenegro" el público que ya frecuenta su entorno comercial. Sin ese conocimiento, cualquier propuesta de identidad visual corre el riesgo de ser diseñada sobre suposiciones en lugar de datos reales sobre lo que valora, reconoce o desconoce el consumidor.

El microemprendimiento “Montenegro” trabaja en un entorno complicado. Queda justo frente al Cementerio Municipal, lo que lo expone a una diversa afluencia de visitantes: turistas colombianos que comparten la herencia cultural de la zona, turistas ecuatorianos que buscan experiencias relacionadas con el patrimonio, y vecinos del sector con costumbres de compra diferentes entre sí. Cada grupo puede tener su propia idea sobre la autenticidad, el valor cultural y de cómo debería verse una artesanía. Sin investigación empírica, es imposible comprender estas diferencias ni crear una marca que comunique eficazmente con todos ellos (Kotler & Keller, 2016).

Además, el mercado artesanal de la ciudad de Tulcán opera con muy poca información sistemática. La mayoría de los emprendimientos en la zona gestionan su imagen de forma empírica, sin datos sobre la percepción del consumidor ni estudios de segmentación. Esta investigación, entonces, no solo busca resolver un problema específico del emprendimiento Montenegro, sino que también aporta conocimiento sobre el comportamiento del consumidor en un contexto de turismo cultural poco estudiado a nivel local (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2023).

2.3. Aspectos metodológicos

2.3.1. Enfoque de la investigación

El componente cuantitativo se desarrolla mediante la aplicación de encuestas estructuradas dirigidas a los turistas nacionales, extranjeros y los residentes locales que frecuentan el área del Cementerio Municipal. Este instrumento permitirá medir de manera comparable y confiable las preferencias, los atributos de la marca y los niveles de reconocimiento del emprendimiento "Montenegro".

La parte cualitativa se consigue observando directamente al microemprendimiento “Montenegro” y a los talleres de la competencia que están cerca. La idea es anotar y comparar elementos como la fachada del local, la imagen de marca, cómo presentan los productos y la historia cultural que cada negocio comunica a los clientes que llegan. Juntar todos estos elementos ayuda a entender no solo lo que el cliente piensa, sino también lo que ve y vive cuando está al contacto con la marca.

2.3.2. Tipos de investigación

Esta investigación se clasifica simultáneamente como descriptiva, exploratoria y aplicada, y cada una de estas categorías responde a un aspecto distinto de su propósito.

En su fase descriptiva, el estudio busca caracterizar las percepciones, comportamientos y valoraciones de los consumidores respecto al emprendimiento "Montenegro" y sus productos artesanales. Se describen variables como la autenticidad percibida, los atributos de marca, la identificación cultural y la coherencia visual, lo cual resulta apropiado cuando el objetivo es especificar las características relevantes de un fenómeno sin manipularlo (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

Se trata de un estudio exploratorio porque aborda un tema poco estudiado en la zona: de cómo se relacionan el branding, la identidad cultural y lo que percibe el consumidor en negocios artesanales pequeños vinculados a la cultura Pasto. No hay información previa sobre cómo la gente de Tulcán ve y valora este tipo de propuestas, así que este trabajo es un primer acercamiento real a esa situación.

Por último, se considera una investigación aplicada porque lo que se encuentre servirá para resolver un problema concreto: la falta de una imagen de marca clara y diferente para el emprendimiento "Montenegro". No se trata solo de conocimiento académico, sino de información que influirá directamente en el diseño de la propuesta de branding.

2.3.3. Método de investigación Inductivo

Para este estudio se combinarán dos métodos de investigación. Por un lado, se utilizará el método inductivo en la parte más exploratoria y cualitativa, es decir, en la observación directa que se realizará en el punto de venta del microemprendimiento “Montenegro” y en los talleres competidores. Esto permitirá ver de primera mano cómo reacciona y se comporta la gente en su ambiente natural, sin partir de una teoría previa que condicione lo que se busca encontrar.

Por otro lado, en la parte cuantitativa, se recurrirá al método deductivo con los datos que arrojen las encuestas. Aquí se parte de ciertas relaciones que se quieren comprobar entre variables, y con el análisis estadístico y correlacional que se desarrollará más adelante, se buscará confirmar si esas relaciones realmente se sostienen con los datos recogidos en campo.

2.4. Fuentes de investigación

El estudio se sustenta en dos tipos de fuentes, las fuentes secundarias proporcionarán el contexto necesario para entender el mercado artesanal a nivel internacional, nacional y local, incluyendo documentos bibliográficos, informes institucionales y artículos científicos relevantes. Las fuentes primarias, por otro lado, se generarán directamente en el campo mediante encuestas estructuradas aplicadas a visitantes del Cementerio Municipal de la ciudad de Tulcán, así como mediante observaciones directas en el punto de venta del microemprendimiento "Montenegro" y en los competidores cercanos.

2.5. Fuentes secundarias

2.5.1. Análisis Internacional

El mercado global de artesanías llegó a los USD 739,95 mil millones en 2024 y se proyecta que supere los USD 983 mil millones para 2030, con un crecimiento anual del 4,9% (Grand View Research, 2024). Este aumento no se debe a una mayor producción de artesanías, sino a un cambio en la valoración por parte del consumidor. Cada vez más, buscan productos con historia, origen verificable y significado cultural auténtico. Para el microemprendimiento Montenegro, este cambio representa una oportunidad concreta, pero para aprovecharla, es crucial contar con una marca que comunique con claridad estos valores.

a) Oferta internacional

Asia-Pacífico concentra el 36,4% del mercado artesanal mundial, con India exportando USD 4,35 mil millones en artesanías entre 2021 y 2022. Esa capacidad de producción no es comparable a la de un microemprendimiento familiar, pero tampoco es el terreno en el que compite el microemprendimiento Montenegro. Lo que han logrado países como México y Perú es crucial: Perú, por ejemplo, incrementó en un 30% sus pedidos internacionales de textiles andinos y cerámica Chulucana. Esto no se debe a un aumento en la producción, sino a que desarrollaron una historia cultural distintiva que la diferencia de la producción asiática masiva.

Esta es la clave de la investigación: el mercado artesanal global cuenta con dos tipos de compradores. Un grupo elige por precio, mientras que el otro valora el significado del producto. El microemprendimiento Montenegro pertenece a este segundo grupo, ya que produce piezas únicas con iconografía de la cultura de Pasto, hechas a mano con materiales del Carchi. El desafío es que, sin una marca que comunique claramente ese valor, pasa desapercibido.

La cerámica artesanal, que es parte importante de la producción del microemprendimiento Montenegro, fue valorada en USD 11,83 mil millones en 2024 y se proyecta llegar a USD 17,27 mil millones hacia 2033 (Grand View Research, 2024). En América Latina ese crecimiento es del 5,7% anual. Los países que más avanzan en este segmento son los que han sabido conectar su cerámica con una identidad cultural clara, lo que confirma que el camino para el microemprendimiento en Montenegro no pasa por producir más sino por comunicar mejor lo que ya produce.

b) Demanda internacional

En mercados como Norteamérica y Europa, el consumidor ya no quiere un objeto genérico. Quiere saber quién lo hizo, de dónde viene y qué historia tiene detrás (Market Growth Reports, 2024). Etsy lo demuestra con números concretos: en 2024 generó USD 2.808 mil millones conectando 8,1 millones de vendedores con 96,6 millones de compradores en todo el mundo, y a finales de ese año amplió su programa para América Latina ofreciendo capacitación gratuita y apoyo de envío a 5.000 artesanos de México, Colombia y Guatemala (Etsy, Inc., 2025).

Que una plataforma de ese tamaño busque activamente artesanos latinoamericanos dice mucho: hay demanda real para productos como los del microemprendimiento Montenegro. El obstáculo no es que no exista mercado, sino que, sin presencia digital ni una marca reconocible, el microemprendimiento Montenegro es invisible para ese comprador internacional, aunque su producto sea exactamente lo que este busca.

El turismo cultural apunta en la misma dirección. En 2024 se registraron 1,4 mil millones de llegadas turísticas internacionales, y el turismo cultural representa cerca del 40% de ese total (UN Tourism, 2025). En América Latina, los eventos culturales indígenas atrajeron a más de 12 millones de asistentes en 2023, con un crecimiento del 18% en las visitas turísticas locales (Market Growth Reports, 2024). Ese tipo de viajero, que busca experiencias culturales auténticas, es el mismo que llega al Cementerio Municipal de la ciudad de Tulcán y pasa frente al local del microemprendimiento Montenegro.

c) Comportamientos del consumidor internacional

Los millennials y la Generación Z representan más del 55% de quienes viajan por turismo cultural, y lo que más les importa al comprar no es el precio sino la experiencia y el significado del producto (Market Growth Reports, 2024). Además, al 83% de los consumidores les importa que los productos que compran estén hechos de forma sostenible y responsable (Market Growth Reports, 2024). Ellos ya no solo se fijan en el objeto, sino que también quieren

saber de dónde salieron los materiales, cómo lo hicieron y si su compra beneficia a quienes lo produjeron.

El microemprendimiento Montenegro cumple con todo eso sin esfuerzo: piedra de jade la recogen a mano en ríos del Carchi, la producción es familiar, no usan maquinarias industriales y trabajan con técnicas que han pasado de generación en generación. El problema es que nada de eso se está comunicando. Un estudio publicado en 2025 en la revista PLoS ONE, realizado con más de 3.200 personas, demostró que cuando un producto comunica abiertamente su origen y contenido cultural, los compradores lo perciben como más valioso y sienten una conexión emocional con él que los productos fabricados en masa no pueden generar. Ese hallazgo respalda directamente el objetivo de esta tesis: el branding no es un gasto innecesario para el microemprendimiento Montenegro, sino la herramienta que le permitiría convertir su valor cultural en algo visible y reconocido por el mercado.

***Tabla 18**. Comportamiento del consumidor internacional.*

Indicador	Dato	Período
Participación de millennials y Gen Z en turismo cultural	55%+ de la demanda	2024
Viajeros que consideran prácticas sostenibles importantes	83%	2024
Consumidores que buscan activamente productos sostenibles	22%+	2024
Productos masificados vs. artesanales en decoración doméstica	60% son industrializados	2024
Impacto de la carga cultural tradicional en intención de compra	Significativo ($p < 0.05$)	2025
Consumidores que valoran el aspecto "hecho a mano"	50%+	2024

Fuente: Informes de mercado global y turismo cultural (2024-2025).
Elaborado por: la autora.

2.5.2. Análisis Nacional

Casi dos millones de personas en Ecuador están vinculadas de alguna forma a la producción artesanal, pero solo 2.300 están formalmente registradas y pueden acceder a los beneficios de la Ley de Fomento Artesanal (Presidencia de la República del Ecuador, 2023). Esa diferencia entre quienes participan en el sector y quienes están reconocidos por el Estado refleja exactamente la situación del microemprendimiento “Montenegro”: es parte de un sector culturalmente rico, pero opera al margen de los apoyos institucionales disponibles, en parte porque no ha dado el paso de formalizarse.

a) Oferta nacional

En 2023, las exportaciones artesanales de Ecuador llegaron a USD 86,2 millones, principalmente de textiles y de tagua, con Estados Unidos como destino principal (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2024). La cerámica y la talla en piedra, productos del microemprendimiento Montenegro, no lideran esas cifras. PRO-ECUADOR apoya a 575 artesanos para llegar a mercados internacionales, lo que evidencia que la oferta exportadora sigue siendo pequeña y concentrada en pocos productos (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2024).

En cuanto a la distribución por provincias, Pichincha, Azuay, Guayas e Imbabura son las que más producen (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2024). El Carchi no aparece en ese grupo, aunque tiene una tradición cerámica vinculada a la cultura Pasto, ya reconocida a nivel nacional. Algunas piezas de la región ya se venden en el Museo Mindalae de Quito, lo que hay mercado más allá de la provincia (Museo Mindalae, 2025). Sin embargo, esa forma de comercializar todavía es muy reducida y le falta estructura. Para el microemprendimiento Montenegro, eso se vuelve una oportunidad: si construye una marca fuerte, puede meterse en un nicho al que otras provincias no llegan, porque la conexión directa con la cultura Pasto es algo que solo tiene el Carchi.

Tabla 19. *Oferta nacional de artesanías ecuatorianas.*

Indicador	Dato
Personas vinculadas al sector artesanal	~2 millones
Artesanos registrados formalmente	2,300
Exportaciones artesanales (2023)	USD 86.2 millones
Principal destino de exportación	Estados Unidos
Ramas artesanales reconocidas por JNDA	186
Usuarios apoyados por PRO ECUADOR	575
Talleres de cerámica en Carchi	~20
Provincias líderes en producción artesanal	Pichincha, Azuay, Guayas, Imbabura

Fuente: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2024).
Elaborado por: la autora.

2.5.3. Análisis local

La ciudad de Tulcán tiene 56.719 habitantes en el área urbana y forma parte de una zona fronteriza que comparte con Ipiales más de 196.000 habitantes (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2023). Su economía depende principalmente del comercio fronterizo, que supera en importancia a la agricultura y la ganadería (Gobierno de Carchi, 2024). Ese entorno

define el tipo de cliente que llega al área donde opera el microemprendimiento Montenegro, así como las condiciones en las que compite.

a) Oferta Local

En toda la provincia del Carchi existen alrededor de 20 talleres de cerámica y arcilla, la mayoría en zonas rurales, sin marca ni canales de venta fijos. La oferta artesanal local es muy poca. El microemprendimiento Montenegro tiene una ventaja significativa: lleva 38 años en el mismo lugar frente al Cementerio Municipal, elabora piezas con iconografía de la cultura Pasto usando materiales que recoge a mano en ríos cercanos, y tiene una historia familiar que pocos pueden igualar. Sin embargo, esa ventaja no se está aprovechando porque no existe ningún elemento visual que lo distinga de los demás locales de la zona. El cliente puede comprar una pieza y salir sin saber el nombre del negocio, sin poder recomendarlo ni volver a buscarlo (Goraymi, 2024).

Tabla 20. *Oferta artesanal local (Tulcán y Carchi).*

Indicador	Dato
Talleres de cerámica en Carchi	~20
Emprendimiento Montenegro (años de operación)	38 años (fundado 1988)
Ubicación del microemprendimiento Montenegro	Frente al Cementerio Municipal
Producto principal del microemprendimiento Montenegro	Talla piedra jade + cerámica cultura Pasto
Zonas de recolección de materiales	San Antonio, Piquiucho, El Carmelo, Maldonado
Identidad visual estructurada en artesanías locales	Inexistente o muy baja
Comercialización fuera de la provincia	Museo Mindalae (Quito) - cerámica Carchi

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Carchi (2024).
Elaborado por: La autora

b) Demanda local

El Cementerio Municipal de la ciudad de Tulcán, declarado Patrimonio Cultural del Ecuador en 1984, recibe alrededor de 1.500 visitantes por mes en temporada normal. Ese número sube notablemente en temporada alta: solo en los primeros 15 días de enero de 2025 llegaron 40.000 personas, en su mayoría colombianas (El Universo, 2025). Desde enero de 2025, el municipio cobra entrada al cementerio y estima recaudar USD 300,000 al año, lo que equivale a 120,000 visitantes pagantes (El Universo, 2025).

Ese flujo de personas es una oportunidad real para el microemprendimiento Montenegro, pero también deja ver una debilidad grande: la demanda se concentra en pocos meses del año y depende de un solo atractivo turístico. A eso hay que sumarle que muchos consumidores ecuatorianos prefieren cruzar a Colombia a comprar cuando la frontera está

abierta, aprovechando el cambio de moneda (Cámara de Comercio de Tulcán, 2021). En ese contexto, tener una marca que la gente reconozca no es solo una cuestión de imagen, sino una necesidad práctica: así el visitante puede acordarse del negocio, recomendarlo y, con suerte, buscarlo también fuera de temporada alta.

Tabla 21. *Demanda turística local (Tulcán - Cementerio Municipal).*

Indicador	Dato	Período
Visitantes mensuales promedio (Cementerio)	~1,500	Año promedio
Visitantes temporada alta (primeros 15 días enero)	40,000	Enero 2025
Tasa de concentración en temporada alta	2,567% más que mes promedio	Enero vs promedio
Tarifa entrada de extranjeros	USD 2	Desde enero 2025
Tarifa entrada nacionales (otras provincias)	USD 1	Desde enero 2025
Proyección recaudación anual	USD 300,000	2025
Estimaciones de visitantes pagantes anuales	120,000	2025 (proyección)
Incremento de visitantes extranjeros primeras semanas 2023 vs 2022	+3,000 personas (+42.8%)	Enero 2023 vs 2022
Procedencia dominante	Colombianos	Permanente, con pico en enero
Vehículos ecuatorianos cruzando a Ipiales/día (temporada alta)	1,200	Diciembre-enero

Fuente: Registro de visitantes del GAD Municipal de Tulcán (2025).
Elaborado por: La autora.

c) Comportamiento del consumidor local

Quienes llegan al Cementerio Municipal no son todos iguales. El turista colombiano, que es el más frecuente en temporada alta, comparte historia cultural con la región a través de la cultura Pasto. Eso puede jugar a favor del microemprendimiento Montenegro si el producto se presenta con autenticidad, o en contra si el turista percibe que lo que ve es similar o inferior a lo que ya conoce en Colombia. El turista ecuatoriano de otras provincias pasa poco tiempo en la ciudad de Tulcán y generalmente compra souvenirs baratos y fáciles de transportar, a menos que algo llame su atención y le explique por qué vale la pena pagar más. El residente local, por su parte, no suele comprar artesanías como experiencia turística, sino en ocasiones puntuales, como regalos o para la decoración del hogar.

Durante el cierre de la frontera en 2020-2021, el comercio en Tulcán creció bastante: se abrieron más de 500 negocios nuevos en un solo año y el IVA recaudado en la provincia del Carchi pasó de $5.2 millones en 2019 a $5.8 millones en 2021 (GK, 2021). Esto deja claro que sí hay demanda local, aunque una parte de esa demanda se va para Colombia apenas la frontera se abre. Para el microemprendimiento “Montenegro”, esto significa que no puede quedarse esperando a que el cliente pase por casualidad. Necesita una marca que genere recordación, que el visitante pueda buscar después y compartir con otros, y que también funcione fuera del espacio físico del local.

Tabla 22. *Comportamiento del consumidor local.*

Indicador	Dato	Período
Patentes municipales nuevas emitidas (cierre de frontera)	500+	2020-2021
Recaudación IVA en la provincia del Carchi	USD 5.2 millones	2019
Recaudación IVA en la provincia del Carchi	USD 5.8 millones	Hasta septiembre 2021
Tasa de crecimiento IVA (2019 vs 2021)	+11.5%	2019-2021
Perfil dominante consumidor artesanías	Turista colombiano	Temporada alta (enero)
Sensibilidad a diferencia cambiaria	Alta	Permanente
Motivación principal visita	Cementerio Municipal (Patrimonio Cultural)	Permanente
Duración promedio estadía turista	Corta (horas, no días)	Observación sector

Fuente: Cámara de Comercio de Tulcán / Servicio de Rentas Internas.
Elaborado por: la autora.

2.6. Fuentes Primarias

2.6.1. Diseño del plan muestral

2.6.1.1.Segmentación

La segmentación de mercado permite identificar grupos de consumidores con características y comportamientos similares, lo que facilita el diseño de estrategias más precisas (Kotler & Keller, 2016). Para esta investigación, la segmentación se construyó a partir de criterios medibles mediante la encuesta y relacionados directamente con la propuesta de branding del microemprendimiento Montenegro.

Se encontraron tres grupos de consumidores según su origen: turistas colombianos que vienen de Nariño, los cuales comparten raíces culturales con la región gracias a la cultura Pasto (Gobierno Provincial del Carchi, 2019); turistas ecuatorianos de otras provincias que visitan el cementerio como parte de paseos y personas que viven en Tulcán que pasan con frecuencia por el sector. Cada grupo presenta motivos y comportamientos de compra distintos cuando se trata de las artesanías del microemprendimiento Montenegro.

Tabla 23. *Segmentación de mercado.*

Segmentación geográfica	Segmentación demográfica	Segmentación conductual
País de residencia: Ecuador, Colombia, otros.	**Edad:** 25-65 años **Género:** masculino y femenino **Educación:** Superior	Frecuencia de visita / Intención de compra / Disposición a pagar por autenticidad y sostenibilidad

Fuente: elaboración propia.
Elaborado por: la autora.

a) Diseño de la muestra

Para el presente estudio, se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia. Este enfoque es adecuado debido a la ubicación estratégica del microemprendimiento "Montenegro", frente al Cementerio Municipal "José María Azael Franco", principal punto de

atracción turística de la ciudad de Tulcán. Este posicionamiento geográfico concentra de manera natural a la población objetivo (turistas nacionales, internacionales y residentes locales).

Dado que el microemprendimiento "Montenegro" es familiar y cuenta con recursos limitados, aplicar un muestreo probabilístico resultaba inviable en términos operativos. El muestreo por conveniencia permite recopilar información válida sin comprometer la calidad del análisis, siempre que se reconozcan sus alcances y limitaciones (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

b) Técnicas e instrumentos de investigación

Para la presente investigación se utilizaron dos enfoques complementarios: cualitativo y cuantitativo, lo que permite una triangulación metodológica que enriquece la interpretación de los resultados.

- **Enfoque cualitativo**

Se realizó una observación directa de los emprendimientos artesanales en la zona del Cementerio Municipal de Tulcán, específicamente del microemprendimiento “Montenegro” y de su competencia directa, “Artesanías del Carchi”. Esta técnica facilita registrar de manera objetiva aspectos como el branding, la arquitectura comercial, la identidad visual y la presentación de productos en su entorno natural (Creswell, 2014).

- **Ficha de observación directa:**

Tabla 24. *Ficha De Observación Directa.*

Ficha Técnica	**Observación Directa**
Objetivo	Identificar las condiciones de exhibición de una marca, su identidad cultural, la oferta de productos, la experiencia del cliente y la presencia digital, a fin de analizar oportunidades de mejora para una propuesta de branding del microemprendimiento "Montenegro".
Empresas observadas	Microemprendimiento "Montenegro" y "Artesanías del Carchi"
Ubicación	Zona del Cementerio Municipal de Tulcán, Av. Cotopaxi
Fecha	Noviembre-diciembre 2025

Fuente: observación directa.
Elaborado por: la autora.

- **Encuesta:**

Tabla 25. *Ficha técnica de encuestas.*

Ficha técnica	Encuesta
Objetivo general de la investigación	Comprender las preferencias, percepciones y comportamientos de compra de los potenciales clientes de artesanías de la cultura Pasto, para el desarrollo de una estrategia de branding para el microemprendimiento familiar "Montenegro" en Tulcán.
Fecha de realización de campo	Noviembre-diciembre 2025
Grupo Objetivo	Turistas nacionales e internacionales y residentes locales que visitan el Cementerio Municipal de Tulcán.
Diseño Muestral	Muestreo no probabilístico por conveniencia
Marco Muestral	Base de datos del total de visitantes que frecuentan el Cementerio Municipal de Tulcán
Tamaño de la muestra	373 encuestas (381 respuestas obtenidas)
Técnica de recolección	Encuesta directa presencial en la zona del Cementerio Municipal
Cobertura Geográfica	Tulcán, Provincia del Carchi
Fecha de entrega	Diciembre 2025

Fuente: observación directa.
Elaborado por: la autora

- **Población**

El Cementerio Municipal "José María Azael Franco" de la ciudad de Tulcán no es un cementerio ordinario. Declarado Patrimonio Cultural del Ecuador en 1984, el sitio, con sus 309 esculturas talladas en ciprés distribuidas en 8 hectáreas, es el principal destino turístico de la ciudad (Ministerio de Cultura y Patrimonio (Ecuador), 2020). Ese flujo constante de visitantes definió la población de esta investigación: turistas y visitantes nacionales e internacionales, de entre 25 y 65 años, que llegan al cementerio y transitan por el área donde se ubica el microemprendimiento Montenegro.

En meses normales el cementerio recibe cerca de 1.500 personas. Pero en temporada alta esa cifra cambia radicalmente: solo en los primeros 15 días de enero de 2025 ingresaron 40.000 visitantes, en su mayoría colombianos de Nariño (El Universo, 2025).

- **Tamaño de la muestra**

Las encuestas se aplicaron en noviembre y diciembre de 2025, durante la temporada de mayor actividad turística en la ciudad de Tulcán. Por eso el cálculo muestral se basó en 12.000 visitantes mensuales, dato correspondiente a la temporada alta reportado por el GAD Municipal, y no en los 1.500 de temporada regular (GAD Municipal de Tulcán, 2025). Usar el dato de temporada baja habría generado una muestra que no representaría las condiciones reales en las que el microemprendimiento Montenegro opera cuando más clientes recibe.

Ese número también encuentra respaldo en otro dato concreto: desde enero de 2025, el municipio cobra entrada al cementerio: USD 2 para extranjeros y USD 1 para nacionales de

otras provincias, con una proyección de recaudación anual de USD 300,000, lo que implica 120,000 visitantes pagantes al año (El Universo, 2025). Esa cifra confirma que tomar como referencia 12.000 visitantes mensuales es una decisión técnicamente justificada.

Fórmula:

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

En dónde:

N = Población

n = muestra

Z = nivel de confianza

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

e = precisión (error máximo)

- **Cálculo de la muestra:**

$$n = \frac{1{,}96^2 * 0{,}5 * 0{,}5 * 12.000}{0{,}05^2(12.000-1) + 1{,}96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{11.524{,}8}{30{,}9579}$$

$$n = 373$$

N = Población: 12,000

n= muestra:?

Z = nivel de confianza 95%: 1.96

p = probabilidad de éxito: 0.50

q = probabilidad de fracaso: 0.50

e = precisión (error máximo): 0.05

- **Diseño de los instrumentos de investigación**
  - **Encuesta estructurada:** se aplica un cuestionario con 6 secciones: la A, trata sobre sólidos, filtros y hábitos de consumo; la B, sobre conocimiento y relación con la cultura Pasto; la C, se enfoca en preferencias de compra y atributos que valora la gente; la D, aborda la percepción de marca y narrativa; la E, cubre canales de comunicación y compra; y la F, recoge datos sociodemográficos. Tiene preguntas cerradas y escalas de valoración de tipo Likert.

- **Ficha de observación directa:** Es una herramienta estructurada que registra 8 categorías de análisis: producto o servicio, precio, marca e identidad visual, fachada del local, experiencia del cliente, publicidad y materiales de apoyo y narrativa cultural.

Ambos instrumentos se validaron con una prueba piloto hecha a 30 personas que tenían características similares a las del público objetivo.

b) Tabulación, ordenamiento y procesamiento

- **Cualitativo**

La observación directa permite registrar de manera sistemática y objetiva el comportamiento, las características físicas y los elementos visuales de un entorno comercial tal como ocurren naturalmente, sin intervención del investigador (Creswell, 2014). En esta investigación, esta técnica es esencial para determinar las condiciones reales de exhibición, la identidad cultural transmitida, la experiencia del cliente y los elementos de branding en el microemprendimiento "Montenegro" y en su competencia directa.

