



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

“Propuesta de modelo de negocio para la creación de una empresa de alquiler de ropa por suscripción “Armario Infinito” una alternativa ecológica y moderna, en la ciudad de Cuenca.”

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial

Modalidad: Modelo de Negocios

Autora:

María Isabel Codejon Álvarez

CI: 0104380209

isa_codejon@hotmail.com

Tutora:

Ing. Rosa Vanesa Rojas Luna, MBA.

CI: 0301852745

Cuenca, Ecuador

10 de Febrero de 2021



RESUMEN

El presente trabajo de titulación, mediante la creación de un modelo de negocios llamado Armario Infinito, propone un servicio de alquiler de ropa casual importada mediante suscripción por internet. Busca desarrollar una economía circular y sostenible, que permita mitigar los impactos de la industria textil, satisfaciendo una necesidad y ahorrando en el consumo de prendas de vestir.

Para comenzar con el proyecto se realizó un análisis del macro entorno y del entorno de la empresa, determinando los factores importantes que podrían influir en el desarrollo de la misma, para poder elaborar a continuación un plan estratégico en el que se define a la empresa, sus objetivos, estrategias, políticas y la utilización del modelo CANVAS, que detalla nueve componentes básicos para la estructuración de la empresa.

A partir del conocimiento de la empresa, se realizó un estudio de mercado para conocer la aceptación del servicio, la disposición de compra, gustos y preferencias de los posibles usuarios del mismo. Para conocer esta información se realizó un grupo focal a una muestra seleccionada aleatoriamente cumpliendo las características de la población; y también encuestas virtuales. Con los resultados obtenidos en el estudio de mercado se elaboró un plan de marketing analizando las variables del mix de marketing, un estudio técnico para definir procesos y finalmente un análisis económico y financiero para conocer la viabilidad del modelo y análisis de riesgos, en el que se proponen medidas de mitigación para la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Palabras claves: Alquiler. Modelo de negocios. Sostenibilidad. CANVA. Prendas de vestir. Comercio electrónico. Estrategias. Viabilidad.



ABSTRACT

The present degree work, through the creation of a business model called Armario Infinito, proposes a rental service for imported informal clothing through internet subscription. It seeks to develop a circular and sustainable economy, which allows mitigating the impacts of the textile industry, satisfying a need and saving money on the consumption of clothing.

To start the project, an analysis of the macro environment and the company's environment was carried out, determining the important factors that could influence its development, in order to subsequently develop a strategic plan in which the company is defined, its objectives, strategies, policies and the use of the CANVAS model, which details nine basic components for structuring the company.

Based on the knowledge of the company, a market study was carried out to find out the acceptance of the service, the purchase disposition, tastes and preferences of the possible users. To find out this information, a focus group was carried out on a randomly selected sample complying with the characteristics of the population; and virtual surveys were also made. With the results obtained in the market study, a marketing plan was elaborated analyzing the variables of the marketing mix, a technical study to define processes, and finally an economic and financial analysis to know the viability of the model, and a risks analysis, where mitigation measures are proposed for the sustainability of the company over time.

Keywords: Rental. Business model. Sustainability. CANVA. Clothing. Electronic commerce. Strategies. Viability.



CONTENIDO

RESUMEN.....	2
ABSTRACT	3
Índice de Tablas	9
Índice de Figuras	10
AGRADECIMIENTO	15
DEDICATORIA	16
INTRODUCCIÓN.....	17
CAPITULO I: GENERALIDADES.....	20
1.1. Empresa e industria	20
1.2. Análisis del macro entorno	21
1.2.1. Análisis PESTA.....	22
1.2.2. Matriz de resultados.....	31
1.3. Análisis del micro entorno	33
1.3.1. Fuerzas de Porter.	33
1.3.2. Matriz de resultados.....	39
CAPITULO II: PLAN ESTRATEGICO	41
2.1. Definición del Negocio	41
2.2. Misión	42
2.3. Visión.....	42
2.4. Objetivos.....	42
2.4.1. Objetivo General.....	43
2.4.2. Objetivos Específicos.....	43
2.5. Valores empresariales	43
2.6. Análisis FODA.....	45



2.6.1.	Estrategias FO.....	45
2.6.2.	Estrategias FA.	46
2.6.3.	Estrategias DO.	47
2.6.4.	Estrategias DA.....	47
2.7.	Políticas	47
2.7.1.	Políticas Generales.....	47
2.7.2.	Política de Ventas Online.....	49
2.8.	Modelo CANVAS.....	50
2.8.1.	Propuesta de valor.....	51
2.8.2.	Segmento de clientes.	52
2.8.3.	Canales.	52
2.8.4.	Relación con los clientes.....	52
2.8.5.	Fuentes de Ingreso.	53
2.8.6.	Recursos clave.	53
2.8.7.	Actividades Clave.	53
2.8.8.	Socios Clave.....	54
2.8.9.	Estructura de costos.	54
CAPITULO III: ESTUDIO DE MERCADO		55
3.1.	Investigación de mercado	55
3.1.1.	Planteamiento de la Oportunidad.....	55
3.1.2.	Identificación de actores.	56
3.1.3.	Objetivos de la investigación de mercado.	57
3.1.4.	Justificación de la investigación de mercado.....	57
3.1.5.	Fundamentación teórica.....	58
3.1.6.	Metodología.	62
3.1.7.	Población objetivo.....	64



3.1.8.	Focus Group.....	65
3.1.9.	Encuesta.....	70
3.2.	Estudio de la Demanda.....	85
3.2.1.	Determinación de la Demanda.....	85
3.3.	Estudio de la Oferta.....	86
3.3.1.	Competidores directos.....	87
3.3.2.	Competidores indirectos.....	88
CAPITULO IV: PLAN DE MARKETING.....		90
4.1.	Objetivos.....	90
4.2.	Segmentación.....	90
4.3.	Estrategias de acuerdo al ciclo de vida del servicio.....	91
4.4.	Mix de Marketing.....	93
4.4.1.	Producto.....	93
4.4.2.	Precio.....	99
4.4.2.1.	<i>Estrategias de precios.....</i>	99
4.4.3.	Plaza.....	100
4.4.4.	Promoción.....	108
4.4.5.	Personas.....	117
4.4.6.	Procesos.....	120
4.4.7.	Posicionamiento.....	121
CAPITULO V: ESTUDIO TECNICO.....		122
5.1.	Cadena de Valor.....	122
5.1.1.	Actividades primarias.....	122
5.1.2.	Actividades de apoyo.....	126
5.2.	Plan de Operaciones.....	128
5.2.1.	Mapa de procesos.....	128



5.2.2.	Descripción de procesos.....	129
5.3.	Plan de Talento Humano.....	133
5.3.1.	Organigrama.....	133
5.3.2.	Manual de Funciones.....	134
5.4.	Análisis Jurídico Legal	138
CAPITULO VI: ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO		143
6.1.	Estudio de costos y gastos.....	143
6.1.1.	Costos Variables.....	143
6.2.	Plan de Inversión	147
6.3.	Proyecciones	150
6.4.	Punto de equilibrio	152
6.5.	Estado de Resultados Proyectado	152
6.6.	Flujo de Caja.....	154
CAPITULO VII: ANÁLISIS DE IMPACTOS Y VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO		159
7.1.	Línea Base.....	159
7.2.	Indicadores de impacto esperados: económico, social y ambiental... 159	159
7.3.	Cuadro de Mando Integral (CMI).	160
CAPITULO VIII: ANALISIS DE RIESGOS DEL MODELO.....		164
8.1.	Riesgos críticos y medida de mitigación.....	164
CAPITULO IX: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		167
9.1.	Aporte desde lo académico al desarrollo productivo de la comunidad 167	
9.2.	Conclusiones	167
9.3.	Recomendaciones	169
ANEXOS.....		170



Anexo 1. Variables de proyección y factores inflatores.....	170
Anexo 2. Análisis comparativo inversión de prendas entre Ecuador y España.	172
Anexo 3. Otras inversiones.	173
Anexo 4. Capital de trabajo	174
Anexo 5. Gastos pre-operacionales	174
Anexo 6. Proyección venta ropa.....	175
Anexo 7. Plan operativo	176
Anexo 8. Calculo Mano de Obra.....	177
Anexo 9. Proforma QBit	178
Anexo 10. Estructura del protocolo del modelo de negocios	180
BIBLIOGRAFÍA.....	203



Índice de Tablas

Tabla 1	20
Tabla 2	24
Tabla 3.....	31
Tabla 4.....	38
Tabla 5.....	39
Tabla 6	59
Tabla 7	61
Tabla 8.....	81
Tabla 9.....	86
Tabla 10.....	87
Tabla 11.....	97
Tabla 12	100
Tabla 13.....	115
Tabla 14.....	115
Tabla 15.....	116
Tabla 16.....	117
Tabla 17.....	132
Tabla 18.....	161
Tabla 19.....	164
Tabla 20.....	165
Tabla 21	187



Índice de Figuras

Figura 1. Genero Cuenca.	26
Figura 2. Evolución de la pobreza y pobreza extrema por ingresos en Ecuador.	27
Figura 3. Tasa de desempleo nacional, urbano y rural.....	28
Figura 4. Tecnologías de información y comunicación en Azuay.....	29
Figura 5. Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector.	34
Figura 6. Analisis FODA.	45
Figura 7. Modelo CANVAS.....	51
Figura 8. Tipos de Compras.....	60
Figura 9. Focus Group.....	70
Figura 10. Edad.....	71
Figura 11. Ocupación.....	72
Figura 12. Ubicación.....	73
Figura 13. Ingresos.....	73
Figura 14. Estado civil.....	74
Figura 15. Uso.....	74
Figura 16. Información.....	75
Figura 17. Competencia.....	76
Figura 18. Aceptación.....	77
Figura 19. Tendencias.....	77
Figura 20. Aspectos Importantes.....	78
Figura 21. Tipo de prendas.....	79
Figura 22. Marcas.....	80
Figura 23. Frecuencia.....	81
Figura 24. Forma de pago.....	82
Figura 25. Canales de Información.....	83
Figura 26. Funcionalidad Extra.....	83
Figura 27. Espacio Físico.....	84
Figura 28. Niveles de Producto.....	93
Figura 29. Marca del servicio.....	94



Figura 30. Metodología de uso para obtener el servicio.....	95
Figura 31. Empaque.....	96
Figura 32. Perchas de cartón.....	96
Figura 33. Etiqueta.....	97
Figura 34. Página Web Armario Infinito	104
Figura 35. Página Web Armario Infinito	104
Figura 36. Página Web Armario Infinito	105
Figura 37. Página Web Armario Infinito	105
Figura 38. Página Web Armario Infinito	106
Figura 39. Página Web Armario Infinito	106
Figura 40. Página Web Armario Infinito	107
Figura 41. Página Web Armario Infinito	107
Figura 42. Página Web Armario Infinito	108
Figura 43. Persuasión central	111
Figura 44. Involucrados	118
Figura 45. Flujograma de procesos.....	121
Figura 46. Cadena de Valor	122
Figura 47. Mapa de procesos.....	129
Figura 48. Organigrama.....	134
Figura 49. Manual de funciones Gerente General	134
Figura 50. Manual de funciones Contador/a.....	135
Figura 51. Manual de funciones Atención al Cliente.....	136
Figura 52. Manual de funciones Bodeguero/a.....	137
Figura 53. Manual de funciones Repartidor.....	138
Figura 54. Costos variables.....	144
Figura 55. Costos Fijos.....	144
Figura 56. Gastos fijos.....	145
Figura 57. Capacidad.....	146
Figura 58. Precio	147
Figura 59. Plan de Inversión	148
Figura 60. Financiamiento	148



Figura 61. Tasas de interés.....	149
Figura 62. Tablas de amortización	149
Figura 63. Crecimiento semestral.....	150
Figura 64. Proyección con incrementos	151
Figura 65. Punto de equilibrio	152
Figura 66. Estado de resultados.....	153
Figura 67. Tasa de descuento	154
Figura 68. Flujo de efectivo	156
Figura 69. Flujos de caja anuales.....	157
Figura 70. VAN y TIR.....	157
Figura 71. Tasa de crecimiento.....	170
Figura 72. Inflación Ecuador	171
Figura 73. Inflación España.....	171
Figura 74. Factores Inflatores	171
Figura 75. Inversión inicial prendas Ecuador.....	172
Figura 76. Inversión inicial prendas España.....	172
Figura 77. Factor de importación	172
Figura 78. Compras	173
Figura 79. Capital de trabajo	174
Figura 80. Gastos pre-operacionales	174
Figura 81. Proyección venta ropa.....	175
Figura 82. Plan Operativo.....	176
Figura 83. Proforma creación página web	178
Figura 84. Proforma creación página web	179
Figura 85. Tipos de compras según comportamiento.....	189



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Yo, María Isabel Codejon Álvarez en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Propuesta de modelo de negocio para la creación de una empresa de alquiler de ropa por suscripción "Armario Infinito" una alternativa ecológica y moderna, en la ciudad de Cuenca", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 10 de Febrero de 2021

María Isabel Codejon Álvarez

C.I: 0104380209



Cláusula de Propiedad Intelectual

Yo, María Isabel Codejon Álvarez, autora del trabajo de titulación "Propuesta de modelo de negocio para la creación de una empresa de alquiler de ropa por suscripción "Armario Infinito" una alternativa ecológica y moderna, en la ciudad de Cuenca", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 10 de Febrero de 2021

María Isabel Codejon Álvarez

C.I: 0104380209



AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a la Universidad de Cuenca y a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas por darme la oportunidad de cumplir este proceso de formación y aprendizaje, en el cual no solamente me he convertido en profesional, sino en una mejor persona, he crecido junto con mis compañeros y me he retado a mi misma como estudiante y como ser humano.

A mí directora de tesis Ing. Vanesa Rojas por su tiempo, dedicación y enseñanzas, no solo para la elaboración de este trabajo de titulación, sino en las clases recibidas en el transcurso de la carrera también.

Quiero agradecer también a mi madre y a mi hermana, quienes han sido un soporte moral incondicional a pesar de la distancia, han confiado y creído en mí y en mis capacidades siempre.

Especial agradecimiento a mi novio, mi apoyo incondicional siempre en todo sentido, mi soporte para no abandonar el camino hacia mis metas y mis sueños y a su familia por estar ahí siempre que lo he necesitado.

Por último, pero no menos importante, a mis compañeros y amigos por las risas y complicidad a lo largo de la carrera.



DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a mi madre Eulalia y mi hermana Jessica, que siempre creyeron en mis capacidades y me impulsaron y motivaron a conseguir esta meta. A mi novio Francisco, por ser mi apoyo y soporte en esta etapa de mi vida. A mis profesores por ser parte fundamental no solo mediante su enseñanza de conocimientos, sino de valores. A mi abuelo Rodolfo, que sé que estará muy orgulloso de mi desde el cielo. Y a mí mascota Lola por su amor incondicional.



INTRODUCCIÓN

La industria textil es una de las industrias más grandes a nivel mundial, debido al consumo excesivo, tendencias cambiantes y compras impulsivas por parte de los consumidores. Lo cual ha desencadenado en graves índices de contaminación y gran cantidad de desechos a nivel mundial, altos porcentajes en las canastas básicas familiares destinadas a vestimenta, muchas veces innecesaria, y explotación de mano de obra, en muchos casos infantil, para poder satisfacer la exigente demanda de los últimos años.

Sin embargo, es importante mencionar que en este año 2020 el perfil del consumidor tuvo un cambio drástico e inesperado a causa de la pandemia mundial causada por el virus de COVID-19. Debido a la crisis económica mundial que ocasionó esta suigéneris situación, el nivel de consumismo en general se ha visto disminuido, ya que las familias priorizan sus gastos en alimentos, fármacos o insumos de protección y desinfección. No obstante, la necesidad de la población de vestirse a la moda y estar siempre en tendencia con las prendas de vestir, sigue presente.

En la ciudad de Cuenca, Ecuador, los precios de las prendas de vestir de determinadas marcas como Zara, Mango, Stradivarius, Massimo Dutti, entre otras; tienen precios elevados, que solo pueden pagar determinado grupo o segmento de mercado de clase social media y/o media alta. Además, las prendas que se encuentran en pocas tiendas en la ciudad, son de temporadas ya pasadas, que llegan con retraso, habiendo ya empezado otra temporada y con ella diferentes tendencias en Europa o Estados Unidos.



Bajo este contexto se ha detectado una oportunidad de negocio, que busca satisfacer la necesidad de la población, reducir el impacto de la industria y además ahorrar tiempo y dinero por gasto en vestimenta de los consumidores, un ahorro que tanto se necesita en la crisis económica que se vive por la pandemia.

El modelo de negocio se basa en la creación de una empresa de alquiler por suscripción de prendas de vestir casuales de marcas internacionales. Entre las prendas se podrán encontrar blusas, pantalones de vestir, vestidos, abrigos, blazers, entre otros. La empresa se manejará de manera virtual, mediante una página web en la cual el usuario se suscribirá a uno de los planes mensuales que se van a ofrecer y podrá seleccionar de entre todas las prendas disponibles sus favoritas mes a mes. El sistema registrará de entre las seleccionadas, cuáles serán enviadas al domicilio del usuario, y retiradas una vez terminado el plazo de uso.

Esta propuesta de modelo de negocio planteado entonces, va a constar de siete capítulos, los cuales van a servir de guía para analizar la viabilidad del modelo de negocio y todas sus variables.

En el Capítulo I, se analizarán algunas variables involucradas en la propuesta de modelo de negocio para poder conocer de mejor manera el entorno en el que se va a desarrollar la organización, de manera macro y micro, mediante un análisis PESTA e identificando las fuerzas de Porter.

Continuando con el Capítulo II, de acuerdo con lo analizado en el capítulo uno se definirá un plan estratégico para la empresa, haciendo uso de la matriz FODA y el modelo CANVAS.



En el Capítulo III se realizará el estudio de mercado, este se llevará a cabo utilizando diferentes herramientas como lo son encuestas, focus group, entrevistas y observación. La recolección se hará de manera virtual, de esta manera analizará la oferta y demanda del servicio propuesto.

El Capítulo IV abarca la elaboración del plan de marketing del modelo de negocio. Dentro de éste se definirán niveles del producto, estrategias, definición del producto, canales de distribución, instrumentos de comunicación de acuerdo al análisis de mercado realizado y se elaborará un presupuesto del plan diseñado.

Dentro del Capítulo V se realizará un estudio técnico para definir los procesos y funciones. En este se encontrará el plan de talento humano, la elaboración del BSC y la definición del marco legal que se aplicará para el modelo de negocio.

El Capítulo VI abarca toda la parte económica del plan de negocios, como lo es la elaboración de flujos proyectados, estudio de costos, proyección de ventas, balance general, estados de resultados e indicadores financieros del negocio con la ayuda de software estadísticos. De esta manera se pretende analizar la viabilidad financiera-económica de la empresa propuesta en el modelo de negocio.

Por último en el Capítulo VII se elaborarán las conclusiones y recomendaciones al modelo de negocio propuesto, con base a los resultados obtenidos en los capítulos anteriores.

Es importante resaltar que mediante la elaboración de este trabajo de titulación se pretende conocer la sostenibilidad del modelo de negocio para implementarlo con efectividad en el mercado.



CAPITULO I: GENERALIDADES

1.1. Empresa e industria

La empresa propuesta en este modelo de negocio se encuentra dentro del sector terciario o servicios, ya que no se producirán las prendas de vestir, se prestará el servicio de alquiler de las mismas. Sin embargo, tendrá un efecto en la industria textil al intentar disminuir el consumo de esta y proponer la reutilización de sus productos.

Dentro de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas establecida según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la actividad de alquiler de prendas de vestir se encuentra en la siguiente clasificación:

Tabla 1

Clasificación nacional de actividades económicas

Sector	Terciario	
Sección	N	Actividades de Servicios Administrativos y de Apoyo.
División	N77	Actividades de Alquiler y Arrendamiento.
Grupo	N772	Alquiler de efectos personales y artículos de uso doméstico.
Clase	N7729	Alquiler otros efectos personales y artículos de uso domésticos.
Subclase	N7729.0	Alquiler otros efectos personales y artículos de uso domésticos.



Actividad	N7729.01 Alquiler de productos textiles, prendas de vestir y calzado.
------------------	---

Fuente: (INEC, 2012)

Elaborado por: María Isabel Codejon Álvarez

Por lo tanto, la clasificación que recibirá la actividad que se va a desarrollar en este modelo de negocios sería N7729.01, descrita como “Alquiler de productos textiles, prendas de vestir y calzado”

Hay que mencionar que además del alquiler de prendas de vestir como actividad principal del negocio, parte de su actividad se concentra también en la importación de prendas de vestir de países como España y Estados Unidos y estaría relacionada entonces a las actividades de comercio exterior, como a la industria textil; así como también al comercio electrónico, ya que la empresa será una empresa virtual y utilizará el comercio electrónico para operar.

Actualmente, el servicio de alquiler de ropa es un sector no explotado, habiendo empresas dedicadas al servicio de alquiler de vestidos o trajes formales y disfraces solamente, por lo tanto, no representa una participación significativa en la economía. Por lo tanto, para realizar un mejor análisis, se tomará en cuenta a parte de la información del sector principal del giro del negocio, la información respecto a las actividades de importación de prendas textiles al país, el sector productor de textiles y el comercio electrónico, que afectaran directa e indirectamente al negocio.

1.2. Análisis del macro entorno

Al momento de emprender y realizar un modelo de negocio, es muy importante conocer y analizar todas esas variables que pueden influenciar en el desarrollo, el



desempeño y las actividades del negocio. Es por esto que el análisis del macro entorno es de vital importancia, a partir de este se identificarán factores positivos y negativos para poder actuar de acuerdo a estos y así aprovechar las oportunidades y prevenir las amenazas.

Kotler & Armstrong (2012) definen al macro entorno como “fuerzas mayores de la sociedad que afectan el micro entorno: fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales”. Por lo tanto, se analizarán estas fuerzas mediante el análisis PESTA detalladamente y de esta manera conocer como afectarían o beneficiarían al modelo de negocio planteado.

1.2.1. Análisis PESTA.

Este análisis es de gran utilidad para conocer los factores externos al negocio que se plantea en este modelo. Por lo tanto, se analizarán individualmente, obteniendo una matriz de resultados con las oportunidades y amenazas por cada factor externo. Los factores son: políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales.

1.2.1.1. Factores Políticos.

En Ecuador se está viviendo una inestabilidad política fuerte en los últimos años y más aún en los últimos meses por la pandemia del COVID 19, lo que ha generado inseguridad en la ciudadanía en múltiples aspectos.

Ha existido un desequilibrio en la estabilidad gubernamental en el pasado año (2019) debido a las protestas que se dieron en octubre por el acuerdo del gobierno con el Fondo Monetario Internacional, lo que ha ocasionado inseguridad en los ecuatorianos. Es muy importante también tener en cuenta que en el año 2021 habrá elecciones por lo



tanto también genera incertidumbre las autoridades que lleguen al poder y las medidas que éstas puedan tomar afectando al desarrollo del negocio.

Con respecto al comercio electrónico, si bien es cierto estos últimos meses (2020) se ha incrementado e impulsado éste por causa del aislamiento y el cierre de locales físicos por el COVID 19. Es por esto que Leonardo Ottati considera que se van a duplicar el número de usuarios que van a realizar sus compras por internet y nuevos negocios ingresarán en esta modalidad (El Comercio, 2020). Sin embargo, Ottati también señala que Ecuador está muy retrasado en temas de comercio electrónico y hace falta actualizar las leyes que regulen la actividad para entender la nueva actividad (El Telegrafo, 2020).

En temas de comercio exterior, sin embargo, existe una situación favorable en el país gracias a la desgravación de aranceles progresiva que está vigente desde 2017. Desde el mes de febrero del 2019 rige el tercer período por lo tanto dentro los productos beneficiados por esta reducción se encuentra la ropa procedente de Europa (El Comercio, 2019). Lo cual representa un beneficio para la empresa propuesta en el modelo de negocio, ya que la importación de prendas de vestir podrá realizarse a un menor precio y ofrecer así también un precio más bajo al usuario, permitiendo diferenciarnos.

1.2.1.2. Factores Económicos.

Dentro del análisis económico, es necesario obtener algunos datos importantes para conocer el estado del país en este ámbito, para esto se tomarán algunos indicadores claves proporcionados por la página web del Banco Central del Ecuador y



se procederá a analizarlos de acuerdo al modelo de negocio planteado y como afecta a este.

Tabla 2
Indicadores Económicos de Ecuador

PIB nominal en millones de USD, anual 2019	107,436
Inflación Mensual jun-2020	-0.62
Tasa Activa Referencial, mensual jun-2020	9.12
Tasa Pasiva Referencial, mensual jun-2020	6.24

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020)
Elaborado por: María Isabel Codejon Álvarez

El PIB es un indicador que ha ido creciendo constantemente desde el año 2010, pero se puede evidenciar una tasa de variación negativa en el año 2019. Por lo tanto, se puede ver que la riqueza del país ha disminuido en el último año y la actividad económica del país se contrae, esto puede desencadenar en niveles de desempleo altos y disminución del consumo en este caso del servicio propuesto.

En cuanto a la inflación, en el último año y lo que llevamos del 2020, ha oscilado entre -0,7% y 1%. En el mes de junio de 2020 la inflación negativa se genera por que la ciudadanía en general ha perdido el poder adquisitivo (Banco Central del Ecuador, 2020).

Si la tasa activa se eleva, los costos de financiamientos también aumentan, por lo tanto, como empresa emergente nos costaría más obtener financiamiento para desarrollar proyectos. Este valor ha aumentado en los últimos meses pasando de 8,98% en mayo a 9,12% en junio.



En cuanto a la tasa pasiva, si esta aumenta es beneficioso para las personas o empresas que tienen o piensan colocar su dinero en el banco, sin embargo, incrementa también el costo de oportunidad del empresario. Sin embargo, esta ha disminuido en los últimos meses pasando de 7,24% en abril a 6,24% en junio de 2020.

Con referencia a las actividades de comercio exterior han incrementado en el último año, las importaciones en este caso incrementaron 1,6% con respecto al 2018 (Banco Central del Ecuador, 2020). Esto se debe a la liberación de aranceles que se ha venido dando en los últimos años.

1.2.1.3. Factores Sociales.

Según el INEC (2010), la provincia del Azuay tiene 712.127 habitantes, de las cuales 375.083 son mujeres y 337.044 son hombres.

Específicamente la ciudad de Cuenca tiene un total de 505.585 habitantes, de los cuales 266.088 serían mujeres, al segmento al cual estaría dirigido el modelo de negocio planteado.

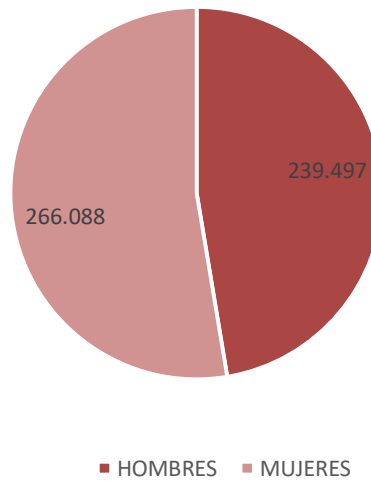


Figura 1. Genero Cuenca.
Fuente: (INEC, 2010)

Sin embargo, de las mujeres de la provincia del Azuay, 305.523 se encuentran en edad para trabajar y solamente 138.109 pertenecen a la población económicamente activa. Representando un 36,82% de la PEA total (INEC, 2010).

Como se puede observar a pesar de haber más mujeres que hombres en la provincia, los hombres abarcan más el ámbito laboral y representan la mayor parte de la población económicamente activa.

Es importante analizar también como ha ido evolucionando la pobreza y el desempleo en el país.

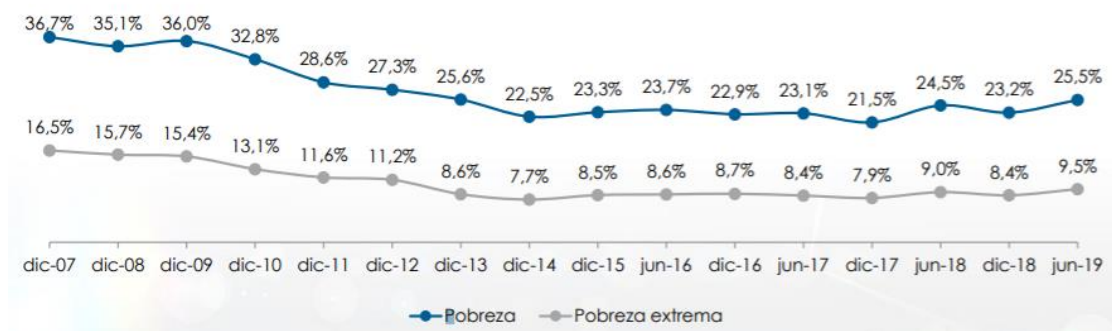


Figura 2. Evolución de la pobreza y pobreza extrema por ingresos en Ecuador. Fuente: (INEC, 2019)

Como se observa en el gráfico, desde el año 2007 la pobreza y pobreza extrema en el país ha ido disminuyendo en el transcurso de los años, sin embargo, de 2017 a 2019 ha habido un ligero incremento. Se esperaría que para el presente año 2020 aumenten de igual manera estos porcentajes debido a la crisis económica a causa del COVID 19.

En cuanto al desempleo, en diciembre de 2019, la tasa de desempleo en el país fue de 3,8% y la variación con respecto al año 2018 según el INEC, no fueron estadísticamente significativas (INEC, 2020).

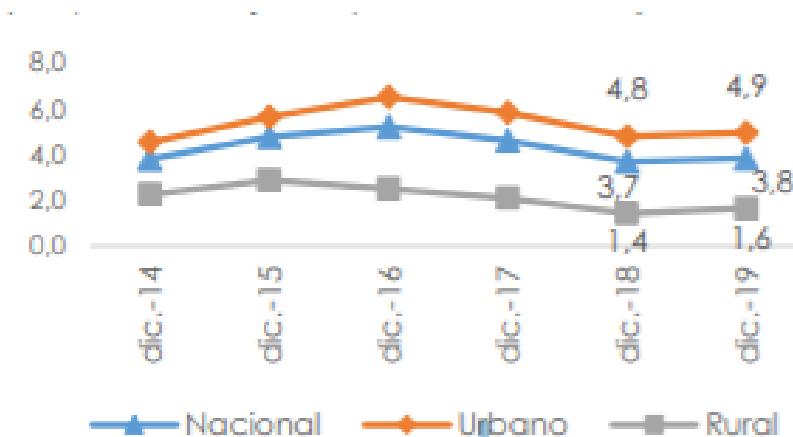




Figura 3. Tasa de desempleo nacional, urbano y rural.
Fuente: (INEC, 2020)

La tasa de desempleo ha disminuido desde el 2016 hasta el año 2019, pero al igual que el índice de pobreza, el panorama para la segunda mitad del año 2020 es incierto y no será suficiente para que el empleo vuelva a los niveles antes de la pandemia. No solamente a nivel del país, sino a nivel mundial. La agencia de las Naciones Unidas dijo que las horas laborales a nivel mundial ha disminuido peor de lo estimado en la primera mitad del año, siendo América el continente más afectado. Y bajo un escenario de una segunda ola de la pandemia la cifra de empleos perdidos podría aumentar de 140 millones de empleos a 340 millones de empleos a nivel mundial (Teleamazonas, 2020).

Lo cual es poco alentador, ya que, si la tasa de desempleo aumenta, significaría que hay menos personas que puedan adquirir nuestro servicio por su nivel de ingresos, que será destinado a cubrir las necesidades más básicas como alimentación y salud. Sin embargo, desde otro enfoque esto sería un motivo para usar nuestro servicio, ya que podrían adquirir prendas de vestir a menor costo y satisfacer su necesidad de vestimenta mediante el alquiler.

1.2.1.4. Factores Tecnológicos.

En cuanto al sector tecnológico en el Ecuador, el último censo realizado en 2010 muestra que el 71,2% de la población del Azuay tiene por lo menos 1 teléfono celular, el 35,6% tiene una computadora y el 12,4% tiene acceso a internet. Teniendo un nivel de

alfabetismo en mujeres del 32,1%, personas de 10 años y más que no usaron celular, internet o computadora en los últimos 6 meses anteriores al censo.

¿CÓMO ESTÁN LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN?

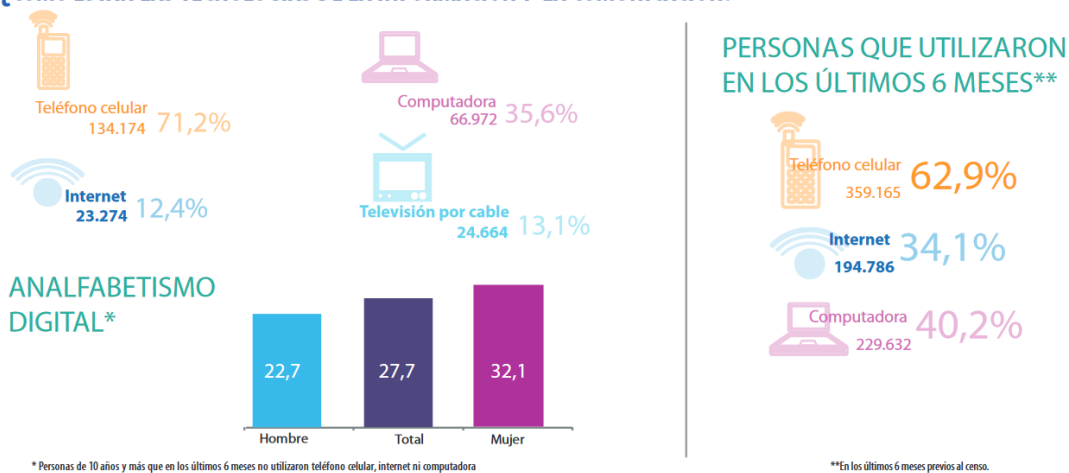


Figura 4. Tecnologías de información y comunicación en Azuay.
Fuente: (INEC, 2010)

Sin embargo, Ecuador redujo en estos últimos años aproximadamente un 50% del alfabetismo digital. Siendo la provincia del Azuay la tercera provincia a nivel nacional que usa más internet con un 61,1% de la población (La Hora, 2019).

Es importante también mencionar que debido a la pandemia y al desarrollo del comercio electrónico por la misma, el uso de internet en Ecuador aumento en los primeros meses del 2020 un 40%. Por esta razón se firmó un Acuerdo Ministerial, en el que Andrés Michelena, implemento varios mecanismos como otorgamiento de bandas de uso libre de manera gratuita, aplicación de tarifas sociales y humanitarias para zonas rurales con falta de acceso a servicios digitales, antenas y redes compartidas y puntos WiFi gratuitos; para que se pueda tener un mejor y mayor acceso a internet (El Comercio, 2020).



En cuanto al sector textil y el e-commerce, han crecido considerablemente en los últimos años a nivel mundial. Tomando como referente a España, en 2018 los ingresos del sector textil y moda a través de internet crecieron un 29,5% con respecto al año anterior y generaron 520,49 millones de Euros. Representando el textil español un 5,8% del volumen total del e-commerce en España en ese periodo (Solar, 2019). Cifras que incrementaron en esta pandemia y se pretende incrementen también en Ecuador en los próximos años.

1.2.1.5. Factores Ambientales.

La industria textil es una de las industrias más grandes a nivel mundial y cada día las empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir producen más y más desechos.

Según la UNECE (Comisión Económica para Europa de Naciones Unidas), la industria de la moda es una gran emisora de CO₂ y también genera más de 21000 millones de residuos y basura cada año, concentrándose en mayor cantidad en el continente asiático (Aguirre, 2018).

No solo se habla de residuos y basura provocada por la industria textil, también se puede evidenciar un uso excesivo de recursos naturales. Por ejemplificar, una camiseta de algodón “cuesta” 2700 litros de agua, equivalente a lo que un ser humano podría consumir durante 2 años y medio, ya que, por mantener los cultivos gracias al crecimiento acelerado de la industria, se utiliza esta cantidad de agua. Cantidades que seguirán en aumento si no se toman medidas al respecto, ya que en 14 años se ha



duplicado el volumen de producción de ropa a causa de nuevos hábitos de consumo (Aguirre, 2018).

Es importante conocer estos datos ya que el modelo de negocio plantea la compra de estas prendas de marcas internacionales para su posterior alquiler, por lo tanto, se estaría aumentando el tiempo de vida de ciertas prendas e incentivando la reutilización de las mismas.

Algunas marcas de ropa como H&M y MANGO, han creado también, campañas de reciclaje de prendas de vestir en el cual se depositan las prendas que ya no se usan para reciclar y se reciben cupones de descuento para las próximas compras. De esta manera intentar mitigar el daño que causan al medio ambiente.

Existen normas internacionales que permiten llevar una economía y crecimiento sostenible dentro de la empresa como la familia de las normas ISO 14000 que ayudan a las organizaciones a controlar el impacto ambiental de sus operaciones y actividades.

1.2.2. Matriz de resultados.

Tabla 3.
Resultados del análisis del macro entorno.

Factores	Oportunidad	Amenaza
Político	<ul style="list-style-type: none">• Aumento de usuarios en comercio electrónico.• Falta de leyes reguladoras de comercio electrónico (no hay pago de tributos).	<ul style="list-style-type: none">• Inestabilidad política y gubernamental.• Cambio de autoridades.



	<ul style="list-style-type: none">• Desgravación de aranceles.	
Económico	<ul style="list-style-type: none">• Actividades de comercio exterior ha incrementado.	<ul style="list-style-type: none">• Tasa de variación PIB negativa.• Ciudadanía con pérdida de poder adquisitivo.• Tasa activa ha aumentado.• Tasa pasiva ha disminuido.
Social	<ul style="list-style-type: none">• Mayor número de mujeres que hombres en Cuenca.	<ul style="list-style-type: none">• Menos mujeres en PEA que hombres.• Ligeramente incremento de pobreza.• Panorama Incierto desempleo 2020.
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none">• Disminución del analfabetismo digital.• Aumento del uso de internet.• Implementación de mejor y mayor acceso a internet.• Comercio electrónico en crecimiento.	
Ambiental	<ul style="list-style-type: none">• Reciclaje• Regulaciones Ambientales	<ul style="list-style-type: none">• Sociedad consumista.



Fuente: Autoría Propia
Elaborado por: María Isabel Codejon Álvarez

Gracias al análisis realizado, se puede encontrar que el Ecuador en general, como el mundo entero, atraviesa una situación difícil económica y social debido a la pandemia, sin embargo esto puede ser un motor para impulsar el modelo de negocio al satisfacer una necesidad básica como lo es la vestimenta mediante el alquiler a precios bajos y reduciendo los residuos que causa la industria, aprovechando el aumento potencial del uso de la tecnología y el apoyo gubernamental en temas de comercio exterior.

1.3. Análisis del micro entorno

El análisis del micro entorno va a ser el punto de partida para diferentes análisis posteriores relacionados con la organización en sí y sus variables internas.

Según Kotler & Armstrong (2012) el micro entorno se refiere a “participantes cercanos a la empresa que afectan su capacidad para servir a sus clientes, como proveedores o competidores”.

Se analizarán estos participantes cercanos a la empresa mediante el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

1.3.1. Fuerzas de Porter.

Michael Porter analiza la fuerza competitiva o las fuerzas competitivas, y señala que las más fuertes van a determinar la rentabilidad que existe en un sector en específico y estas van a ser los elementos más importantes para elaborar las estrategias del negocio (Porter M. E., 2008).

Mediante estas fuerzas competitivas se analizará el micro entorno del modelo de negocios propuesto y se utilizará posteriormente para realizar y analizar las estrategias del mismo.

Estas fuerzas que menciona Porter son:

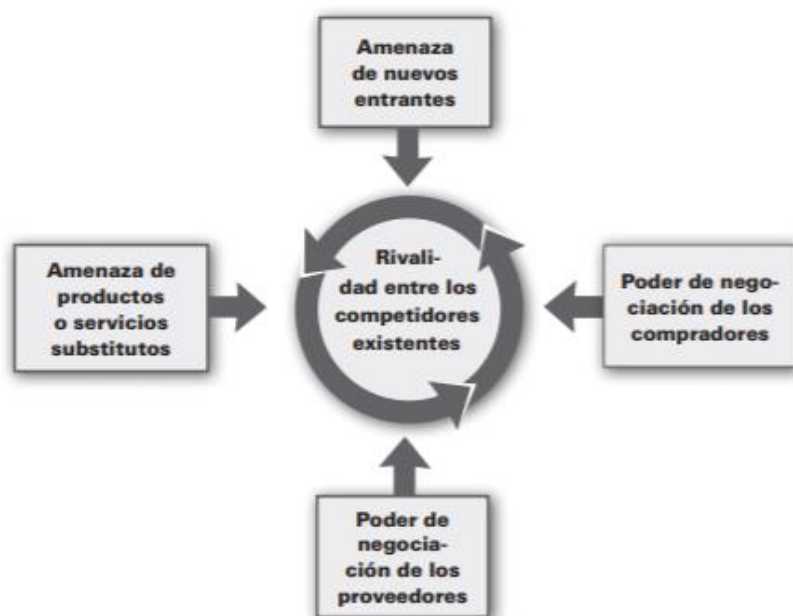


Figura 5. Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector.
Fuente: (Porter, 2008)

1.3.1.1. Amenaza de nuevos entrantes.



Hace referencia a la entrada de nuevos competidores, con nuevas capacidades y el deseo de adquirir participación dentro del mercado, que generaría una presión en ciertos aspectos del negocio necesarios para competir en el mercado (Porter M. E., 2008).

Las empresas existentes en la ciudad de alquiler de prendas de vestir se enfocan únicamente en prendas formales, no casuales, por lo tanto, no tendrían mucha fuerza en el mercado. Sin embargo, estas empresas podrían renovarse y ofrecer el servicio de ropa casual también o mejorarlo.