A diferencia de las encuestas, que registran percepciones declaradas, la observación directa revela lo que realmente está presente en el punto de venta: la coherencia visual, el nivel de profesionalismo de la marca, la calidad de la ambientación y de los materiales comunicacionales disponibles. Estos elementos son determinantes para construir una propuesta de branding que no solo responda a las expectativas del consumidor, sino que también se fundamente en un diagnóstico preciso de las fortalezas y debilidades actuales del emprendimiento (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

A continuación, se presentan los resultados obtenidos mediante la observación directa del microemprendimiento "Montenegro" y de su competidor directo, "Artesanías del Carchi", ambos ubicados en la zona del Cementerio Municipal de Tulcán.

Tabla 26. *Ficha de observación aplicada a "Emprendimiento Montenegro".*

FICHA DE OBSERVACIÓN			
Instrumento aplicado a: Microemprendimiento "Montenegro"			
Objetivo: Identificar las condiciones de exhibición de una marca, su identidad cultural, la oferta de productos, la experiencia del cliente y la presencia digital, a fin de analizar oportunidades de mejora en una propuesta de branding para el microemprendimiento "Montenegro".			
DATOS GENERALES			
Observador:	**Hora:**	**Fecha:**	**Medio:**
Alison Pantoja	De 9:30 am a 10:10 am	19/12/2025	Presencial
CATEGORÍAS E INDICADORES DE LA OBSERVACIÓN			
CATEGORÍAS E INDICADORES	**CARACTERÍSTICAS A OBSERVAR**		**DESCRIPCIÓN / HALLAZGOS**
PRODUCTO / SERVICIO. **Indicador:** variedad, especialización y coherencia cultural del producto.	☒ Artesanías claramente basadas en la cultura Pasto (cerámica, símbolos, iconografía, tallas, colores tradicionales). ☐ Artesanías genéricas, sin una identidad cultural clara. ☒ Da la opción de productos personalizados o bajo pedido. ☒ Maneja una gran variedad de productos de diferentes categorías y estilos. ☐ Variedad limitada / línea especializada. ☒ Las piezas reflejan un trabajo artesanal de muy buena calidad. ☐ Se notan diferencias en los materiales o fallas en los acabados.		El emprendimiento trabaja con varios tipos de productos: cerámica, tallas en piedra de jade y piezas coleccionables. La iconografía que manejan es auténtica: espirales, soles estilizados, figuras de animales y diseños geométricos característicos de la cultura Pasto. Los acabados son cuidadosos y si el cliente necesita algo especial, se adaptan sin problema a lo que pida.
PRECIO **Indicador:** Precios claros y fáciles de ver .	☐ Los precios están a la vista y con etiqueta ☒ El cliente tiene que preguntar el precio verbalmente. ☐ Precios claros y coherentes por categoría. ☒ Los precios varían sin una razón evidente.		Las piezas están sin precio a la vista, así que el cliente no tiene otra que preguntarle directamente al artesano. A mucha gente eso la pone incómoda, porque prefiere ver de entrada cuánto cuestan las artesanías. Los precios van desde 15$ por las piezas chiquitas y 250$ por las más grandes.
MARCA E IDENTIDAD VISUAL. **Indicador:** existencia y calidad de la marca del establecimiento.	☐ Tiene el logotipo o el nombre visible en el local. ☒ No presenta ningún identificador de marca. ☐ Nombre y logotipo legibles y con diseño profesional. ☐ Colores, tipografía e identidad visual consistentes. ☐ La marca comunica la identidad de la cultura Pasto. ☐ Identidad visual improvisada u homogénea (poco diferenciada).		El emprendimiento carece por completo de identidad visual. No existe letrero, rótulo ni señalética que identifique el negocio como "Montenegro". No hay logotipo, colores corporativos ni tipografía distintiva. El local es identificable solo por las artesanías en exhibición, sin diferenciación visual respecto de los demás puestos de la zona. Esta ausencia constituye la principal debilidad y confirma la necesidad crítica de una estrategia de branding.
FACHADA DEL LOCAL. **<u>Interior del local.</u>** **Indicador:** Orden, ambientación y exhibición de artesanías.	☒ Espacio limpio y ordenado. ☐ Desorden o contaminación visual. ☒ Buena iluminación que resalta las artesanías. ☒ Exhibición adecuada (altura, disposición, accesibilidad). ☒ Decoración que va con la cultura Pasto (colores, símbolos, elementos rústicos). ☐ Decoración común inexistente.		El local por dentro se ve cuidado y ordenado. Las piezas están puestas en estantes a una altura cómoda, así uno puede acercarse y mirarles los detalles sin problema. La luz natural se junta con la artificial del local y los colores se aprecian bien. La decoración va por tonos tierra, texturas rústicas y piezas grandes que muestran la tradición artesanal. El

		ambiente respira coherencia cultural, se siente. Pero al no haber elementos de branding, esa sensación se queda ahí, no llega a convertirse en algo que la gente asocie con una marca.
FACHADA DEL LOCAL. **<u>Exterior del local.</u>** **Indicador:** Qué tan visible y llamativo es el local.	Tiene rótulo o letrero visible. ☒ La fachada es limpia y atractiva. ☒ Las vitrinas o exhibidores invitan a entrar. ☐ Señalética coherente con la identidad de marca. ☐ El local no se nota o pasa sin llamar la atención.	Por fuera el local se ve limpio. Tiene estantes al aire libre con artesanías que llaman la atención de cualquiera que vaya pasando. Al estar justo frente al Cementerio Municipal, la gente pasa a cada rato. Lo que se muestra en los estantes es bonito y ayuda a que uno ubique el lugar como un taller artesanal. Pero hay un descuido grande: no hay ningún letrero con el nombre "Montenegro". Eso pesa, porque un cliente puede comprar sin saber cómo se llama el negocio, y así difícil que lo recuerde o que lo encuentre después si lo busca.
EXPERIENCIA DEL CLIENTE. **Indicador:** interacción, atención y percepción del cliente.	☒ Te atienden con amabilidad y se toman el tiempo de explicar. ☒ El artesano o el vendedor cuenta de dónde viene cada pieza y su significado. ☐ No dan información extra sobre los productos. ☒ Te muestran cómo hacen las piezas, si se da la ocasión. ☒ Lo que vive el cliente va de la mano con lo cultural.	Esto es lo mejor que tiene el microemprendimiento "Montenegro". El artesano conoce a fondo la cultura Pasto y se toma el tiempo de explicar qué significa cada símbolo, de dónde salen los materiales y cómo se fabrica cada pieza. Además, hace demostraciones de cómo es el tallado y modelado en cerámica. La atención es personalizada y se siente auténtica. Sin embargo, toda esta narrativa depende de que el artesano esté ahí hablando con la gente, si no está presente, toda esa riqueza de información se pierde.
PUBLICIDAD Y MATERIALES DE APOYO. **Indicador:** Materiales de comunicación disponibles.	☐ Tarjetas de presentación disponibles. ☐ Folletos o catálogos informativos. ☐ Packaging con marca impresa (bolsas, cajas) ☐ Etiquetas con explicación cultural u origen artesanal. ☒ No hay ningún material publicitario a la vista.	No se encontró nada de publicidad ni material de apoyo. No hay tarjetas, ni folletos, ni catálogos, ni empaques con el nombre del negocio. Las piezas se entregan en bolsas comunes, sin nada que diga de dónde salieron. Tampoco hay etiquetas que cuenten algo de la cultura o de cómo se hicieron. Que falte todo esto hace que el cliente se vaya sin nada que le recuerde la marca, y además el producto pierde valor a los ojos de quien lo compra.
PRESENCIA DIGITAL. **Indicador:** Visibilidad y estrategia digital del emprendimiento.	☐ Promociona la página web. ☐ Cuenta con Facebook. ☐ Cuenta con Instagram. ☐ Tiene WhatsApp Business visible para contacto. ☒ No se evidencia presencia digital alguna. ☐ QR o enlaces visibles que faciliten el acceso a redes o al catálogo.	El microemprendimiento "Montenegro" carece de presencia digital en ninguna plataforma. No se encuentran códigos QR, URLs, perfiles en redes sociales ni en WhatsApp Business. No tiene página web, ni Facebook, ni Instagram. Así que un turista no va a poder encontrarlo buscando en Google, ni seguirlo en redes, ni compartir un

		enlace para recomendarlo. Esa ausencia total de lo digital le corta bastante las alas al negocio.
NARRATIVA CULTURAL. Indicador: Cómo se comunica la historia y el significado cultural.	☐ La historia cultural está clara y se ve en carteles, etiquetas o descripciones. ☒ El artesano o el vendedor explica la simbología Pasto. ☐ No hay ningún tipo de narrativa cultural. ☐ La historia que se cuenta es confusa o no tiene mucha coherencia.	La narrativa cultural se transmite únicamente de forma oral. El artesano sabe muchísimo de la cultura Pasto y lo cuenta bien cuando alguien le pregunta. Pero no tiene nada escrito que apoye eso: ni letreros, ni etiquetas, ni una hoja que explique algo. Eso le quita llegada, sobre todo con la gente tímida, con los turistas que no manejan bien el español o con los que prefieren ver tranquilos sin tener que hablar con nadie. Aunque la riqueza cultural está presente, su comunicación resulta incompleta.

Fuente: ficha de observación aplicada a: Microemprendimiento “Montenegro”.
Elaborado por: la autora.

Tabla 27. *Observación aplicada a "Artesanías del Carchi".*

FICHA DE OBSERVACIÓN			
Instrumento aplicado a: Artesanías del Carchi			
Objetivo: Identificar las condiciones de exhibición de una marca, su identidad cultural, la oferta de productos, la experiencia del cliente y la presencia digital, a fin de analizar oportunidades de mejora en una propuesta de branding para el microemprendimiento “Montenegro”.			
DATOS GENERALES			
Observador:	**Hora:**	**Fecha:**	**Medio:**
Alison Pantoja	De 10:20 am a 11:00 am	19/12/2025	Presencial
CATEGORÍAS E INDICADORES DE LA OBSERVACIÓN			
CATEGORÍAS E INDICADORES	**CARACTERÍSTICAS A OBSERVAR**	**DESCRIPCIÓN / HALLAZGOS**	
PRODUCTO / SERVICIO. Indicador: variedad, especialización y coherencia cultural del producto.	☒ Artesanías claramente basadas en la cultura Pasto (cerámica, símbolos, iconografía, tallas, colores tradicionales). ☐ Artesanías genéricas, sin una identidad cultural clara. ☒ Da la opción de productos personalizados o bajo pedido. ☒ Maneja una gran variedad de productos de diferentes categorías y estilos. ☐ Variedad limitada / línea especializada. ☒ Las piezas reflejan un trabajo artesanal de muy buena calidad. ☐ Se notan diferencias en los materiales o fallas en los acabados.	Este taller se dedica sobre todo a la cerámica decorativa chiquita y mediana. No tiene tantas categorías como Montenegro, pero en cerámica sí maneja más variedad. Mantiene los diseños de la cultura Pasto y el trabajo artesanal es de muy buena calidad. También acepta pedidos personalizados, aunque por lo mismo de que está bien enfocado en la cerámica, no es tan flexible para salirse de eso.	
PRECIO Indicador: Precios claros y fáciles de ver .	☐ Los precios están a la vista y con etiqueta ☒ El cliente tiene que preguntar el precio verbalmente. ☐ Precios claros y coherentes por categoría. ☒ Los precios varían sin una razón evidente.	Los precios no están a la vista, toca preguntar. Son parecidos o un poquito más altos que los de Montenegro, pero tampoco tienen un sistema claro que explique por qué cuesta cada cosa. Esto es algo que se ve bastante en los talleres artesanales de la zona.	
MARCA E IDENTIDAD VISUAL.	☐ Tiene el logotipo o el nombre visible en el local.	Tiene un letrero con el nombre del negocio que sí se ve. Pero la identidad visual es básica y se nota improvisada: el letrero cumple su	

Indicador: existencia y calidad de la marca del establecimiento.	☒ No presenta ningún identificador de marca. ☐ Nombre y logotipo legibles y con diseño profesional. ☐ Colores, tipografía e identidad visual consistentes. ☐ La marca comunica la identidad de la cultura Pasto. ☐ Identidad visual improvisada u homogénea (poco diferenciada).	función, pero no tiene diseño profesional, ni un logo que lo distinga, ni colores fijos que se mantengan. El nombre "Artesanías del Carchi" es genérico, describe lo que es y ya, no conecta con la cultura Pasto. Le lleva ventaja al microemprendimiento Montenegro en que al menos el nombre está visible, pero todavía está lejos de tener una imagen de marca profesional.
FACHADA DEL LOCAL. **Interior del local.** **Indicador:** Orden, ambientación y exhibición de artesanías.	☒ Espacio limpio y ordenado. ☐ Desorden o contaminación visual. ☒ Buena iluminación que resalta las artesanías. ☒ Exhibición adecuada (altura, disposición, accesibilidad). ☒ Decoración que va con la cultura Pasto (colores, símbolos, elementos rústicos). ☐ Decoración común inexistente.	Por dentro está limpio y bien iluminado, con los productos puestos de forma funcional, pero no hay una estrategia pensada para exhibirlos. La decoración es común, sin nada que conecte con la identidad cultural Pasto. Se nota el orden y la limpieza, sí, pero no transmite historia ni narrativa cultural. Es un local que funciona para vender, no un espacio que invite a vivir una experiencia.
FACHADA DEL LOCAL. **Exterior del local.** **Indicador:** Qué tan visible y llamativo es el local.	Tiene rótulo o letrero visible. ☒ La fachada es limpia y atractiva. ☒ Las vitrinas o exhibidores invitan a entrar. ☐ Señalética coherente con la identidad de marca. ☐ El local no se nota o pasa sin llamar la atención.	Tiene un letrero que se ve bien, con el nombre "Artesanías del Carchi", y la fachada está limpia, con vitrinas que muestran productos llamativos. Pero la imagen de marca es tan común que no consigue sobresalir. Le lleva ventaja a Montenegro en que el nombre está visible, pero esa diferencia no alcanza para lograr un posicionamiento firme.
EXPERIENCIA DEL CLIENTE. **Indicador:** interacción, atención y percepción del cliente.	☒ Te atienden con amabilidad y se toman el tiempo de explicar. ☒ El artesano o el vendedor cuenta de dónde viene cada pieza y su significado. ☐ No dan información extra sobre los productos. ☒ Te muestran cómo hacen las piezas, si se da la ocasión. ☒ Lo que vive el cliente va de la mano con lo cultural.	Se nota que atienden con amabilidad y están dispuestos a mostrar los productos y explicar cómo los hacen. Pero la historia cultural no es tan profunda como en el emprendimiento Montenegro, porque no se resalta el significado de los símbolos Pasto ni se crea una conexión emocional con la herencia ancestral. La experiencia se queda en algo práctico, de compra y ya, sin llegar a ser algo que se recuerde o que enseñe algo nuevo.
PUBLICIDAD Y MATERIALES DE APOYO. **Indicador:** Materiales de comunicación disponibles.	☐ Tarjetas de presentación disponibles. ☐ Folletos o catálogos informativos. ☐ Packaging con marca impresa (bolsas, cajas) ☐ Etiquetas con explicación cultural u origen artesanal. ☒ No hay ningún material publicitario a la vista.	No hay nada de material de apoyo: ni tarjetas, ni folletos, ni catálogos, ni empaques con marca. Tampoco tienen etiquetas que cuenten el significado cultural de las piezas. Todo se entrega en bolsas comunes, sin nada que identifique al negocio. Esto es algo que se ve mucho en los talleres artesanales de la zona, pero justo por eso mismo puede ser una oportunidad para que el microemprendimiento Montenegro se diferencie.
PRESENCIA DIGITAL. **Indicador:** Visibilidad y estrategia digital del emprendimiento.	☐ Promociona la página web. ☐ Cuenta con Facebook. ☐ Cuenta con Instagram. ☐ Tiene WhatsApp Business visible para contacto. ☒ No se evidencia presencia digital alguna.	Sin presencia digital visible. No hay códigos QR, URLs, redes sociales ni WhatsApp Business. Sin página web, Facebook ni Instagram. Ausencia digital idéntica al microemprendimiento Montenegro, confirma que la competencia directa tampoco ha desarrollado estrategias digitales. Representa una ventaja estratégica para el

	☐ QR o enlaces visibles que faciliten el acceso a redes o al catálogo.	microemprendimiento Montenegro incorporar una presencia digital profesional.
NARRATIVA CULTURAL. Indicador: Cómo se comunica la historia y el significado cultural.	☐ La historia cultural está clara y se ve en carteles, etiquetas o descripciones. ☒ El artesano o el vendedor explica la simbología Pasto. ☐ No hay ningún tipo de narrativa cultural. ☐ La historia que se cuenta es confusa o no tiene mucha coherencia.	La historia cultural se cuenta de palabra, pero sin tanta profundidad como en el microemprendimiento Montenegro. El vendedor puede explicar que las piezas son de la cultura Pasto si el cliente pregunta, pero no hay una estrategia pensada para contar la historia. No hay carteles, ni etiquetas, ni nada escrito. La comunicación cumple, pero no emociona ni se queda en la memoria.

Fuente: ficha de observación aplicada a Artesanías del Carchi.
Elaborado por: la autora.

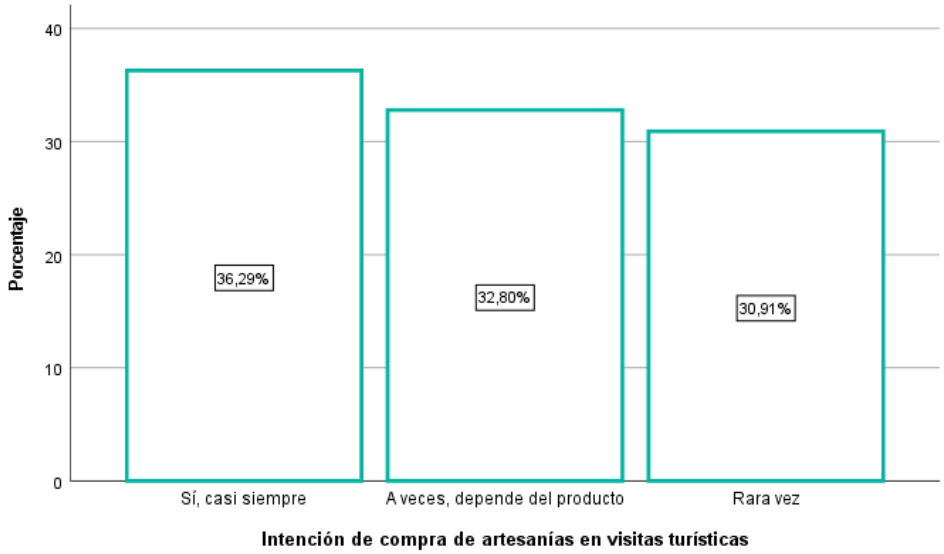
Para cerrar, la observación directa dejó claro que el microemprendimiento "Montenegro" le gana a la competencia en la calidad de lo que hace y en el conocimiento cultural que tiene el artesano. Pero esa ventaja no se nota para nada en su imagen. No tiene letrero, ni logo, ni empaque, ni redes sociales que digan quiénes son. El cliente compra, sí, pero sale sin acordarse de dónde lo hizo. "Artesanías del Carchi" tiene un nombre visible, pero su identidad es genérica y no transmite ningún valor cultural. Ninguno de los dos ha desarrollado una estrategia de marca efectiva.

Lo que la observación confirma es que el microemprendimiento Montenegro no necesita construir desde cero, sino hacer visible lo que ya tiene. Esa es la base sobre la que se desarrolla la propuesta de branding de esta investigación.

- **Cuantitativo**

Pregunta 1: Cuando visita un lugar nuevo, sea turístico o cultural en la ciudad de Tulcán, ¿suele considerar la compra de artesanías o de recuerdos locales como parte de su experiencia?

Ilustración 5. *Intención de compra de artesanías en visitas turísticas.*

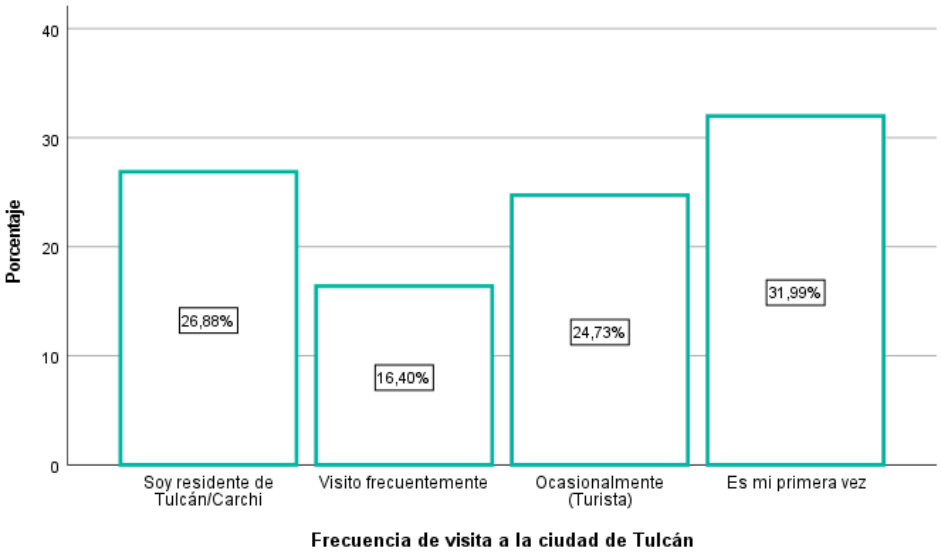


Fuente: estudio de mercado
Elaborado por: la autora

Es importante señalar que ninguna persona encuestada descartó por completo la posibilidad de comprar artesanías. El 36,29% afirmó que lo hace casi siempre, el 32,80% que depende del producto, y el 30,91% que lo hace rara vez. La ausencia de respuestas negativas indica que hay disposición. El desafío consiste en convertir esa predisposición en una compra real, lo cual requiere que el producto ofrezca algo que justifique esa decisión: buena presentación, calidad visible y una historia que la respalde.

Pregunta 2: ¿Con qué frecuencia visita la ciudad de Tulcán o sus alrededores?

Ilustración 6. *Frecuencia de visita a la ciudad de Tulcán.*

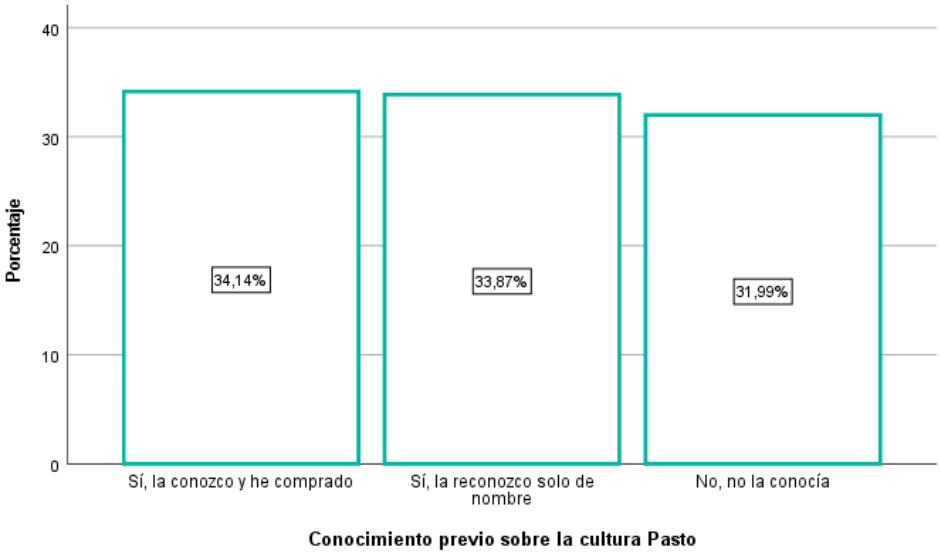


Fuente: estudio de mercado
Elaborado por: la autora

El grupo encuestado en la comunidad es diverso. La mayoría son visitantes por primera vez a Tulcán, representando el 31,99%, seguidos por residentes locales o del Carchi con un 26,88%, turistas ocasionales con un 24,73% y visitantes habituales con un 16,40%. Que haya tantos visitantes nuevos es una oportunidad, pero también una llamada de atención: si la primera experiencia no les gusta, difícil que regresen. Por eso es clave dar un buen servicio, tener productos de calidad y comunicar bien las cosas, para enganchar tanto a los que llegan por primera vez como a los que ya son clientes de siempre.

Pregunta 3: ¿Había escuchado sobre la cultura Pasto y de sus artesanías caracterizadas por sus diseños geométricos, espirales y el trabajo en cerámica, piedra y tejidos?

Ilustración 7. *Conocimiento previo sobre la cultura Pasto.*

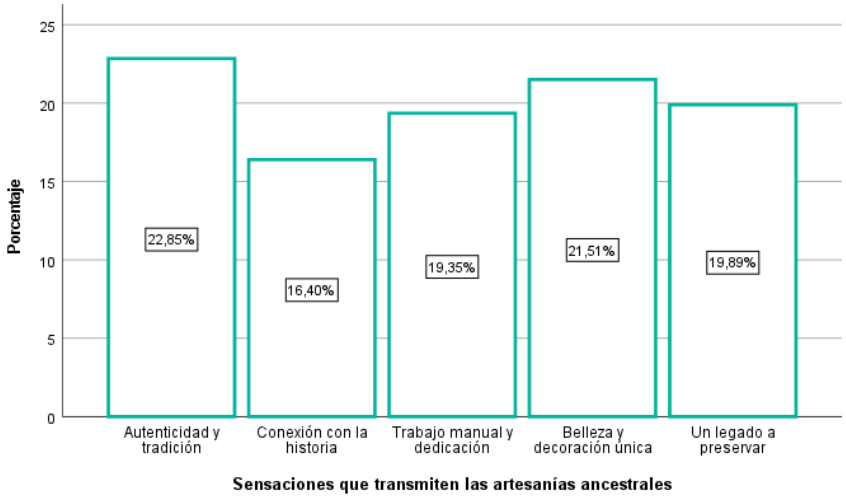


Fuente: estudio de mercado
Elaborado por: la autora

Los datos indican una división bastante equilibrada: el 34,14% está familiarizado con la cultura Pasto y ha comprado sus artesanías, mientras que el 33,87% la conoce solo por nombre, sin mayor conocimiento, y el 31,99% no sabía nada al respecto. Tener casi dos de cada tres personas con conocimiento limitado o nulo representa no solo un problema sino también una gran oportunidad. Explicar al cliente qué está comprando en el momento de la compra puede transformar su experiencia. Carteles informativos, etiquetas con historias cortas o pequeños carteles en el punto de venta pueden marcar una diferencia significativa.

Pregunta 5: En su opinión, ¿qué valores o sensaciones le transmiten las artesanías que representan una cultura ancestral?