Abarcando el sector textil en sí, una amenaza importante para el negocio sería la entrada de multinacionales como los son las tiendas de ropa del grupo Inditex o H&M, entre otros, a la ciudad de Cuenca. Si bien es cierto, algunas de estas empresas se encuentran en Guayaquil y Quito, pero no en la ciudad de Cuenca.

En cuanto al comercio electrónico, es importante mencionar como amenaza a los nuevos entrantes la falta de confianza que existe aún en Ecuador para realizar pagos y compras por internet.

1.3.1.2. Poder de negociación de los compradores.

Los compradores no tendrían poder de negociación en sí, ya que no existen empresas que puedan ofrecer el mismo servicio a un menor precio o mayor cantidad. Así mismo los precios a los que se ofertará el servicio estarán muy por debajo del precio de adquirir las prendas que se ofrecen para alquiler. Sin embargo, el servicio que se entregará será de calidad y diferenciado.



1.3.1.3. Poder de negociación de los proveedores.

Hay la posibilidad de adquirir las prendas de vestir de una gran cantidad de marcas internacionales reconocidas, y de hacerlo también en diferentes países que tengan un menor costo de importación, por lo tanto, no hay presión por parte de los proveedores ya que existe gran cantidad que pueden satisfacer la necesidad del negocio de adquirir las prendas de vestir y se podría cambiar fácilmente de proveedor si no lo hace. De igual manera estos proveedores no tienen conocimiento usualmente de que las prendas van a ser compradas para su posterior alquiler, al menos que se tenga contacto con las grandes cadenas productoras, por lo tanto, no van a hacer muchos esfuerzos para quitarnos el poder de negociación.

1.3.1.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos.

Porter (2008) dice que “Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas”. Por lo tanto, se podría considerar como un servicio sustituto la venta de ropa, ya que el usuario del servicio puede satisfacer su necesidad de vestimenta mediante la compra y no el alquiler de la misma; y si hablamos específicamente del alquiler de ropa online por suscripción como se propone en el modelo de negocio, la compra de ropa por internet. Para mitigar esta amenaza se realizarán campañas de información sobre el consumo excesivo y los beneficios medioambientales y económicos del alquiler.



Realizando un enfoque más hacia el sector textil, no habría un sustituto que cubra la necesidad de vestirse, sin embargo, cuando la compra de ropa no se hace por necesidad sino por entretenimiento, se podrían mencionar sustitutos que permitan destinar el dinero en algo más como por ejemplo ir al cine, ir a un restaurante a comer, entre otras actividades de entretenimiento.

1.3.1.5. Rivalidad entre los competidores existentes.

Esta fuerza va a hacer referencia al nivel de competencia que existe en el sector y se van a analizar las siguientes variables:

- *Número de competidores existentes.*

Actualmente, ni en la ciudad ni en el país existen empresas con este servicio de alquiler, pago y entrega de prendas casuales de moda, por lo tanto, prácticamente no existiría competencia de forma directa.

Al no haber competencia directa, se puede considerar también como competidores directos los demás alquileres de prendas de la ciudad que ofrecen sus servicios de alquiler ya sean trajes o vestidos para fiestas. Entre algunos de los competidores tenemos a los mejores posicionados en la ciudad de Cuenca:

- Glamour Alquiler: Esta tienda se dedica a la venta de ropa de marca y tiene un servicio de alquiler solo de vestidos o ropa de fiesta. Ubicación:
Av. 12 de abril 229



- Nátigu: Alquiler y asesoría de vestidos a la moda para toda ocasión.
Ubicación: César Dávila Andrade, Lucas Vásquez
- Closet Ely's: Venta de catálogo y ropa de diseñadores nacionales e internacionales. Ubicación: Av. Paucarbamba y Pasaje Paucarbamba
- *Diferenciación.*

Las empresas existentes de la industrial al contar con productos similares entre ellas y poco diferenciados provocan que la competencia entre estas sea fuerte, por lo que el gran diferenciador del modelo de negocios propuesto es que se ofrecerá ropa casual de marcas internacionales y el alquiler por suscripción de las mismas, con enfoque en una economía sostenible.

Tabla 4.
Comparación entre los servicios que ofrecen los competidores y los propuestos.

Servicios/ Empresa	Entrega a domicilio	Alquiler Online	Alquiler de vestidos	Alquiler ropa casual
Armario Infinito	SI	SI	SI	SI
Glamour Alquiler	SI	SI	SI	NO
Nátigu	NO	NO	SI	NO
Closet Ely's	SI	NO	SI	NO

Fuente: Autoría Propia
Elaborado por: María Isabel Codejon Álvarez

- *Barreras de Salida.*



Las barreras de salida son prácticamente bajas ya que la empresa no cuenta con activos especializados o de costos elevados, por lo tanto, la empresa podría salir del mercado en cualquier momento.

1.3.2. Matriz de resultados.

Tabla 5.
Resultados del análisis del micro entorno.

	Alta	Media	Baja
Amenaza de nuevos entrantes	X		
Poder de negociación de compradores			X
Poder de negociación de proveedores			X
Amenaza de productos o servicios sustitutos		X	
Rivalidad entre los competidores existentes			X

Fuente: Autoría Propia

Elaborado por: María Isabel Codejon Álvarez

De acuerdo al análisis realizado, encontramos que las barreras y el nivel de competencia al cual estará enfrentado el modelo de negocios planteado son bajos. Las barreras que más importancia tienen se relacionan con el sector textil en sí y el comercio electrónico, más no al alquiler de prendas de vestir específicamente, claro está que estos dos sectores mencionados anteriormente tienen un impacto directo en el alquiler.



Para enfrentarse a la amenaza de nuevos competidores que es el que mayor peso tiene, se debería optar por la diferenciación y agregar valor al servicio, de esta manera si llegan a ingresar las multinacionales en la ciudad, los clientes prefieran alquilar las prendas por el precio, calidad en el servicio y conciencia ambiental que causarían en ellos. Además informar de la seguridad al momento de ingresar datos de pago en la página web, trabajar con sistemas que garanticen y generen esa confianza en el usuario al momento de comprar o pagar el servicio por internet, generar una plataforma amigable y fácil de usar que genere confianza.



CAPITULO II: PLAN ESTRATEGICO

2.1. Definición del Negocio

Armario Infinito nace como una idea novedosa y accesible para las mujeres amantes de la moda, las cuales tendrán la oportunidad de usar prendas de vestir de marcas reconocidas internacionalmente, evitando tener que cambiar de guardarropa cada temporada para estar a la moda o comprar ropa innecesaria invirtiendo tiempo y dinero.

La empresa Armario Infinito se dedicará a la prestación del servicio de alquiler por suscripción de prendas de vestir casuales para mujeres, seleccionándolas a través de una página web y recibiendo estas prendas en su hogar mensualmente. El cliente recibirá la ropa en el domicilio cada 30 días para ser usada y transcurrido este tiempo devolverla. Esta empresa implementará una página web en donde se encontrarán fotografías de las diferentes prendas que tiene la empresa en inventario. Mediante esto, la clienta selecciona el estilo y prendas que se acoplan más a sus preferencias. A demás encontrará publicaciones de moda y tendencias para mantener informadas a nuestras clientas.

Armario Infinito con una selección aleatoria, escoge 10 prendas entre las que el cliente dio “me gusta”, las mismas que serán enviadas mediante un paquete reciclable o biodegradable a su domicilio. Al momento de devolver las prendas se entregaran las 10 del mes siguiente. La empresa con esto trata de satisfacer las necesidades en cuanto a vestimenta de su cliente, ahorrándole tiempo en salir a buscar las últimas tendencias, dinero, ya que el precio será mucho menor al de comprar las prendas, y reducción de



consumismo. Las prendas pasaran por un proceso de lavado y desinfección en ozono para asegurar una limpieza total de las mismas.

Armario Infinito cada 6 meses se proveerá de ropa de acuerdo a la temporada entrante, y la rotará entre sus clientas durante estos meses. Se analizará también la posibilidad de realizar una venta de la ropa que ha sido usada en esos meses a precios bajos para recuperar la inversión e invertirla en nuevas prendas o reciclarla en contenedores que se encuentran en tiendas de algunas marcas de ropa y obtener descuentos.

2.2. Misión

Somos una empresa virtual de alquiler de prendas de vestir en la ciudad de Cuenca, Ecuador; que ofrece una alternativa económica y ecológica, atendiendo las necesidades de vestir en tendencia de nuestras clientas de manera personalizada, con productos originales y de calidad a precios competitivos, apoyándonos en la tecnología y mediante un equipo de trabajo calificado.

2.3. Visión

Para el 2022, ser una empresa virtual líder en el alquiler de prendas de vestir en el país, mediante la oferta de un servicio efectivo y de calidad, contribuyendo al crecimiento continuo de la empresa, beneficiando al cliente, a la comunidad y al medio ambiente.

2.4. Objetivos



2.4.1. Objetivo General.

Ofertar un servicio de calidad que permita al usuario ahorrar tiempo y dinero en vestimenta, al mismo tiempo que apoya a la reducción del consumismo de la industria y al fortalecimiento de una economía sostenible.

2.4.2. Objetivos Específicos.

- Generar rentabilidad para la empresa que permita el crecimiento de la misma en la industria, gracias a la óptima utilización de recursos.
- Posicionar a la marca como líder en el mercado e industria de alquiler de vestimenta a nivel local y nacional, mediante un efectivo plan de comunicación y un servicio de calidad.
- Ser una empresa promotora de la economía sostenible.
- Utilizar la tecnología para crear la empresa virtual y hacer un correcto manejo de la misma.

2.5. Valores empresariales

- **Confiabilidad.**

Nos caracterizamos por hacer las cosas bien desde un primer contacto, consiguiendo la confianza del usuario incluso antes de que adquiera el servicio y garantizando la seguridad en cuanto a pagos y entregas.

- **Calidad.**

Ofrecemos alquiler de productos importados de marcas reconocidas internacionalmente por su calidad y diseño innovador, y cuidamos de cada detalle de la prenda para que no pierda su calidad hasta ser entregada al cliente.



- **Servicio al Cliente.**

Tenemos la capacidad para brindar ayuda durante toda la experiencia del servicio, comunicándonos con un alto sentido de colaboración para hacer la vida de nuestras clientas más sencilla.

- **Orientación al resultado.**

Nos orientamos a la consecución de objetivos eficiente y eficaz, mediante la anticipación a situaciones de incertidumbre y respuesta proactiva al cambio.

- **Implicación.**

Somos perseverantes hasta conseguir las metas planteadas. Trazamos nuestras metas explorando nuevos caminos y aprendiendo de los errores.

- **Superación.**

No nos estancamos en lo que ya tenemos y estamos siempre en proceso de cuestionamiento y búsqueda de nuevas ideas que nos permitan superarnos constantemente.

- **Honestidad.**

Somos conscientes del compromiso y es por eso que trabajamos bajo el respeto, transparencia y humildad, y de esta manera ofrecer la confianza que nuestros clientes esperan de nosotros.

- **Trabajo en equipo.**

Somos un equipo responsable que comparte información, experiencias y metas a conseguir. Respetamos los pensamientos e ideas de cada uno para seguir creciendo como equipo.

2.6. Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Diferenciación ante empresas del sector.2. Precios bajos.3. Pagina disponible las 24 horas del dia.4. Servicio a domicilio.5. Facil método de pago.6. Atención al cliente de calidad.7. Productos importados de calidad.8. Productos siempre en tendencia.9. Economía sostenible.10. No generamos residuos.11. Empaques reciclables.	<ol style="list-style-type: none">1. Poca experiencia en el mercado.2. Alta inversión en compra de ropa.3. Inseguridad en cuanto a limpieza de prendas.4. Falta de confianza con medios de pago electronicos.5. Alta inversion en Marketing.6. Local fisico inexistente.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none">1. Aumento de usuarios en comercio electronico.2. Desgravación de aranceles a la importación.3. Incremento de Actividades de comercio exterior.4. Mayor poblacion de Mujeres que de Hombres en Cuenca.5. Aumento del uso de internet.6. Reciclaje de prendas de vestir.7. Regulaciones Ambientales.8. Falta de leyes regulatorias comercio electronico.9. Variedad de proveedores.10. Bajo nivel de analfabetismo digital.	<ol style="list-style-type: none">1. Sociedad consumista.2. Ligero incremento tasa de pobreza.3. Panorama incierto desempleo 2020.4. Disminución de tasa pasiva.5. Incremento de tasa activa.6. Perdida del poder adquisitivo.7. Tasa de variación PIB negativa.8. Inestabilidad política.9. Porcentaje de mujeres PEA bajo.

Figura 6. Analisis FODA.
Fuente: Autoría Propia

2.6.1. Estrategias FO.

F3O5: Realizar sorteos en la página web y premiar a los usuarios con más interacción en la misma (comentarios en las publicaciones de moda, compartir la página



en redes sociales, recomendar amigos, entre otras) mediante descuentos en el pago mensual o prendas adicionales a su plan.

F9O6: Otorgar descuentos y/o regalos como accesorios o cosméticos a las usuarias que reciclen sus prendas en buen estado con nosotros, para que sean utilizadas para el servicio de alquiler.

F1109: Realizar alianzas con productores locales de empaques reciclables y biodegradables para que produzcan las cajas en las cuales se van a entregar las prendas de vestir, intentando disminuir al máximo el impacto ambiental.

F6O4: Ofrecer charlas gratuitas de empoderamiento femenino en conjunto con la moda mediante nuestra página web o redes sociales.

2.6.2. Estrategias FA.

F1A6: Ofrecer variedad en paquetes de ropa en cuanto a precios para que todas las personas estén en capacidad para adquirir el servicio.

F2A3: Realizar promociones por lanzamiento a precios más bajos de lo normal por un tiempo definido, hasta tener un panorama más claro de la economía en lo que queda de año y el año siguiente.

F10A1: Realizar campañas de concientización ecológica y economía sostenible en redes sociales, mediante información sobre nuestra empresa y así reducir el consumismo.



F7A4: Utilizar los recursos propios invertidos en banco, para realizar la inversión inicial de importación de las prendas y disminuir el costo de oportunidad.

2.6.3. Estrategias DO.

D2O2: Aprovechar la desgravación de aranceles en proceso en el país para realizar la importación de prendas de vestir y disminuir el valor en la inversión inicial.

D4O1: Realizar campañas y videos explicativos sobre el proceso de compra e ingreso de datos de pago para generar confianza en los usuarios sobre métodos de pago electrónicos.

2.6.4. Estrategias DA.

D5A7: Centrar los esfuerzos de marketing en campañas y promociones para incentivar a la contratación del servicio y reactivación de la economía.

D1A8: Efectuar un estudio acerca de las decisiones y procesos tomados por los competidores y empresas similares alrededor del mundo que sirva como guía en la toma de decisiones ante la inexperiencia en el mercado y como prevención ante cambios inesperados debido a la inestabilidad gubernamental.

2.7. Políticas

2.7.1. Políticas Generales.



- Entregar un servicio de calidad, eficaz y eficiente a los usuarios, para satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas.
- Renovar el inventario cada seis meses para ofrecer dentro del servicio prendas en tendencia.
- Utilizar el código de ética dentro de la empresa como una guía para el comportamiento de los miembros de la misma.
- Ofrecer un servicio al cliente y atención de consultas o reclamos de calidad, tratando al cliente de la mejor manera y atendiendo siempre sus necesidades.
- Actualizar la tecnología de la empresa constantemente para ofrecer siempre seguridad al usuario al momento de ingresar sus datos al sistema.
- Mantener sincronizado el inventario físico con el virtual de manera inmediata para evitar ofrecer prendas que no estén disponibles.
- Tener el espacio de trabajo limpio y ordenado siempre.
- Participar con todos los miembros de la empresa en capacitaciones mínimo 1 al año.
- Realizar un correcto reciclaje de cartones y residuos dentro de la organización y promover al mismo fuera de la organización.
- Manejar un servicio post-venta adecuado para conocer la satisfacción del cliente y sus comentarios, de manera que podamos crecer y mejorar los procesos.
- Evitar el uso de plásticos y utilizar envases que sean amigables con el medio ambiente.
- Realizar las entregas en el menor tiempo posible, cumpliendo con el cronograma mensual de entregas.



2.7.2. Política de Ventas Online.

- El acceso del usuario a la página web es gratuito, y está condicionado a la lectura y aceptación íntegra, expresa y sin reservas a las condiciones de uso vigentes ese momento.
- El objetivo del uso de la página web es facilitar a los clientes y público general tener acceso a información sobre el servicio, suscribirse al mismo y visualizar las prendas disponibles, entre otros.
- El cliente no podrá saber que prendas de las que haya dado “me gusta” en la página web contendrá su caja hasta la recepción de la misma.
- El cliente deberá dar “me gusta” mínimo a 20 prendas y no se garantiza la disponibilidad en el momento de las prendas seleccionadas.
- Una vez contratado el servicio se le enviara al cliente la caja entre tres a siete días hábiles y se contabilizarán 30 días desde que el cliente recibe la caja. La caja será recogida por el mensajero el día 30.
- Deberán devolverse todas y cada una de las prendas entregadas, quedando prohibida la apropiación de alguna de ellas a menos que haya seleccionado la opción de compra de alguna de las prendas en la página web.
- La suscripción se renueva automáticamente cada mes, para desistir de esta se debe solicitar en la página web y llenar un formulario.
- El cliente al aceptar las condiciones del servicio se compromete a la devolución de las prendas en excelente estado. En caso de que el cliente devuelva las prendas dañadas, estropeadas, manchadas, quemadas,



cortadas, rasgadas o de alguna otra forma que no nos permita alquilarlas de nuevo, se penalizará al cliente con unos gastos extras que incluirán el precio de la prenda en el mercado y 20\$ de penalización.

- Así mismo, en caso de no devolver las prendas y no haber seleccionado en la página web la opción de compra de una o todas las prendas, también se cobrarán 10\$ de gastos de gestión sumados al 100% del precio real de las prendas no devueltas.
- Este costo se extraerá de la tarjeta de crédito o mediante la autorización de débito bancario realizada al momento de la suscripción.
- El cliente tiene 12 horas desde que se ha entregado la caja para notificar si alguna prenda tiene algún daño, de no hacerlo se entenderá que la mercancía se entregó en perfecto estado.
- El servicio estará disponible únicamente para la ciudad de Cuenca.
- Solamente se aceptara el pedido y se entregara la caja cuando se haya realizado el pago.
- Está prohibida la venta o subarrendamiento de la ropa.
- El pago se realizara con tarjeta de crédito, PayPal o débito bancario.
- Las entregas se realizaran en días hábiles y horario de 9 am a 6 pm.
- La empresa no se responsabiliza de la demora en la entrega por datos incorrectos de dirección ingresados en el sistema por parte del usuario.
- La persona que recibe debe presentar su documento de identidad y firmar un documento de recepción.

2.8. Modelo CANVAS

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
<p>Empresas productoras de prendas de vestir casuales internacionales.</p> <p>Influencers y Revistas de moda.</p> <p>Compañías de diseño de páginas web.</p> <p>Compañía de lavado y desinfección de prendas de vestir.</p> <p>Productores de empaques reciclables.</p>	<p>Creación de la página web.</p> <p>Compra y abastecimiento de prendas de vestir.</p> <p>Renta de prendas de vestir e investigación de tendencias de moda.</p>	<p>Ofrecer un servicio de alquiler de prendas de vestir importadas a través de una suscripción mensual por medio de una página web.</p> <p>Satisface las necesidades de vestimenta, creando conciencia ambiental y una economía sostenible.</p> <p>Ofrecer información sobre las últimas tendencias de moda en nuestra página web.</p>	<p>Fidelización y acompañamiento.</p> <p>Notificaciones</p> <p>Página web y redes sociales para quejas y sugerencias.</p>	<p>Mujeres de entre 18 y 44 años de edad.</p> <p>Mujeres de un estrato social medio.</p> <p>Mujeres del sector Urbano.</p> <p>Amantes de la moda, trabajadoras, con poco tiempo para ir a comprar ropa.</p>
	Recursos claves		Canales	
	<p>Capital Financiero</p> <p>Capital Humano</p> <p>Prendas de Vestir</p> <p>Bodega</p> <p>Página Web</p> <p>Transporte</p>		<p>Servicio de entrega de productos a domicilio.</p> <p>Redes Sociales</p> <p>Página Web</p> <p>Mail</p> <p>Marketing boca a boca</p>	
Estructura de coste		Fuentes de Ingreso		
<p>Creación, diseño y mantenimiento de página web.</p> <p>Personal necesario para transporte y logística.</p> <p>Lavado y desinfección de prendas.</p> <p>Impuestos e Intereses.</p>		<p>Valor de las suscripciones de los usuarios del servicio de alquiler de ropa mediante tarjeta de crédito, PayPal o débito bancario.</p> <p>Publicidad en página web de otras empresas.</p>		

Figura 7. Modelo CANVAS.
Fuente: Autoría Propia

2.8.1. Propuesta de valor.

La propuesta de valor de Armario Infinito, se centra en una idea nueva en la ciudad de Cuenca, mediante el alquiler de ropa en tendencia de marcas internacionales por suscripción, junto con la calidad en el servicio y el aporte para una economía sostenible, así como disponibilidad de información sobre tendencias a nivel mundial mediante redes sociales y pagina web. De esta manera las amantes de la moda no solamente satisfacen su necesidad básica de vestimenta, sino pertenecerán a una comunidad virtual inmersa en tendencias de moda y aporte al medio ambiente mediante



la adquisición del servicio. Sin olvidar la disminución del gasto promedio en vestimenta que se obtendría con nuestro servicio.

2.8.2. Segmento de clientes.

El segmento al cual está dirigido el modelo de negocio es a mujeres de clase social media, de entre 20 y 44 años de edad de la ciudad de Cuenca. El servicio está dirigido a mujeres trabajadoras que por lo general no tienen tiempo para realizar compras.

Estas mujeres tienen una vida social activa, les gusta saber sobre tendencias de moda y usar estas tendencias. Sin embargo, están preocupadas por la contaminación y el daño medioambiental que esta industria provoca.

2.8.3. Canales.

El canal principal para ofertar el servicio es la página web, mediante la cual los clientes podrán escoger el paquete que más se ajuste a sus necesidades, realizar el pago mediante suscripción y tener acceso a las opciones de prendas que pueden recibir, para que escojan sus favoritas. Así también en su perfil tendrán acceso a noticias, tips y notas sobre últimas tendencias de moda.

Ademas la empresa contará también con páginas en redes sociales como Instagram y Facebook para comunicación promocional, posicionar la marca y crear relaciones con clientes.

2.8.4. Relación con los clientes.



Es un factor muy importante para la empresa la relación con sus clientes, es por eso que se busca crear relaciones redituables y duraderas con las clientas, mediante descuentos por fechas especiales en la página web, notificaciones personalizadas en la misma e interacción en redes sociales.

2.8.5. Fuentes de Ingreso.

La fuente principal de ingreso será el pago por suscripción mensual de alquiler de prendas de vestir de las personas que utilicen el servicio, sin embargo, también se ofrecerán espacios publicitarios en la página web y redes sociales que tengan relación con la moda, tendencias o economía sostenible relacionada.

2.8.6. Recursos clave.

Los recursos claves para este negocio serán el capital financiero, para la inversión y funcionamiento inicial; el capital humano, necesario para desarrollar las actividades de logística y entregas; las prendas de vestir que van a ser alquiladas; una bodega para almacenamiento y punto de partida de entregas; el desarrollo de la página web y el medio de transporte para las entregas.

2.8.7. Actividades Clave.

Las actividades claves del negocio se centran en:

- Creación, diseño y mantenimiento de página web.
- Compra de prendas de vestir en tendencia.
- Alquiler de prendas de vestir en tendencia.
- Investigación y redacción de notas sobre tendencias de moda.



2.8.8. Socios Clave.

Para que la empresa se desarrolle óptimamente se necesita de estos socios:

- Empresas productoras de prendas de vestir casuales internacionales.
- Influencers y revistas de moda para promocionar el servicio e investigar tendencias de moda.
- Empresa encargada de la creación y el mantenimiento de la página web.
- Compañías encargadas de la limpieza y desinfección de las prendas.
- Empresas dedicadas a la elaboración de empaques reciclables y biodegradables, en los cuales entregamos las prendas.

2.8.9. Estructura de costos.

La estructura de costos estará clasificada en costos fijos y variables. Dentro de los costos fijos estará el pago de nómina, arriendo y servicios básicos, publicidad, mantenimiento del medio de transporte y de la página web, servicios de internet empresarial, impuestos e intereses. Dentro de los costos variables estaría el combustible del medio de transporte para las entregas, el costo del lavado de las prendas. La compra de ropa se tomaría como inversión semestral.



CAPITULO III: ESTUDIO DE MERCADO

3.1. Investigación de mercado

3.1.1. Planteamiento de la Oportunidad.

La vestimenta es una de las necesidades básicas del ser humano, sin embargo esta no solo cubre una necesidad básica, ya que demuestra estatus social y económico, dependiendo de las marcas que use o de cuantas veces al año renueva su armario, y hasta por el estilo mismo de la persona. Esto ha causado que las personas compren prendas de vestir por aparentar o por recibir aprobación social y que usen una o dos veces, provocando excesivo consumo y pérdida de tiempo y dinero.

Se ha identificado así, una oportunidad de negocio que permite al usuario mediante el uso del servicio de alquiler de ropa casual, además de satisfacer su necesidad de vestimenta, ahorrar en el consumo de prendas de vestir casuales, ya que alquilar es más económico que comprar; obtener nuevas opciones de vestimenta cada mes, teniendo la oportunidad de crear nuevos conjuntos siempre en tendencia; y aportar al cuidado del medio ambiente y los efectos de la industria textil mediante la reducción del consumo de prendas de un solo uso.

Debido a las necesidades actuales causadas por la pandemia por COVID-19, la mayoría de comercios se manejan de manera virtual y los consumidores o usuarios se han habituado a realizar sus compras por este medio. Factor que también es considerado como una oportunidad ya que al ser una empresa virtual que ofrece sus servicios mediante comercio electrónico, va a satisfacer la necesidad del usuario de



adquirir el servicio sin necesidad de salir de su hogar y tener contacto con otras personas.

La oportunidad que se detecta de realizar comercio exterior, mediante la importación de las prendas de vestir, gracias a la desgravación de aranceles, también representa un factor importante para el desarrollo del modelo de negocio.

3.1.1.1. Formulación de la Oportunidad.

¿De qué manera la incorporación del servicio de alquiler de ropa por internet contribuye al bienestar económico, social y ambiental, así como a la optimización del tiempo de los usuarios?

3.1.1.2. Sistematización de la Oportunidad.

¿Qué percepción genera una persona que viste ropa de marca?, ¿De qué manera las clases sociales pueden influir en los hábitos de consumo de las nuevas tendencias?, ¿De qué manera la personalidad puede influir en los hábitos de consumo de las nuevas tendencias?, ¿De qué manera la familia puede influir en los hábitos de consumo de las nuevas tendencias?, ¿Para determinar los hábitos de consumo de acuerdo a las nuevas tendencias, que variables pueden influir?

3.1.2. Identificación de actores.

Los principales actores que intervienen en el servicio de alquiler de ropa por internet son los usuarios del servicio, las empresas productoras de ropa que cumplen la función de proveedores, empresas encargadas de mantenimiento y creación de la página web, empleados encargados de logística y distribución, y empresas aliadas (limpieza de ropa).



3.1.3. Objetivos de la investigación de mercado.

3.1.3.1. Objetivo General.

Obtener información sobre el nivel de aceptación, el comportamiento del consumidor y características esperadas sobre el servicio propuesto, así como del perfil del usuario y la oferta existente en la ciudad de Cuenca.

3.1.3.2. Objetivos Específicos.

- Conocer el grado de aceptación del servicio ofrecido mediante la estimación del número de clientes que van a hacer uso del mismo.
- Analizar las diferentes variables que influyen en el comportamiento del consumidor al momento de adquirir el servicio.
- Determinar las características del servicio que los usuarios esperan recibir.
- Conocer los canales de distribución e información que los usuarios prefieren.
- Analizar el perfil del usuario del servicio para determinar las estrategias adecuadas a aplicar para llegar al mismo.
- Conocer y analizar la oferta que existe actualmente en el mercado de servicio de alquiler de prendas de vestir.

3.1.4. Justificación de la investigación de mercado.

Parte fundamental del desarrollo del modelo de negocios es conocer si el mismo va a ser viable o no, si va a tener aceptación por la población objetivo y estimar si el mercado en el que se va a desarrollar va a hacer uso o no del servicio. Es por esto que



es necesario realizar una investigación de mercado y analizar las diferentes variables de interés para el modelo de negocio planteado, de esta manera poder ofrecer un servicio que se ajuste a las necesidades del mercado y cumpla con las expectativas del mismo para asegurar de cierta forma el crecimiento y la sostenibilidad del negocio.

Es importante también tener un primer contacto con los posibles usuarios para dar a conocer el servicio y tener información primaria. De esta manera se podrá analizar el comportamiento, reacciones e impresiones sobre el servicio, para aplicar diferentes estrategias que se adapten a las expectativas generadas y analizar también el cambio de diferentes factores que no tengan una buena reacción entre los posibles usuarios. Así, se obtendrá una visión real de lo que la empresa afrontará cuando ponga en marcha sus actividades.

3.1.5. Fundamentación teórica.

3.1.5.1. *La decisión de compra del consumidor.*

- *El comportamiento del consumidor.*

Todos los días los consumidores toman decisiones de compra, es por esto que la gran parte de las grandes empresas hacen investigaciones para conocer sobre estas a detalle, para responder preguntas como ¿Qué?, ¿Dónde?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿En qué cantidad?, ¿Quién?, cuyas respuestas se encuentran ocultas en el cerebro del consumidor (Colet Areán & Polío Morán, 2014).

- *Factores que influyen a la hora de tomar decisiones.*



Tabla 6
Factores que influyen a la hora de tomar decisiones

COMPRADOR			
Cultural	Social	Personal	Psicológicas
<ul style="list-style-type: none"> • Cultura • Subcultura • Clase Social 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos de Referencia • Familia • Roles y Estatus 	<ul style="list-style-type: none"> • Edad y Etapa • Ciclo de vida • Ocupación • Circunstancias Económicas • Estilos de Vida 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Percepción • Aprendizaje • Creencias y Actitudes

Fuente: (Colet Areán & Polío Morán, 2014)
Elaborado por: María Isabel Codejon Álvarez

3.1.5.2. *La necesidad del consumidor.*

Según Colet Areán & Polío Morán (2014) se dice que cuando nos movemos por adquirir algo es porque en ese objeto o servicio vemos una sensación de satisfacción que nos motiva a actuar. Los expertos explican que, se debe identificar una diferencia en lo que es una necesidad y un deseo por adquirir un objeto.

- *Necesidad:* es una carencia tanto física como psíquica de un objeto o servicio del que no disponemos y deseamos. Este desaparece siempre y cuando se haya obtenido ese algo.
- *Deseo:* es el medio por el cual se satisface una necesidad. Mediante este visualizamos el producto o el servicio que se quiere o apetece.

3.1.5.3. Tipos de compras según el comportamiento del consumidor.

Según los diferentes productos que el consumidor compra, existen varios comportamientos. Además, según el tipo de compra existirá mayor complejidad al momento de escoger el producto.



Figura 8. Tipos de Compras
Fuente: (Colet Areán & Polío Morán, 2014)

3.1.5.4. Fases del proceso de la decisión de Compra.

Según Philip Kotler, las fases por las que pasa el consumidor al momento de decidir una compra son 5, que se explican a continuación:



Tabla 7
Fases del proceso de decisión de compra

1. Reconocimiento de la Necesidad	La persona mediante el reconocimiento de la necesidad se plantea un problema. Reconoce también el estado de insatisfacción y hace una comparación con que es lo que desea alcanzar.
2. Búsqueda de información	Existen dos formas de buscar información por parte del consumidor, pasiva y activamente. Mediante la misma, el consumidor se informa sobre las características, semejanzas y diferencias entre marcas, etc.
3. Evaluación de Alternativas	El consumidor, después de la información obtenida, analiza cuales son los beneficios que va a adquirir de acuerdo a cada una de las opciones, dando más importancia a algunas características que a otras.
4. Decisión de Compra	Cuando el consumidor ha analizado las alternativas, procede a la compra, tomando diferentes decisiones como cantidad o donde y cuando realiza el pago.
5. Comportamiento post-compra	El comportamiento del consumidor después de la compra va a depender de que tan satisfecho o insatisfecho este con el producto al haberlo comprado y usado. Si está satisfecho y cumple con sus expectativas, volverá a consumir el producto, caso contrario se deberá realizar nuevamente el proceso de compra.

Fuente: (Colet Areán & Polío Morán, 2014)
Elaborado por: María Isabel Codejon Álvarez

3.1.5.5. Moda.

La forma de vestir, o el estilo, siempre ha constituido una parte importante en la sociedad, ya que mediante esta se ha analizado muchas veces la clase o los grupos sociales a los que un individuo pertenece. Como se ha mencionado anteriormente, la



vestimenta no solo procura cubrir una necesidad básica para protegernos del temporal de la época del año, sino ha adquirido un carácter estético y de aprobación que dependiendo de los cánones de la moda y tendencias (Peláez, 2015).

En el siglo XXI surge un problema, que la moda ya está inventada, por lo tanto lo que se hace normalmente es reinventar las prendas y modas de siglos anteriores con nuevos materiales, detalles extra o diseños renovadas. La moda es versátil y diversa en el siglo XXI (Peláez, 2015).

3.1.6. Metodología.

Se desarrollará una Investigación Exploratoria y Descriptiva con el fin de obtener información cualitativa y cuantitativa acerca del servicio que Armario Infinito ofrecerá. La información cualitativa se obtendrá aplicando herramientas exploratorias directas e indirectas como Focus Group y técnicas de Asociación y Expresión a un grupo de ocho personas. Esta información ayudará al grupo a recopilar ideas en cuanto a percepción, actitudes, expectativas, gustos y preferencias de los posibles consumidores, de una manera rápida y puntual. La información cuantitativa se adquirirá mediante la aplicación de encuestas electrónicas por internet a mujeres que cumplan con las características del mercado objetivo.

3.1.6.1. Primera Fase.



- **Investigación exploratoria:** esta fase tiene como objetivo conocer los comportamientos, reacciones y sentimientos del mercado objetivo para adaptar el servicio a estos resultados. Se realiza la técnica Focus Group y la Observación.

3.1.6.2. Segunda Fase.

- **Investigación descriptiva:** mediante la encuesta y un software de análisis de datos estadísticos, se pretende estudiar el perfil del usuario y las variables que influyen en la creación del modelo de negocio.

3.1.6.3. Tipos de Fuentes.

Fuentes Primarias.

- Uso de libros y artículos para tener una guía de la fundamentación teórica que se necesita conocer para desarrollar correctamente el estudio de mercado.
- Levantamiento de información por medio de encuestas.

Fuentes Secundarias.

- Se usará información obtenida de la página del INEC para definir el grupo muestral a ser analizado además de tener un panorama claro del mundo en que se va a incursionar.
- Empresas de servicios similares de otras ciudades y países para obtener información respecto a precios, tipos de productos y formas de operar.

3.1.6.4. Técnicas a utilizar para recolectar los datos.



- **Focus Group:** se escogerá un grupo de 8 personas para a través de una reunión virtual poder entrevistarlas, con el objetivo de recolectar información respecto a las variables del servicio.
- **Observación:** se utilizará la técnica de observación para analizar y verificar el comportamiento del consumidor en el sitio de compra, en este caso la página web. servicio.
- **Encuesta por muestreo:** se definirá una parte representativa de la población pero se aplicara la herramienta a través de medios virtuales.
- **Formulación de la Muestra.** “La muestra es un subgrupo de la población o universo (Hernández Sampieri, 2014, pág. 171)”. La fórmula para el cálculo de la muestra es:

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

Donde:

- N: tamaño de la población
- Z: nivel de confianza asignado
- p: probabilidad de éxito
- q: probabilidad de fracaso
- e: margen de error del estudio

3.1.7. Población objetivo.

La población objetivo de estudio son mujeres con edades entre 18 y 45 años de edad de la ciudad de Cuenca.



3.1.8. Focus Group.

Para la aplicación del Focus Group, se analizará al segmento de mercado definido y se seleccionarán 8 mujeres de manera no probabilística, es decir por conveniencia, que cumplan con las características de la población objetivo señalada en el modelo CANVAS. Se realizará una reunión virtual mediante la aplicación Zoom, en la cual se obtendrá información completa en cuanto a reacciones y respuesta por parte de las asistentes.

3.1.8.1. *Objetivos Focus Group.*

- Conocer gustos y preferencias del consumidor.
- Conocer la actitud hacia el servicio (Favorable – Desfavorable)
- Conocer la intención de compra.
- Conocimiento del servicio (Marca).

3.1.8.2. *Preguntas de introducción.*

- Nombre
- Edad
- Ubicación
- Ocupación
- Estado Civil

3.1.8.3. *Preguntas de apertura.*



- ¿A quién le gusta la moda?
- ¿Buscan las nuevas tendencias?
- ¿Usted como asociaría la palabra Armario Infinito?
- Al momento de comprar ropa, ¿qué marcas prefieren?
- ¿Qué marcas conocen?

3.1.8.4. Preguntas de transición.

- Usted, ¿Con qué asociaría el alquiler de ropa?
- Para usted, ¿es complicado movilizarse a comprar ropa?
- ¿Cuánto tiempo dedican a comprar ropa?
- ¿Con qué frecuencia compran ropa?

3.1.8.5. Preguntas para la presentación del servicio.

Presentación del servicio

- ¿Ustedes harían uso de este servicio?
- ¿Qué tipo de prenda es la que más les llamó la atención?
- Si tuvieran una edad más adulta ¿Utilizarían el servicio?
- ¿Cómo se sentirían al ahorrar todo el tiempo y el dinero que les permite ahorrar Armario Infinito con la página web y el servicio?

3.1.8.6. Preguntas de cierre.

- ¿Qué conclusiones han obtenido de la información brindada?
- ¿Dudas o sugerencias del tema?



- ¿Cómo se sintió en participar de este focus group?

3.1.8.7. Técnicas de asociación y expresión.

- **Asociación de palabras:** ARMARIO INFINITO
- **Asociación de palabras:** ALQUILER
- **Expresión de terceras personas:** ¿Piensa usted que su mamá haría uso de los productos y el servicio de Armario Infinito?

3.1.8.8. Hallazgos del estudio.

A los 23 días del mes de Agosto del año 2020, siendo las 16h00 mediante la aplicación Zoom, se reúne un grupo de 8 mujeres para participar en el Focus Group. Entre las asistentes se encuentra Renata Álvarez, estudiante de 20 años de edad que reside en la zona urbana y su estado civil es soltera; Gabriela Padrón, estudiante de 20 años de edad, con residencia en la zona urbana y soltera; Ana Encarnación, estudiante de 22 años de edad, con residencia en la zona rural y soltera; Gabriela Peralta, estudiante de 23 años de edad, soltera y con residencia en la zona rural; Caridad Pineda, arquitecta de 25 años de edad, vive en la zona urbana y su estado civil es soltera; Jessica Codejon, diseñadora de 25 años de edad, soltera y vive en la zona urbana; Belén Reiban, ingeniera comercial de 30 años de edad, casada y con residencia en la zona urbana; y Angélica Álvarez, abogada de 36 años de edad, casada y con residencia en la zona urbana de la ciudad de Cuenca. Reunidas para tratar temas acerca del servicio que la empresa Armario Infinito ofrecerá, para conocer opiniones, expectativas, gustos, preferencias y la posible aceptación del servicio.



En principio y como parte introductoria, todas las asistentes manifestaron que les gusta la moda y siguen las tendencias actuales, ya que es parte de su día a día e influye mucho la forma de vivir con lo que usamos en cuanto a prendas de vestir. A la mayoría le gusta adaptar las tendencias a su estilo y usan la moda para reflejar su personalidad y el estado de ánimo en el que se encuentren. También manifestaron que es mucho más fácil seguir las tendencias actualmente gracias a las redes sociales.

Para ellas, el término “Armario infinito” representa mucha ropa, infinidad de opciones y combinaciones, un armario que nunca se acaba, usar ropa sin repeticiones. La mayoría de ellas compra ropa de marcas internacionales y mencionaron algunas como Zara, Mango, Bershka, Pull and Bear, Stradivarius, entre otras, ya que siguen las tendencias actuales y sus diseños se ajustan a sus gustos, sin embargo, también adquieren los productos bajo marcas de ropa nacionales. Un grupo pequeño de asistentes, manifestó que no se fija en la marca para comprar su ropa, sino en el modelo y en cómo le queda la prenda, así como en el precio. La mayoría se movilizaba antes de la pandemia a comprar sus prendas fuera de la ciudad de Cuenca, debido a los precios excesivos en la misma y a la variedad en cuanto a las prendas, sin embargo, por la pandemia actual, lo realizan por internet. También mencionaron la falta de tiempo para ir a las tiendas a comprar, por lo que dedican como máximo 5 días al mes para realizar el proceso de compra.

En cuanto al alquiler de ropa, las asistentes manifestaron que para ellas significa la posibilidad de usar una prenda que tal vez no les guste tanto como para adquirirla y usarla una o dos veces. Lo usarían para prendas formales o que son costosas y no están seguras de que la van a usar muchas veces.