Ilustración 8. *Sensaciones que transmiten las artesanías ancestrales.*



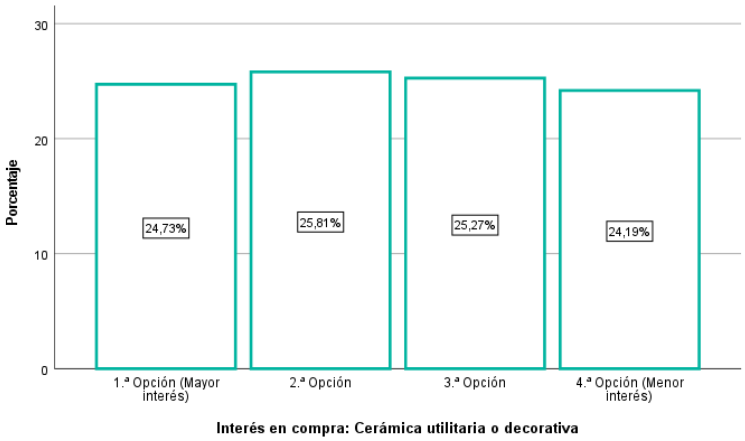
Fuente: estudio de mercado
Elaborado por: la autora

Al preguntar sobre las sensaciones o valores transmitidos por las artesanías ancestrales, las respuestas se distribuyeron bastante uniformemente entre varias opciones. La autenticidad y la tradición van primero con un 22,85%, pero la diferencia con lo demás es chiquita: la belleza y la decoración que las hace distintas se llevan el 21,51%, sentir que se está preservando un legado tiene el 19,89%, valorar el trabajo hecho a mano alcanza el 19,35% y la conexión con la historia queda en el 16,40%. Que las preferencias varíen tan poco da a entender que la gente no ve estos productos solo como algo bonito o solo como algo histórico, sino como una mezcla de las dos cosas. Esto resalta la importancia de comunicar el producto de manera integral, sin limitarlo a un solo atributo.

Pregunta 6: ¿Qué tipo de productos artesanales basados en la cultura Pasto le interesaría adquirir?

- **Cerámica utilitaria o decorativa**

Ilustración 9. *Interés de compra: cerámica utilitaria o decorativa.*

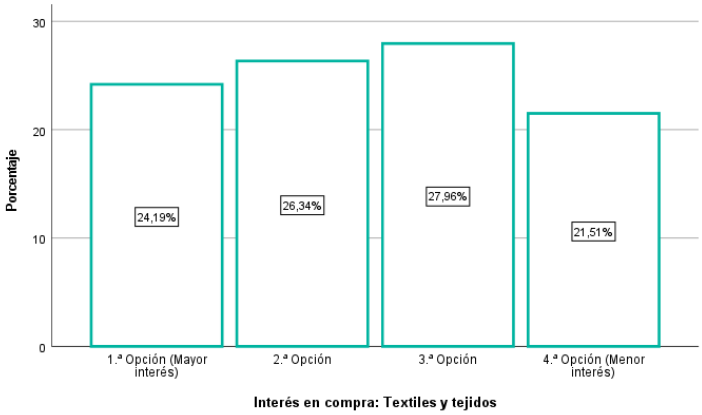


Fuente: estudio de mercado
Elaborado por: la autora

La cerámica utilitaria o decorativa no genera ni entusiasmo ni rechazo: las cuatro posiciones de preferencia se reparten casi por igual, con alrededor del 25% cada una. Esto significa que no hay un grupo de compradores interesados ni uno alejado de este tipo de producto. En la práctica, eso quiere decir que vender cerámica dependerá en gran medida de cómo se presente.

- **Textiles y tejidos**

Ilustración 10. *Interés de compra: textiles y tejidos.*

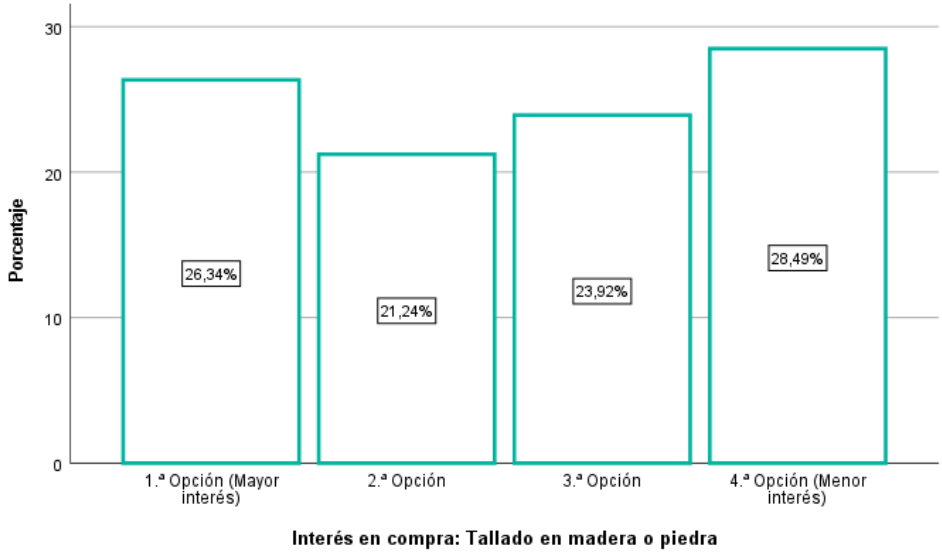


Fuente: estudio de mercado
Elaborado por: la autora

Los textiles y tejidos suelen ubicarse en posiciones intermedias en preferencia, siendo la tercera opción la más elegida con un 27,96%, seguida por la segunda con 26,34%, la primera con 24.19% y la cuarta con 21.51%. Aunque no son los productos que llaman más la atención a simple vista, tampoco pasan desapercibidos. Hay un interés real que, si se aplica la estrategia correcta, podría tener potencial de crecimiento. Destacando aspectos como la técnica de fabricación, los materiales empleados y su conexión con la tradición cultural, estos productos pueden ganar mayor protagonismo en la oferta artesanal.

- **Tallado en madera o piedra**

Ilustración 11. *Interés en compra: Tallado en madera o piedra.*

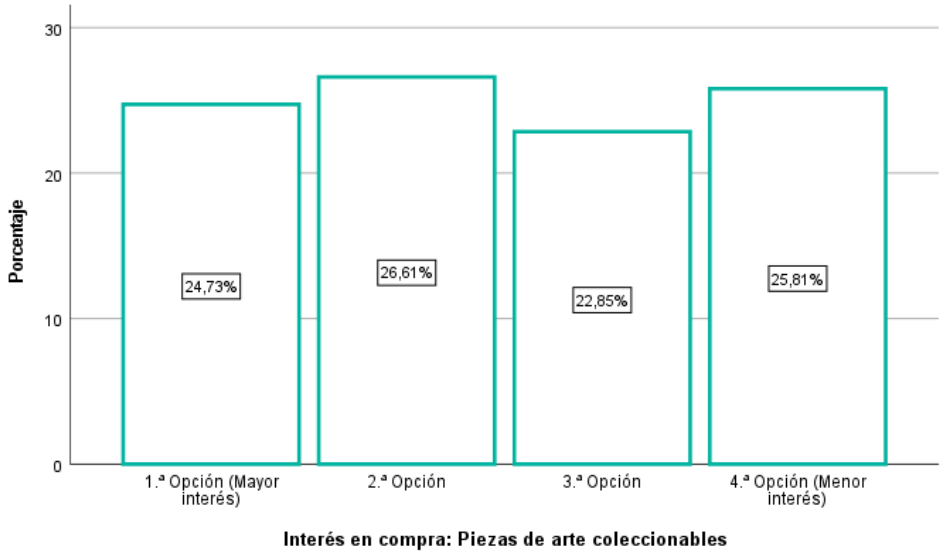


Fuente: estudio de mercado
Elaborado por: la autora

El tallado en madera o piedra presenta la distribución más dispersa entre todas las categorías. La opción menos valorada (4.ª) encabeza con un 28.49%, mientras que la más apreciada (1.ª) se sitúa muy cerca, con un 26.34%. Las opciones intermedias representan el 23.92% y 21.24%. Algunos consideran que estas piezas tienen un valor especial y diferente, pero otros las relegan al final de sus preferencias. Esto señala que el tallado en piedra o madera requiere una estrategia comunicacional más sólida: destacar detalles del proceso, el tiempo invertido y la rareza del producto puede ser clave para atraer a quienes aún no valoran esta categoría.

- **Piezas de arte u objetos coleccionables.**

Ilustración 12. *Interés en compra: Piezas de arte coleccionables.*



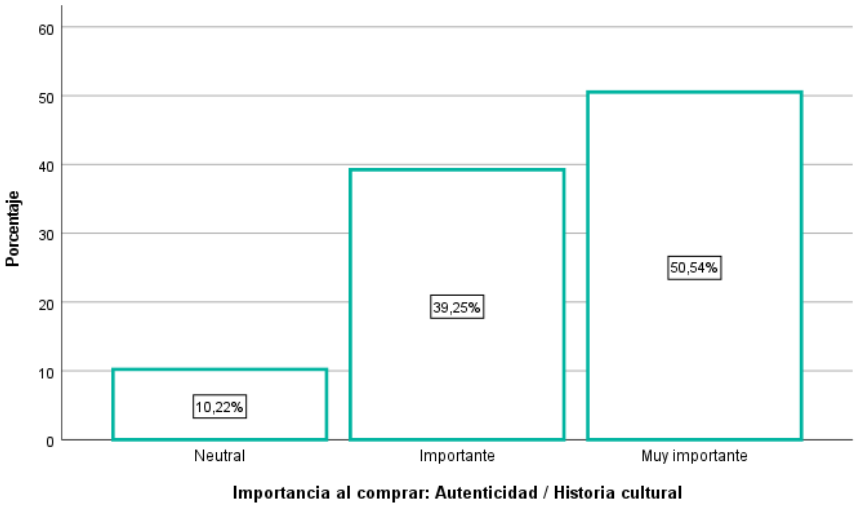
Fuente: estudio de mercado
Elaborado por: la autora

Las obras de arte y objetos de colección suelen mostrar un patrón similar: los porcentajes en distintas posiciones de preferencia están bastante equilibrados, sin que ninguna opción destaque claramente. No son productos que conviertan a cualquier visitante en comprador, sino que atraen a un perfil específico. Esto no es una desventaja, pero implica que la comunicación debe enfocarse en ese segmento concreto, en lugar de intentar vender estas piezas a todo el público.

Pregunta 7: ¿Qué tan importante es cada uno de los siguientes aspectos al elegir una artesanía cultural?

- **Que sea auténtica y represente fielmente la cultura.**

Ilustración 13. *Importancia al comprar: Autenticidad / Historia cultural.*

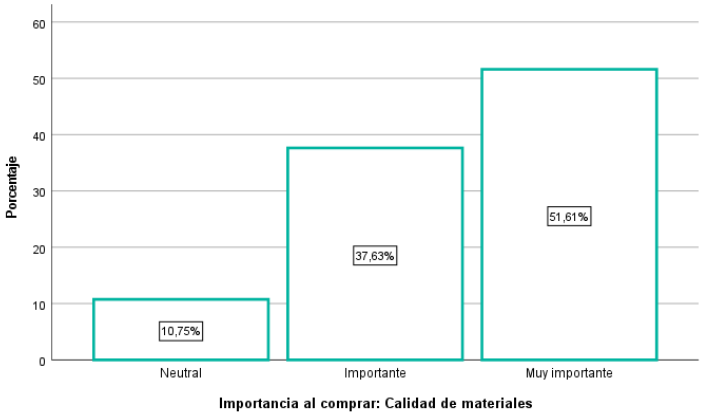


Fuente: estudio de mercado
Elaborado por: la autora

Casi el 90% de los encuestados dice que lo fundamental en una artesanía es que sea auténtica y que refleje de verdad su cultura. Eso manda un mensaje clarísimo a diseñadores y vendedores: ponerse a cambiar los elementos tradicionales de la cultura Pasto solo para seguir modas comerciales puede echar a perder justo lo que los clientes más aprecian. La autenticidad no es solo un detalle, sino la base esencial de la propuesta.

- **La calidad del material y de los acabados.**

Ilustración 14. *Importancia al comprar: calidad de materiales.*

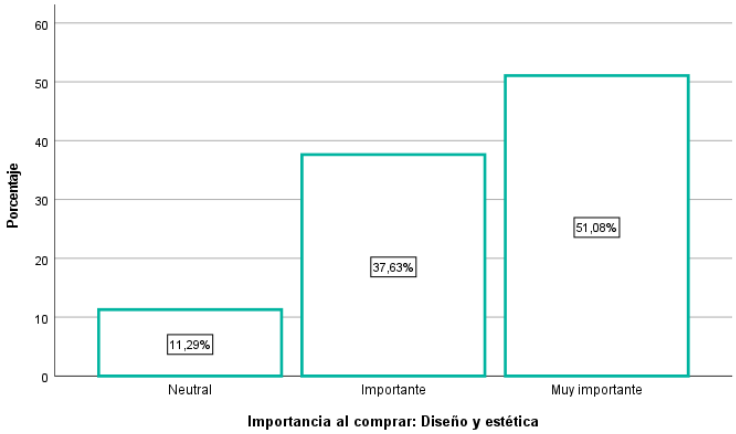


Fuente: estudio de mercado
Elaborado por: la autora

La calidad de los materiales y los acabados es el factor que recibe el mayor respaldo en la encuesta, junto con el valor percibido. El 51,61 % lo considera muy importante y el 37,63 % importante, mientras que solo el 10,75 % se mantiene neutral.

- **El diseño estético y la belleza de la pieza.**

Ilustración 15. *Importancia al comprar: Diseño y estética.*

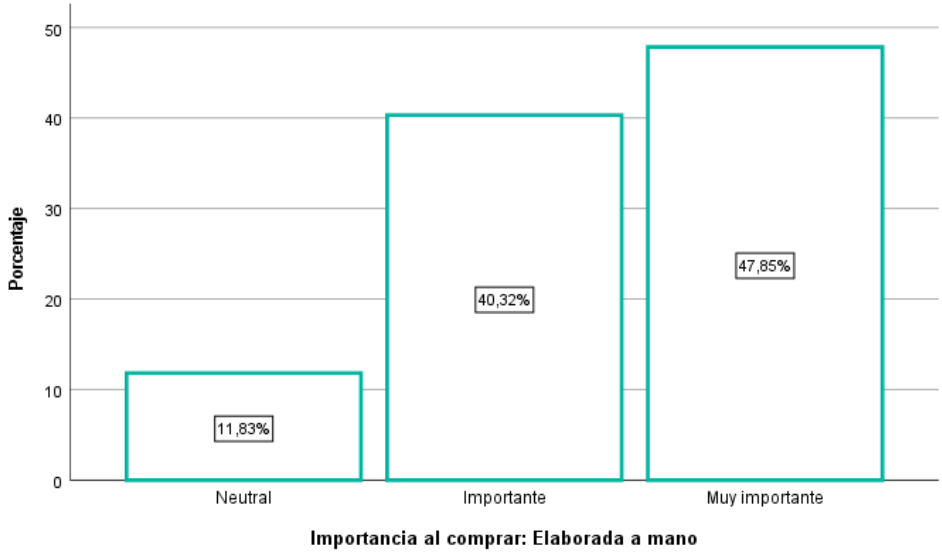


Fuente: estudio de mercado
Elaborado por: la autora

El diseño y la estética de la pieza reciben altas valoraciones: el 51.08% las considera Muy importantes y el 37.63% Importantes, sumando un 88.71% en respuestas positivas. Este dato no entra en conflicto con la valoración de la autenticidad, sino que la complementa. El encuestado no debe escoger entre lo bello y lo auténtico: quiere ambas cosas. Esto representa un desafío de diseño, ya que las piezas deben ser visualmente atractivas sin perder los rasgos característicos de la cultura Pasto, lo cual requiere cuidado y criterio artesanal.

- **Saber que está hecha a mano por un artesano o familia local.**

Ilustración 16. *Importancia al comprar: Elaborar a mano.*



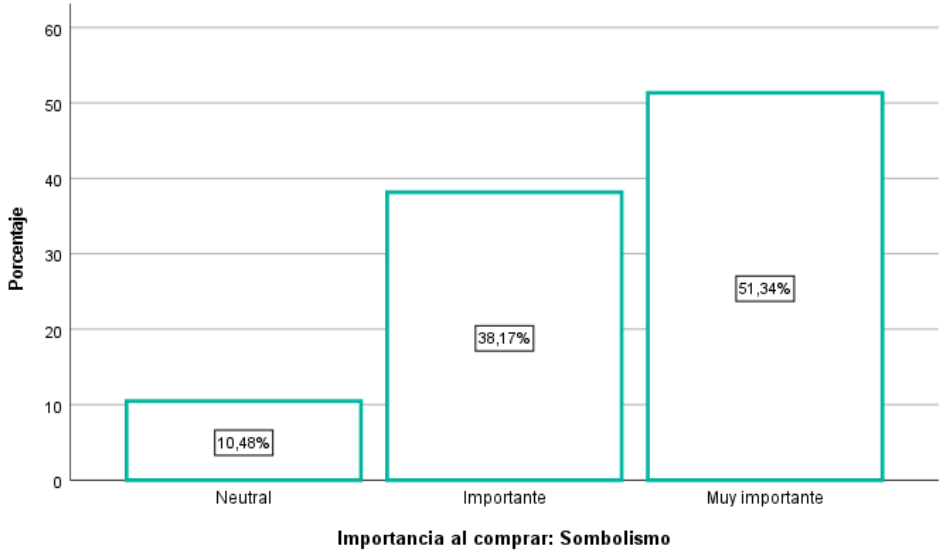
Fuente: estudio de mercado

Elaborado por: la autora

Reconocer que la pieza fue elaborada a mano por un artesano o una familia local es muy importante: el 47.85% lo considera muy relevante y el 40.32% lo percibe como importante. Solo un 11.83% se muestra indiferente. Saber que alguien dedicó tiempo y esfuerzo en crear lo que se tiene en las manos enriquece la experiencia de compra. Por eso, presentar al artesano, con su nombre, historia y proceso, no solo es una estrategia de marketing, sino una forma auténtica de conectar al comprador con el origen genuino del producto.

- **Que incluya una explicación de su simbolismo y/o historia.**

Ilustración 17. *Importancia al comprar: Simbolismo.*

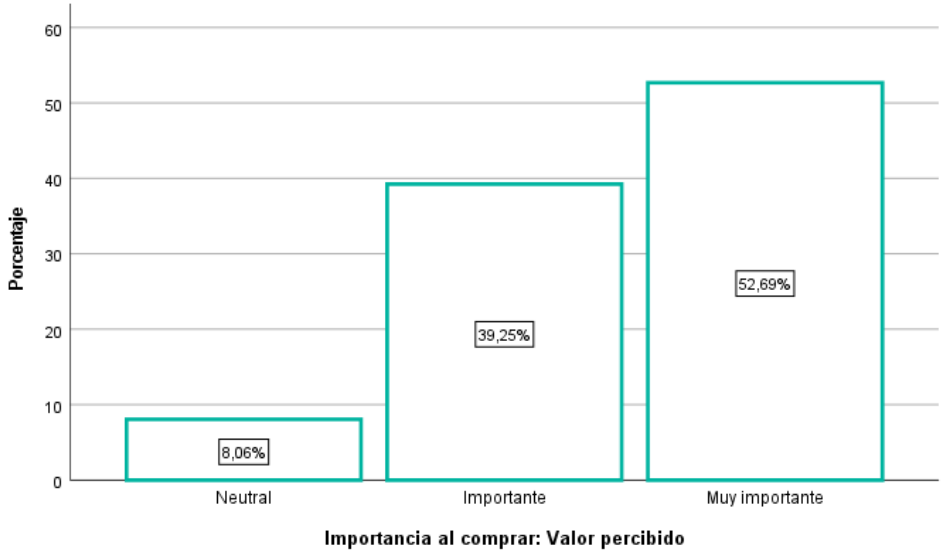


Fuente: estudio de mercado
Elaborado por: la autora

El 89,51% de la gente que respondió cree que es importante o muy importante que la pieza incluya una explicación de lo que significa y de su historia. Apenas un 10,48% no se inclina ni para un lado ni para el otro. Esto muestra que el interés va más allá de la pieza en sí: la gente quiere saber qué está comprando, qué quiere decir ese diseño y de dónde salió. Una simple tarjetita con la historia de la pieza o una etiqueta que cuente algo del artesano puede cambiar cómo se valora. No es solo un adorno adicional, sino una parte esencial que justifica el precio de la artesanía.

- **El precio en relación con el valor percibido.**

Ilustración 18. *Importancia al comprar: Valor percibido.*



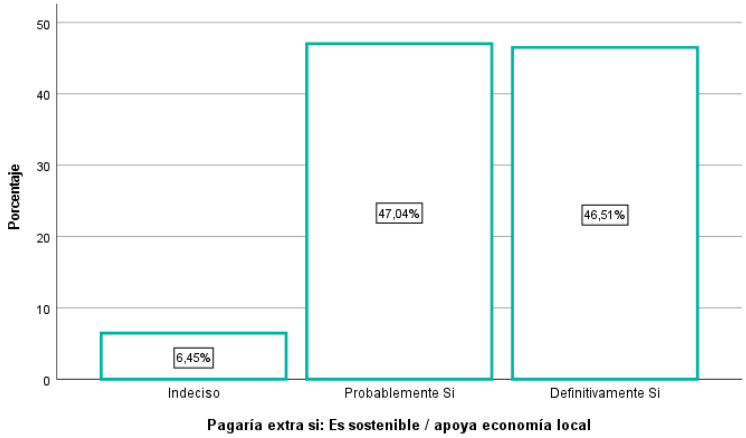
Fuente: estudio de mercado
Elaborado por: la autora

El aspecto que recibe mayor respaldo en toda la encuesta es el equilibrio entre precio y valor percibido: el 52.69% lo considera “Muy importante” y el 39.25% “Importante”, mientras que solo el 8.06% se encuentra en una posición Neutral. Es fundamental interpretar correctamente este dato: no implica que las personas deseen pagar poco, sino que buscan sentir que lo que pagan corresponde al valor que reciben. Cuando una pieza está bien hecha, tiene historia y proviene de un artesano local, la gente está dispuesta a pagar más por ella. El problema sucede cuando el precio no va acompañado de una comunicación que justifique ese valor, ya que entonces la artesanía termina compitiendo únicamente por costo con souvenirs genéricos.

Pregunta 8: ¿Estaría dispuesto a pagar un valor adicional por una artesanía si conoce que:

- **¿Es sostenible y apoya a la economía local?**

Ilustración 19. *Pagaría extra si: Es sostenible / apoya economía local.*

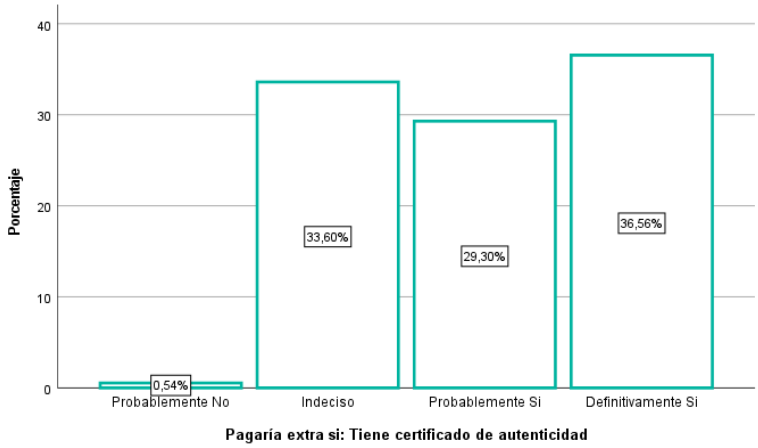


Fuente: estudio de mercado
Elaborado por: la autora

Cuando se les preguntó si pagarían más por una artesanía sostenible que apoye a la economía local, la respuesta fue casi coincidente: el 46,51 % dijo que “definitivamente sí” y el 47,04 % que “probablemente sí”. Solo el 6,45 % dudó y nadie rechazó la idea. Esto confirma algo que quizás ya se intuía: el origen del producto tiene peso real en la decisión de compra.

- **Certificado de autenticidad**

Ilustración 20. *Pagaría extra si: tiene calificado de autenticidad.*

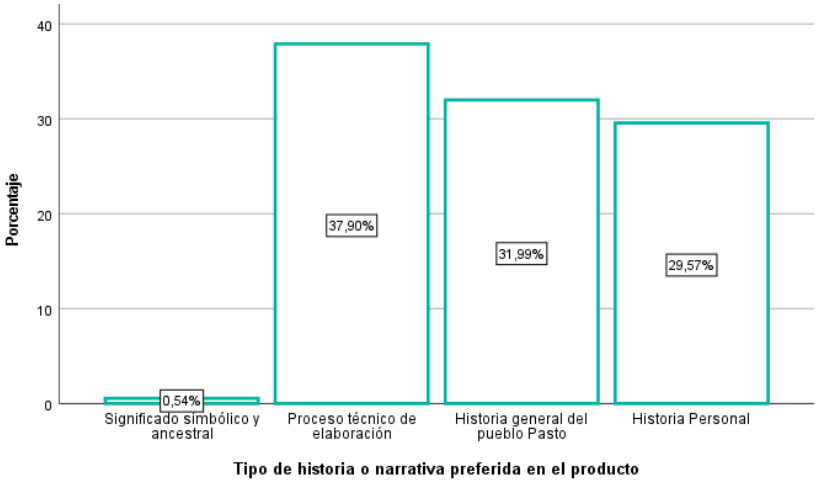


Fuente: estudio de mercado
Elaborado por: la autora

Frente a la pregunta sobre si pagarían más por una artesanía con certificado de autenticidad, el 36.56% dijo que sí, y el 29.30% afirmó que probablemente sí. Lo que destaca es que el 33.60% se mostró indeciso, mientras que solo el 0.54% respondió negativamente.

Pregunta 10: ¿Qué historia le gustaría que le contaran al ofrecerle una pieza de la cultura Pasto?