Después de realizar la introducción mediante preguntas relacionadas al servicio, se presentó el modelo de negocio y se informó sobre algunos aspectos dentro del mismo como limpieza de las prendas, logística, métodos de pago, entre otros puntos importantes. Las asistentes que se encuentran trabajando, manifestaron que si hicieran uso del servicio porque al estar en un ambiente más formal en el trabajo, les beneficiaría mucho el alquiler de este tipo de prendas, ya que consideraban que su estilo no es formal y no quisieran gastar dinero en prendas que no usarían en un ambiente diferente al trabajo, además de siempre estar en tendencia por un precio mucho menor al que gastarían comprando las prendas y disminuir el espacio en su armario. Se mencionó también el interés en dar una segunda oportunidad a las prendas para reducir su impacto ambiental e intentar cambiar la percepción de la sociedad de adquirir ropa usada. Una de ellas mencionó que no haría uso del servicio todos los meses porque al ser estudiante no cuenta con un ingreso fijo, sin embargo para fechas determinadas del año como navidad o fin de año si contrataría el servicio.

Dentro de las prendas que quisieran recibir con el servicio se encuentran pantalones, abrigos y chaquetas, blusas, vestidos, blazers, faldas; prendas que sean combinables. Las asistentes manifestaron que sentirían curiosidad, emoción y felicidad por saber que les llegará en la caja y cómo van a utilizar estas prendas durante el mes.

Para concluir, las asistentes manifestaron que les encanta la idea de negocio no solo por el servicio ofrecido, sino por el trasfondo ambiental que tiene y desearían que se cristalice para poder hacer uso del mismo y apoyar a una economía circular.

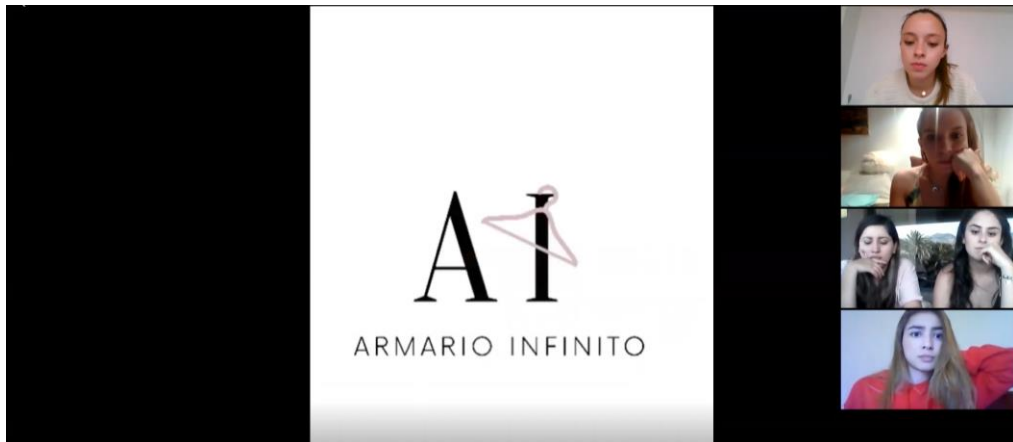


Figura 9. Focus Group
Fuente: Autoría Propia.

3.1.9. Encuesta.

Para la elaboración de la encuesta se tomó en cuenta aspectos básicos y técnicas de escalamiento comparativas y no comparativas. A continuación, se hace una clasificación de las técnicas aplicadas:

- **Escalas Básicas:** Intervalos.
- **Técnicas comparativas:** Orden de clasificación.
- **Técnicas no comparativas:** Escalas de clasificación por reactivos.
 - Likert

3.1.9.1. *Calculo de la muestra.*

Según el último censo realizado en el Ecuador, Cuenca cuenta con un total de 555585 personas de las cuales 266088 son mujeres. Tomando en cuenta la edad, el INEC indica que en el Azuay el 46.7% pertenece a personas que están entre los 15 y 44

años por lo que, se toma este dato para calcular la población debido a que, Cuenca es el cantón con mayor población e incidencia en la provincia.

$$\text{Mujeres entre 15 – 44 años} = 266.088 \times 46,7\% = 124.263 \text{ mujeres.}$$

La muestra se calcula tomando en cuenta una población de 124263 mujeres, con un nivel de confianza del 95%, suponiendo que la porción de individuos que poseen en la población la característica de estudio es el 0.5 y con un error del 5%.

$$n = \frac{k^2 \times p \times q \times N}{(e^2 \times (N - 1)) + k^2 \times p \times q} = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 124.263}{(0,05^2 \times (124.263 - 1)) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 383 \text{ mujeres}$$

El estudio de la muestra indica que se deben aplicar 383 encuestas, con un margen de error del 5%.

3.1.9.2. Hallazgos del estudio.

Los resultados obtenidos tras la aplicación de la encuesta mediante un formulario digital son las siguientes:

EDAD

383 respuestas

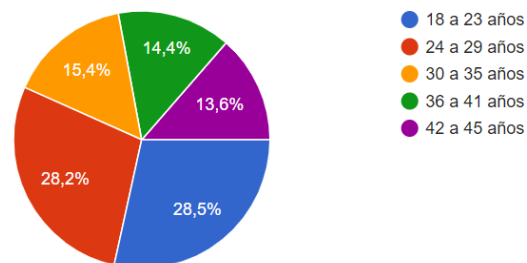


Figura 10. Edad
Fuente: Autoría Propia

De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta a mujeres de Cuenca, se puede decir que el 72,1% de ellas tienen entre 18 y 35 años, que se considera una población de adultas jóvenes, es por esto que se podrían aprovechar las redes sociales y la tecnología para publicitar el servicio que ofrece la empresa ya que estas personas están en sintonía con la evolución de la informática y la era digital. A diferencia del 27,9% que tiene una edad de 36 a 45 años.

1. ¿A qué se dedica actualmente?

383 respuestas

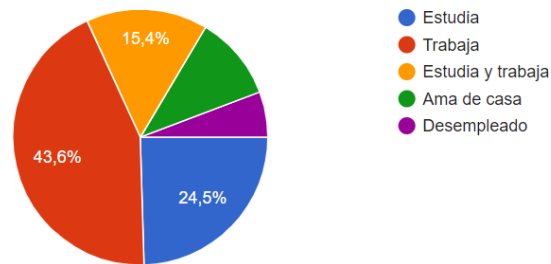


Figura 11. Ocupación
Fuente: Autoría Propia

Además, el 59% de las encuestadas cuentan con un trabajo y con ello con ingresos fijos, lo que beneficia a la empresa ya que hay más probabilidad de que estas mujeres adquieran el servicio si se considera que tienen capacidad adquisitiva al estar dentro de la población económicamente activa.

2. Su domicilio, ¿en qué zona de la ciudad de Cuenca se encuentra?

383 respuestas

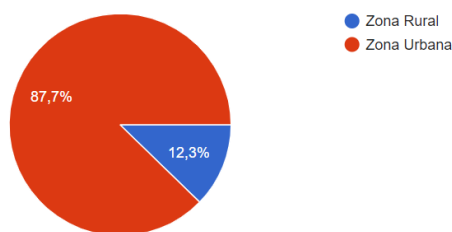


Figura 12. Ubicación
Fuente: Autoría Propia

El 87,7% de las encuestadas tiene su residencia en la zona urbana, lo cual beneficia de gran manera a la empresa, ya que únicamente realizará entregas en la zona urbana de la ciudad de Cuenca.

3. Indique su rango de ingresos mensuales.

383 respuestas

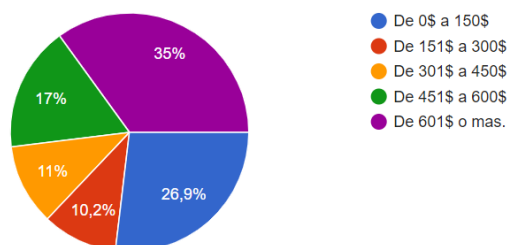


Figura 13. Ingresos
Fuente: Autoría Propia

Sin embargo, el 48,1% de las encuestadas manifestó tener ingresos iguales e inferiores a \$450 lo que se debe tomar en cuenta al momento de la fijación de precios pues debido a sus ingresos este grupo de personas corresponde a la clase media-baja.

4) ¿Cuál es su estado civil?

383 respuestas

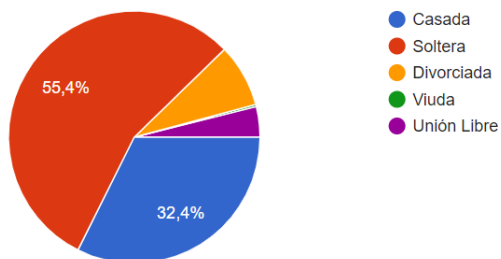


Figura 14. Estado civil
Fuente: Autoría Propia

El 55,4% de estas mujeres son solteras, pero el restante 44,6% tienen o han tenido algún tipo de relación lo que podrían indicar la existencia o no de hijos, esto nos lleva a pensar que sus gastos están más limitados, lo cual podría beneficiar a la empresa de cierta forma ya que el uso del servicio generaría un ahorro en vestimenta de las clientas.

5) ¿Alguna vez ha alquilado o alquilaría ropa por Internet, ya sea para un evento formal, casual u otras ocasiones?

383 respuestas

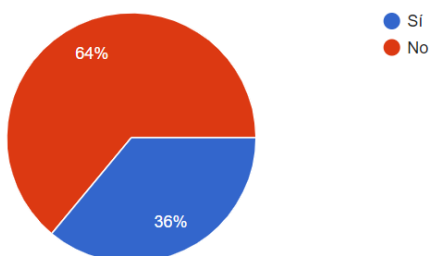


Figura 15. Uso
Fuente: Autoría Propia

Un punto importante que se debe considerar es que la información obtenida indica que un 36% de las encuestadas han alquilado o alquilarían ropa por internet

anteriormente, debido a esto Armario Infinito debe centrar sus esfuerzos en promover el uso del alquiler online dentro del mercado objetivo pues a pesar de la globalización en que se vive, en la ciudad de Cuenca aún no es habitual realizar este tipo de servicios. Para ello, la empresa debe inspirar y generar confianza en las mujeres además de presentar ideas creativas e innovadoras para poder aumentar el interés de las usuarias que podrían alquilar y atraer a las usuarias que ya han alquilado anteriormente.

6) ¿Cuál es la razón por la que no había recurrido o no recurriría a este servicio?

264 respuestas

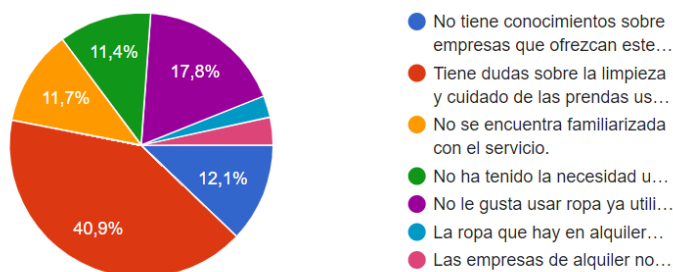


Figura 16. Información
Fuente: Autoría Propia

En cuanto a la pregunta 6 que hace referencia a la razón por la que no habían recurrido a este servicio. El 40,9% tiene dudas y no confía en la limpieza y cuidado de las prendas, otra razón importante fue con un 17,8% que no le gusta usar ropa que ya ha sido usada anteriormente. Este pensamiento está arraigado a la cultura de la ciudad de Cuenca, es por esta razón que la empresa debe enfocar sus esfuerzos en comunicar e informar sobre el proceso de lavado y desinfección para que confíen en el servicio.

7) ¿Conoce empresas que oferten el servicio de alquiler de prendas de vestir?

383 respuestas

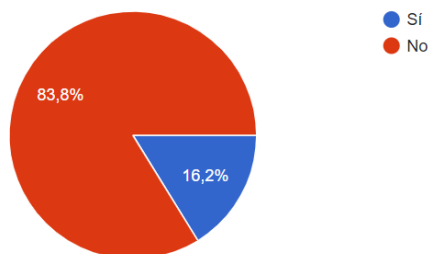


Figura 17. Competencia
Fuente: Autoría Propia

Se puede evidenciar que la mayoría de encuestadas desconoce que existan empresas dedicadas al servicio de alquiler de prendas de vestir, solo un 16,2% tiene conocimiento de empresas que ofrezcan este servicio, y dentro de las personas que respondieron que sí, nombraron las siguientes empresas:

- D'Novios.
- Glamour.
- Natigu.
- Vestidos y más.
- De Mary's

8) Independientemente de su respuesta anterior, ¿estaría dispuesto a alquilar prendas de vestir casuales por Internet mediante una suscripción mensual en nuestra empresa ARMARIO INFINITO?

383 respuestas

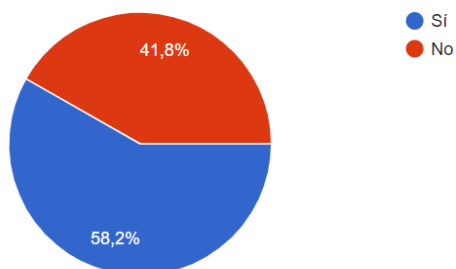


Figura 18. Aceptación
Fuente: Autoría Propia

El nivel de aceptación del servicio se ve reflejado en las encuestas con un 58,2% de mujeres que harían uso del servicio que ofrece Armario Infinito mediante una suscripción mensual, lo cual representa a 223 mujeres de una muestra de 383 seleccionada.

9) ¿Sigue las nuevas tendencias de moda?

223 respuestas

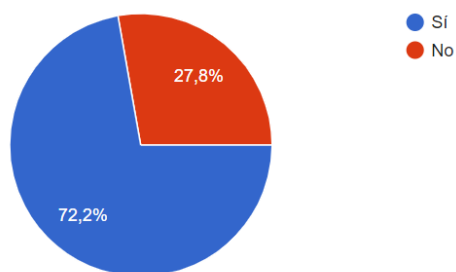


Figura 19. Tendencias
Fuente: Autoría Propia

De las mujeres que contestaron que si harían uso del servicio, 72,2% siguen las nuevas tendencias de moda. Un factor clave para poder ofrecer el servicio, ya que trata de mantener siempre en tendencia a las usuarias.

10) ¿Cuán importante son para usted los siguientes aspectos al momento de alquilar prendas de vestir casuales o formales por Internet?

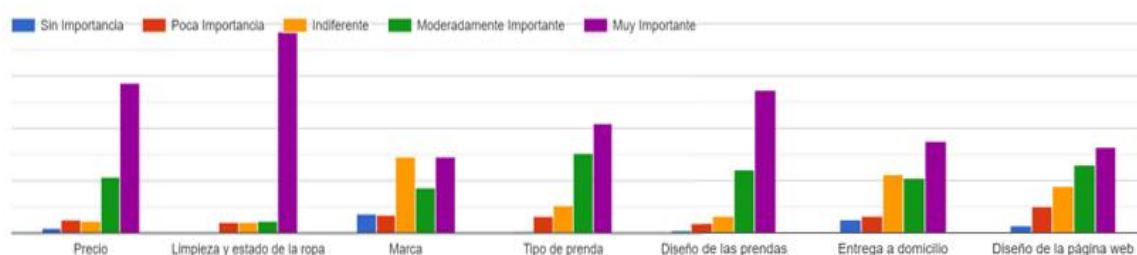


Figura 20. Aspectos Importantes
Fuente: Autoría Propia

En la pregunta 10 se dan a conocer los principales aspectos a considerar al momento de usar el servicio. Entre las variables se nota la importancia para las clientas del precio y de la limpieza de ropa.

- Precio: Muy Importante.
- Limpieza y estado de ropa: Muy Importante.
- Marca: Entre indiferente y Muy Importante.
- Tipo de prenda: Muy importante.
- Diseño de prendas: Muy importante.
- Entrega a domicilio: Muy Importante.
- Diseño de la página web: Muy Importante.

11) ¿Qué tipo de prendas de vestir le gustaría alquilar?

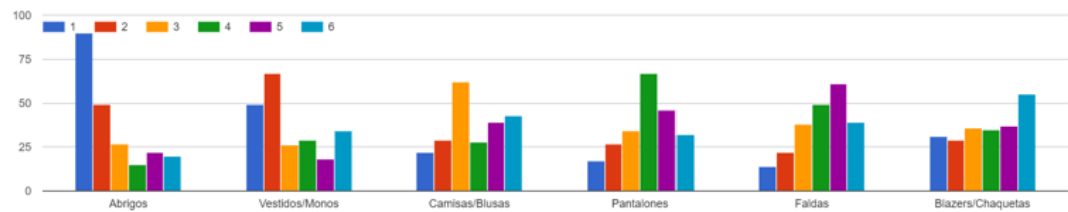


Figura 21. Tipo de prendas

Fuente: Autoría Propia

La pregunta 11 reveló el tipo de prendas de vestir que alquilaría con mayor frecuencia, lo que dio como resultado lo siguiente:

- 1. Abrigos.
- 2. Vestidos.
- 3. Camisas/Blusas.
- 4. Pantalones.
- 5. Faldas.
- 6. Blazer/Chaquetas.

Según la muestra analizada de posibles clientes el tipo de prenda que alquilarían con mayor frecuencia serían abrigos y vestidos, esta información permite enfocar la variedad de prendas a ofrecer.

12) ¿Cuáles son las marcas de prendas de vestir que preferiría que se ofrezcan en el servicio de alquiler?

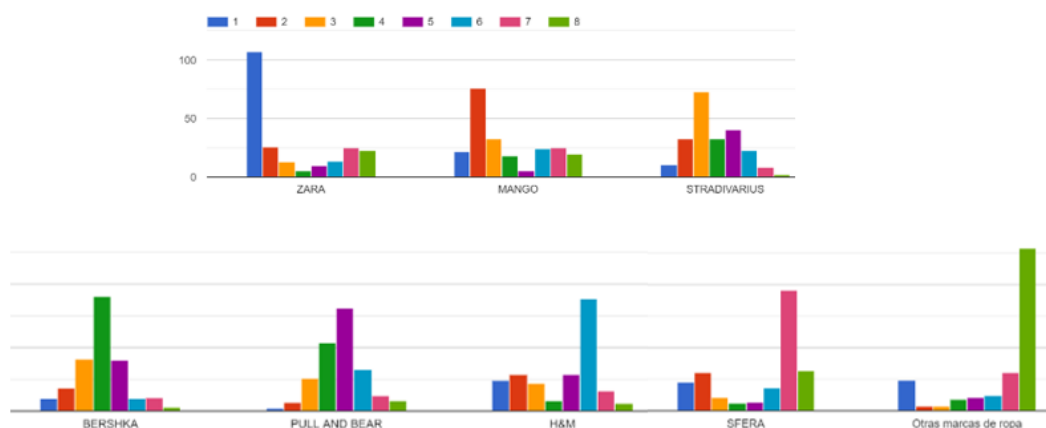


Figura 22. Marcas
Fuente: Autoría Propia

En la pregunta 12 se realizó un histograma de frecuencia para poder conocer las preferencias de marcas dando como resultado el siguiente orden:

- Como marca preferida se tiene a Zara, con un 47,98% de personas que seleccionaron a esta marca como preferida.
- En segundo lugar esta Mango, con un 34,08% de mujeres que seleccionaron esta opción en segunda posición.
- Stradivarius esta en tercera posición con un 32,73% de personas encuestadas que seleccionaron a esta marca como tercera opción.
- En cuarto lugar se encuentra Bershka, con un 40,36% que ubicaron a esta marca en cuarta posición.
- Pull and Bear se encuentra en quinta posición con un 36,32% de mujeres que ubicaron a esta marca en quinto lugar.

- En sexto lugar se encuentra H&M, con un 39,91% de personas que seleccionaron esta marca como sexta opción.
- Sfera se encuentra en séptima posición, con un 43,05% de mujeres que ubicaron a esta marca en dicha posición.
- Por último, están otras marcas diferentes a las propuestas, con un 57,84% que ubican esta opción en la última posición.

13) ¿Cuántos meses dentro del año haría uso de la suscripción?

223 respuestas

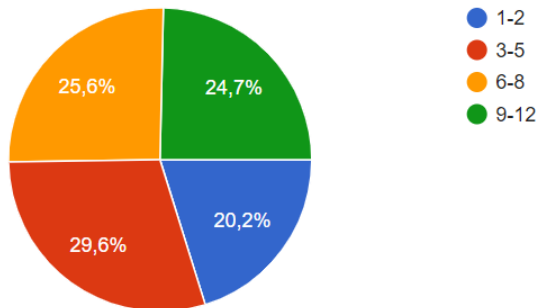


Figura 23. Frecuencia
Fuente: Autoría Propia

Para analizar la pregunta 13 se ha propuesto un cuadro en el cual se calculará el número de suscripciones promedio que harían uso al año las clientes.

Tabla 8.
Suscripciones promedio

Tiempo que haría uso de la suscripción al año.	1-2 veces	3-5 veces	6-8 veces	9-12 veces	Suscripciones promedio
Porcentaje	20,2%	29,6%	25,6%	24,7%	

Número de personas	45	66	57	55	
Numero de suscripciones por persona	90	264	399	605	6

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: María Isabel Codejon Álvarez

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas respecto al número de meses al año que harían uso del servicio las personas encuestadas en promedio se obtuvo un resultado de 6 meses al año, lo cual es muy buen resultado ya que se muestra el interés por las personas encuestadas en utilizar el servicio.