Ilustración 21. *Tipo de historia o narrativa preferida en el producto.*



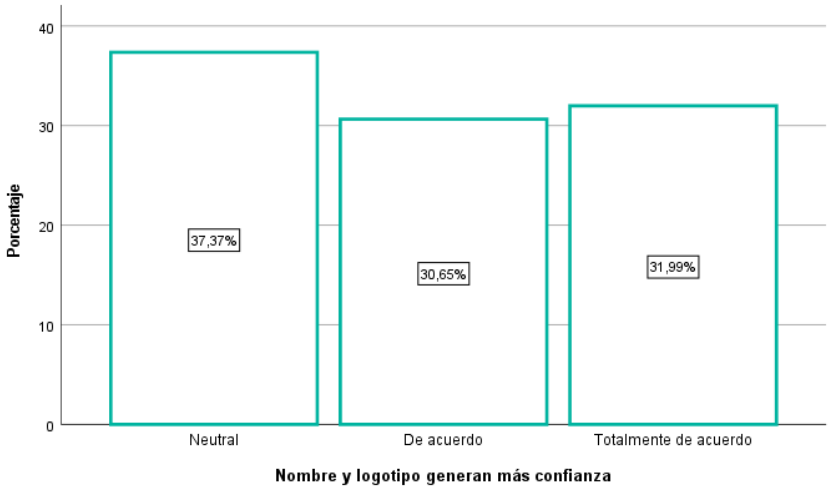
Fuente: estudio de mercado
Elaborado por: la autora

Los resultados dejan claro que a la gente le gusta más conocer cómo se hacen las piezas, eso se lleva el 37,90%. Después aparece la historia general del pueblo Pasto con un 31,89%, la historia personal con un 29,57% y, ya con muy poquito, el significado de los símbolos y lo ancestral, que apenas llega al 0,54%. Esto quiere decir que los consumidores valoran sobre todo que les cuenten cómo se trabaja, los pasos que se siguen y el oficio que hay detrás de cada pieza. Por eso, al momento de comunicar, conviene poner el foco en mostrar el proceso, el cuidado que lleva y las técnicas tradicionales que se usan.

Pregunta 11: Indique su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones.
(1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo)

- **Un nombre y logotipo profesionales en una artesanía me generan más confianza.**

Ilustración 22. *Nombre y logotipo generan más confianza.*

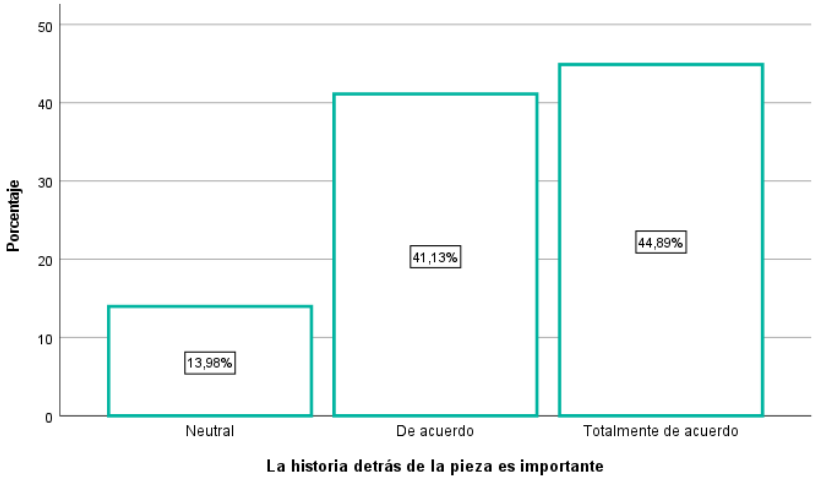


Fuente: estudio de mercado
Elaborado por: la autora

El 62.64% de los encuestados considera que un nombre y logotipo profesionales generan más confianza al comprar una artesanía, mientras que un 37.37% no tiene una opinión clara al respecto. La ausencia de respuestas en contra es un punto a favor. Una marca bien diseñada no perjudica y, en muchos casos, puede marcar la diferencia, especialmente cuando el producto se vende en línea y la primera impresión con el cliente es visual.

- **Una etiqueta o empaque con la historia de la pieza aumenta su valor para mí.**

Ilustración 23. *La historia detrás de la pieza es importante.*

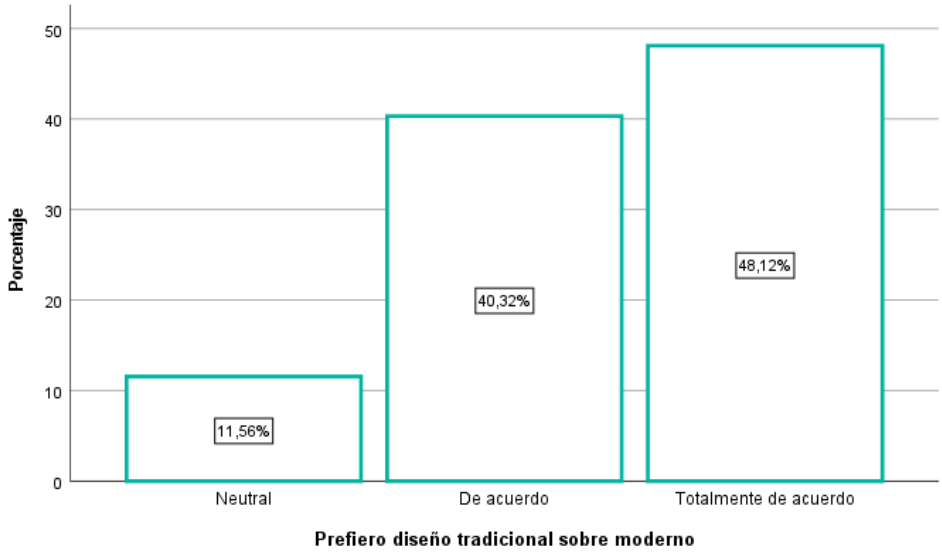


Fuente: estudio de mercado
Elaborado por: la autora

Que una etiqueta o empaque cuente la historia de la pieza incrementa su valor para el 86.02% de los encuestados: el 44.89% está completamente de acuerdo y el 41.13% está de acuerdo. Ninguno expresó desacuerdo y solo el 13.98% permaneció neutral. Es uno de los resultados más claros de toda la encuesta. El empaque deja de ser solo un envoltorio y pasa a ser parte del producto. Incluir el nombre del artesano, su origen, los materiales utilizados y el significado del diseño puede justificar un precio más alto y, además, hacer que el comprador sienta que adquiere algo con sentido.

- **Prefiero diseños tradicionales auténticos antes que adaptaciones modernas.**

Ilustración 24. *Prefiero diseño tradicional sobre moderno.*

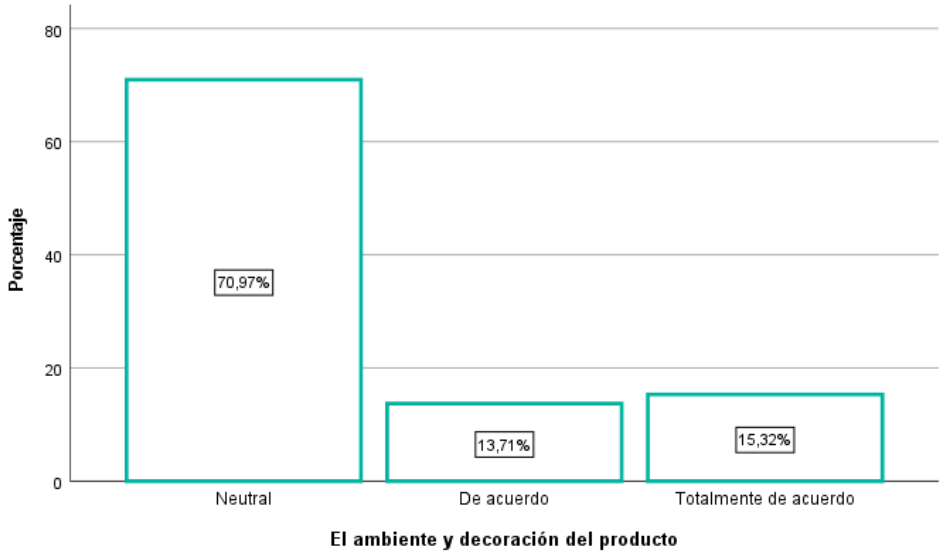


Fuente: estudio de mercado
Elaborado por: la autora

Casi el 90% de los encuestados prefieren diseños tradicionales auténticos en lugar de versiones adaptadas o modernizadas, con un 48.12% totalmente de acuerdo y un 40.32% de acuerdo. Solo un 11.56% no tomó postura, y ningún encuestado se mostró en contra. El mensaje para los artesanos es claro: modificar los patrones geométricos o formas típicas de la cultura Pasto para hacerlos más "modernos" puede distanciar a los clientes que valoran lo genuino. No se debe confundir actualizar la presentación del producto con alterar su esencia única.

- **El ambiente y la decoración de la tienda/taller son parte de la experiencia.**

Ilustración 25. *El ambiente y decoración el producto.*

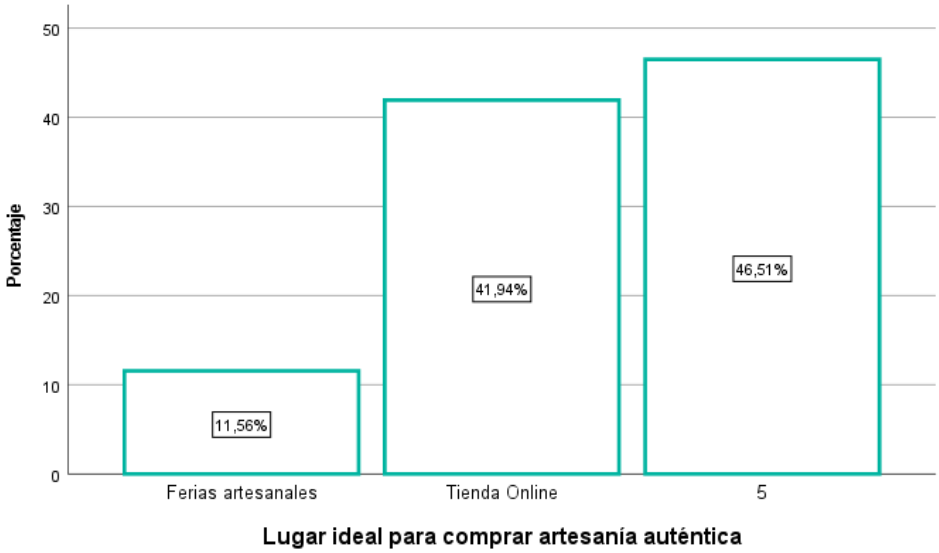


Fuente: estudio de mercado
Elaborado por: la autora

El ambiente y la decoración del local son, para los encuestados, el factor menos relevante. El 70.97% se mantiene neutral en cuanto a esto, mientras que solo el 15.32% están completamente de acuerdo y el 13.71% de acuerdo en que el entorno forma parte de la experiencia. Aunque nadie lo descarta, tampoco afecta significativamente las decisiones. Esto no implica que dejar de lado el espacio sea correcto, sino que no conviene invertir mucho en decoración si antes no se ha asegurado la calidad del producto, el empaque y la atención al cliente, que son aspectos mucho más determinantes.

Pregunta 12: ¿Dónde sería su lugar ideal para comprar una artesanía auténtica de la cultura Pasto?

Ilustración 26. *Lugar ideal para comprar artesanía auténtica.*

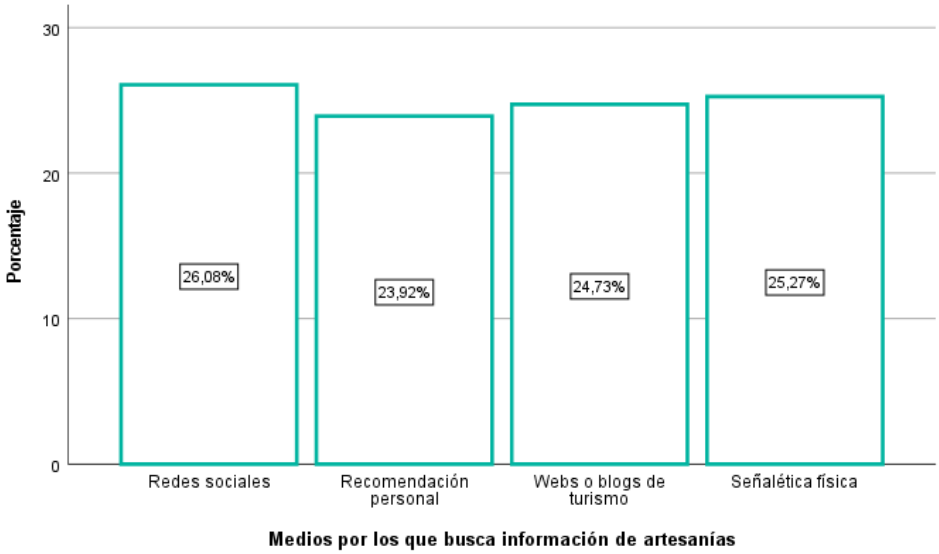


Fuente: estudio de mercado
Elaborado por: la autora

Para el 46.51% de los encuestados, el lugar ideal para adquirir una artesanía auténtica de la cultura Pasto es directamente en el taller del artesano. La tienda ocupa el segundo lugar con el 41.94%, mientras que las ferias artesanales quedan en tercer sitio con el 11.56%. Esto indica un perfil de consumidor que valora mucho la experiencia y la transparencia, prefiriendo estar en el espacio físico donde se crea la pieza, observar el proceso y conectar con el artesano.

Pregunta 13: Para informarse sobre artesanías locales, ¿en qué canales suele buscar o prestar atención?

Ilustración 27. *Medios por los que busca información de artesanías.*

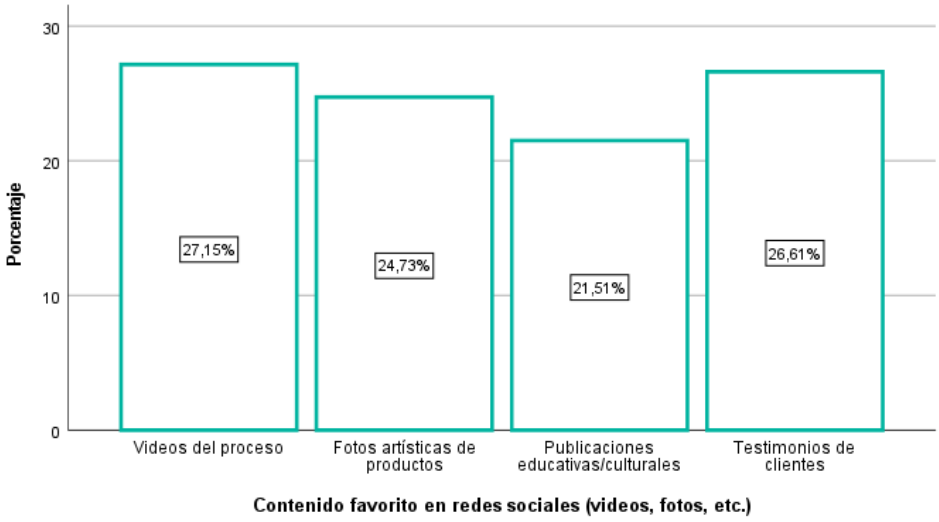


Fuente: estudio de mercado
Elaborado por: la autora

Los canales por los que la gente busca información sobre artesanías locales están bastante equilibrados: redes sociales con 26,08%, señalización física con 25,27%, sitios web o blogs de turismo con 24,73% y recomendaciones personales con 23,92%. No hay un canal que destaque más que los otros, y eso muestra que la gente se entera de las cosas por distintas fuentes, no se casa con una sola. Una marca artesanal que solo le apueste a lo digital puede quedarse sin llegar a los que se informan por carteles, por lo que les cuentan de boca en boca o por blogs de viajes.

Pregunta 14: En redes sociales o páginas web, ¿qué tipo de contenido le llamaría más la atención de una marca de artesanías?

Ilustración 28. Contenido favorito en redes sociales (videos, fotos, etc).

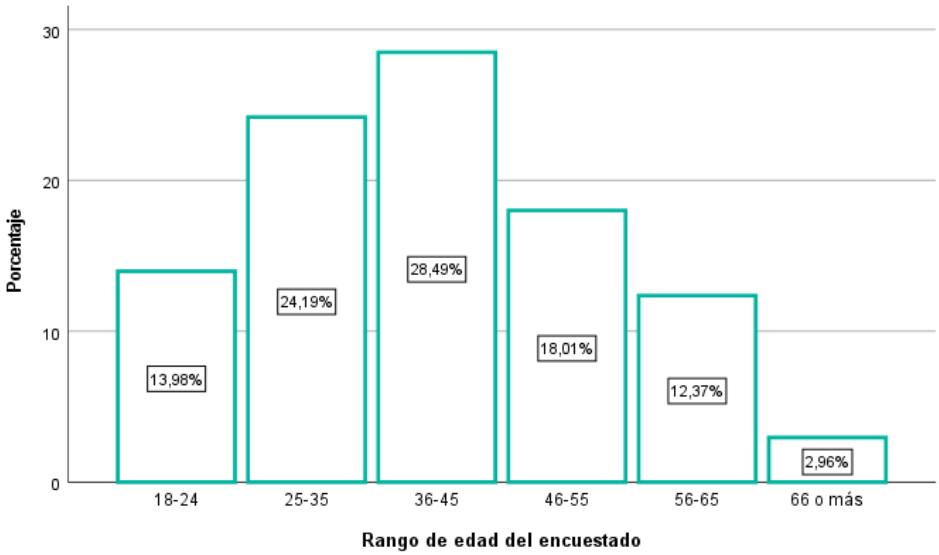


Fuente: estudio de mercado
Elaborado por: la autora

En cuanto al tipo de contenido que más atrae a la audiencia de una marca de artesanías en redes sociales, los encuestados prefieren videos del proceso de elaboración (27.15%), seguidos de testimonios de clientes (26.61%), fotografías artísticas del producto (24.73%) y publicaciones educativas o culturales (21.51%). Aunque las diferencias son pequeñas, esto indica que no hay un único formato dominante. Sin embargo, el liderazgo de los videos del proceso coincide con lo observado en la Pregunta 10: a las personas les interesa ver cómo se realiza la pieza. Grabar el trabajo del artesano, mostrar las manos, los materiales y cada etapa del proceso puede ser una de las estrategias más efectivas para vender en redes sociales.

Pregunta 15: Edad

Ilustración 29. *Rango de edad del encuestado.*

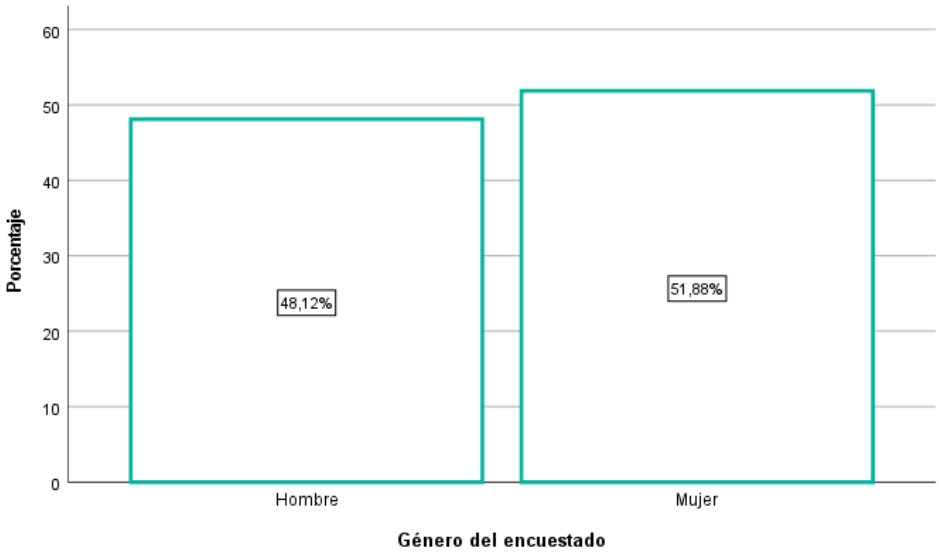


Fuente: estudio de mercado
Elaborado por: la autora

El grupo de edad que más apareció en la encuesta fue el de 36 a 45 años, con un 28,49%. Después vienen los de 25 a 35 años (24,19%), los de 46 a 55 años (18,01%), los de 18 a 24 años (13,98%), los de 56 a 65 años (12,37%) y, por último, los de 66 años o más (2,96%). Puesto en plata, el 70,69% de los encuestados tiene entre 25 y 55 años: gente adulta, con plata propia y que sabe bien lo que compra. Esto tiene implicaciones directas para la comunicación: no se trata de convencer a jóvenes con contenido viral, sino de hablarle a personas que valoran la calidad, el origen y la historia de lo que adquieren.

Pregunta 16: Género

Ilustración 30. *Género del encuestado.*

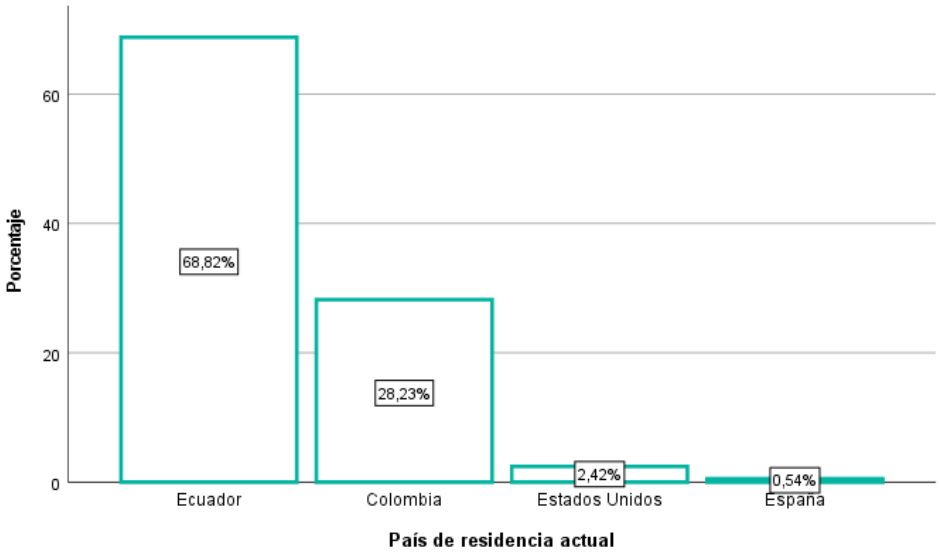


Fuente: estudio de mercado
Elaborado por: la autora

La distribución por género es casi equitativa, con un 51,88% de mujeres y un 48.12% de hombres. Esto indica que estas artesanías no son claramente asociadas a un género específico. Tal igualdad resulta beneficiosa para el diseño de la comunicación, ya que evita enfocarse únicamente en un género y permite crear una propuesta que sea atractiva para cualquier persona interesada en cultura, tradición y artesanía. Aunque hay una ligera mayoría femenina que podría influir en algunas decisiones de diseño o empaque, es importante recordar que casi la mitad del público es masculino.

Pregunta 17: País de residencia

Ilustración 31. *País de residencia.*



Fuente: estudio de mercado
Elaborado por: la autora

La gran mayoría de los encuestados son de Ecuador (68,82%) y de Colombia (28,23%), mientras que Estados Unidos apenas junta el 2,42% y España solo un 0,54%. Que casi una tercera parte venga de Colombia no es casualidad, ya que los dos países comparten la herencia cultural Pasto, y eso hace que la gente se sienta más conectada con el producto. Esto abre posibilidades bien interesantes, como participar en ferias y eventos por la región andina o llegar a comunidades colombianas usando canales digitales. Aunque pequeños, los mercados lejanos pueden ser valiosos si se abordan con estrategias específicas: hay un segmento hispanohablante fuera de la región que busca artesanía latinoamericana auténtica y está dispuesto a pagar bien por ella.

2.7. Identificación de la Demanda

La investigación realizada estima la demanda del microemprendimiento familiar Montenegro usando el método de ratios en cadena, aplicado sobre la población objetivo definida en la sección metodológica. Este método permite identificar progresivamente la demanda efectiva a través de tres filtros secuenciales que reflejan las etapas del proceso de decisión de compra del consumidor: necesidad, deseo y disposición económica (Kotler & Keller, 2016).

Tabla 28. *Cálculo de la demanda.*

Cálculo de la demanda			
Población Finita		12,000	
	Preguntas	**Porcentaje**	**Población**
Necesidad	¿Suele considerar comprar artesanías o recuerdos locales cuando visita Tulcán?	69.1%	8,292
Deseo	¿Conoce la cultura Pasto y le interesaría comprar artesanías de esta tradición?	68.0%	5,638
Demanda	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una artesanía de la cultura de Pasto? (Rangos $20-$100)	66.7%	3,760
Demanda Total		31.3%	3,760

Fuente: investigación directa.
Elaborado por: la autora.

El análisis muestra que, de un total de 12,000 personas que forman el mercado objetivo, el 69,1% (o sea, 8,292 personas) tuvo interés en comprar artesanías mientras estuvo en Tulcán. Este primer filtro evidencia una demanda latente del producto, detectada mediante la pregunta A1 de la encuesta, que preguntó sobre la disposición a adquirir artesanías locales como parte de la experiencia turística o cultural. La suma de las respuestas "Sí, casi siempre" (36.3%) y "A veces, depende del producto" (32.8%) constituye este porcentaje.

El segundo filtro se relaciona con el interés específico en productos de la cultura Pasto. Según los datos de la pregunta B1, el 68% de los encuestados tiene algún nivel de conocimiento sobre esta cultura, ya sea por haberla experimentado directamente (34.1%) o por reconocerla por su nombre (33.9%). Este reconocimiento cultural es esencial para valorar productos artesanales con una identidad territorial particular, especialmente porque el 47.5% de los participantes prefiere productos de tallado en madera o piedra, categoría representativa del emprendimiento Montenegro. El tercer filtro analiza la disposición a pagar, identificando el segmento con capacidad económica para adquirir estos productos. La pregunta C4 reveló que el 66.7% de los encuestados está dispuesto a pagar entre $20 y $100 por una artesanía de la

cultura Pasto, un rango que coincide con los precios actuales de los productos de Montenegro (morteros, cuadros, figuras talladas). Este porcentaje corresponde a la suma de las opciones $20-$50 (34.7%) y $51-$100 (32.0%).

La demanda efectiva se obtiene mediante la multiplicación secuencial de los tres filtros:

$$\boldsymbol{Demanda = 12,000 \times 69.1\% \times 68.0\% \times 66.7\% = 3,760 \text{ personas}}$$

Este resultado indica que aproximadamente 3,760 individuos representan la demanda real para los productos artesanales de la cultura Pasto comercializados por el emprendimiento Montenegro durante el año 2025.

2.7.1. Proyección de la Demanda

Se proyecta la demanda a cinco años a partir de los datos previamente calculados y de la tasa anual de crecimiento del sector turístico en la provincia del Carchi. Debido a que el microemprendimiento Montenegro está relacionado con el flujo turístico y cultural de Tulcán, es más apropiado tomar como referencia el crecimiento del sector turístico en lugar de la tasa poblacional.

Esta decisión se basa en dos consideraciones: en primer lugar, la encuesta mostró que el 73,2% de los potenciales clientes son visitantes de Tulcán, ya sean frecuentes, ocasionales o primerizos, mientras que solo el 26,9% son residentes permanentes. En segundo lugar, las artesanías de la cultura Pasto están relacionadas con motivaciones de compra vinculadas al turismo cultural, a la valoración patrimonial y a la búsqueda de productos auténticos, en lugar de con necesidades de consumo diario.