14) ¿Qué opción de pago digital prefiere utilizar?

223 respuestas

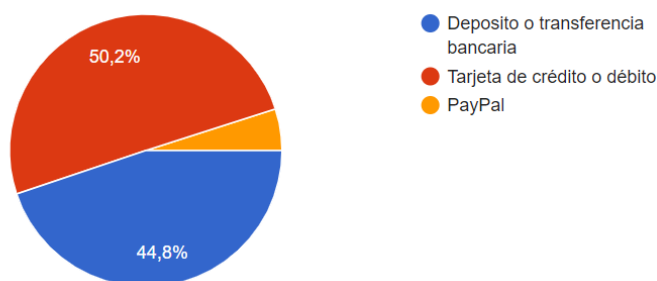


Figura 24. Forma de pago

Fuente: Autoría Propia

Dentro de las formas de pago seleccionadas por las personas encuestadas, la preferida con un 50,2% es mediante tarjeta de crédito o débito, le sigue con un 44,8% mediante deposito o transferencia y con un 4,9% mediante PayPal.

15) ¿Por qué medio digital le gustaría recibir información de nuestro servicio?

223 respuestas

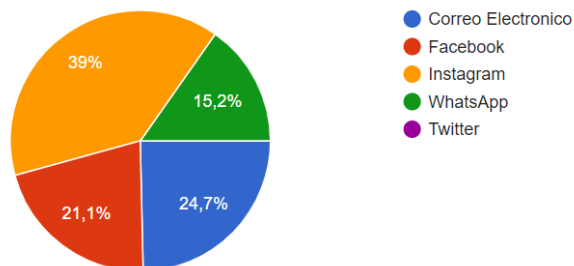


Figura 25. Canales de Información
Fuente: Autoría Propia

Se puede visualizar, debido a la era digital actual, que las personas encuestadas prefieren recibir información sobre el servicio mediante redes sociales como Instagram con un 39%, Facebook con un 21,1% o WhatsApp con un 15,2%, sin embargo un 24,7% desearía recibir información mediante el correo electrónico. Son datos importantes que se analizarán en el Plan de Comunicación para poder llegar de mejor manera a las potenciales usuarias del servicio.

16) ¿Le gustaría que la caja en la que recibe sus prendas sea reciclable o tenga una funcionalidad extra?

223 respuestas

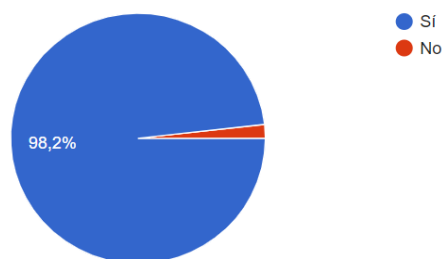


Figura 26. Funcionalidad Extra
Fuente: Autoría Propia

Es muy importante mantener a la empresa dentro del uso de una economía sostenible y enfocar a la misma en promover prácticas ecológicas como el reciclaje y causar un menor impacto ambiental, es por eso que se preguntó a las mujeres encuestadas si les gustaría que el empaque tenga una funcionalidad extra, a lo cual respondieron que Si con un 98,2%.

17) ¿Le gustaría que existiera una tienda física en donde pueda escoger las prendas y probárselas, en vez de realizarlo por la página web?

223 respuestas

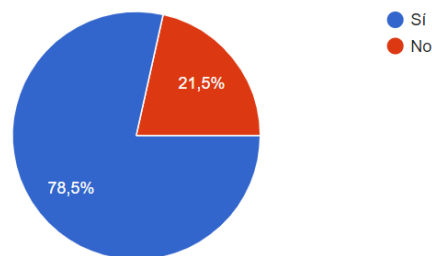


Figura 27. Espacio Físico
Fuente: Autoría Propia

Dentro de la pregunta 17 se analiza la posibilidad de adoptar una tienda física para que las usuarias puedan probarse las prendas y escoger cuales de ellas quisieran que les llegue en su caja, a la cual se obtuvo un resultado de 78,5% que les gustaría que existiera una tienda física. Este resultado se tendrá en cuenta para una posible apertura en el futuro, ya que por la situación económica y de salud que está atravesando el país y el mundo entero, se descartaría esta opción actualmente.



3.2. Estudio de la Demanda

Se puede definir a la demanda como el número de productos que van a adquirir los clientes, en un determinado periodo de tiempo y a distintos precios (Larroulet & Mochón, 1995). Por lo tanto se estimará la demanda de mercado, la demanda de la empresa y el número de veces que el cliente haría uso del servicio al año, mediante la información recolectada en las encuestas.

3.2.1. Determinación de la Demanda.

La demanda será calculada mediante el porcentaje de personas que estaría dispuesta a alquilar ropa por internet, de esas personas se calculará las que están dispuestas a alquilar en Armario Infinito.

Para conocer la demanda en número de suscripciones anuales se multiplicará primero el porcentaje obtenido de cada opción de respuesta por el mercado potencial para conocer el número de personas que contestaron esa opción, y ese valor obtenido se multiplicará por el número de suscripciones por persona para obtener el total de suscripciones anuales.

También se calculará la demanda de acuerdo al precio, seleccionado en la última pregunta del cuestionario de aceptación. Se multiplicará el total de suscripciones anuales por el porcentaje total de personas que pagarían determinado precio.

Por último para conocer la cuota de mercado correspondiente a la empresa, se obtendrá la razón de 1 sobre el número total de empresas en la ciudad de Cuenca que ofrezca el servicio de alquiler de ropa, y este valor se multiplicará por la demanda total del mercado calculada en número de suscripciones al año.



Tabla 9.
Determinación de la demanda

Clasificación	%	Personas	
Segmento de mercado	100%	124.263	
Mercado Potencial	36%	44.735	
Mercado Meta	58,2%	26.036	
# suscripciones por persona	%	# personas	#de suscripciones al año
2	20,20%	5.259	10.518
4	29,60%	7.707	30.826
7	25,60%	6.665	46.656
11	24,70%	6.431	70.739
Demanda Total del Mercado (# de suscripciones al año)	100%	26.036	158.739
Participación Armario Infinito (# suscripciones al año)	20%		31.748
	Suscripciones semestrales		15.874

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: María Isabel Codejon Álvarez

Se estima que la demanda por número de suscripciones anuales de Armario Infinito será de 31.748 en el segmento de mercado.

3.3. Estudio de la Oferta

La oferta de mercado se define como una combinación de productos, servicios, información o experiencias que son ofrecidos al mercado a distintos precios en un periodo de tiempo, con la finalidad de satisfacer necesidades o deseos (Kotler & Armstrong, 2012).



Dentro de la ciudad de Cuenca no se han identificado empresas que se dediquen al alquiler de ropa casual por suscripción, sin embargo se puede determinar que existen 5 empresas de alquiler de ropa formal como vestidos elegantes y esmoquin, mediante los resultados de la encuesta y el resultado de empresas registradas en Google Maps.

3.3.1. Competidores directos.

Si bien es cierto, dentro de la ciudad de Cuenca no existen empresas de alquiler de ropa casual, sin embargo se han considerado como competidores directos a las empresas que ofrecen servicios de alquiler de vestidos y esmoquin, ya que a pesar de no ofrecer las mismas prendas, se dedican al alquiler de ropa.

Se escogieron las empresas más mencionadas por los clientes en las encuestas para realizar el análisis.

Tabla 10.
Competencia directa.

Empresas/ Servicios	Glamour by Katty Vasquez	Natigu	D'Novios
Servicio	Alquiler y venta de vestidos y ternos de gala.	Alquiler y venta de vestidos y ternos de gala.	Alquiler y venta de vestidos y ternos de gala.
Horarios de Atención	09:30-13:00 14:00-19:30	10:00-13:00 14:30-19:30	09:30-13:00 15:00-19:00
Página web	NO	SI	SI
Precios	50\$ en adelante, 1 prenda por 1 día.	60\$ en adelante, por 1 prenda por 1 día.	100\$ en adelante, 1 prenda por 1 día.
Comunicación con el cliente	Facebook Instagram WhatsApp	Facebook Instagram WhatsApp	Facebook Instagram WhatsApp



		Página Web	Página Web
Ubicación	Av. 12 de Abril 229 y Arirumba	César Dávila Andrade, Lucas Vasquez	Av. 12 de Abril 223 y Arirúmba
Métodos de pago	Efectivo Tarjeta de crédito o debito	Efectivo Tarjeta de crédito o debito	Efectivo Tarjeta de crédito o debito
Servicio a domicilio	No	No	No

Fuente: Encuestas y consulta directa.

Elaborado por: María Isabel Codejon Álvarez

Se observa que ningún establecimiento posee servicio a domicilio, su atención es bajo cita previa, su variedad de productos para alquiler se limita a vestidos y trajes de gala, no todas disponen de página web y las que disponen, solamente sirve para difundir información básica.

Es por esto que Armario Infinito debe diferenciarse de la competencia en cuanto a variedad en las prendas, servicio a domicilio y por medios electrónicos, evitando desplazamiento del cliente y ahorrándole tiempo. También es importante diferenciarse en precio de acuerdo a las prendas ofertadas.

3.3.2. Competidores indirectos.

Como competidores indirectos se pueden mencionar a las tiendas de venta de ropa importada, que dispongan de las mismas marcas y prendas que las que se ofrecen en el servicio de alquiler. Dentro de la ciudad de Cuenca se identificaron 6 tiendas reconocidas en la ciudad, algunas de ellas ubicadas en el centro histórico.

- Blau Barcelona
- Aldanny boutique
- LeC & Coat Cuenca



- André Fiore Cuenca
- Anto Carboné
- Traffic Store

Sin embargo no se debe olvidar las personas que venden prendas de estas marcas por redes sociales, que ingresan al país sin pagar impuestos. Estas personas también se considerarían competidores indirectos.



CAPITULO IV: PLAN DE MARKETING

4.1. Objetivos

4.1.1. Objetivo general.

Formular un plan de marketing como herramienta para establecer estrategias que permitan una correcta toma de decisiones y contribuyan a la consecución de los objetivos de la empresa Armario Infinito.

4.1.2. Objetivos específicos.

- Determinar el segmento de mercado al cual estará dirigido el servicio y desarrollar estrategias de acuerdo a sus características.
- Realizar un mix de marketing en el cual se definan variables de producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y posicionamiento.
- Formular estrategias que permitan introducir la marca y posicionarla dentro del mercado.
- Estructurar un presupuesto y un cronograma del plan de marketing para conocer cuáles son los costos en los que va a incurrir la empresa y cuando se van a desarrollar las estrategias.

4.2. Segmentación

4.2.1. Demográfica.

Los esfuerzos de marketing estarán dirigidos a mujeres de la ciudad de Cuenca, interesadas en la moda y en las últimas tendencias, entre edades de 18 a 45 años.

4.2.2. Psicográfica.



Las usuarias del servicio se caracterizan por tener un perfil de mujeres trabajadoras, con poco tiempo para comprar ropa pero interesadas en seguir las tendencias de moda. Su estilo de vida es moderno, con un gran número de eventos sociales a los cuales quieren asistir siempre con ropa en tendencia.

4.2.3. Por ventajas buscadas.

Las usuarias más activas en cuanto a eventos sociales buscan variedad y diversidad en las prendas y marcas, así como disminuir el gasto en este rubro; las usuarias con menos tiempo para hacer sus compras buscan un servicio rápido, con entrega a domicilio y de calidad que les permita ahorrar tiempo y estar a la moda; las usuarias que estudian buscan renovar su armario sin tener que gastar gran cantidad de dinero; sin embargo la mayoría espera que se les garantice el buen estado de las prendas usadas.

4.2.4. Conductual.

La empresa busca crear una conducta de lealtad por parte de las usuarias al ofrecer el servicio por medio de una suscripción mensual y la adaptación del plan a la necesidad y los gustos de la usuaria. Así como una conducta de pertenencia a un grupo de mujeres amantes de la moda que quieren dejar atrás el consumismo desenfrenado para verse bien.

4.3. Estrategias de acuerdo al ciclo de vida del servicio

4.3.1. Estrategias de introducción.

- Publicidad centrada en las redes sociales, bombardeo de información con el fin de que se conozca el servicio a ofertar en la Ciudad de Cuenca.



- Regalos para clientes pioneros como accesorios y cosméticos.
- Precio especial por introducción, este será más bajo al normal por tres meses hasta ganar un parque de clientes suscriptores.

4.3.2. Estrategias de crecimiento.

- Promociones temporales: si se suscriben dos clientes, se otorgará un descuento del 10% en el precio por tres meses.
- Promociones de descuento por épocas especiales del año.
- Campañas con influencers para que promocionen el servicio entre sus seguidores.
- Acceso a contenido gratuito como artículos de moda, últimas tendencias y foros sobre economía sostenible y moda para suscriptoras.
- Incorporación de un local físico.

4.3.3. Estrategias de madurez.

- Publicidad estratégica en ciertas fechas del año.
- Sorteo entre las suscriptoras que mayor tiempo hayan utilizado el servicio para regalar un mes de prendas gratis.
- Seguimiento post venta para determinar la satisfacción de los clientes a través de encuestas que pueden llenarlas en la página web.

4.3.4. Estrategias de declive.

- Venta de las prendas que aún estén en buen estado a precios asequibles entre las suscriptoras.
- Incorporar un nuevo servicio de alquiler de accesorios como carteras y zapatos, así poder reinventarse y poder ampliar el portafolio de productos.
- Determinar nuevas preferencias de los clientes, para así incrementar el catálogo de marcas y tallas, respondiendo a la demanda de las usuarias.
- Implementar el servicio de alquiler de ropa para bebés hasta los tres años ya que durante este tiempo se suele comprar ropa que en poco tiempo ya no les queda, así se ahorrarían su dinero.

4.4. Mix de Marketing

4.4.1. Producto.

4.4.1.1. Niveles de Producto.

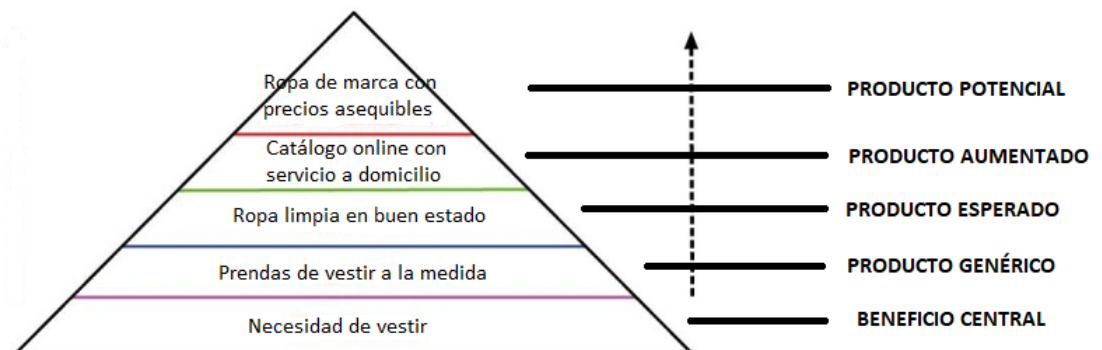


Figura 28. Niveles de Producto

Fuente: Autoría Propia.

4.4.1.2. Definición del producto y sus variables.

- *Marca del Servicio.*

Logotipo

Nombre

Slogan



NEVER IS ENOUGH

Figura 29. Marca del servicio
Fuente: Autoría Propia.

- *Estilo y Diseño del servicio.*

Armario Infinito al ser una empresa de alquiler de prendas de vestir, su principal enfoque son prendas casuales para ocasiones especiales como reuniones sociales o de trabajo y eventos. Se toma este enfoque ya que, para generar confianza en los clientes y al tener la certeza de tratarse de ropa un poco más formal, no será de uso diario, lo que provoca mayor seguridad en los clientes al momento de su uso.

En cuanto a la página web, así será la manera en la que se presentará y la metodología de uso para obtener el servicio.

El enlace de la página web es <https://isacodejon.wixsite.com/website>, dominio que será cambiado posteriormente al adquirir el servicio de hosting por www.armarioinfinitoec.com.

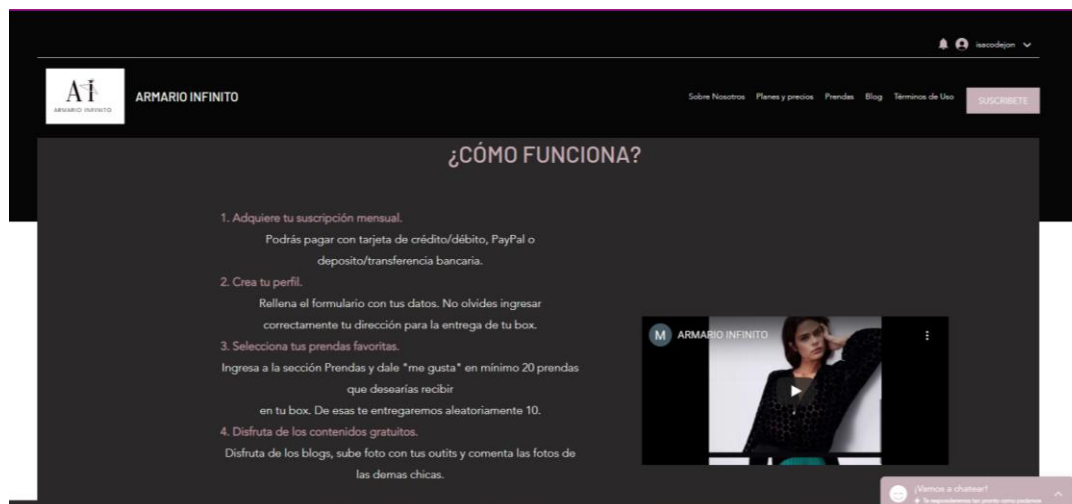


Figura 30. Metodología de uso para obtener el servicio.
Fuente: Autoría Propia.

- *Empaque.*

El envase que se va a utilizar para enviar las prendas, será una caja de cartón reciclable de diferentes medidas según las prendas que sean enviadas en el mes, que tendrá una funcionalidad extra. De la caja de cartón se podrán desprender perchas para colgar ropa, que estarán semi-cortadas con la forma, para que la cliente solo la desprenda y la use. La caja contará con el logotipo de la marca y en su interior estarán detalladas las especificaciones de cada prenda y condiciones de uso.

Tamaño de la caja: Largo 50 cm, Ancho 25 cm, Alto 20 cm.



Figura 31. Empaque
Fuente: Autoría Propia.



Figura 32. Perchas de cartón
Fuente: Autoría Propia.

- *Etiqueta.*

Todas las prendas en el interior de la caja contarán con sus respectivas etiquetas que contendrán el logotipo de la empresa, y en la cual estará detallada la marca de la prenda, la talla, un código de barras y su valor real en tiendas.

Tamaño de la etiqueta: Largo 10 cm, Ancho 5 cm.



Figura 33. Etiqueta
Fuente: Autoría Propia.

- *Tamaños, tallas y presentaciones.*

Tabla 11.
Marcas, Tipo de prenda y Tallas.

Marcas	Tipo de prenda	Tallas
Zara	Vestidos	Extra small
	Abrigos	Small
	Chaquetas	Medium
	Faldas	Large
	Camisas-Blusas	Extra Large
	Pantalones	
	Blazers	
Mango	Vestidos	Extra small
	Abrigos	Small
	Chaquetas	Medium
	Faldas	Large
	Camisas-Blusas	Extra Large
	Pantalones	
	Blazers	



Stradivarius	Vestidos Abrigos Chaquetas Faldas Camisas-Blusas Pantalones Blazers	Extra small Small Medium Large Extra Large
Bershka	Vestidos Abrigos Chaquetas Faldas Camisas-Blusas Pantalones Blazers	Extra small Small Medium Large Extra Large
Pull & bear	Vestidos Abrigos Chaquetas Faldas Camisas-Blusas Pantalones Blazers	Extra small Small Medium Large Extra Large
H&m	Vestidos Abrigos Chaquetas Faldas Camisas-Blusas Pantalones Blazers	Extra small Small Medium Large Extra Large
Sfera	Vestidos Abrigos Chaquetas Faldas Camisas-Blusas Pantalones Blazers	Extra small Small Medium Large Extra Large

Fuente: Consulta directa.

Elaborado por: María Isabel Codejon Álvarez

4.4.1.3. Tecnología utilizada para la presentación del servicio.

Catálogo online por medio del cual, los clientes pueden navegar y seleccionar prendas de acuerdo a gustos y preferencias. El sistema después de la selección del



cliente aleatoriamente escogerá 10 prendas las mismas que, serán empacadas y enviadas hacia su domicilio.

4.4.1.4. Estrategias.

- Ofrecer diferentes planes de acuerdo a las necesidades del usuario, planes formales o especiales de acuerdo a ciertas fechas y épocas del año.
- Innovar en las prendas ofrecidas en el servicio, agregando planes para niños y hombres también.
- Ofrecer también accesorios como bolsos, zapatos o accesorios dentro de los planes mensuales.

4.4.2. Precio.

Armario Infinito busca generar rentabilidad por medio de las suscripciones que hagan las usuarias del servicio de alquiler de ropa, para de esta manera ser autosustentable con una visión a largo plazo.

El método de fijación de precios se hará con base a un margen de rentabilidad sobre los costos y gastos que se incurran en la generación del servicio. El precio establecido será mensual, por el alquiler de 10 prendas durante 1 mes. Para el cálculo del precio (ver Capítulo VI).

4.4.2.1. Estrategias de precios.

- Precio especial por introducción, este será más bajo al normal por tres meses hasta ganar suscriptores.



- Promociones temporales: si se suscriben dos personas se otorgará un descuento del 10% en el precio por tres meses.
- Promociones de descuento por épocas especiales del año como navidad, mes de la madre, etc.
- Descuento en el mes del cumpleaños de la suscriptora.

4.4.3. Plaza.

La plaza es un punto de gran importancia en el mix de marketing, ya que es el lugar físico o virtual en el cual se podrá interactuar con el cliente y el cliente tendrá acceso al servicio. Para el modelo de negocio planteado, se utilizará el canal directo por un medio virtual que será la página web.

4.4.3.1. *Diseño de territorio de ventas.*

Tabla 12
Diseño de territorio de ventas

ETAPAS DEL DISEÑO DE TERRITORIO DE VENTAS	
1. Elegir una unidad básica de control.	Ciudad: Cuenca Sector: Urbano Clase social: Media Sexo: Mujeres Edad: 18 – 45 años Segmento de mercado: 124.263 personas
2. Calcular el potencial de mercado.	Demanda potencial: 44.735 personas Mercado Meta: 26.036 personas

3. Configurar territorios tentativos.



Durante el primer año de funcionamiento de la empresa, únicamente contará con un vendedor. Esta persona se encargará de la entrega de los paquetes de ropa que ofertará la empresa como esencia fundamental de su servicio, usando la moto que consta como activo en la inversión inicial.

-
- | | |
|---|--|
| 4. Realizar análisis de la carga de trabajo. | 3 entrega por hora, 8 horas de trabajo por día, 5 días laborables por semana, 48 semana de trabajo por año
Carga laboral por año: 1920 horas
Entregas por año: 5760 paquetes |
| 5. Ajustar los territorios tentativos. | Los territorios tentativos quedan planteados tal como se diseñó inicialmente. |
| 6. Asignar los territorios a los vendedores. | El vendedor que contratará la empresa deberá abarcar la totalidad de los territorios tentativos definidos previamente. |
-

Fuente: Consulta directa.

Elaborado por: María Isabel Codejon Álvarez

4.4.3.2. Diseño de canales de distribución aptos para el servicio.



- *Canal Directo.*

Armario Infinito asume todas las funciones de distribución hasta que llegue a las manos del consumidor, debido a que no solamente se necesita entregar el paquete sino también recoger el anterior. Los paquetes llegarán al domicilio de la usuaria y al momento de retirarlo se deberá realizar una inspección de las prendas en presencia de la usuaria para evitar inconvenientes posteriores, por lo tanto la entrega realizará la propia empresa que contará con motocicletas para la distribución en la zona urbana de la ciudad de Cuenca.

Se identifica ventajas de usar este medio como el de lograr una relación directa con las usuarias que garantiza una comunicación con las mismas, el personal será debidamente preparado y capacitado para atender las necesidades que estas puedan tener. Se puede tener control de la imagen de la organización y así evitar errores y garantizar que la entrega sea la que las usuarias solicitaron y en el tiempo establecido.

La desventaja principal que se identifica de mantener un canal directo es la alta inversión para mantener los activos necesarios, como por ejemplo el vehículo de reparto, en este caso la motocicleta. También se puede mencionar los esfuerzos necesarios y capacitaciones para que los repartidores cumplan con las políticas de la empresa y realicen correctamente su trabajo.

El análisis de costos se establecerá en el Capítulo VI.

- *Internet como Canal de Distribución.*



Se usará Internet como canal de distribución ya que Armario Infinito será un Negocio Electrónico, se empleará el comercio electrónico, es decir, el proceso de adquisición del servicio se lo hará apoyado por medio de internet al contar con una página web en la que se llevarán a cabo todos los procesos desde la suscripción hasta la entrega. Con la ayuda del Marketing Electrónico la empresa comunicará sobre el servicio a través del Internet mediante las redes sociales de Armario Infinito y de la página web.

Usar este medio ofrece la posibilidad de abarcar mayor demanda e incurrir en menos costos al no tener un espacio físico. Para las usuarias les brinda la ventaja de tener disponibilidad de la información 24 horas y de la comodidad, que hoy en día es un factor muy valorado para los clientes.

Si bien es cierto en los resultados de las encuestas un 78,5% de mujeres respondieron que les gustaría que existiera un espacio físico para escoger las prendas y probárselas, sin embargo, por la situación económica y de salud que vive actualmente el país, por el momento no se implementará un espacio físico, sin rechazar la posibilidad de hacerlo en un futuro.

4.4.3.3. Determinación de la presencia física

Para el modelo de negocio planteado, la presencia física está determinada por la página web, <https://isacodejon.wixsite.com/website> (el dominio se cambiará posteriormente a www.armarioinfinitoec.com), mediante la cual se podrá informar sobre

cómo funciona el servicio, los precios de suscripción, medios de pago, prendas, términos y condiciones, entre otros.

Dentro de la misma se podrá realizar la suscripción, pagar y crear un perfil para seleccionar las prendas que la usuaria desee recibir en su caja, como también acceder a los foros y blog de la comunidad de Armario Infinito.

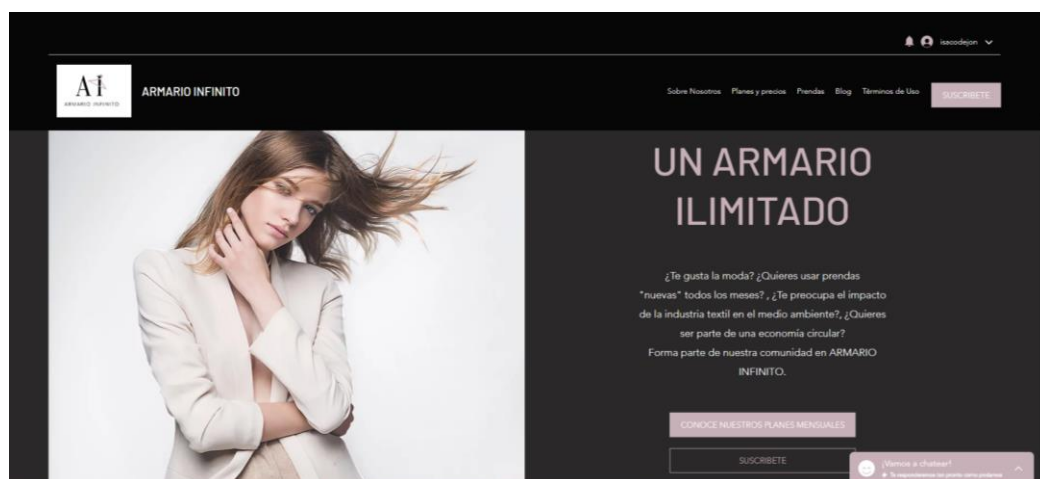


Figura 34. Página Web Armario Infinito
Fuente: Autoría Propia.



Figura 35. Página Web Armario Infinito
Fuente: Autoría Propia.

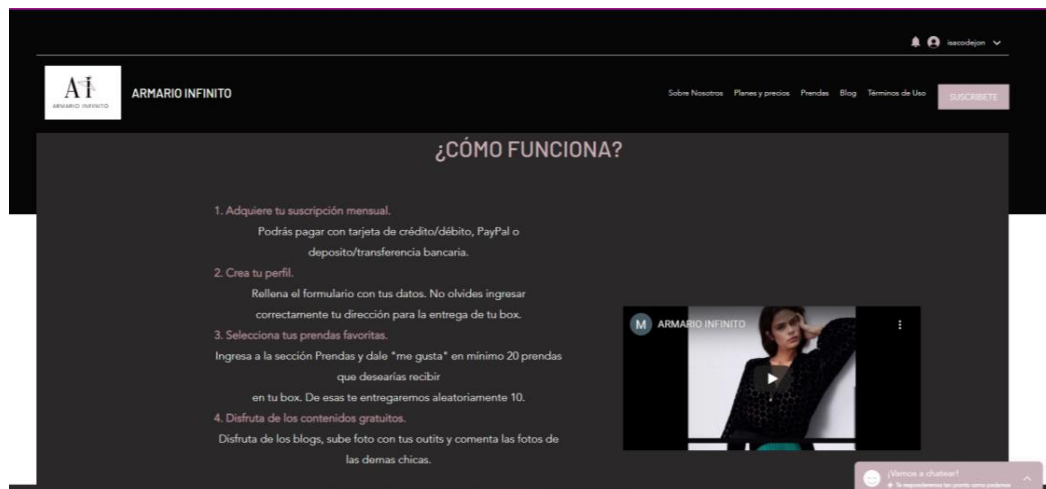


Figura 36. Página Web Armario Infinito
Fuente: Autoría Propia.

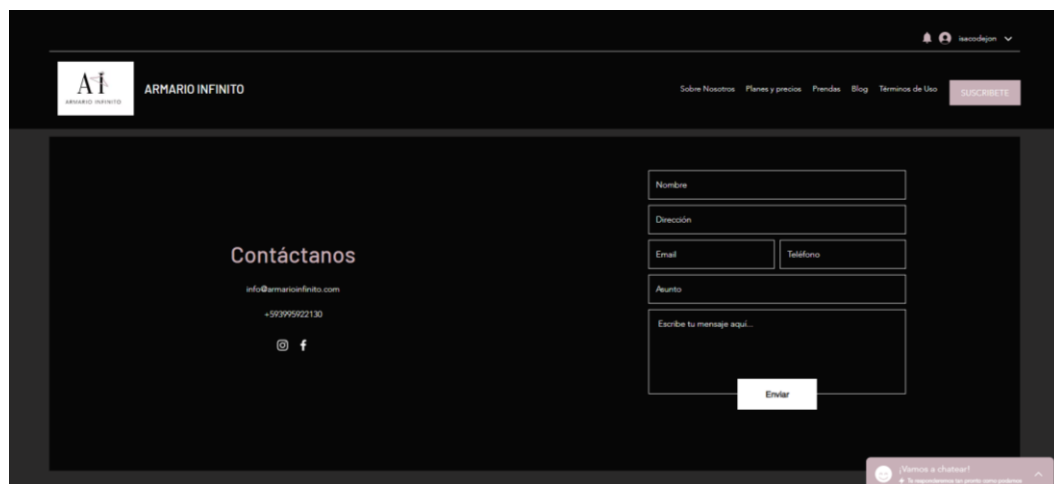


Figura 37. Página Web Armario Infinito
Fuente: Autoría Propia.

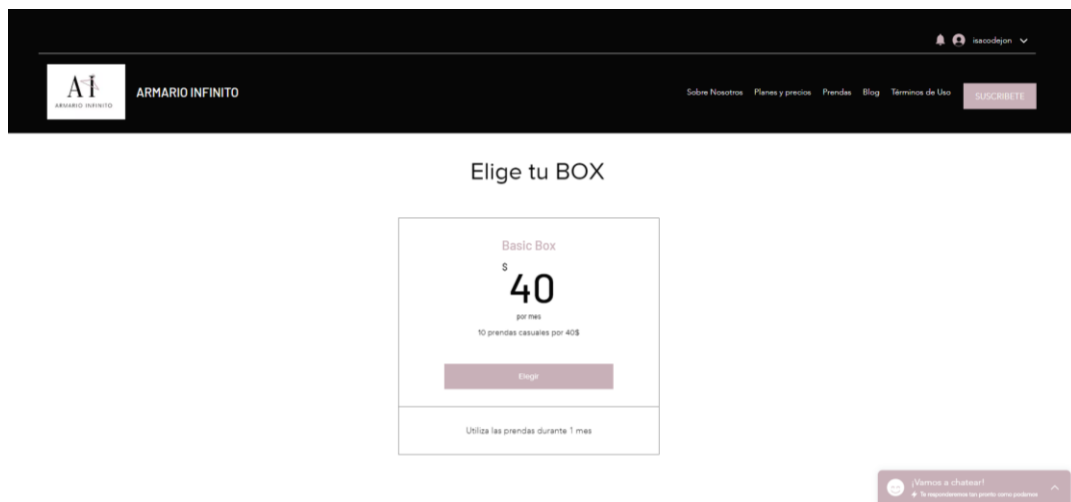


Figura 38. Página Web Armario Infinito
Fuente: Autoría Propia.

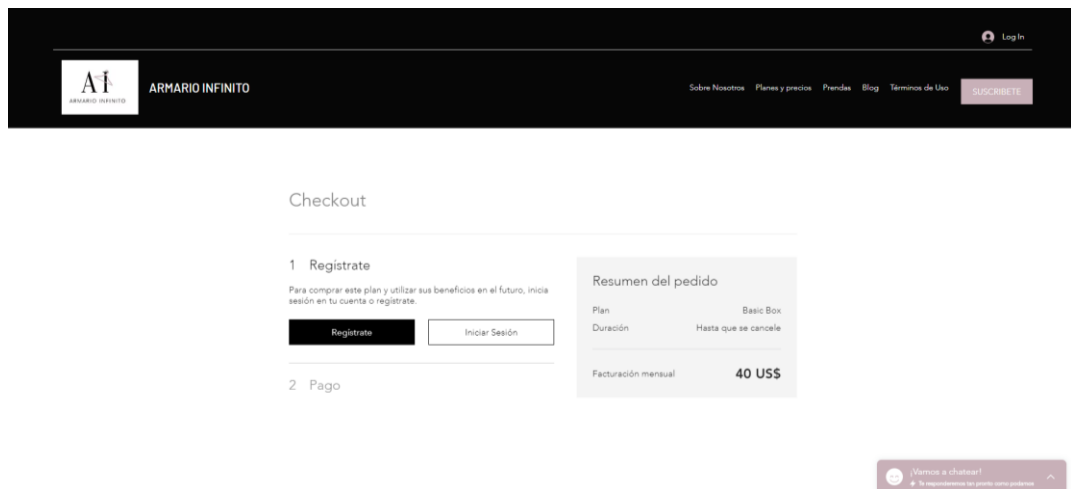


Figura 39. Página Web Armario Infinito
Fuente: Autoría Propia.

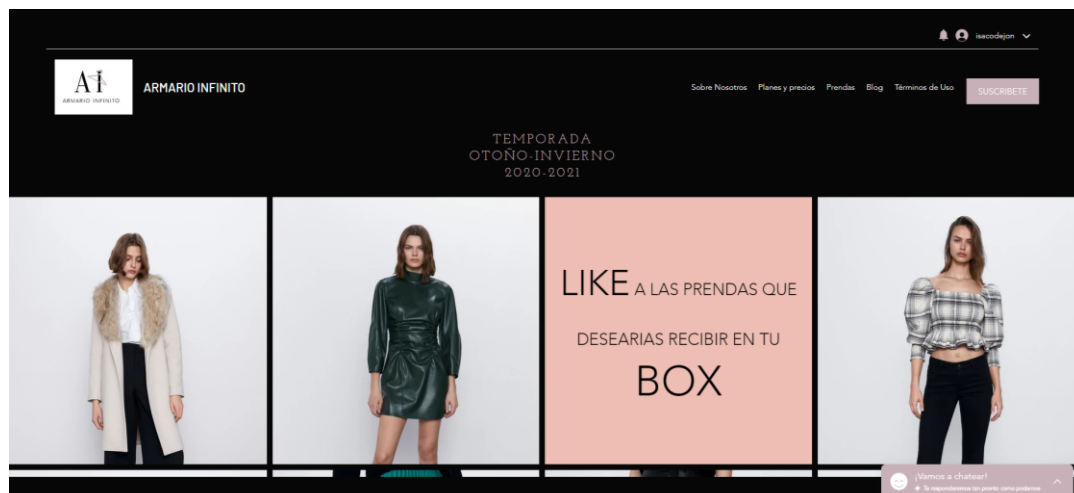


Figura 40. Página Web Armario Infinito
Fuente: Autoría Propia.

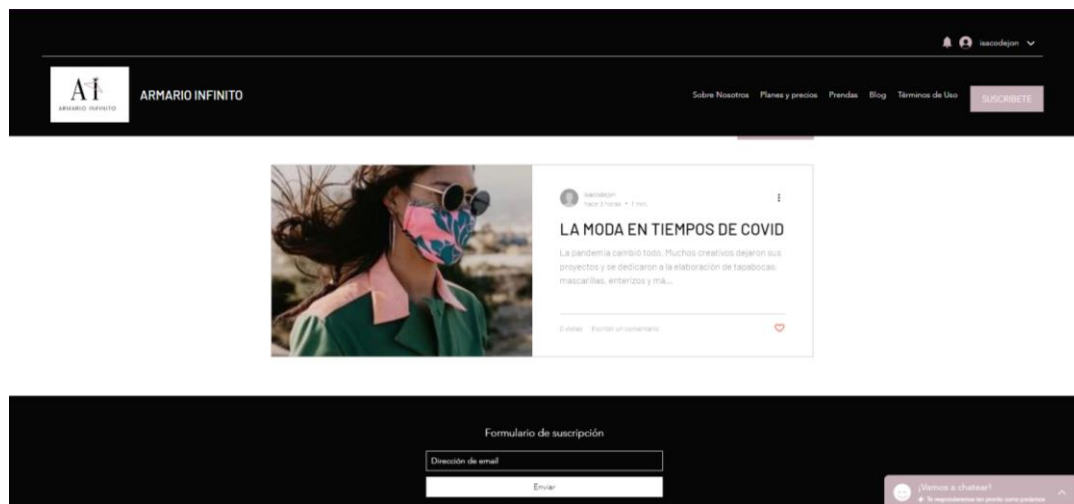


Figura 41. Página Web Armario Infinito
Fuente: Autoría Propia.

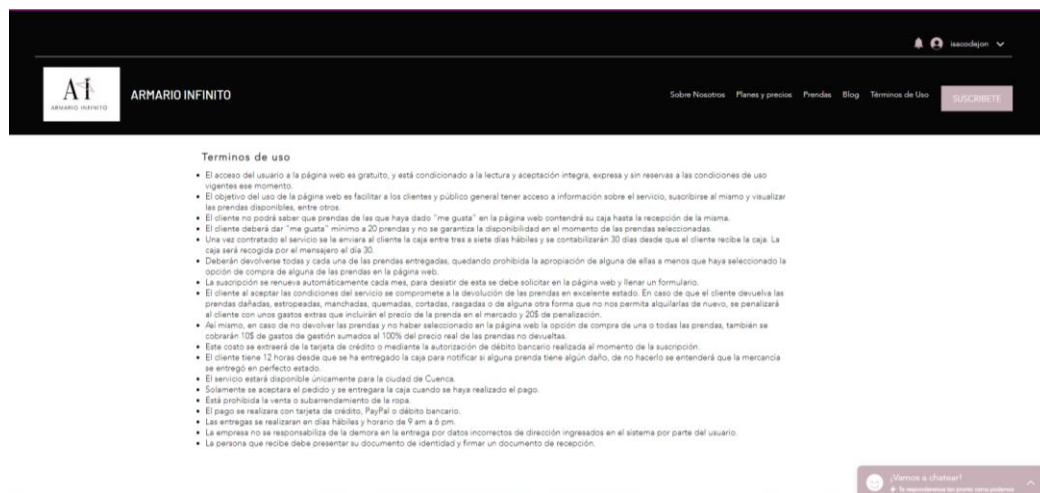


Figura 42. Página Web Armario Infinito
Fuente: Autoría Propia.

4.4.3.4. Estrategias.

- Realizar un sitio web intuitivo y atractivo para la usuaria, en el cual quiera navegar revisando tendencias, fotos de outfits o prendas, para que su experiencia con Armario Infinito sea completa.
- Crear una plataforma de pagos segura, que genere confianza a la usuaria para que pueda realizar su pago, de manera sencilla y garantizada.
- Ofrecer un chat dentro de la página web para garantizar que las consultas de la usuaria sean respondidas de manera inmediata y minimizar el tiempo de espera.

4.4.4. Promoción.

La promoción es fundamental para el marketing de la empresa, de esta manera se intentará aumentar la demanda del servicio y fidelizar al usuario que ya se encuentra



suscrito. Dentro de las herramientas, se encuentran anuncios publicitarios, promociones de ventas, banners, entre otros.

4.4.4.1. Plan de Comunicación.

- *Objetivos.*
 - Vender el servicio a las usuarias, ofreciéndoles paquetes atractivos de prendas para conseguir la suscripción.
 - Informar de manera constante e insistente sobre el proceso de lavado y desinfección de prendas para eliminar las dudas de la usuaria sobre la limpieza de las prendas.
 - Interactuar con el cliente y atraer su atención, a través del uso de la página web en donde se describirán los paquetes y sus características, además de que se recibirán sus comentarios y recomendaciones.
 - Obtener ganancias por las suscripciones.
 - Fomentar buenas relaciones humanas internas y externas.
 - Evaluar el interés por el servicio para poder crear el deseo de consumo.