El Ministerio de Turismo del Ecuador reportó un crecimiento del 12,77% en 2023, con 1.426.514 visitantes internacionales (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2023). Sin embargo, en el primer semestre de 2024, la cifra cayó un 16% debido a la inseguridad (Primicias, 2024). Para calcular una tasa que tuviera sentido, se agarraron esos dos valores como los topes del sector y se promediaron. Así salió una tasa de más o menos 5% anual. Es una estimación conservadora, que no se va al optimismo de creer que todo mejora ni al pesimismo de que todo se hunde, sino que se queda en un punto medio, de acuerdo con los subibajas que se han visto. Este cálculo todavía no toma en cuenta lo que podría sumar la estrategia de branding a la demanda del microemprendimiento "Montenegro".

Tabla 29. *Demanda Proyectada.*

Año	Tasa de Crecimiento	Demanda Proyectada
2025	Base	3,760
2026	5%	3,948
2027	5%	4,145
2028	5%	4,352
2029	5%	4,570

Nota: *Esta proyección corresponde a un escenario tendencial, sin considerar el efecto de la implementación de la propuesta de branding.*
Fuente: Investigación directa.
Elaborado por: La autora.

2.8. Identificación de la oferta

A través de una investigación exploratoria y cualitativa, se identificaron los principales competidores en el mercado artesanal de productos de la cultura Pasto en Tulcán y la provincia del Carchi. Estos actores representan tanto competencia directa como indirecta para el microemprendimiento familiar Montenegro, ya que venden productos artesanales similares y apuntan al mismo segmento de mercado.

El sector artesanal en la provincia del Carchi destaca por su variedad de productos, que incluyen cerámica con iconografía ancestral, tallados en piedra jade, tejidos en lana y artesanías en barro con réplicas de figuras precolombinas (Gobierno Provincial del Carchi, 2024). Según informes del medio El Telégrafo, en 2015 había 12 artesanos establecidos, como la Asociación de Ceramistas de la provincia del Carchi, especializados en crear piezas con diseños de la cultura Pasto, vendidas en la Casa de las 7 Puertas, en San Gabriel (Montúfar), con precios que van desde $3 hasta $10, según el acabado.

El ejemplo más destacado de competencia directa para el microemprendimiento de Montenegro es el sector de tallado en piedra de jade. Según las fichas técnicas del Ministerio de Turismo, el Sr. Luis Armando Montenegro es reconocido como el principal artesano de esta técnica en Tulcán. Él vende sus productos los sábados en el Cementerio Municipal y en la Plaza Centenario de Otavalo, sobre todo a clientes extranjeros (TulcánOnline, 2012).

Para calcular la oferta, se usó la misma población finita que se tomó para el análisis de demanda: 12.000 personas. A cada competidor se le asignó un porcentaje estimado de participación en el mercado, basado en lo que se observó directamente en el terreno.

Los porcentajes de participación de mercado de cada competidor no provienen de fuentes secundarias, ya que no existen registros oficiales de ventas en este mercado. Se estimaron mediante tres fuentes complementarias durante el trabajo de campo: observación directa en los puntos de venta del Cementerio Municipal de Tulcán, revisión de fichas técnicas del Ministerio de Turismo sobre artesanos de la provincia del Carchi, y consultas informales con artesanos del sector en noviembre y diciembre de 2025. Con esta información, se evaluó la capacidad productiva de cada actor, su presencia en los canales de comercialización y su alcance geográfico, asignando porcentajes en función de dichos criterios. Este método es el más adecuado para mercados informales y poco documentados, donde no existen registros oficiales de participación (Baca Urbina, 2013).

Tabla 30. *Cálculo de la oferta.*

Cálculo de la oferta		
Población Finita	12,000	
COMPETENCIA	**Participación en el mercado**	**Población**
Asociación de Ceramistas del Carchi (San Gabriel)	10%	1,200
Artesanía en Barro - San Juan de Lachas	8%	960
Artesanía en Barro - Mascarilla (Asociación Esperanza Negra)	5%	600
Tiendas Artesanales Cementerio de Tulcán	12%	1,440
Plaza Centenario de Otavalo (Artesanos de Carchi)	18%	2,160
Artesanos Independientes (Cerámica/Piedra)	7%	840
Ferias Inclusivas IEPS Carchi	4%	480
TOTAL	**64%**	**7,680**

Fuente: investigación directa.
Elaborado por: la autora.

- ***Asociación de Ceramistas de la provincia del Carchi,*** ubicada en San Gabriel, cuenta con 12 artesanos especializados en cerámica que representan la iconografía de la cultura Pasto, como el Sol Pasto de 8 puntas y el Guerrero Pasto. Venden sus productos en la Casa de las 7 Puertas, en San Gabriel, y participan en ferias organizadas por el Instituto de Economía Popular y Solidaria. Elaboran vajillas, jarras, adornos y réplicas de objetos arqueológicos con arcilla proveniente de las minas de Tulcán y Montúfar. Tienen 2 hornos a gas, valorados en $5.200 cada uno, que fueron financiados por el Municipio de Montúfar. Los precios van desde $3 por piezas en bizcochado hasta $10 por piezas con vidriado (El Telégrafo, 2015).
- ***Artesanía en Barro - San Juan de Lachas (8%).*** Desde 2002, la Asociación de Negros Raíces elabora artesanías que mezclan fibra natural y arcilla, luego de una capacitación que dieron voluntarios de Alemania y Bélgica. Venden sus productos en una tienda artesanal del pueblo, mandan algunos a Canadá y participan en ferias locales, provinciales y regionales.

Cada persona fabrica unas 10 vasijas al día, lo que viene siendo como 60 piezas a la semana. Sus productos son conocidos por aguantar bien el calor y por su buena calidad (TulcánOnline, 2012).

- ***Artesanía en Barro - Mascarilla / Asociación Esperanza Negra (5%).*** La forman 11 mujeres que trabajan artesanías de barro en Mascarilla, en el cantón Mira. El proyecto arrancó después de una capacitación con un voluntario belga, y ahora también se han sumado jóvenes de la zona. Venden sus productos en su taller, que queda en la calle principal del pueblo, y también participan en ferias y exposiciones a nivel local, regional y nacional. Atienden de lunes a domingo, de 8:00 de la mañana a 5:00 de la tarde (TulcánOnline, 2012).
- ***Tiendas Artesanales Cementerio de Tulcán (12%).*** Puntos de venta ubicados en las afueras del Cementerio Municipal José María Azael Franco, declarado Patrimonio Cultural del Estado en 1984 y principal atractivo turístico de la ciudad. Estas tiendas aprovechan el flujo constante de visitantes, tanto nacionales como extranjeros, que acuden a ver las 309 figuras esculpidas en ciprés. Comercializan diversas artesanías, entre ellas tallados en piedra, cerámica y textiles (TulcánOnline, 2012).
- ***Plaza Centenario de Otavalo - Artesanos de la provincia del Carchi (18%).*** Representa el mayor porcentaje de participación, ya que Otavalo es el principal centro de comercialización artesanal del norte ecuatoriano. Varios artesanos de la ciudad de Tulcán y de la provincia del Carchi trasladan su producción los sábados a la plaza de ponchos de Otavalo, donde acceden a un mercado turístico internacional consolidado. Este canal es utilizado incluso por el emprendimiento Montenegro, según consta en fichas técnicas del Ministerio de Turismo (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2023).
- ***Artesanos Independientes - Cerámica/Piedra (7%).*** Maestros artesanos que trabajan de forma autónoma, como José Luis Cuaical, reconocido tallador en piedra de la provincia del Carchi, con certificación de "Excelencia Artesanal", quien recrea utilitarios ancestrales como piedras de moler y sartenes de piedra volcánica. Exponen sus trabajos en eventos como el Festival Internacional de Artesanía de Cuenca (Expreso, 2017).
- ***Ferias Inclusivas IEPS Carchi (4%).*** Eventos organizados por el Instituto de Economía Popular y Solidaria, en los que participan artesanos de los cantones Tulcán, Huaca, Montúfar, Mira y Bolívar. Aproximadamente 70 artesanos ecuatorianos exhiben sus trabajos en estas ferias, lo que genera espacios temporales pero recurrentes de comercialización (El Comercio, 2015).

- El cálculo revela que la oferta actual representa el 64% del mercado objetivo (7.680 personas), lo que indica una cobertura significativa de la demanda potencial. Esta cifra refleja la capacidad estimada de absorción de la demanda de la competencia actual, considerando tanto actores consolidados (asociaciones formales) como informales (artesanos independientes).

2.8.1. Proyección de la Oferta

Se realizará la proyección de la oferta a cinco años, considerando el comportamiento real del sector artesanal ecuatoriano. Según datos de la Junta Nacional de Defensa del Artesano (JNDA), en el país hay 76.373 artesanos registrados, y de esos 14.680 (el 19,2%) se dedican a lo estético, que es justo la rama que más ha crecido en los últimos cinco años (Junta Nacional de Defensa del Artesano, 2023) Pero las ramas de la producción artesanal tradicional (cerámica, tallado, tejidos) muestran tasas de crecimiento menores.

La economía ecuatoriana apenas creció un 1,5% en 2023, y lo que se espera para 2024 es casi nada: un 0,1%, mientras que para 2025 se calcula un 1,6%, según el Ministerio de Economía y Finanzas (Ministerio de Producción, 2023). El sector artesanal, y más en provincias de frontera como Carchi, enfrenta problemas como que los jóvenes artesanos se van a las ciudades grandes en busca de otras oportunidades.

Debido a estos factores estructurales, , se estima que la oferta artesanal en Carchi va a crecer apenas un 1,5% anual, algo bien conservador y más bajo que la demanda, que se calculó en un 5%. Esto refleja la realidad del sector: mientras el interés por productos culturales genuinos aumenta con el turismo, la oferta artesanal tradicional enfrenta obstáculos significativos, como la falta de conocimientos especializados heredados, la inversión en maquinaria y el acceso a materias primas específicas, como la piedra jade de Maldonado y Chical.

Tabla 31. *Oferta Proyectada.*

Año	Tasa de crecimiento	Oferta Proyectada
2025	Base	7,680
2026	1.5%	7,795
2027	1.5%	7,912
2028	1.5%	8,031
2029	1.5%	8,151

Nota. *Esta proyección solo toma en cuenta cómo vienen las cosas hasta ahora, no incluye lo que podría cambiar si se aplica la propuesta de branding.*
Fuente: investigación directa.
Elaborado por: la autora.

La proyección muestra que la oferta de la competencia va a ir creciendo poquito a poco, pasando de 7.680 personas en 2025 a 8.151 en 2029, lo que da un aumento total del 6,1% en esos cinco años. Este escenario indica que el mercado artesanal en Tulcán no se saturará rápidamente de nuevos competidores, lo que ofrece una oportunidad para que el microemprendimiento Montenegro refuerce su presencia mediante estrategias de branding.

Es importante señalar que esta oferta proyectada solo incluye competidores directos que venden productos artesanales de la cultura de Pasto, similares en características (cerámica, tallado en piedra, barro con iconografía ancestral) a los del microemprendimiento Montenegro. No se incluyen otros actores del mercado artesanal general (textiles en lana, tejidos de Peguche, joyería en plata, sombreros de paja toquilla) que, aunque presentes en el mismo territorio, no compiten directamente por el mismo segmento de consumidores interesados específicamente en artesanías con identidad de la cultura Pasto.

2.9. Demanda Insatisfecha

La demanda insatisfecha representa la diferencia entre la demanda total del mercado y la capacidad de cobertura de la oferta existente. Este indicador permite identificar oportunidades de mercado para nuevos emprendimientos o para el fortalecimiento de actores ya establecidos que buscan incrementar su participación mediante estrategias de diferenciación y posicionamiento (Baca Urbina, 2013).

Tabla 32. *Demanda Insatisfecha.*

Demanda Insatisfecha		
Demanda	**Oferta**	**Demanda Insatisfecha**
3.760	7.680	-3.920

Fuente: investigación directa.
Elaborado por: la autora.

Tras el análisis, se determina que existe una demanda insatisfecha negativa de -3.920 personas, lo que indica que la oferta actual supera a la demanda efectiva calculada en un 104,3%. Esta situación revela un mercado altamente competitivo, en el que la capacidad de absorción de clientes de los competidores existentes supera el número de consumidores potenciales dispuestos a adquirir artesanías de la cultura Pasto en la ciudad de Tulcán.

a) Interpretación de la Demanda Insatisfecha Negativa

Una demanda insatisfecha negativa indica que la oferta existente supera a la demanda efectiva calculada. Para entender bien esto hay que hacer una diferencia importante: los números del cálculo hablan del mercado artesanal en general de la provincia del Carchi, donde entran productores de todo tipo, con distinta calidad, origen y valor. Pero dentro de ese mercado grande hay un pedacito más chiquito y concreto: el de la artesanía cultural auténtica. Ahí están los consumidores que no buscan solo un adorno bonito, sino piezas que tengan una identidad cultural que se pueda comprobar, un trabajo artesanal de verdad y una historia real detrás.

El microemprendimiento "Montenegro" no pelea en el mercado general, sino en ese nicho más específico, donde la autenticidad de la cultura Pasto, sus 38 años de historia familiar y su forma de trabajar con materiales recogidos a mano son cosas que casi ningún competidor puede ofrecer. Las asociaciones de ceramistas y los artesanos que trabajan de vez en cuando y que forman la oferta general hacen artesanías más baratas y sin una historia cultural profunda, así que están en un segmento diferente al que el microemprendimiento "Montenegro" sí puede y debería ocupar.

En ese nicho de artesanía cultural auténtica, la demanda insatisfecha no es negativa. Los resultados de la encuesta mostraron que el 66,7% de los encuestados está dispuesto a pagar entre USD 20 y USD 100 por una pieza auténtica de la cultura Pasto, un rango que coincide con los precios del microemprendimiento Montenegro y no con los de la competencia genérica, de USD 3 a USD 10. Eso representa 2.509 personas en el mercado objetivo que buscan exactamente lo que el microemprendimiento Montenegro produce, pero que actualmente no lo encuentran porque no existe una marca que lo haga visible y reconocible.

Por eso, la estrategia de branding no es una respuesta a la saturación del mercado general, sino la herramienta que le permite al microemprendimiento Montenegro salir de ese mercado y posicionarse con claridad en el nicho donde realmente tiene ventaja competitiva.

2.9.1. Proyección de la Demanda Insatisfecha

A continuación, se presenta la proyección de la demanda insatisfecha para los próximos cinco años, considerando las tasas de crecimiento diferenciadas de la demanda (5% anual) y de la oferta (1,5% anual). La tasa de crecimiento del 5% de la demanda se fundamenta en el comportamiento del sector turístico ecuatoriano, que en 2023 experimentó un crecimiento del 12,77%, alcanzando 1.426.514 visitantes internacionales, aunque en el primer semestre de 2024 registró una contracción del 16% debido a factores de inseguridad (Hosteltur, 2024).

Pese a la volatilidad del sector, el turismo en Ecuador generó más de 560.000 empleos en 2023, lo que representa el 4,4% del PIB nacional y se consolida como un motor económico estratégico para el país (Revista Científica Gestionjoven, 2024). Esta resiliencia del sector justifica la adopción de una tasa conservadora del 5% que considera tanto oportunidades de recuperación como riesgos de coyuntura.

Tabla 33. *Proyección de la demanda insatisfecha.*

Año	Demanda Proyectada	Oferta Proyectada	Demanda Insatisfecha
2025	3,760	7,680	-3,920
2026	3,948	7,795	-3,847
2027	4,145	7,912	-3,767
2028	4,352	8,031	-3,679
2029	4,570	8,151	-3,581

Fuente: investigación directa.
Elaborado por: la autora.

La proyección muestra que las cosas van mejorando: aunque la demanda insatisfecha sigue en números negativos durante todo el periodo, la distancia entre lo que se ofrece y lo que la gente quiere comprar se va disminuyendo poquito a poco, pasando de -3.920 en 2025 a -3.581 en 2029. Esta reducción del 8,6% en la brecha se da porque la demanda crece más rápido (gracias al turismo cultural) mientras que la oferta de artesanías tradicionales crece más lento.

Este escenario proyectado sugiere que, en el mediano plazo, el mercado artesanal de la ciudad de Tulcán transitará hacia un equilibrio más favorable, en el que la demanda creciente permitirá absorber un mayor porcentaje de la oferta existente. Para el microemprendimiento Montenegro, esto representa una ventana de oportunidad para consolidar su presencia de mercado mediante la implementación de la estrategia de branding propuesta en esta investigación, considerando que determinar la demanda insatisfecha constituye un elemento fundamental para demostrar la viabilidad de cualquier proyecto comercial.

a) Implicaciones Estratégicas para el Microemprendimiento Montenegro

La existencia de demanda insatisfecha negativa no constituye una barrera insuperable, sino un desafío estratégico que puede convertirse en ventaja competitiva mediante las siguientes acciones:

- ***Posicionamiento por autenticidad y trayectoria.*** Los 38 años de experiencia del maestro artesano Luis Armando Montenegro constituyen un activo intangible de alto valor que debe comunicarse de manera efectiva al mercado. La mayoría de los competidores que se encontraron son asociaciones bastante nuevas, que aparecieron entre 2002 y 2015, o artesanos que trabajan de vez en cuando y no tienen una marca fuerte.
- ***Segmentación hacia nichos de mayor valor.*** En vez de competir por precios con artesanías comunes de $3 a $10, el microemprendimiento "Montenegro" debería enfocarse en un segmento de gente que está dispuesta a pagar entre $20 y $100 por piezas más trabajadas, más grandes y con un valor cultural que se pueda comprobar. Este grupo representa el 66,7% del mercado total (2.509 personas en 2025).
- ***Fortalecimiento de la propuesta de valor cultural.*** El 50,5% de los encuestados consideró "muy importante" que la artesanía sea auténtica y represente fielmente la cultura, mientras que el 47,8% valoró altamente que esté elaborada a mano por un artesano local. Estos atributos son inherentes al producto del microemprendimiento Montenegro y deben destacarse mediante un branding efectivo.
- ***Consolidación del canal físico.*** El 46,5% de las personas encuestadas prefiere comprar sus artesanías directamente en el taller del artesano, lo que constituye la opción más valorada. Este resultado confirma que el punto de venta físico del microemprendimiento “Montenegro”, es el canal más adecuado para concentrar la propuesta de branding.

2.10. Análisis comparativo de la realidad de la empresa vs. Resultados del estudio de mercado

2.10.1. Análisis descriptivo

El sector artesanal ubicado en la ciudad de Tulcán, y particularmente aquel vinculado al rescate de la cultura Pasto se encuentra en una etapa de valoración cultural y potencial turístico. El microemprendimiento familiar "Montenegro", que opera de manera tradicional frente al Cementerio Municipal, enfrenta una limitación significativa en su identidad visual y en sus estrategias de comunicación de marca.

El estudio revela que, sin una marca sólida y una narrativa clara (storytelling), "Montenegro" no logra competir eficazmente con otros talleres ni demostrar el valor de sus piezas a turistas que desean experiencias culturales completas. Esta brecha reduce su capacidad para captar a clientes potenciales que, aunque tienen una alta intención de compra y valoración por lo ancestral, necesitan una imagen profesional que genere confianza para concretar la adquisición.

a) Hallazgos clave sobre el comportamiento del consumidor y la marca

La brecha entre el valor del producto y la comunicación de marca. El estudio revela una contradicción estratégica: mientras que el 89.2% de los encuestados considera la *calidad y acabados* como un factor decisivo de compra, y el 88.4% prefiere diseños *tradicionales auténticos*, el emprendimiento "Montenegro" carece de los elementos visuales para comunicar estos atributos. Aunque el producto cumple con la exigencia del mercado (autenticidad y calidad), la ausencia de un logotipo y nombre profesional impide que este valor sea percibido inmediatamente, debilitando su posición competitiva frente a opciones más comerciales, pero con mejor presentación.

2) Análisis correlacional

Para validar las hipótesis planteadas en el estudio y determinar la relación entre las variables de percepción del consumidor, se aplicó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman. Tras explorar las diferentes dimensiones del estudio, se identificó una relación clave y significativa que fundamenta la estrategia de branding.

Tabla 34. *Correlación entre la Valoración de la Historia y el Apoyo a la Economía Local.*

Correlaciones

			La historia detrás de la pieza es importante	Pagaría extra si: Es sostenible / apoya economía local
Rho de Spearman	La historia detrás de la pieza es importante	Coeficiente de correlación	--	
		Sig. (bilateral)	.	
		N	372	
	Pagaría extra si: Es sostenible / apoya economía local	Coeficiente de correlación	-,131*	--
		Sig. (bilateral)	,011	.
		N	372	372

Nota. *La correlación es significativa al nivel de significancia de 0,05 (bilateral). El coeficiente negativo (-0,131) indica una relación inversa estadísticamente significativa, aunque débil, entre las variables. Esto refleja que, a mayor importancia asignada a la historia de la pieza, se observa una ligera tendencia a disminuir la disposición declarada a pagar un valor adicional por sostenibilidad, y viceversa; ambos elementos se comportan con relativa independencia en el consumidor analizado.*
Fuente: investigación directa.
Elaborado por: la autora.

a) Interpretación y análisis

El análisis de correlación de Rho de Spearman mostró una relación estadísticamente significativa entre las variables "La historia detrás de la pieza es importante" y "Pagaría extra si el producto es sostenible y apoya la economía local" (r_s = -0,131; p = 0,011). Dado que el valor de p es menor a 0,05, se descarta la hipótesis nula, lo que confirma una asociación real entre ambas variables en el mercado objetivo.

Pero el signo negativo (-0,131) muestra que la relación es débil y va al revés de lo que uno pensaría. O sea, que a alguien le guste mucho la historia de las artesanías Pasto no quiere decir que vaya a pagar más por el tema de la sostenibilidad o por apoyar a la economía local. De hecho, los que más valoran el lado cultural de la pieza suelen pensarlo dos veces antes de soltar más plata solo por ayudar a la economía del lugar.

Para el microemprendimiento "Montenegro", esto es un dato que vale oro, porque deja claro que la "identidad cultural" y el "apoyo a lo local" son cosas que la gente ve por separado al momento de comprar. Entonces, a la hora de armar la marca no conviene meter todo en un mismo saco. Lo mejor es usar la historia y el valor simbólico de la cultura Pasto como el gancho

principal, lo que toca la fibra, y después ofrecer lo del apoyo a la economía local y la recolección responsable de los materiales como un plus, algo que suma pero no es lo primero.

2.11. Conclusiones del estudio

Después de todo el diagnóstico, se puede decir que el microemprendimiento "Montenegro" está medio en una encrucijada: tiene un producto que a la gente le encanta y que está muy bien hecho (al 89,2% le gustó), pero nadie lo ve porque no tiene una imagen de marca armada. Y ojo, que esto de no tener marca no es solo un capricho estético, es un problema real de plata, porque el 62,6% de la gente dice que si ve un logo profesional, confía más y se anima a comprar.

Pero lo más interesante que salió del estudio no son solo los problemas, sino las oportunidades que aparecieron con los cruces de datos ($r_s = -0{,}131$; $p = 0{,}011$). Al comprobar que el interés por la historia de la pieza y la disposición a pagar más por la sostenibilidad y el apoyo local no van de la mano, queda claro que son cosas que la gente valora por separado. ¿Qué significa esto? Que el valor que el cliente ve se reparte en dos canastas distintas pero que se complementan: la historia cultural Pasto es lo que más engancha, lo emocional, mientras que lo de apoyar a la economía local (que al 93,5% le parece bien) se debe ofrecer como algo extra, un valor añadido. Por eso, armar una marca bien pensada no es un lujo, es algo que puede dar plata y que ayuda a aprovechar por separado esas dos cosas que la gente valora.

Para cerrar, el estudio deja clara la hoja de ruta para lo que sigue: el mercado no está pidiendo que se cambie el producto, sino que se lo presente mejor. Con un 88,4% de personas que prefiere los diseños tradicionales de verdad, la marca tiene que hacer de puente: por un lado tiene que verse moderna y competitiva, pero sin tocar para nada la estética de la cultura Pasto, porque ahí está la promesa de autenticidad. Y esto es clave si se piensa que al 46,51% de los encuestados le gusta más comprar cara a cara, yendo al taller del artesano. En resumen, el microemprendimiento "Montenegro" ya tiene el producto y ya tiene el mercado; la propuesta de branding va a ser lo que los junte, a punta de confianza, de saber separar bien los atributos y de contar bien la historia.

CAPÍTULO III - PROPUESTA

Los dos capítulos anteriores dejaron dos cosas claras: el microemprendimiento familiar "Montenegro" tiene un producto auténtico, con 38 años de trayectoria y una fuerte conexión con la cultura Pasto, pero no cuenta con una identidad visual que comunique ese valor. El diagnóstico situacional ubicó al negocio en el cuadrante "Crecer y Construir" de la Matriz IE, con un promedio de 2.98, lo que indica que las condiciones internas y externas son favorables para invertir en su desarrollo (Kotler & Keller, 2016). Por su parte, el estudio de mercado confirmó que existe un segmento real de consumidores, cerca de 3.760 personas anualmente, dispuesto a pagar entre $ 20 y $ 100 por una pieza que sea auténtica, hecha a mano y que cuente una historia verificable.

Este capítulo recoge esos hallazgos y los convierte en una propuesta concreta de branding. No se trata de inventar un negocio nuevo ni de cambiar lo que el emprendimiento ya hace bien, sino de darle a ese trabajo artesanal una cara visible: un nombre, un sistema visual, una manera de llegar al cliente y una forma de medir si lo que se está haciendo realmente funciona.

3.1. Plan estratégico

El plan estratégico de esta propuesta se apoya en el modelo del prisma de identidad de marca, que plantea que una marca sólida se construye a partir de seis facetas que deben ser coherentes entre sí: el físico lo que se ve y se toca, la personalidad, la cultura, la relación con el consumidor, el reflejo del consumidor ideal y la autoimagen (Kapferer, 2012). Aplicado al microemprendimiento "Montenegro", este modelo se traduce de la siguiente manera:

a) **Físico:** piezas talladas a mano en piedra jade y cerámica, con iconografía geométrica de la cultura Pasto con espirales, soles estilizados, figuras zoomorfas.

b) **Personalidad:** tiene que ser muy cercana, auténtica y familiar; una marca que no pretende ser lo que no es.

c) **Cultura:** debe mantener el legado ancestral del pueblo Pasto y la identidad territorial de la provincia del Carchi.

d) **Relación:** tiene que crear un vínculo directo entre el artesano y el cliente, sostenido en la explicación personal del proceso y del significado de representa cada pieza.

e) **Reflejo:** tanto el turista como el comprador debe estar consciente de que busca experiencias culturales únicas, no solamente souvenirs genéricos.

f) **Autoimagen:** el consumidor se percibe a sí mismo como alguien que valora y que preserva lo auténtico al elegir esta pieza sobre una que ha sido industrializada.

A esto se suma el modelo de valor de marca de Aaker (1996), que identifica cuatro pilares que deben fortalecerse de manera simultánea: el reconocimiento de marca, la calidad percibida, las asociaciones de marca y la lealtad del cliente. El diagnóstico mostró que "Montenegro" ya tiene una calidad percibida y el 89.2% de los encuestados la valora como decisiva y cierta lealtad entre revendedores, pero prácticamente no tiene reconocimiento de la marca ni de las asociaciones visuales estructuradas. Por eso, el plan estratégico prioriza precisamente esos dos pilares.

En función de esta situación, la presente propuesta se organiza alrededor de cuatro ejes estratégicos que son los siguientes:

a) **Autenticidad verificable:** comunicar de una forma explícita el origen familiar, los 38 años de trayectoria y de manera especial la conexión con la cultura Pasto.

b) **Identidad visual profesional:** construir un sistema de marca que incluya un imagotipo, los colores, la tipografía que debe ser coherente con esa autenticidad de la marca.

c) **Presencia en el punto de venta y en las redes sociales:** reforzar el canal físico, que es el preferido por el 46.5% de todos los encuestados, sin descuidar una presencia digital, por el momento básica, que irá evolucionado de acuerdo al comportamiento del consumidor y las nuevas tendencias del mercado.

d) **Formalización progresiva:** esto quiere decir que se proyecta avanzar hacia la calificación artesanal que permitiría acceder a todos los beneficios de la Junta Nacional de Defensa del Artesano (2023).

3.2. Objetivos de la propuesta

3.2.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta de branding para el microemprendimiento familiar "Montenegro" que consolide su identidad visual y su narrativa cultural, con base en los hallazgos del diagnóstico situacional y del estudio de mercado, para el fortalecimiento de su posicionamiento comercial durante el periodo 2026.

3.1.1. Objetivos Específicos

a) Diseñar un sistema de identidad visual para el microemprendimiento conformado por un imagotipo, la paleta cromática y la tipografía corporativa, que esté fundamentado en la iconografía de la cultura Pasto.

b) Desarrollar las principales aplicaciones que requiere la marca como son las etiquetas, el empaque y las tarjetas de la narrativa cultural de una manera que sea coherente con la propuesta visual.

c) Definir la segmentación del mercado y los perfiles de buyer persona que se orienten a las decisiones comerciales del emprendimiento "Montenegro".

d) Definir el marketing mix que se relaciona con el producto, el precio, la plaza y la promoción, y que sea aplicable a la realidad operativa del emprendimiento "Montenegro".

e) Estructurar el plan operativo, el presupuesto referencial y los indicadores de gestión que permitan monitorear los resultados de la propuesta.

3.3. Identificación de las estrategias a aplicarse

Para identificar las estrategias más adecuadas se retomó la matriz de cruce estratégico FODA desarrollada en el Capítulo I (Tabla 17), y se contrastó con el modelo de Ansoff (1957), que clasifica las estrategias de crecimiento según se trabaje con productos y mercados actuales o nuevos. Dado que "Montenegro" ya cuenta con un producto consolidado y un mercado que lo conoce, aunque de forma limitada, la estrategia principal que le corresponde es la de penetración de mercado: vender más, a más gente, dentro del mismo mercado, diferenciándose por marca en lugar de por precio. De manera secundaria, se identifica una oportunidad de desarrollo de producto, mediante líneas nuevas como piezas de joyería en jade o ediciones limitadas para coleccionistas, algo que puede evaluarse en una etapa posterior.

A partir de este análisis, se identifican las siguientes estrategias a aplicarse:

1) Estrategia de la identidad de marca: construir un sistema visual profesional que traduzca visualmente la autenticidad cultural y familiar del negocio (Wheeler, 2018).

2) Estrategia de storytelling y el contenido digital: con esta estrategia se busca documentar y comunicar todo el proceso artesanal y la historia familiar a través del uso de las redes sociales, aprovechando que el 27.15% de los encuestados prefiere mirar los videos del proceso de elaboración.

3) Estrategia del canal directo: esta estrategia pretende consolidar el taller como el principal punto de venta, ya que es la opción preferida por el 46.5% de los encuestados, que será complementada con la participación en las ferias artesanales.

4) Estrategia del precio diferenciado por valor: con la aplicación de esta estrategia se busca sostener los precios acordes con el rango de $ 20 a $ 100 que el mercado

objetivo ya está dispuesto a pagar por la autenticidad, evitando el competir por precio con las artesanías genéricas que cuestan entre $ 3 a $ 10.

5) **Estrategia de la formalización artesanal:** apostar por la formalización le permite avanzar en la calificación artesanal ante la Junta Nacional de Defensa del Artesano, lo que le abriría acceso a la capacitación, la participación en las ferias institucionales y los beneficios tributarios (Junta Nacional de Defensa del Artesano, 2023).

3.4. Matriz estructura de la propuesta

La siguiente matriz resume cómo se articulan los componentes de la propuesta con los objetivos específicos planteados y los resultados que se espera obtener con cada uno.

Tabla 35. *Matriz integral de la propuesta de branding para el microemprendimiento "Montenegro".*

Componente estratégico	Estrategia asociada	Tácticas principales	Resultado esperado	Indicador de gestión	Presupuesto estimado
Identidad visual (imagotipo, paleta cromática, tipografía)	Estrategia de identidad de marca	Diseño profesional del sistema visual; definición de aplicaciones básicas	Marca reconocible y coherente con la cultura Pasto	Reconocimiento de marca del 40% en 6 meses	$200 (naming $30, misión/visión/valores $20, imagotipo, paleta y tipografía $150)
Aplicaciones de marca (etiqueta con QR, empaque kraft, tarjeta de narrativa cultural)	Estrategia de storytelling y contenido digital	Impresión y colocación de etiquetas; producción de empaques y tarjetas narrativas	Mayor percepción de valor y trazabilidad cultural del producto	100% de piezas vendidas con etiqueta y QR	$100 (etiquetas $30, empaque kraft $40, tarjeta narrativa $30)
Segmentación y buyer persona	Estrategia de precio diferenciado por valor	Definición de perfiles "Lucía" y "Andrés"; comunicación dirigida por segmento	Comunicación efectiva hacia los segmentos con mayor disposición de pago	Seguidores en redes sociales: 300 en 6 meses	Sin partida presupuestaria (gestión propia de la familia)
Mix de marketing (producto, precio, plaza, promoción)	Estrategia de canal directo y precio por valor	Exhibición de precios; fortalecimiento del taller como canal principal; contenido de proceso artesanal	Decisiones comerciales alineadas con la propuesta de valor	Ticket promedio de venta: incremento del 10% frente a línea base	$570 (intervención de fachada $250, señalética $120, mobiliario de exhibición $200)
Plan operativo y formalización	Estrategia de formalización artesanal	Trámite de calificación ante la JNDA; ejecución de acciones planificadas	Ejecución medible y sostenible de la propuesta en el tiempo	Avance de formalización: 100% en 6 meses	Sin partida presupuestaria (trámite gestionado por la familia)
TOTAL					**$870**

Elaborado por: La autora.

3.5. Desarrollo de la propuesta

3.5.1. Naming

El nombre "Montenegro" ya existe: es el apellido del fundador, Luis Armando Montenegro, y es también el nombre por el que la familia y algunos clientes fijos reconocen al negocio. Cambiarlo por completo implicaría perder 38 años de reputación construida de boca en boca. Por eso, la propuesta de naming no reemplaza el nombre, sino que lo formaliza y lo acompaña de un descriptor que aclara a qué se dedica el negocio y con qué cultura se identifica.

Se propone la actualización de la marca a **"MONTENEGRO Artesanías Pasto".** El apellido se mantiene como el ancla de la autenticidad y la trayectoria familiar, mientras que el descriptor **"Artesanías Pasto"** cumple con una función más informativa y le dice al turista, en dos palabras, qué es lo que va a encontrar y de qué cultura proviene. Esta estructura de "nombre propio más el descriptor cultural" resulta ser bastante coherente con lo que Wheeler (2018) recomienda para las marcas que tiene un origen familiar o artesanal, donde el nombre del fundador es en sí mismo un argumento de autenticidad que no es conveniente descartar.

3.5.2. Imagotipo

Ilustración 32. *Diseño del imagotipo.*



Fuente: Propuesta de identidad visual del microemprendimiento.
Elaborado por: La autora.

El imagotipo debe combinar un símbolo y un logotipo que puedan usarse juntos o por separado. Como símbolo, se propone una espiral doble estilizada, uno de los motivos más reconocibles de la cerámica y orfebrería Pasto, que representa la dualidad y la relación entre el ser humano y la naturaleza (Ministerio de Cultura y Patrimonio (Ecuador), 2020).

La espiral debe dibujarse con líneas geométricas simples, evitando el detalle excesivo, para que funcione bien en tamaños pequeños como etiquetas o redes sociales. Debajo o al lado del símbolo, el logotipo debe mostrar la palabra "MONTENEGRO" en mayúsculas, con el descriptor "Artesanías Pasto" en un tamaño menor. El diseño debe evitar cualquier imitación

literal de piezas arqueológicas expuestas en museos; la espiral debe ser una interpretación propia y no una copia de un objeto patrimonial específico, siguiendo el principio de reinterpretación respetuosa que plantea Wheeler (2018) para marcas basadas en patrimonio cultural.

3.5.3. Paleta cromática

Ilustración 33. *Paleta cromática.*



Fuente: Propuesta de identidad visual del microemprendimiento.
Elaborado por: La autora.

Se proponen cuatro colores principales, elegidos por su relación directa con los materiales y el entorno del emprendimiento. Verde jade (aproximado a HEX #3B6E5C, RGB 59-110-92, CMYK 74-30-58-13), que representa la piedra jade recolectada a mano, materia prima principal del taller. El color terracota (HEX #B5651D, RGB 181-101-29, CMYK 20-58-100-6), que hace referencia a la cerámica y al barro que se utiliza en la región. El negro obsidiana (HEX #2B2320, RGB 43-35-32, CMYK 0-19-26-83), este color está inspirado en la piedra volcánica del Carchi, usado como color que sirva de contraste y para la tipografía principal, se propone usar el color dorado ancestral (HEX #C9A24B, RGB 201-162-75, CMYK 0-19-63-21), como un color que sirva de acento para los detalles y aquellos elementos que se quieran resaltar, evocando el sol como símbolo recurrente en la iconografía Pasto. Esta selección de colores sigue el principio de que los colores de una marca deben tener una justificación cultural o material y no debe elegirse solo por satisfacer un gusto estético (Doppler, s.f.).

3.5.4. Tipografía corporativa

Ilustración 34. *Tipografía corporativa.*

MONTENEGRO
ARTESANÍAS PASTO

Fuente: Propuesta de identidad visual del microemprendimiento.
Elaborado por: La autora.

Se recomienda una familia tipográfica principal de tipo slab serif con terminaciones marcadas, que transmita solidez y artesanía, para el logotipo y los títulos, por ejemplo, alternativas de acceso libre en Google Fonts como “Yeseva One” o “Roboto Slab”. Para el texto de apoyo como las etiquetas, redes sociales, tarjeta de narrativa se recomienda una tipografía sans serif simple y muy legible, como “Nunito Sans” o “Lato”, que funcione bien tanto en impresos pequeños como en pantallas. La combinación de una tipografía con carácter para el logotipo y una tipografía neutra para el resto del material sigue la recomendación general de mantener no más de dos familias tipográficas por marca, para no perder coherencia visual (HubSpot, 2025).

3.5.5. Aplicaciones de marca

Ilustración 35. *Diseño de etiqueta para producto artesanal.*



Fuente: Propuesta de identidad visual del microemprendimiento.
Elaborado por: La autora.

La etiqueta debe ser pequeña de aproximadamente 5x8 cm, en papel kraft o similar, para mantener coherencia con el carácter artesanal del producto. Debe incluir el imagotipo, el nombre de la pieza, el material piedra jade o cerámica, y un código QR que dirija a la página o perfil de redes sociales donde se explica la historia completa de la pieza y de la cultura Pasto. Incluir esta explicación es especialmente importante porque el 89.5% de los encuestados considera importante o muy importante que la pieza venga acompañada de una explicación de su simbolismo o historia.

Ilustración 36. *Diseño de empaque.*



Fuente: Propuesta de identidad visual del microemprendimiento.
Elaborado por: La autora.

Se propone una bolsa o caja pequeña de cartón reciclado, con el imagotipo estampado en un solo color verde jade o negro obsidiana, según el fondo. El empaque debe evitar plásticos, en coherencia con la narrativa de sostenibilidad que valoran el 93.5% de los encuestados que dijeron estar dispuestos a pagar más por un producto sostenible que apoye la economía local; el interior puede incluir la tarjeta de una narrativa cultural.

Ilustración 37. *Tarjeta de narrativa cultural.*



Fuente: Propuesta de identidad visual del microemprendimiento.
Elaborado por: La autora.

Tarjeta de bolsillo con un tamaño aproximado de una tarjeta de presentación grande, 10x7 cm, impresa por ambos lados. En el anverso, el símbolo o motivo Pasto usado en la pieza. En el reverso, la historia del emprendimiento familiar Montenegro y del artesano Luis Armando Montenegro, en un lenguaje breve y cercano, en español y con una versión corta en inglés, considerando que un porcentaje relevante de visitantes son turistas colombianos y, en menor medida, extranjeros de otros países. Esta tarjeta responde directamente al hallazgo de que el 86% de los encuestados valora que una etiqueta o empaque cuente la historia de la pieza.

Ilustración 38. *Folleto Informativo.*



Fuente: Propuesta de identidad visual del microemprendimiento.
Elaborado por: La autora.

El folleto se muestra completamente abierto sobre un fondo oscuro y está diseñado sobre un papel con textura estilo kraft que integra tres cuerpos informativos. En la sección izquierda presenta el título de identidad cultural acompañado de la fotografía de una pieza artesanal sobre piedra. En la parte central incluye la fotografía del maestro artesano junto a su reseña biográfica y trayectoria. En el panel de la derecha se ubica el nombre del taller, el logotipo y la sección de invitación para visitar el local.

3.6. Plan Operativo de marketing

El siguiente cuadro presenta una visión general de cómo se organiza la ejecución de la propuesta, antes de entrar al detalle de cada componente en las secciones siguientes.

Tabla 36. *Plan operativo de marketing.*

Eje estratégico	Objetivo	Acción	Subtareas	Responsable	Periodo estimado	Recursos necesarios	Presupuesto estimado	Indicador de avance
Identidad visual	Construir una marca reconocible que comunique autenticidad cultural	Diseñar imagotipo, paleta cromática y tipografía corporativa	Investigación de referentes visuales de la cultura Pasto; bocetaje del símbolo (espiral doble estilizada); definición de colores (verde jade, terracota, negro obsidiana, dorado ancestral); selección de tipografías (slab serif para títulos y sans serif para textos de apoyo); pruebas de aplicación en diferentes formatos	Diseñador gráfico / autora	Mes 1	Software de diseño; referencias visuales de la cultura Pasto; asesoría de diseñador	$200 (naming: $30, misión, visión y valores: $20, imagotipo, paleta y tipografía: $150)	Aprobación del sistema visual; manual de marca básico elaborado
Aplicaciones de marca	Comunicar autenticidad y cultura a través de los puntos de contacto físico	Producir etiquetas, empaques y tarjetas de narrativa cultural	Diseño y diagramación de etiqueta (5x8 cm) con código QR; diseño de empaque kraft con imagotipo estampado; redacción de contenido para tarjeta narrativa (español e inglés); impresión de 500 etiquetas, 300 empaques y 500 tarjetas; colocación de etiquetas en piezas terminadas	Artesano / diseñador / imprenta local	Mes 1-2	Archivos de diseño en alta resolución; proveedores de impresión; papel kraft y materiales sostenibles	$100 (etiquetas: $30, empaques: $40, tarjetas: $30)	100% de piezas vendidas con etiqueta y QR; existencias suficientes para 3 meses
Presencia digital	Aumentar el reconocimiento de marca en el entorno digital	Crear y activar redes sociales con contenido del proceso artesanal	Creación de perfiles en Instagram y Facebook; planificación de contenido (10 publicaciones mensuales); grabación y edición de videos cortos del proceso de tallado; publicación de testimonios de clientes; interacción con comentarios y mensajes; gestión de WhatsApp Business para pedidos y consultas	Familia Montenegro / apoyo externo	Mes 2 en adelante	Equipo básico de grabación (celular con una buena cámara); herramientas de edición gratuitas; tiempo dedicado a la gestión	Sin partida presupuestaria (gestión propia de la familia)	300 seguidores en 6 meses; engagement semanal en publicaciones

Eje estratégico	Objetivo	Acción	Subtareas	Responsable	Periodo estimado	Recursos necesarios	Presupuesto estimado	Indicador de avance
Canal directo y ferias	Reforzar el punto de venta principal y ampliar el alcance comercial	Señalizar el taller y participar en ferias artesanales IEPS	Diseño e instalación de letrero exterior con imagotipo; señalética interior con precios visibles y narrativa cultural; inscripción en al menos una feria artesanal institucional (IEPS Carchi); preparación de exhibición portátil para ferias; coordinación de transporte y logística	Familia Montenegro	Mes 2-3	Letrero exterior; materiales de exhibición para ferias (mesa, mantelería, soportes); vehículo para transporte	$570 (intervención de fachada: $250, señalética: $120, mobiliario de exhibición: $200)	Señalética instalada; participación en 2 ferias durante el año
Formalización	Acceder a beneficios institucionales para fortalecer el negocio	Iniciar trámite de calificación artesanal ante la Junta Nacional de Defensa del Artesano (JNDA)	Revisión de requisitos para la calificación artesanal; preparación de documentación (registro único del artesano, certificados, fotografías del taller); presentación de la solicitud ante la JNDA; seguimiento del trámite; obtención de la calificación	Familia Montenegro	Mes 1-6	Documentos del artesano y del taller; fotografías; tiempo para diligenciamiento	Sin partida presupuestaria (trámite gestionado por la familia)	100% de requisitos cumplidos en 6 meses; calificación artesanal obtenida

Elaborado por: La autora.

3.7. Segmentación de mercado

Retomando la segmentación planteada en el Capítulo II y los resultados de la encuesta aplicada a 372 visitantes, se detalla a continuación la segmentación de mercado que debe orientar las decisiones de comunicación y venta del microemprendimiento.

Tabla 37. *Matriz de segmentación de mercado para el microemprendimiento "Montenegro".*

Tipo de segmentación	Variable	Descripción	Implicación para la estrategia de branding
Geográfica	País de residencia	Ecuador (68.8%), Colombia (28.2%), Estados Unidos (2.4%), España (0.5%)	La comunicación debe priorizar el español, con apoyo visual que trascienda el idioma; el mensaje debe conectar con la herencia cultural compartida con Colombia
	Zona de mayor concentración	Provincia del Carchi (Tulcán) y departamento de Nariño (Colombia)	La estrategia debe enfatizar la identidad Pasto como un patrimonio binacional, aprovechando el flujo turístico constante entre los dos países
	Punto de contacto principal	Cementerio Municipal de Tulcán, principal atractivo turístico de la ciudad	El branding debe ser visible desde la entrada del cementerio; la señalética y la fachada del taller son los primeros puntos de contacto con el cliente
Demográfica	Edad	70.7% del mercado tiene entre 25 y 55 años (36-45 años: 28.5%; 25-35 años: 24.2%)	El diseño de marca y el tono de comunicación deben apelar a un público adulto, que valora la calidad, la autenticidad y la historia detrás del producto
	Género	51.9% mujeres, 48.1% hombres	La propuesta visual debe ser equilibrada y atractiva para ambos géneros; el empaque y la narrativa no deben inclinarse hacia un público exclusivamente femenino o masculino
	Nivel educativo	Predominantemente superior	La narrativa cultural puede ser elaborada y profunda; el cliente valora la información bien documentada y la trazabilidad del producto
Socioeconómica	Disposición de pago	66.7% dispuesto a pagar entre $20 y $100 por una pieza auténtica	El precio debe reflejar el valor percibido; el branding debe comunicar por qué la pieza vale lo que cuesta, justificando el rango de precios con autenticidad y calidad
	Perfil de gasto	Turista cultural con capacidad de gasto medio-alto (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2023)	La marca debe proyectar calidad y exclusividad sin perder la cercanía artesanal; el punto de venta debe transmitir confianza y profesionalismo
Psicográfica	Valores	Autenticidad y tradición el (22.9%), preservación de un legado el (19.9%), trabajo hecho a mano un (19.4%)	El storytelling debe hacer énfasis en el origen familiar, la trayectoria de más de 38 años y el proceso artesanal; el eslogan y la narrativa tienen que reforzar estos valores en cada punto de contacto con la marca
	Actitud de compra	El 89.5% valora que cada pieza incluya una explicación de su simbolismo o de su historia	La etiqueta y la tarjeta de la narrativa cultural deben formar parte central de la propuesta de valor y deben estar presentes siempre en cada pieza que sea vendida

Tipo de segmentación	Variable	Descripción	Implicación para la estrategia de branding
	Sensibilidad cultural	El 88.4% prefiere los diseños tradicionales que sean auténticos sobre las adaptaciones modernas	La identidad visual debe respetar la iconografía Pasto; las adaptaciones deben ser reinterpretaciones respetuosas, no alteraciones que diluyan el significado cultural
Conductual	Frecuencia de visita	El 32% visita Tulcán por primera vez; 26.9% son residentes locales	La marca debe ser clara y memorable para que el visitante primerizo recuerde el nombre y pueda recomendarlo; debe reforzar la lealtad del cliente local mediante la atención personalizada y la calidad consistente
	Lugar de compra preferido	El 46.5% prefiere comprar directamente en el taller del artesano	La experiencia en el taller debe ser el centro de la propuesta; el branding debe traducirse en un espacio físico que comunique autenticidad y profesionalismo
	Canal de información	Las redes sociales un (26.1%), señalización física un (25.3%), recomendación personal un (23.9%)	La estrategia de comunicación debe ser omnicanal: señalética clara en el punto de venta, presencia activa en redes sociales y fomento de la recomendación boca a boca mediante una experiencia memorable

Elaborado por: La autora.

3.8. Buyer Persona

El concepto de buyer persona permite representar, en un perfil concreto, a los segmentos de clientes identificados en la encuesta, de manera que las decisiones de diseño y comunicación tengan un rostro humano de referencia y no solo porcentajes (Cooper, 1999; Revella, 2015). A partir de los datos recogidos, se construyeron dos perfiles representativos del mercado meta de “Montenegro”.

Ilustración 39. *Buyer Persona Mujer*.

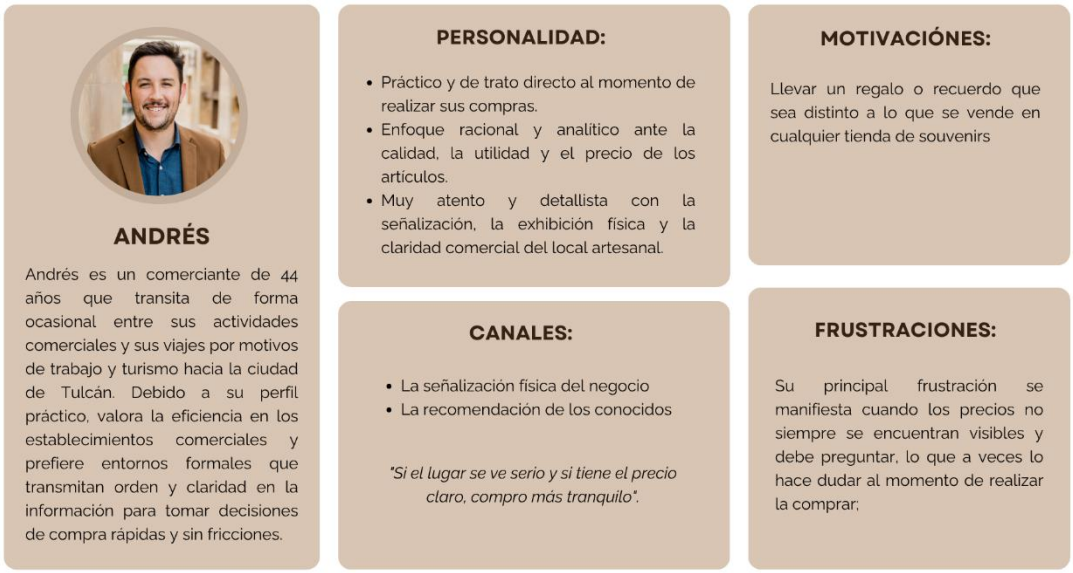


Fuente: Elaborado con base en los resultados de la encuesta aplicada (n=372).

Elaborado por: La autora.

Este perfil recoge el hallazgo de que el 89.5% de los encuestados valora la explicación del simbolismo que tiene cada pieza, y que el 62.6% confía más en una marca que cuenta con un nombre y un logotipo que sean profesionales.

Ilustración 40. *Buyer Persona Hombre.*



Fuente: Elaborado con base en los resultados de la encuesta aplicada (n=372).
Elaborado por: La autora.

Este perfil de Buyer persona recoge el hallazgo de que a los turistas que son ocasionales y que representan el 24.7% de la muestra les preocupa la falta de los precios visibles y se identifica también en la ficha de observación directa que se presenta en el Capítulo II.

3.9. Mercado meta

Siguiendo el modelo de segmentación, targeting y posicionamiento (STP) propuesto por Kotler y Armstrong (2018), el mercado meta de “Montenegro” se define como un mercado meta concentrado: un solo segmento, bien definido, en lugar de intentar atender a todo tipo de comprador. Este segmento corresponde a los turistas culturales y visitantes conscientes, de entre 25 y 55 años, con nivel educativo medio-alto, que valoran la autenticidad y la historia por encima del precio bajo, y que están dispuestos a pagar entre $ 20 y $ 100 por una pieza. Según el cálculo de la demanda desarrollado en el Capítulo II, este segmento representa aproximadamente 3.760 personas al año, de las cuales cerca de 2.509 corresponden específicamente al nicho de artesanía cultural auténtica en el que “Montenegro” tiene ventaja frente a la oferta genérica de la zona.

Partiendo de este mercado meta, se propone el siguiente enunciado de posicionamiento, siguiendo el enfoque que manifiestan Ries y Trout (2001): para aquellos turistas culturales y los visitantes que son conscientes que buscan una artesanía auténtica de la cultura Pasto, "Montenegro" es el taller familiar con más de 38 años de trayectoria y que le ofrece piezas talladas completamente a mano en piedra jade, que además cuenta con una historia verificable detrás de cada una de las piezas, a diferencia de las artesanías industrializadas o las que son importadas que solo imitan el estilo sin tener un verdadero significado.

3.10. Componentes del mix de marketing

A continuación, se detallan los cuatro componentes clásicos del mix de marketing (producto, precio, plaza y promoción), definidos de acuerdo con el modelo de Kotler y Armstrong (2018) y adaptados a la realidad operativa del microemprendimiento.

Tabla 38. *Marketing mix para el microemprendimiento "Montenegro".*

Componente	Elemento	Descripción	Justificación
PRODUCTO	Línea actual	Morteros, figuras talladas en piedra jade y piezas de cerámica con iconografía Pasto	Producto con 38 años de trayectoria y autenticidad cultural verificable
	Nivel de personalización	Piezas bajo pedido según preferencias del cliente	Responde a la flexibilidad operativa del taller
	Empaque y etiquetado	Etiqueta con código QR y empaque en kraft reciclado	89.5% de los encuestados valora la explicación del simbolismo; 93.5% valora la sostenibilidad
	Garantía	Política de cambios ante fallas de fabricación	Práctica ya existente de forma informal; genera confianza
	Posible extensión futura	Línea de joyería en jade y ediciones limitadas para coleccionistas	Oportunidad de desarrollo de producto identificada en el análisis estratégico (Ansoff)
PRECIO	Estrategia general	Precio basado en el valor percibido, no en el precio más bajo del mercado (Kotler & Armstrong, 2018)	Evita competir por precio con artesanías genéricas de $3 a $10
	Rango de precios	Entre $15 y $250, según tamaño y complejidad de la pieza	Coherente con la variedad de productos y el nivel de trabajo artesanal
	Justificación	66.7% de los encuestados acepta pagar entre $20 y $100 por una pieza auténtica	Dato directo del estudio de mercado (Capítulo II)
	Visibilidad de precios	Se recomienda exhibir el precio en cada pieza	La ausencia de precios genera incomodidad en el cliente (ficha de observación directa)
PLAZA	Taller frente al Cementerio Municipal	Canal principal; preferido por el 46.5% de los encuestados	Ubicación estratégica con alto flujo de visitantes
	Ferias artesanales IEPS	Canal complementario para acceder a nuevos compradores	Permite llegar a compradores que no visitan el taller
	Plaza Centenario de Otavalo	Canal ya utilizado por el emprendimiento; mantiene alcance a turismo internacional	Canal probado con resultados previos
	Redes sociales / WhatsApp Business	Canal de contacto y toma de pedidos personalizados	Complementa el canal físico sin reemplazarlo; responde a la demanda digital
PROMOCIÓN	Contenido de proceso artesanal	Videos cortos mostrando el tallado	Preferido por el 27.15% de los encuestados
	Testimonios de clientes	Publicación de experiencias reales de compradores	26.6% de preferencia; genera confianza en nuevos compradores
	Alianzas turísticas	Coordinación con operadores y guías de la "Ruta de los Pastos"	Aprovecha el flujo de turismo cultural en la región
	Participación institucional	Ferias organizadas por la JNDA y el IEPS Carchi	Acceso a nuevos segmentos y validación institucional

Elaborado por: La autora.

3.11. Plan de medios

El plan de medios combina canales propios, canales pagados y canales ganados, siguiendo la lógica de que una marca pequeña no puede depender de un solo canal (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). Los canales propios incluyen el perfil de Instagram y Facebook del emprendimiento y una cuenta de WhatsApp Business para atención y pedidos. Los canales ganados corresponden a la recomendación boca a boca, ya reconocida como el principal medio de difusión actual del negocio, y a menciones de operadores turísticos locales. Como canal pagado de bajo costo, se sugiere una inversión puntual en publicidad segmentada dentro de Instagram, dirigida a usuarios interesados en turismo cultural en Ecuador y sur de Colombia, coincidiendo con los meses de mayor afluencia al Cementerio Municipal.

Ilustración 41. *Cronograma.*

Eje estratégico / Acción	**Mes 1**	**Mes 2**	**Mes 3**	**Mes 4**	**Mes 5**	**Mes 6**
Identidad visual: definición de naming	■					
Identidad visual: misión, visión y valores	■					
Identidad visual: imagotipo, paleta cromática y tipografía	■	■				
Aplicaciones de marca: etiquetas con código QR		■	■			
Aplicaciones de marca: empaque kraft personalizado		■	■			
Aplicaciones de marca: tarjetas de narrativa cultural		■	■			
Punto de venta: intervención de fachada			■	■		
Punto de venta: señalética interna y externa			■	■		
Punto de venta: mobiliario de exhibición				■	■	
Presencia digital: redes sociales y WhatsApp Business		■	■	■	■	■
Canal directo: participación en ferias artesanales IEPS				■		■
Formalización: calificación artesanal ante la JNDA	■	■	■	■	■	■
Seguimiento: revisión de indicadores (KPI) y ajustes			■			■

Nota: *las celdas sombreadas indican los meses en que se ejecuta cada acción; la gestión de redes sociales y el trámite de la formalización se desarrollan de forma continua con recursos propios de la familia Montenegro.*

Fuente: Plan operativo de marketing propuesto.

Elaborado por: La autora.

3.12. Matriz de Plan Operativo (presupuesto)

La siguiente matriz integra las acciones del plan operativo con su responsable, el periodo de ejecución y el presupuesto referencial estimado para cada una, considerando la escala de un microemprendimiento familiar.

Tabla 39. *Matriz de plan operativo y presupuesto.*

Categoría	Acción	Detalle	Responsable	Valor estimado	% del total	Observaciones
Diseño e identidad de la marca	Definición de naming	Nombre y descriptor de marca	Diseñador gráfico / autora	30	3,4%	Selección del nombre "Montenegro" y de su descriptor "Artesanías de Pasto", con verificación de disponibilidad y pertinencia cultural.
	Definición de misión, visión y valores	Declaración estratégica de marca	Autora / familia Montenegro	20	2,3%	Redacción de la plataforma estratégica que orienta la comunicación de la marca y da coherencia al discurso de autenticidad cultural.
	Diseño de logotipo, paleta cromática y tipografía	Sistema de identidad visual completo	Diseñador gráfico	150	17,2%	Investigación de referentes visuales de la cultura Pasto, bocetaje del símbolo (espiral doble estilizada), definición de colores (verde jade, terracota, negro obsidiana, dorado ancestral) y selección de tipografías slab serif para títulos y sans serif para textos de apoyo.
	Subtotal de la categoría			**200**	**23,0%**	
Diferenciación cultural	Diseño de etiquetas con simbología Pasto	Etiquetado de producto con código QR	Imprenta local	30	3,4%	Diseño y diagramación de la etiqueta (5x8 cm) con el imagotipo, nombre de la pieza, material y código QR que dirige al contenido digital con la historia completa.
	Diseño del empaque	Empaque kraft con imagotipo	Imprenta local	40	4,6%	Estampado del imagotipo en un solo color, verde jade o negro obsidiana, sobre material reciclado, coherente con la narrativa de sostenibilidad.
	Elaboración de tarjeta de narrativa cultural con QR	Historia de marca y del artesano	Imprenta local	30	3,4%	Tarjeta a doble cara (10x7 cm) con la explicación del simbolismo del motivo Pasto en el anverso y la historia del emprendimiento familiar en el reverso, en español e inglés.
	Subtotal de la categoría			**100**	**11,5%**	
Experiencia en el punto de venta	Intervención de fachada	Mejora visual del taller	Maestro pintor / rotulista local	250	28,7%	Adecuación y pintura de la fachada del taller con la paleta cromática de la marca, de modo que el local sea identificable desde la vía pública frente al Cementerio Municipal.

Categoría	Acción	Detalle	Responsable	Valor estimado	% del total	Observaciones
	Diseño de señalética interna y externa	Letrero y rotulación	Rotulista local	120	13,8%	Letrero exterior con el imagotipo y el texto "MONTENEGRO Artesanías Pasto", resistente a la intemperie, y señalética interior con precios visibles y narrativa cultural.
	Mobiliario de exhibición	Estanterías y vitrinas	Carpintero local	200	23,0%	Estanterías y vitrinas para exhibir las piezas talladas de forma ordenada y jerarquizada, mejorando la percepción de valor en el punto de venta.
	Subtotal de la categoría			**570**	**65,5%**	
TOTAL				**870**	**100%**	

Nota: *los montos presentados son estimaciones referenciales, coherentes con la escala de un microemprendimiento familiar y con los precios de mercado local para este tipo de servicios. Se recomienda que el emprendimiento solicite las cotizaciones reales antes de la ejecución, con el fin de ajustar estas cifras a proveedores concretos. Cabe precisar que la gestión de las redes sociales, la producción del contenido digital y el trámite de la calificación artesanal ante la JNDA no figuran en este presupuesto porque se ejecutan directamente con los recursos propios de la familia Montenegro, sin desembolso monetario; no obstante, se mantienen dentro del plan operativo y se conservan sus indicadores de gestión en la Tabla 40.*

Elaborado por: La autora.

3.13. Indicadores de gestión / KPI's

Para monitorear si la propuesta está funcionando, se retoma el enfoque de Kaplan y Norton (1996), que plantea que los indicadores de gestión deben ser pocos, claros y directamente relacionados con los objetivos planteados, en lugar de acumular datos que no orienten ninguna decisión.

Tabla 40. *Indicadores de gestión KPI's.*

Indicador	Descripción - fórmula	Meta	Frecuencia
Reconocimiento de marca	N.º de clientes que recuerdan el nombre "Montenegro" sin ayuc / total de clientes encuestados	40% en 6 meses	Semestral
Seguidores en redes sociales	N.º total de seguidores en Instagram y Facebook	300 seguidores en 6 meses	Mensual
Piezas vendidas con etiqueta y QR	N.º de piezas vendidas con / total de piezas vendidas	100% de las piezas	Mensual
Ticket promedio de venta	Ingresos totales del mes / n.º de piezas vendidas en el mes	Incremento del 10% frente a la línea base	Mensual
Avance de formalización	N.º de requisitos cumplidos ante la JNDA / total de requisitos	100% en 6 meses	Trimestral

Elaborado por: La autora.

En conjunto, estos indicadores permiten verificar si la propuesta de branding está cumpliendo su propósito central: hacer visible, de manera coherente y medible, un producto que ya tiene calidad y autenticidad, pero que hasta ahora no ha logrado comunicarlas con claridad al mercado que está dispuesto a valorarlas.

CAPÍTULO IV - ESTUDIO FINANCIERO

El Capítulo III dejó definida la propuesta de branding para el microemprendimiento familiar “Montenegro”: su identidad visual, sus aplicaciones de marca, su plan operativo y su presupuesto referencial. Este capítulo toma esa misma propuesta y responde a la pregunta que toda familia que invierte en su negocio se termina haciendo: ¿esto realmente conviene ser aplicado? Para responderla, se construyó el presupuesto de mercadotecnia, se elaboraron los estados financieros del microemprendimiento en su situación actual y se proyectaron para un año bajo tres escenarios, con el fin de estimar el retorno real de la inversión realizada en branding.

4.1. Presupuesto de mercadotecnia

El presupuesto que se presenta a continuación detalla la inversión total destinada a las estrategias y tácticas del plan de marketing desarrollado en el Capítulo III, orientadas a fortalecer el reconocimiento de marca, diferenciar el producto artesanal mediante su identidad cultural y consolidar la experiencia de compra en el punto de venta del microemprendimiento “Montenegro”, ubicado frente al Cementerio Municipal de la ciudad de Tulcán.

Tabla 41. *Presupuesto de mercadotecnia.*

Presupuesto de mercadotecnia del microemprendimiento “Montenegro”			
Estrategia de identidad visual	**200,00$**		**23,0%**
Desarrollo de identidad de marca	Costo Parcial	Costo Anual	Porcentaje
Definición de naming	30,00$	30,00$	3,4%
Definición de misión, visión y valores	20,00$	20,00$	2,3%
Diseño de logotipo, paleta cromática y tipografía	150,00$	150,00$	17,2%
Estrategia de diferenciación cultural	**100,00$**		**11,5%**
Desarrollo de packaging cultural	Costo Parcial	Costo Anual	Porcentaje
Diseño de etiquetas con simbología Pasto	30,00$	30,00$	3,4%
Diseño del empaque	40,00$	40,00$	4,6%
Elaboración de tarjeta de narrativa cultural con QR	30,00$	30,00$	3,4%
Estrategia de experiencia en el punto de venta	**570,00$**		**65,5%**
Adecuación del punto de venta	Costo Parcial	Costo Anual	Porcentaje
Intervención de fachada	250,00$	250,00$	28,7%
Diseño de señalética interna y externa	120,00$	120,00$	13,8%
Mobiliario de exhibición	200,00$	200,00$	23,0%
Presupuesto total	**870,00$**		**100%**

Elaborado por: La autora.

Las columnas de costo que se manejan en este presupuesto corresponden a un valor único, ya que la propuesta corresponde a un plan de implementación inicial: cada actividad como la definición del naming, diseño de identidad visual, adecuación del punto de venta, entre otras se ejecuta una sola vez durante el periodo de lanzamiento de la marca, sin repetirse a lo largo del año. Por eso, en los estados financieros que se presentan a continuación, este monto

de $ 870,00 aparece como una inversión única registrada en el primer mes del ejercicio 2025, y ya no vuelve a aparecer como gasto en la proyección de 2026 (Sapag Chain, 2011).

4.2. Estados financieros

A continuación, se presentan los estados financieros del microemprendimiento “Montenegro” correspondientes al ejercicio 2025, año en el que se registra la inversión inicial en la propuesta de branding. Estos estados se construyeron con base en la información proporcionada por la familia Montenegro sobre su operación actual, y sirven como línea base para la proyección financiera que se desarrolla en la sección 4.3 (Gitman & Zutter, 2016).

4.2.1. Balance General

Tabla 42. *Balance General.*

Microemprendimiento "Montenegro"	
Balance General	
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2025	
ACTIVOS	
Activos Corrientes	
Caja/Bancos	4.740,00
Cuentas por cobrar	450,00
Provisión cuentas incobrables	-45,00
IVA en compras	180,00
IVA retenido por clientes	60,00
Crédito tributario I.R.	75,00
Inventario (materia prima y piezas terminadas)	2.400,00
Total Activos Corrientes	**7.860,00**
Activos Fijos	
Maquinaria y equipo (herramientas de talla y horno)	1.800,00
Equipo de computación y software	350,00
Muebles y enseres (mostrador y exhibidores)	950,00
Vehículo	1.500,00
Dep. Acum. Maquinaria	-360,00
Dep. Acum. Equipo de computación	-117,00
Dep. Acum. Muebles y enseres	-95,00
Dep. Acum. Vehículo	-300,00
Total Activos Fijos	**3.728,00**
TOTAL ACTIVOS	**11.588,00**
PASIVOS	
Pasivos Corrientes	
IVA en ventas	210,00
I.R. retenido a proveedores	40,00
Anticipo de clientes	150,00
Cuentas por pagar a proveedores	500,00
Total Pasivos Corrientes	**900,00**
Pasivos No Corrientes	
Compromisos con Inst. Financieras	700,00
Total Pasivos No Corrientes	**700,00**
TOTAL PASIVOS	**1.600,00**
PATRIMONIO	
Capital social	3.500,00
Resultados de ejercicios anteriores	1.348,00
Utilidad del ejercicio	5.140,00
TOTAL PATRIMONIO	**9.988,00**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**11.588,00**

Fuente: Registros contables del microemprendimiento "Montenegro" (2025).
Elaborado por: La autora.

4.2.2. Flujo de caja

Tabla 43. *Flujo de caja.*

Microemprendimiento "Montenegro"													
Flujo de Caja													
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2025													
Concepto	**Ene**	**Feb**	**Mar**	**Abr**	**May**	**Jun**	**Jul**	**Ago.**	**Sep.**	**Oct**	**Nov**	**Dic**	**TOTAL**
INGRESOS OPERACIONALES													
Venta de artesanías	1.800,00	900,00	950,00	1.000,00	950,00	900,00	950,00	1.000,00	950,00	1.050,00	1.400,00	1.650,00	**13.500,00**
Total ingresos operacionales	**1.800,00**	**900,00**	**950,00**	**1.000,00**	**950,00**	**900,00**	**950,00**	**1.000,00**	**950,00**	**1.050,00**	**1.400,00**	**1.650,00**	**13.500,00**
COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES													
Costo de ventas (materia prima y mano de obra)	810,00	405,00	427,50	450,00	427,50	405,00	427,50	450,00	427,50	472,50	630,00	742,50	**6.075,00**
Gastos administrativos (mantenimiento, servicios, otros)	95,00	110,00	90,00	100,00	85,00	95,00	100,00	90,00	105,00	95,00	120,00	130,00	**1.215,00**
Inversión en identidad de marca y punto de venta	870,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**870,00**
Total Egresos Operacionales	**1.775,00**	**515,00**	**517,50**	**550,00**	**512,50**	**500,00**	**527,50**	**540,00**	**532,50**	**567,50**	**750,00**	**872,50**	**8.160,00**
FLUJO NETO OPERACIONAL	**25,00**	**385,00**	**432,50**	**450,00**	**437,50**	**400,00**	**422,50**	**460,00**	**417,50**	**482,50**	**650,00**	**777,50**	**5.340,00**
INGRESOS NO OPERACIONALES													
Préstamos bancarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**

COSTOS Y GASTOS NO OPERACIONALES													
Pago de préstamo bancario	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,030	150,00	150,00	150,00	150,00	**1.800,00**
Total Costos y Gastos No Operacionales	**150,00**	**150,00**	**150,00**	**150,00**	**150,00**	**150,00**	**150,00**	**150,00**	**150,00**	**150,00**	**150,00**	**150,00**	**1.800,00**
FLUJO NETO GENERADO	**-125,00**	**235,00**	**282,50**	**300,00**	**287,50**	**250,00**	**272,50**	**310,00**	**267,50**	**332,50**	**500,00**	**627,50**	**3.540,00**
SALDO DE CAJA ACUMULADO	**1.075,00**	**1.310,00**	**1.592,50**	**1.892,50**	**2.180,00**	**2.430,00**	**2.702,50**	**3.012,50**	**3.280,00**	**3.612,50**	**4.112,50**	**4.740,00**	**4.740,00**

Fuente: Registros contables del microemprendimiento “Montenegro”, del 01 de enero al 31 de diciembre de 2025.
Elaborado por: La autora.

4.2.3. Estado de resultados

Tabla 44. *Estado de resultados.*

Microemprendimiento "Montenegro"	
Estado de resultados	
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2025	
INGRESOS	
Venta de artesanías	13.500,00
TOTAL DE INGRESOS	**13.500,00**
COSTO DE VENTAS	
Costo de ventas (materia prima y mano de obra directa)	6.075,00
TOTAL COSTO DE VENTAS	**6.075,00**
UTILIDAD BRUTA	**7.425,00**
GASTOS	
Mantenimiento, combustible y otros gastos administrativos	1.215,00
Gasto de identidad de marca y adecuación del punto de venta	870,00
Intereses bancarios	200,00
TOTAL GASTOS	**2.285,00**
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**5.140,00**

Fuente: Registros contables del microemprendimiento "Montenegro", del 01 al 31 de diciembre de 2025.
Elaborado por: La autora.

Como puede verse, la utilidad del ejercicio de 2025 que es de $ 5.140,00 ya incluye el gasto único de $ 870,00 correspondiente a la inversión en la propuesta de branding. Esto es clave para entender la proyección de la sección siguiente: en 2026 ese gasto no se repite, lo que libera ese monto para la utilidad, además del crecimiento que se espera por el efecto de la marca sobre las ventas.

4.3. Estados financieros proyectados

La proyección financiera a un año permite estimar qué pasaría con las finanzas del microemprendimiento "Montenegro" si la propuesta de branding se ejecuta tal como se planteó en el Capítulo III. Se construyeron tres escenarios: un escenario esperado, que asume un crecimiento de ventas del 12,65% (el mismo porcentaje de mejora que se identificó al comparar la disposición de compra del mercado meta con la situación actual del negocio); un escenario pesimista, con un crecimiento conservador del 3%, que representa lo que pasaría si la propuesta tiene una acogida limitada; y un escenario optimista, con un crecimiento del 18%, que representa una acogida muy favorable de la propuesta (Sapag Chain, 2011).

4.3.1. Balance general proyectado

Tabla 45. *Balance General Proyectado.*

Microemprendimiento "Montenegro"	
Balance General Proyectado	
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2025	
ACTIVOS	
Activos Corrientes	
Caja/Bancos	11.152,81
Cuentas por cobrar	450,00
Provisión cuentas incobrables	-45,00
IVA en compras	180,00
IVA retenido por clientes	60,00
Crédito tributario I.R.	75,00
Inventario (materia prima y piezas terminadas)	2.400,00
Total Activos Corrientes	**14.272,81**
Activos Fijos	
Maquinaria y equipo (herramientas de talla y horno)	1.800,00
Equipo de computación y software	350,00
Muebles y enseres (mostrador y exhibidores)	950,00
Vehículo	1.500,00
Dep. Acum. Maquinaria	-360,00
Dep. Acum. Equipo de computación	-117,00
Dep. Acum. Muebles y enseres	-95,00
Dep. Acum. Vehículo	-300,00
Total Activos Fijos	**3.728,00**
TOTAL ACTIVOS	**18.000,81**
PASIVOS	
Pasivos Corrientes	
IVA en ventas	210,00
I.R. retenido a proveedores	40,00
Anticipo de clientes	150,00
Cuentas por pagar a proveedores	500,00
Total Pasivos Corrientes	**900,00**
Pasivos No Corrientes	
Compromisos con Inst. Financieras	100,00
Total Pasivos No Corrientes	**100,00**
TOTAL PASIVOS	**1.000,00**
PATRIMONIO	
Capital social	3.500,00
Resultados de ejercicios anteriores	6.488,00
Utilidad del ejercicio	7.012,81
TOTAL PATRIMONIO	**17.000,81**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**18.000,81**

Fuente: Proyección financiera del microemprendimiento "Montenegro", escenario esperado (crecimiento del 12,65%), del 01 de enero al 31 de diciembre de 2026.
Elaborado por: La autora.

Los resultados de ejercicios anteriores de 2026 de $ 6.488,00 resultan de sumar los resultados de ejercicios anteriores de 2025 ($ 1.348,00) más la utilidad del ejercicio 2025 ($ 5.140,00), ya que esta última pasa a formar parte del patrimonio acumulado una vez cerrado el ejercicio.

4.3.2. Flujo de caja proyectado

Tabla 46. *Flujo de caja proyectado - Escenario esperado.*

Microemprendimiento "Montenegro"													
Flujo de caja proyectado - Escenario esperado.													
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2025													
Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
INGRESOS OPERACIONALES													
Venta de artesanías	2.027,70	1.013,85	1.070,17	1.126,50	1.070,17	1.013,85	1.070,17	1.126,50	1.070,17	1.182,83	1.577,10	1.858,73	**15.207,74**
Total ingresos operacionales	**2.027,70**	**1.013,85**	**1.070,17**	**1.126,50**	**1.070,17**	**1.013,85**	**1.070,17**	**1.126,50**	**1.070,17**	**1.182,83**	**1.577,10**	**1.858,73**	**15.207,74**
COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES													
Costo de ventas (materia prima y mano de obra)	912,47	456,23	481,58	506,93	481,58	456,23	481,58	506,93	481,58	532,27	709,69	836,41	**6.843,48**
Gastos administrativos (mantenimiento, servicios, otros)	97,85	113,30	92,70	103,00	87,55	97,85	103,00	92,70	108,15	97,85	123,60	133,90	**1.251,45**
Inversión en identidad de marca y punto de venta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Total Egresos Operacionales	**1.010,32**	**569,53**	**574,28**	**609,93**	**569,13**	**554,08**	**584,58**	**599,63**	**589,73**	**630,12**	**833,29**	**970,31**	**8.094,93**
FLUJO NETO OPERACIONAL	**1.017,38**	**444,32**	**495,89**	**516,57**	**501,04**	**459,77**	**485,59**	**526,87**	**480,44**	**552,71**	**743,81**	**888,42**	**7.112,81**
INGRESOS NO OPERACIONALES													
Préstamos bancarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**
COSTOS Y GASTOS NO OPERACIONALES													
Pago de préstamo bancario	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,37	**700,00**
FLUJO NETO GENERADO	**959,05**	**385,99**	**437,56**	**458,24**	**442,71**	**401,44**	**427,26**	**468,54**	**422,11**	**494,38**	**685,48**	**830,05**	**6.412,81**
SALDO DE CAJA ACUMULADO	**5.699,05**	**6.085,04**	**6.522,60**	**6.980,84**	**7.423,55**	**7.824,99**	**8.252,25**	**8.720,79**	**9.142,90**	**9.637,28**	**10.322,76**	**11.152,81**	**11.152,81**

Fuente: Proyección financiera del microemprendimiento "Montenegro", crecimiento de ventas del 12,65%, del 01 de enero al 31 de diciembre de 2026.
Elaborado por: La autora.

a) Escenario pesimista

Tabla 47. *Flujo de caja proyectado - Escenario Pesimista.*

Microemprendimiento "Montenegro"													
Flujo de caja proyectado - Escenario Pesimista.													
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2025													
Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
INGRESOS OPERACIONALES													
Venta de artesanías	1.854,00	927,00	978,50	1.030,00	978,50	927,00	978,50	1.030,00	978,50	1.081,50	1.442,00	1.699,50	**13.905,00**
Total ingresos operacionales	**1.854,00**	**927,00**	**978,50**	**1.030,00**	**978,50**	**927,00**	**978,50**	**1.030,00**	**978,50**	**1.081,50**	**1.442,00**	**1.699,50**	**13.905,00**
COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES													
Costo de ventas (materia prima y mano de obra)	834,30	417,15	440,33	463,50	440,33	417,15	440,33	463,50	440,33	486,68	648,90	764,75	**6.257,25**
Gastos administrativos (mantenimiento, servicios, otros)	97,85	113,30	92,70	103,00	87,55	97,85	103,00	92,70	108,15	97,85	123,60	133,90	**1.251,45**
Inversión en identidad de marca y punto de venta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Total Egresos Operacionales	**932,15**	**530,45**	**533,03**	**566,50**	**527,88**	**515,00**	**543,33**	**556,20**	**548,48**	**584,53**	**772,50**	**898,65**	**7.508,70**
FLUJO NETO OPERACIONAL	**921,85**	**396,55**	**445,47**	**463,50**	**450,62**	**412,00**	**435,17**	**473,80**	**430,02**	**496,97**	**669,50**	**800,85**	**6.396,30**
INGRESOS NO OPERACIONALES													
Préstamos bancarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**
COSTOS Y GASTOS NO OPERACIONALES													
Pago de préstamo bancario	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,37	**700,00**
FLUJO NETO GENERADO	**863,52**	**338,22**	**387,14**	**405,17**	**392,29**	**353,67**	**376,84**	**415,47**	**371,69**	**438,64**	**611,17**	**742,48**	**5.696,30**
SALDO DE CAJA ACUMULADO	**5.603,52**	**5.941,74**	**6.328,88**	**6.734,05**	**7.126,34**	**7.480,01**	**7.856,85**	**8.272,32**	**8.644,01**	**9.082,65**	**9.693,82**	**10.436,30**	**10.436,30**

Fuente: Proyección financiera del microemprendimiento "Montenegro", crecimiento de ventas del 3%, del 01 de enero al 31 de diciembre de 2026.
Elaborado por: La autora.

b) Escenario optimista

Tabla 48. *Flujo de caja proyectado - Escenario Optimista.*

Microemprendimiento "Montenegro"													
Flujo de caja proyectado - Escenario Optimista.													
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2025													
Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
INGRESOS OPERACIONALES													
Venta de artesanías	2.124,00	1.062,00	1.121,00	1.180,00	1.121,00	1.062,00	1.121,00	1.180,00	1.121,00	1.239,00	1.652,00	1.947,00	**15.930,00**
Total ingresos operacionales	**2.124,00**	**1.062,00**	**1.121,00**	**1.180,00**	**1.121,00**	**1.062,00**	**1.121,00**	**1.180,00**	**1.121,00**	**1.239,00**	**1.652,00**	**1.947,00**	**15.930,00**
COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES													
Costo de ventas (materia prima y mano de obra)	955,80	477,90	504,45	531,00	504,45	477,90	504,45	531,00	504,45	557,55	743,40	876,15	**7.168,50**
Gastos administrativos (mantenimiento, servicios, otros)	97,85	113,30	92,70	103,00	87,55	97,85	103,00	92,70	108,15	97,85	123,60	133,90	**1.251,45**
Inversión en identidad de marca y punto de venta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Total Egresos Operacionales	**1.053,65**	**591,20**	**597,15**	**634,00**	**592,00**	**575,75**	**607,45**	**623,70**	**612,60**	**655,40**	**867,00**	**1.010,05**	**8.419,95**
FLUJO NETO OPERACIONAL	**1.070,35**	**470,80**	**523,85**	**546,00**	**529,00**	**486,25**	**513,55**	**556,30**	**508,40**	**583,60**	**785,00**	**936,95**	**7.510,05**
INGRESOS NO OPERACIONALES													
Préstamos bancarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**
COSTOS Y GASTOS NO OPERACIONALES													
Pago de préstamo bancario	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,37	**700,00**
FLUJO NETO GENERADO	**1.012,02**	**412,47**	**465,52**	**487,67**	**470,67**	**427,92**	**455,22**	**497,97**	**450,07**	**525,27**	**726,67**	**878,58**	**6.810,05**
SALDO DE CAJA ACUMULADO	**5.752,02**	**6.164,49**	**6.630,01**	**7.117,68**	**7.588,35**	**8.016,27**	**8.471,49**	**8.969,46**	**9.419,53**	**9.944,80**	**10.671,47**	**11.550,05**	**11.550,05**

Fuente: Proyección financiera del microemprendimiento "Montenegro", crecimiento de ventas del 18%, del 01 de enero al 31 de diciembre de 2026.
Elaborado por: La autora.

4.3.3. Comparación de los flujos de caja

Tabla 49. *Comparación de flujos de caja.*

Detalle	Sin proyección (2025)	Con proyección (2026, escenario esperado)	Variación	Incremento
Ventas anuales	$13.500,00	$15.207,74	$1.707,74	12,65%
Flujo neto generado	$3.540,00	$6.412,81	$2.872,81	81,15%
Saldo acumulado final	$4.740,00	$11.152,81	$6.412,81	135,29%

Elaborado por: La autora.

Si se compara ambos escenarios se confirma que el crecimiento en las ventas de un 12,65% no explica por sí solo la mejora en el flujo neto generado de 81,15% ni en el saldo acumulado final en 135,29%. Esta diferencia tan marcada se debe a dos efectos que se suman al crecimiento en las ventas; por un lado, la inversión de $ 870,00 en la propuesta de branding fue un gasto único registrado en 2025, que ya no vuelve a aparecer en 2026; por otro lado, el pago del préstamo bancario baja de $ 1.800,00 en el año 2025 a $ 700,00 en el año 2026, conforme la deuda se va cancelando. Estos dos ahorros, sumados al crecimiento natural de las ventas, hacen que el efectivo disponible del microemprendimiento "Montenegro" crezca de forma mucho más que proporcional a como crecen las ventas.

4.3.4. Estado de resultados proyectado

Tabla 50. *Estado de resultados proyectado - Escenario esperado.*

Microemprendimiento "Montenegro"	
Estado de resultados proyectado - Escenario esperado.	
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2025	
INGRESOS	
Venta de artesanías	15.207,74
TOTAL DE INGRESOS	**15.207,74**
COSTO DE VENTAS	
Costo de ventas (materia prima y mano de obra directa)	6.843,48
TOTAL COSTO DE VENTAS	**6.843,48**
UTILIDAD BRUTA	**8.364,26**
GASTOS	
Mantenimiento, combustible y otros gastos administrativos	1.251,45
Intereses bancarios	100,00
TOTAL GASTOS	**1.351,45**
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**7.012,81**

Fuente: Proyección financiera del microemprendimiento "Montenegro", crecimiento de ventas del 12,65%, del 01 al 31 de diciembre de 2026**.**

Elaborado por: La autora.

a) Escenario pesimista

Tabla 51. *Estado de Resultados proyectado - Escenario Pesimista.*

Microemprendimiento "Montenegro"	
Estado de Resultados proyectado - Escenario Pesimista.	
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2025	
INGRESOS	
Venta de artesanías	13.905,00
TOTAL DE INGRESOS	**13.905,00**
COSTO DE VENTAS	
Costo de ventas (materia prima y mano de obra directa)	6.257,25
TOTAL COSTO DE VENTAS	**6.257,25**
UTILIDAD BRUTA	**7.647,75**
GASTOS	
Mantenimiento, combustible y otros gastos administrativos	1.251,45
Intereses bancarios	100,00
TOTAL GASTOS	**1.351,45**
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**6.296,30**

Elaborado por: La autora.

b) Escenario optimista

Tabla 52. *Estado de Resultados proyectado - Escenario Optimista.*

Microemprendimiento "Montenegro"	
Estado de Resultados proyectado - Escenario Optimista	
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2025	
INGRESOS	
Venta de artesanías	15.930,00
TOTAL DE INGRESOS	**15.930,00**
COSTO DE VENTAS	
Costo de ventas (materia prima y mano de obra directa)	7.168,50
TOTAL COSTO DE VENTAS	**7.168,50**
UTILIDAD BRUTA	**8.761,50**
GASTOS	
Mantenimiento, combustible y otros gastos administrativos	1.251,45
Intereses bancarios	100,00
TOTAL GASTOS	**1.351,45**
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**7.410,05**

Elaborado por: La autora.

4.3.5. Comparación de estados de resultados

Tabla 53. *Comparación de estados de resultados.*

Detalle	**Sin proyección (2025)**	**Con proyección (2026, escenario esperado)**	**Variación**	**Incremento**
Ventas	$13.500,00	$15.207,74	$1.707,74	12,65%
Utilidad Bruta	$7.425,00	$8.364,26	$939,26	12,65%
Utilidad del Ejercicio	$5.140,00	$7.012,81	$1.872,81	36,44%

Elaborado por: La autora.

Al comparar ambos escenarios se observa que el incremento del 12,65% en las ventas se traslada de manera directamente proporcional a la Utilidad Bruta, que crece exactamente en la misma proporción, ya que el costo de ventas es un costo variable que aumenta al mismo ritmo que las ventas. Sin embargo, la Utilidad del Ejercicio crece de forma mucho más que proporcional en un 36,44%. Esto no se debe a la propuesta de branding en sí misma, sino a que el gasto de $ 870,00 destinado a la identidad de marca y a la adecuación del punto de venta fue una inversión única registrada en 2025, que no vuelve a aparecer como gasto en 2026. Ese ahorro se suma directamente a la ganancia adicional que ya generaba el crecimiento en ventas, lo que confirma que la propuesta no solo incrementa el volumen de ventas, sino que mejora de forma concreta la rentabilidad general del microemprendimiento "Montenegro" en su segundo año de aplicación.

4.3.6. Evaluación de los escenarios.

Tabla 54. *Evaluación de los escenarios.*

Factores del entorno		
Entorno desfavorable, con una respuesta limitada del mercado ante la propuesta, ya sea por el ingreso de nueva competencia artesanal en la zona o por una desaceleración del flujo turístico hacia el Cementerio Municipal. Aun así, el incremento de $405,00 en ventas indica que el proyecto mantiene un riesgo controlado y resultados positivos incluso en condiciones adversas.	Escenario más probable de acuerdo con las capacidades operativas del emprendimiento y el impacto esperado de la identidad visual y de la experiencia en el punto de venta. El incremento de $1.707,74 permite absorber el gasto de implementación de marca y mantener una utilidad neta estable, lo que demuestra que el proyecto es sostenible.	Escenario en el que la propuesta de branding obtiene una alta aceptación del mercado. El volumen de ventas asciende a $15.930,00, con un incremento del 18%, lo que evidencia el potencial máximo del proyecto y mejora tanto la utilidad operativa como la rentabilidad de la inversión.
Volumen de ventas		
Sin proyecto	**Con proyecto**	**Incremento**
$13.500,00 → $13.905,00	$13.500,00 → $15.207,74	$13.500,00 → $15.930,00
3%	**12,65%**	**18%**

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Índices financieros

Los siguientes índices se calcularon con base en el Balance General y el Estado de Resultados de 2025 como la línea base, y permiten evaluar la salud financiera del microemprendimiento "Montenegro" antes de la implementación de la propuesta de branding (Gitman & Zutter, 2016).

4.4.1. Liquidez corriente

$$\textbf{Liquidez Corriente} = \frac{\boldsymbol{Activo\ Corriente}}{\boldsymbol{Pasivo\ Corriente}}$$

$$\textbf{Liquidez Corriente} = \frac{\mathbf{7.860{,}00}}{\mathbf{900{,}00}}$$

$$\textbf{Liquidez Corriente} = 8,73$$

Por cada dólar que el microemprendimiento "Montenegro" debe a corto plazo, cuenta con $8,73 en activos que puede convertir en efectivo con relativa rapidez para cubrir esa deuda. Es un número alto, lo que en principio es bueno porque muestra que el negocio no tiene ningún riesgo de quedarse sin cómo pagar sus compromisos inmediatos. Sin embargo, también puede ser señal de que hay recursos que se están quedando quietos en lugar de reinvertirse, por ejemplo, en producir más piezas o en fortalecer la propuesta de branding.

4.4.2. Prueba ácida

$$\textbf{Prueba Ácida} = \frac{Activo\ Corriente - Inventario}{Pasivo\ Corriente}$$

$$\textbf{Prueba Ácida} = \frac{7.860,00 - 2.400,00}{900,00}$$

$$\textbf{Prueba Ácida} = 6,07$$

Aun sin depender de vender lo que tiene guardado en inventario, el microemprendimiento "Montenegro" puede cubrir sus deudas de corto plazo sin problema, lo que confirma que el negocio no tiene ningún aprieto de caja en el corto plazo.

4.4.3. Índice de solvencia

$$\textbf{Índice de solvencia} = \frac{Activo\ Total}{Pasivo\ Total}$$

$$\textbf{Índice de solvencia} = \frac{11.588,00}{1.600,00}$$

$$\textbf{Índice de solvencia} = 7,24$$

Por cada unidad de deuda total, el microemprendimiento "Montenegro" dispone de 7,24 unidades de activos, lo que refleja estabilidad financiera y bajo riesgo de insolvencia, permitiéndole operar con seguridad y afrontar sus compromisos sin dificultad.

4.4.4. Apalancamiento

$$\textbf{Apalancamiento} = \frac{Pasivo\ Total}{Patrimonio\ neto}$$

$$\textbf{Apalancamiento} = \frac{1,600,00}{9.988,00}$$

$$\textbf{Apalancamiento} = 0.16$$

Por cada dólar que es realmente del microemprendimiento "Montenegro", solo debe $0,16 a terceros. El negocio se sostiene mayormente con recursos propios y no depende de préstamos para funcionar, lo que lo deja en una posición cómoda si en el futuro necesita financiamiento para crecer.

4.4.5. ROE (Rentabilidad sobre el Patrimonio)

$$\textbf{ROE} = \frac{\textbf{Beneficio Neto}}{\textbf{Patrimonio Neto}}$$

$$\textbf{ROE} = \frac{\textbf{5.140,00}}{\textbf{9.988,00}}$$

$$\textbf{ROE} = \textbf{51,46}\%$$

Por cada dólar que el dueño tiene invertido en el negocio, se genera $0,51 de utilidad, un resultado sobresaliente que muestra que el capital propio invertido está siendo altamente rentable.

4.4.6. ROA (Rentabilidad sobre los Activos)

$$\textbf{ROA} = \frac{\textbf{Beneficio Neto}}{\textbf{Activos Totales}}$$

$$\textbf{ROA} = \frac{\textbf{5.140,00}}{\textbf{11.588,00}}$$

$$\textbf{ROA} = \textbf{44,36}\%$$

Por cada dólar invertido en activos (caja, inventario, maquinaria, entre otros), el negocio genera $0,44 de utilidad, lo que refleja una gestión eficiente de los recursos disponibles.

4.4.7. Índice de rentabilidad

Tabla 55. *Índice de rentabilidad 2025 vs. 2026 proyectado.*

	2025	**2026 (proyectado, escenario esperado)**
Índice de rentabilidad	$\frac{5.140,00}{11.588,00} = 44.36\%$	$\frac{7.012,81}{18.000,81} = 38,96\%$

Elaborado por: La autora.

Con la propuesta de branding implementada, la utilidad neta sube de $5.140,00 a $7.012,81, pero el índice de rentabilidad sobre activos totales baja de 44,36% a 38,96% (una reducción de 5,4 puntos porcentuales). Esto no significa que el negocio sea menos rentable en términos reales, sino que los activos totales crecen más rápido que la utilidad, porque el efectivo generado se acumula en caja en lugar de repartirse o reinvertirse en nuevos activos productivos.

4.4.8. Retorno de la inversión (ROI)

$$\textbf{ROI} = \frac{\textbf{Beneficio Incremental} - \textbf{Costo de la Inversión}}{\textbf{Costo de la Inversión}} \times 100$$

$$\textbf{ROI} = \frac{\textbf{939,26} - \textbf{870,00}}{\textbf{870,00}}$$

$$\textbf{ROI} = \textbf{7,96}\%$$

El ROI de 7,96% indica que la inversión en la propuesta de branding se recupera en su totalidad durante el primer año de implementación, generando además una ganancia neta adicional del 7,96% sobre el monto invertido. Esto confirma que, bajo el escenario esperado, la propuesta es financieramente viable desde el primer año (Sapag Chain, 2011).

4.4.9. ROI en marketing

$$\textbf{ROI en marketing} = \frac{Utilidad - Inversión\ en\ marketing}{Inversión\ en\ marketing}$$

$$\textbf{ROI en marketing} = \frac{939{,}26 - 870{,}00}{870{,}00}$$

$$\textbf{ROI en marketing} = 7{,}96\%$$

El ROI en marketing muestra que, específicamente, el gasto destinado a la construcción de identidad de marca, packaging cultural y adecuación del punto de venta genera un retorno positivo dentro del mismo año en que se realiza la inversión. En este caso, el ROI general y el ROI en marketing coinciden, dado que la totalidad de la inversión realizada correspondió a actividades de branding y posicionamiento de marca.

4.4.10. Análisis del costo/beneficio

$$\textbf{Relación costo/beneficio} = \frac{Beneficio\ Incremental}{Costo\ de\ la\ Inversión}$$

$$\textbf{Relación costo/beneficio ROI} = \frac{939{,}26}{870{,}00}$$

$$\textbf{Relación costo/beneficio ROI} = 1{.}08\%$$

El resultado de 1,08 indica que, por cada dólar invertido en la propuesta de branding, el microemprendimiento “Montenegro” obtiene $1,08 en beneficios, es decir, $0,08 adicionales por cada dólar gastado. Al ser mayor a 1, se confirma que los beneficios superan a los costos, haciendo que el proyecto sea financieramente viable desde el primer año (Sapag Chain, 2011).

CONCLUSIONES

Esta investigación nació porque "Montenegro" tenía un buen producto, pero nadie lo conocía como marca. Los datos lo confirman: el 89,2% de las personas encuestadas dice que la calidad de los materiales es lo más importante al momento de comprar, y el 62,6% dice que un nombre y un logo profesionales le darían más confianza para comprar. Esto quiere decir que el negocio no tiene un problema con lo que vende, sino con cómo se muestra, y eso le está costando ventas. Además, el análisis del negocio mostró que es un buen momento para invertir en su imagen, tomando en cuenta que Luis Armando Montenegro tiene 38 años trabajando en esto, conoce muy bien los diseños de la cultura Pasto y ya tiene contactos en Latacunga, Ambato y Colombia, algo que nunca se había aprovechado del todo.

En cuanto al mercado, se calculó que existen cerca de 3.760 personas al año interesadas en este tipo de producto, y de esas, 2.509 buscan específicamente artesanía con historia y origen real, y estarían dispuestas a pagar entre 20 y 100 dólares por cada pieza. También se encontró que a la gente le importa más conocer la historia de la pieza que saber si es sostenible, por lo que estos dos temas deben comunicarse por separado. Y algo importante: el 46,5% de las personas prefiere comprar directamente en el taller, lo que confirma que la venta en persona sigue siendo la más importante para este tipo de negocio.

Con toda esta información se creó la marca "MONTENEGRO Artesanías Pasto". Su logo, inspirado en la espiral doble de la cultura Pasto, sus colores y su letra buscan mostrar visualmente lo que la gente más valora: que el producto es auténtico y tiene historia. Cada parte de la propuesta responde a algo concreto que se encontró en la investigación: la etiqueta con código QR responde a que el 89,5% quiere conocer el significado de la pieza, el empaque de cartón reciclado responde al 93,5% que estaría dispuesto a pagar más por algo sostenible, y la tarjeta en dos idiomas responde a que el 68,8% de los compradores son de Ecuador y el 28,2% de Colombia.

Por último, se revisaron los números y todo indica que el negocio puede hacer esta inversión sin problema. Con $870,00 invertidos, se recupera todo el dinero en el primer año y queda una ganancia extra. Y los números del negocio muestran que está en una buena posición económica, con suficiente dinero disponible para no tener que pedir préstamos.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que "Montenegro" haga el trámite para obtener su calificación como artesano ante la Junta Nacional de Defensa del Artesano (JNDA) en los próximos seis meses, ya que esto le permitirá acceder a beneficios de impuestos y créditos que ayudarían a pagar la inversión en su marca.

También se recomienda usar el manual de marca completo, sin dejar partes fuera, porque es justamente que todo se vea igual (el logo, los colores, la letra y todo lo demás) lo que hace que la gente confíe más, tal como lo mostró el 62,6% de los encuestados.

En cuanto a cómo comunicarse con los clientes, se recomienda hablar primero de la historia y la tradición familiar detrás de cada pieza, y dejar el tema de la sostenibilidad como un argumento extra al momento de cerrar una venta. También conviene poner más esfuerzo en el punto de venta físico y en mostrar cómo se hacen las piezas, en lugar de gastar mucho dinero en publicidad en internet. Esto se puede lograr combinando el local físico con buena señalización, redes sociales donde se muestre el proceso de trabajo y la historia de la familia, y el código QR en la etiqueta para que cualquiera pueda conocer la historia completa de la pieza desde su celular.

Finalmente, se recomienda usar parte del dinero disponible para seguir ampliando la marca durante el segundo año, una vez que se haya recuperado la inversión inicial, y revisar el manual de marca cada año para que se mantenga al día con los gustos de los clientes y con lo que hace la competencia en Tulcán.

BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. Free Press.

Aguas Días, W. P., & Vera Gracia, E. J. (2025). Análisis comparativo del turismo en Ecuador y su evolución sostenible. *Gestión Joven*, 26(2), 54–67. https://gestionjoven.org/wp-content/uploads/2025/07/Vol26_num2_4.pdf

América Economía. (2023). *Consumo sostenible en América Latina*. https://www.americaeconomia.com/

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.

Apolo Vivanco, N. J., Chávez Vega, M. E., Rueda Pérez, N. C., & Sarmiento Chugcho, C. B. (2018). Análisis de la actividad artesanal y turística. *Revista Espacios*, 39(24). https://www.revistaespacios.com/a18v39n24/18392424.html

Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de proyectos* (7.a ed.). McGraw-Hill.

Banco Central del Ecuador. (2024). *Boletín Anuario Estadístico 2023*. BCE.

BBC News Mundo. (2022). Paro en Ecuador: gobierno y manifestantes firman un acuerdo tras 18 días de protestas. BBC News Mundo.

Bego Romero. (2023). *Branding para Empresas: Guía para crear tu Marca*. https://www.begoromero.com/branding-empresas/

Branch. (2024). *Estadísticas de la situación digital de Ecuador en 2024*. https://branch.com.co/marketing-digital/situacion-digital-de-ecuador-en-2024/

Cámara de Comercio de Tulcán. (2021). *Informes económicos y boletines de la dinámica comercial local y fronteriza*. Cámara de Comercio de Tulcán. https://camaradecomerciodetulcan.com

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice* (7.a ed.). Pearson.

Cooper, A. (1999). *The Inmates Are Running the Asylum*. Sams Publishing.

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4.a ed.). SAGE Publications.

Doppler. (s.f.). *Branding visual y su importancia estratégica*.

El Comercio. (2015). Las simbologías de culturas ancestrales, en una compilación. https://www.elcomercio.com/tendencias/cultura/simbologia-compilacion-pueblosancestrales-identidad-ecuador.html

El Telégrafo. (2015). Doce artesanos del Carchi dan forma a la arcilla. *El Telégrafo*.

El Universo. (2025, 28 marzo). Cementerio de Tulcán con cobro de entrada para extranjeros y nacionales de otras provincias. *El Universo*. https://www.eluniverso.com/noticias/ecuador/cementerio-de-tulcan-con-cobro-de-entrada-para-extranjeros-y-nacionales-de-otras-provincias-300000-se-proyecta-recaudar-por-ano-nota/

Etsy, Inc. (2025). *Annual Report (Form 10-K), fiscal year 2024*. U.S. Securities and Exchange Commission. https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1370637/000137063725000017/etsy-20241231.htm

Expreso. (2017, 12 septiembre). Cuenca muestra la habilidad de sus artesanos en un festival. *Expreso*. https://www.expreso.ec/actualidad/cuenca-muestra-habilidad-artesanos-festival-47346.html

GAD Municipal de Tulcán. (2025). *Registro de visitantes al Cementerio Municipal y proyecciones de recaudación*. Jefatura de Turismo del GAD Municipal de Tulcán.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2016). *Principios de administración financiera* (14.a ed.). Pearson Educación.

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Carchi. (2023). *Ruta de los Pastos - Turismo Cultural*. https://www.carchi.gob.ec/

Goraymi. (2024). *Cementerio Tulcán*. https://www.goraymi.com/es-ec/carchi/tulcan/monumentos/cementerio-tulcan-amtg37yyk

Grand View Research. (2024). *Handicrafts Market Size, Share & Trends Analysis Report, 2025–2030*. Grand View Research. https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/handicrafts-market-report

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.

Herrera-Acosta, J., & Buenaño-Cabrera, A. (2018). *Estudio de la oferta artesanal local y el comportamiento de la demanda en zonas fronterizas del norte ecuatoriano*. Repositorios académicos nacionales.

Hosteltur. (2024). *Turismo en Ecuador en 2024: un crecimiento sostenido con mirada a la sostenibilidad*. https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/033921_turismo-en-ecuador-en-2024-un-crecimiento-sostenido-con-mirada-a-la-sostenibilidad.html

Huang, Q., Yang, D., Xie, Y., Tan, F., & Kuang, T. (2025). How traditional cultural load affects tourists' purchasing intention of tourist souvenirs. *PLOS ONE*, 20(1), e0313905. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0313905

HubSpot. (2025). *Guía completa de branding con tipos, ejemplos y diseño*. https://blog.hubspot.es/marketing/guia-branding

Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2023). *VIII Censo de Población y Vivienda 2022*. INEC. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/

Junta Nacional de Defensa del Artesano. (2023). *Plan Estratégico Institucional 2021-2025*. JNDA.

Kapferer, J. N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking* (5.a ed.). Kogan Page.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principios de Marketing* (17.a ed.). Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación.

Mailchimp. (s.f.). *Branding visual: Cómo construir una identidad de marca*. https://mailchimp.com/es/resources/visual-branding-and-storytelling/

Market Data Forecast. (2024). *Global Handicrafts Market Report and Industry Analysis*. Market Data Forecast. https://www.marketdataforecast.com

Market Growth Reports. (2024). *Handicrafts Market Size, Growth, and Share Analysis*. Market Growth Reports. https://www.marketgrowthreports.com/market-reports/handicrafts-market-103248

Ministerio de Cultura y Patrimonio (Ecuador). (2020). *Pasto (700-1500 d.C.)*. https://www.culturaypatrimonio.gob.ec/pasto-700-1500-a-c/

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca [MPCEIP]. (2024). *Estadísticas y boletines sectoriales de MIPYMES y artesanía*. MPCEIP. https://www.produccion.gob.ec

Ministerio de Turismo del Ecuador. (2023). *Estadísticas turísticas - Provincia del Carchi*. MINTUR. https://www.turismo.gob.ec/

Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica. (2023). *Gestión ambiental, eje transversal del Proyecto Producción Más Limpia Ecuador*. MAATE.

MOO blog. (2022). *Getting your small business branding off the ground*. https://www.moo.com/blog/business-resources/getting-your-small-business-branding-off-the-ground

Museo Mindalae. (2025). *Artesanías en Ecuador*. https://mindalae.com.ec/artesanias-en-ecuador/

Presidencia de la República del Ecuador. (2023). *Ley Orgánica Reformatoria para el fortalecimiento de organizaciones de economía popular y solidaria, artesanos, entre otros*. Registro Oficial / FAOLEX. https://faolex.fao.org/docs/pdf/ecu222178.pdf

Primicias. (2024, 23 julio). Turistas Ecuador primer semestre inseguridad. *Primicias*. https://www.primicias.ec/economia/turistas-ecuador-primer-semestre-inseguridad-74740/

Revella, A. (2015). *Buyer Personas: How to Gain Insight into your Customer's Expectations, Align your Marketing Strategies, and Grow your Business*. Wiley.

Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: The Battle for Your Mind*. McGraw-Hill.

Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de inversión: formulación y evaluación* (2.a ed.). Pearson Educación.

Turisec. (2024). *309 figuras de ciprés hacen que el cementerio de Tulcán sea único*. https://www.turisec.com/309-figuras-de-cipres-hacen-que-el-cementerio-de-tulcan-sea-unico/

TulcánOnline. (2012). *Artesanías en Jade*. https://www.tulcanonline.com/index.php/turismo/tulcan/artesanias-en-jade

UN Tourism. (2025). *International tourism recovers pre-pandemic levels in 2024* (20 de enero de 2025). UN Tourism. https://www.untourism.int/news/international-tourism-recovers-pre-pandemic-levels-in-2024

UNESCO. (2003). *Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial*. UNESCO.

Viajandox. (2024). *Cementerio de Tulcán*. https://ec.viajandox.com/tulcan/cementerio-de-tulcan-A826

Visme. (2018). *Imagen de marca: 24 citas de branding para inspirarte*. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6763335.pdf

Wheeler, A. (2018). *Designing Brand Identity: An Essential Guide for the Whole Branding Team* (5.a ed.). Wiley.

ANEXOS

LINK MANUAL DE MARCA: https://canva.link/js3tx6x7m986aq0