- *Instrumentos de comunicación.*
 - **Publicidad:** a través de redes sociales, estas serán Facebook e Instagram y correo electrónico. Tendrán información detallada del servicio.



- **Marketing Directo:** La información se hará llegar a las usuarias mediante la implementación de la página web, ya que es una tienda online.
- **Promociones de ventas:** Para estimular la demanda a corto plazo se otorgarán promociones tales como: precio especial por introducción, este será más bajo por tres meses hasta ganar suscriptores, otra es la suscripción de dos personas se otorgará un descuento del 10%.

4.4.4.2. Publicidad.

- *Ruta de persuasión central.*

Se utilizará la ruta de persuasión central, para de esta manera centrarnos en dar información clara y precisa para que el usuario tenga todos los recursos cognitivos para tomar la decisión de utilizar el servicio.



¿Te gustaría tener ropa para estrenar siempre?

Armario Infinito es una empresa dedicada a brindar un servicio de calidad en cuanto a alquiler de ropa casual.

A un precio de 40\$ mensuales recibirás 10 prendas en tendencia por mes.

Conoce mas sobre nosotros

 @armario.infinito

 @armario.infinito


www.armarioinfinito.com

Figura 43. Persuasión central
Fuente: Autoría Propia.

- *Facebook.*

Gracias a los resultados obtenidos del estudio de mercado realizado, se sabe que un 21,1% de personas encuestadas prefiere recibir información por ese medio. Por lo tanto se comprará espacio publicitario en esta red social y se abrirá una página que permanecerá siempre activa, brindando información sobre el servicio, como también contenido gratuito para fidelizar a la usuaria.



Dentro de la red social mencionada se utilizarán herramientas como:

- Videos explicativos sobre como suscribirse al servicio mediante nuestra página web
 - Videos explicativos sobre cómo hacer uso del servicio.
 - Videos explicativos sobre la limpieza y desinfección de las prendas.
 - Contenido escrito y en fotografías sobre últimas tendencias e información sobre nueva mercadería.
 - Comentarios y sugerencias.
 - Contacto con clientes.
 - Información sobre la página web y acceso al link directo.
 - Concursos y giveaways de la empresa y con marcas o empresas aliadas para ganar seguidores.
- *Instagram.*

Esta red social es la más seleccionada por las usuarias, con un 39%. Por lo tanto se creará una cuenta de empresa para conseguir seguidores y de esta manera llevarlos a que se suscriban y usen el servicio.

Dentro de esta red social también se puede pagar publicidad como publicación o como historia. Se hará uso de las herramientas estadísticas dentro de la red social que permite hacer un seguimiento del comportamiento de los seguidores y posibles usuarios.

Se utilizarán herramientas como:



- Videos explicativos sobre el servicio y la limpieza de las prendas.
 - Videos y fotos sobre cómo combinar las prendas recibidas.
 - Atracción de seguidores mediante “challenges” mensuales que consisten en subir una foto con su ropa del mes y usar los hashtags #miarmarioinfinito #armarioinfinito.ec #outfitarmarioinfinito. De las personas participantes se elegirá una ganadora por sorteo, que recibirá descuento en el próximo mes.
 - Sorteos y concursos con empresas aliadas.
 - Promociones especiales para los seguidores.
 - Utilización de la sección de videos Reels, en temas de moda para conseguir más seguidores.
 - Utilización de Influencers de moda destacados de la ciudad para dar a conocer el servicio y que lo recomienden.
- *Correo Electrónico.*

Dentro de esta herramienta se enviarán correos masivos en fechas especiales de las usuarias registradas como cumpleaños, así como para informar sobre eventos, promociones por fechas especiales, venta de prendas de colecciones pasadas o lanzamiento de nueva colección.

4.4.4.3. Marketing Directo.

Dentro de la página web se encontrarán herramientas informativas como videos, fotos y texto para que la usuaria tenga conocimiento sobre cómo usar el servicio. Dentro de la misma se encontrará un catálogo de las



prendas disponibles en el mes para las usuarias registradas y el acceso a un blog con información sobre moda.

Se realizarán también promociones por este medio como descuentos “flash” en el precio de la suscripción para las personas que ingresen en un determinado tiempo.

4.4.4.4. Promoción de ventas.

- *Objetivos de promoción de ventas.*
 - Incrementar el número de usuarios del servicio.
 - Fidelizar a nuestros usuarios.
 - Incrementar la utilidad del negocio.
 - Atraer nuevos segmentos de mercados.
 - Dar a conocer el servicio que ofrece la empresa.
 - Impulsar a la etapa de lanzamiento del servicio.
 - Disminuir la temporalidad del uso del servicio.

- *Tipos de promoción de ventas.*

Promociones al Consumidor: mediante promociones como descuentos, ofertas, regalos, precios especiales por temporadas, sorteos, venta de prendas de temporadas pasadas, etc. se busca en primer lugar dar a conocer el servicio que ofrece la empresa al mercado cuencano, con el objetivo de atraer mayor mercado y a la vez premiar la fidelidad de nuestros actuales clientes.



Dependiendo el ciclo de vida de la empresa, se crearán promociones como por el alquiler de 10 prendas en el caso de tener hijos bebés, se adicionará prendas para el niño o niña.

4.4.4.5. Presupuesto plan de medios.

El presupuesto del plan de medios es fundamental para conocer el valor monetario de aplicar las estrategias definidas.

Tabla 13.
Presupuesto plan de medios

Presupuesto (Primer Año)		
Medios	Actividades	Valor Presupuestado
Facebook	- Publicidad Pagada	200\$
	- Sorteos	100\$
	- Concursos	50\$
	- Promociones	100\$
Instagram	- Publicidad pagada en historias	150\$
	- Publicidad pagada Feed	100\$
	- Publicidad por medio de Influencers	400\$
Total		\$1.100,00

Fuente: Consulta directa.

Elaborado por: María Isabel Codejon Álvarez

4.4.4.6. Plan de Medios.

Tabla 14.
Plan de medios primer cuatrimestre

		Primer Cuatrimestre															
Medios	Actividades	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Facebook	- Publicidad Pagada	X	X	X	X								X				X
					X	X				X							
					X			X									
	- Sorteos								X								
	- Concursos	X				X											



	- Promociones																	
Instagram	- Publicidad pagada en historias	X	X	X				X			X							
	- Publicidad pagada Feed	X	X	X						X								
	- Publicidad por medio de Influencers																	

Fuente: Consulta directa.
Elaborado por: María Isabel Codejon Álvarez

Tabla 15.
Plan de medios segundo cuatrimestre

		Segundo Cuatrimestre																
Medios	Actividades	Mayo				Junio				Julio				Agosto				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Facebook	- Publicidad Pagada			X	X	X	X	X		X								X
	- Sorteos				X					X								
	- Concursos			X		X												X
	- Promociones				X													X
Instagram	- Publicidad pagada en historias	X			X			X		X				X				
	- Publicidad pagada Feed	X				X		X					X					
	- Publicidad por medio de Influencers	X	X	X		X				X		X						X

Fuente: Consulta directa.
Elaborado por: María Isabel Codejon Álvarez

Tabla 16.
Plan de medios tercer cuatrimestre

		Tercer Cuatrimestre																
Medios	Actividades	Sept.				Oct.				Nov.				Dic.				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Facebook	- Publicidad Pagada				X				X	X				X	X	X	X	X
	- Sorteos					X						X				X		
	- Concursos				X		X						X				X	
	- Promociones											X				X		
Instagram	- Publicidad pagada en historias				X				X	X			X		X		X	
	- Publicidad pagada Feed	X					X			X					X	X		
	- Publicidad por medio de Influencers				X				X	X			X		X	X	X	

Fuente: Consulta directa.
Elaborado por: María Isabel Codejon Álvarez

4.4.5. Personas.

4.4.5.1. Delimitación de las personas.

Para este apartado se deben analizar y estructurar todas aquellas estrategias de retención de clientes que ayudarán a crecerá la empresa además de todos los involucrados que estén detrás del buen funcionamiento.

4.4.5.2. Involucrados.

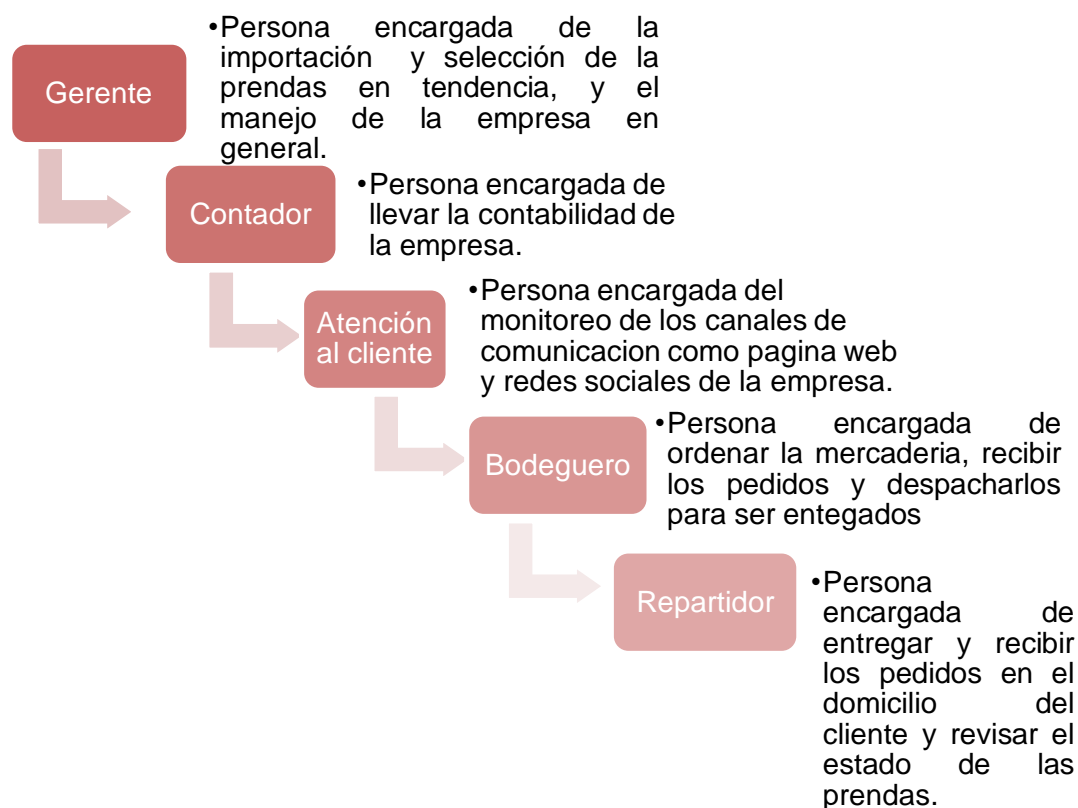


Figura 44. Involucrados
Fuente: Autoría Propia.

4.4.5.3. Estrategias de retención de clientes.

- *Personalizar mensajes y ofertas:* al momento de la creación de una cuenta para poder hacer los pedidos, Armario Infinito registrará al cliente para poder hacerle conocer sobre avisos, ofertas y descuentos que se brinden, tomando en cuenta que esta acción será un poco más personal ya que, debido a compras anteriores se podrá armar un



paquete propio para cada cliente de acuerdo a gustos y preferencias anteriormente identificadas.

- *Proactividad en el servicio de atención al cliente:* debido a que, el servicio es por medio de una página web, se presentarán videos donde el cliente pueda ver el funcionamiento de la página y así facilitar y mejorar su experiencia en la misma, además, se exhibirán outfits para ayudar a tomar mejores decisiones o brindar nuestras perspectivas.
- *Preguntar a los clientes que necesitan:* por medio de la página web, una herramienta importante sería preguntar que necesitan de esta manera, la página se encarga de dar sugerencia de acuerdo a los filtros que el cliente escoja.
- *Uso de redes sociales:* es una de las mejores herramientas para retener al cliente ya que, por medio de estas se pueden generar vías de comunicación directas que ayudan a construir buenas relaciones con los clientes. Por medio de estas tanto la empresa como el cliente puede estar a la espera de recomendaciones, se pueden leer experiencias anteriores, se puede identificar la percepción que los usuarios tienen sobre la marca, ayudando a mejorar la retención.
- *Sorpresas a clientes:* las sorpresas por lo general causan adicción a las compras por lo que, Armario Infinito puede incorporar regalos, sorpresas a los clientes, ya que, al estar dirigido a mujeres, ellas siempre están a la espera de adicionales que complementen sus pedidos, entonces sería de gran ayuda regalos que demuestren a las

clientes que son especiales y de esta manera, reforzar la conexión y lealtad a la marca.

4.4.6. Procesos.

Los procesos son fundamentales para poder tener control sobre la empresa y las actividades que se realizan en la misma. De igual manera nos permiten tener identificados procedimientos a seguir para llegar a los objetivos planteados y poder ofrecer un servicio de calidad y eficiente en sus procesos.

4.4.6.1. Definición de los principales procesos.

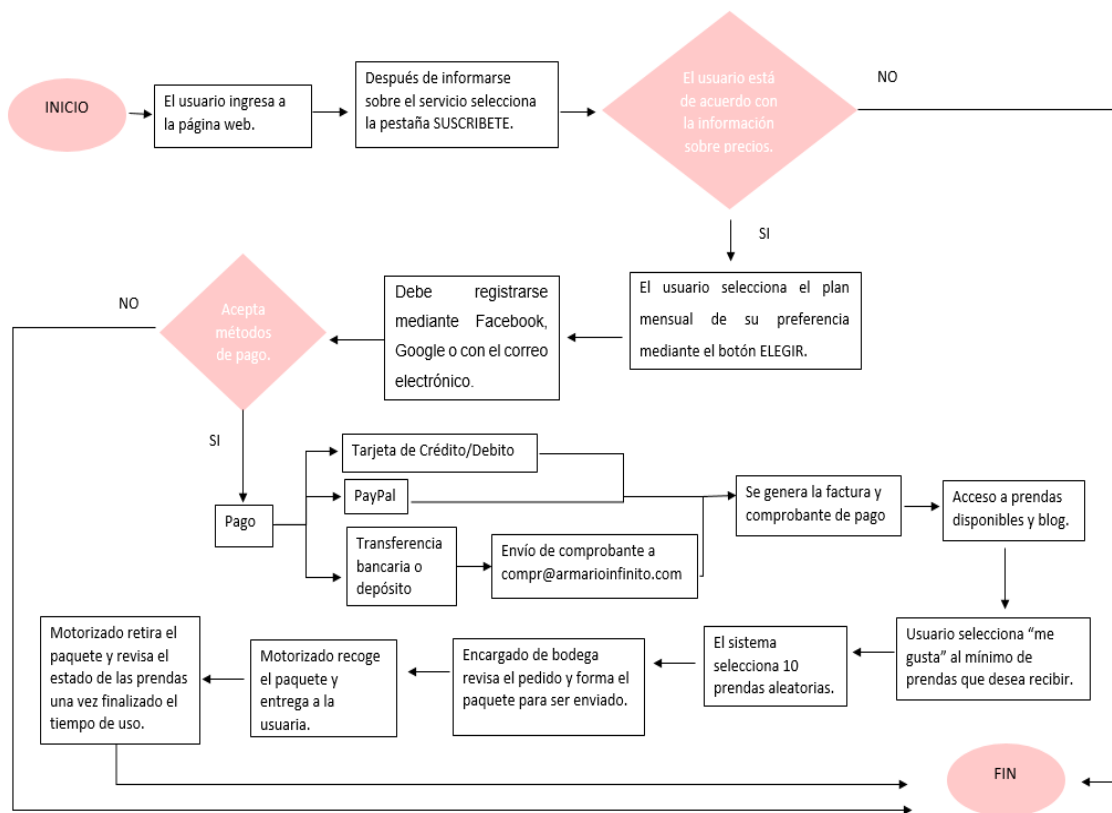




Figura 45. Flujograma de procesos
Fuente: Autoría Propia.

4.4.7. Posicionamiento.

La principal variable de posicionamiento de la empresa es el precio, ya que se ofrecerán en alquiler 10 prendas por un precio mucho menor que la competencia directa e indirecta, puesto que los precios del alquiler en la competencia directa rondan los 100\$ por 1 prenda y dentro de la competencia indirecta el precio de venta de una prenda es en promedio 50\$.

Armario Infinito busca también con esta estrategia de posicionamiento basada en el precio, que un mayor número de personas puedan hacer uso del servicio debido a la crisis económica causada por la pandemia del Covid-19. Esto va a permitir que la marca se posicione en el mercado por ser una opción económica de acceder a prendas de marcas internacionales y renovar su armario mes a mes.

Otras variables como la calidad del servicio, permitirán mantener a la usuaria dentro del servicio y que utilice la suscripción más veces al año; y la identidad permitirá fidelizar a las usuarias mediante la creación de una comunidad de mujeres empoderadas, amantes de la moda pero con una conciencia social y en busca de una economía circular.

CAPITULO V: ESTUDIO TECNICO

5.1. Cadena de Valor

La Cadena de Valor tiene como fin la evaluación de la situación de la empresa mediante la desintegración de las actividades para poder establecer estrategias que hagan posible el desarrollo de una ventaja competitiva (Quintero & Sanchez, 2006).

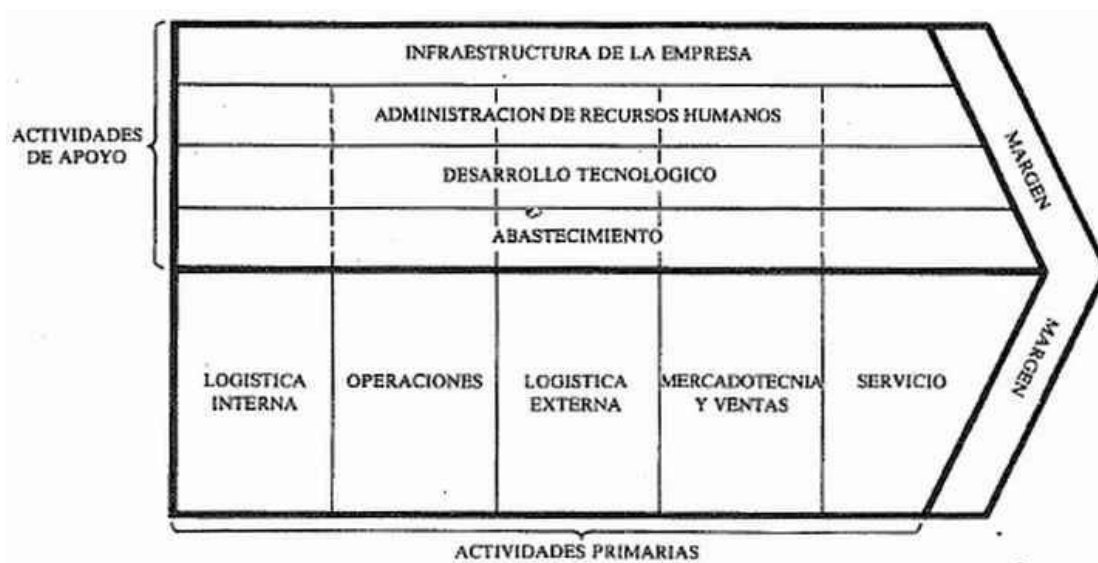


Figura 46. Cadena de Valor
Fuente: (Porter M. , 2010)

Es importante mencionar que algunas actividades de apoyo se relacionan con actividades primarias, que se muestran en la imagen con líneas entrecortadas.

5.1.1. Actividades primarias.

Las actividades primarias son aquellas que se relacionan con el desarrollo del producto o servicio y con su comercialización (Porter M. , 2010).



5.1.1.1. Logística Interna.

Son las actividades que se relacionan con la recepción, almacenaje y distribución del producto (Porter M. , 2010).

Los proveedores principales de Armario Infinito van a ser las empresas de ropa, en este caso Zara, Mango, Bershka, Stradivarius, Pull and Bear, H&M y Sfera (se analizará en el Capítulo VI si es más conveniente para la empresa comprar la mercadería en el exterior o en el país), mediante las cuales se adquirirán los productos a ser alquilados y se enviarán a la empresa de transporte y logística.

En el caso que sea más conveniente comprar en el exterior, la empresa MAITSA Customs Brokerage se encargará de enviar la mercadería desde España hacia Ecuador, realizar el proceso de nacionalización de la mercadería en aduana y el transporte hacia la ciudad de Cuenca. Si la mercadería es comprada o distribuida desde las tiendas localizadas en las ciudades de Quito y Guayaquil, la empresa Fletimpex Ecuador se encargará de transportar la mercadería hacia la ciudad de Cuenca. Es importante mencionar que al recibir la mercadería, el encargado deberá contar con la guía de remisión para verificar la entrega del pedido completo.

En cuanto al proveedor de las cajas en las cuales se empacarán las prendas para ser entregadas al cliente y las etiquetas, se contará con la empresa Cartones Nacionales S.A.I. Cartopel.

Una vez que la mercadería llegue a la ciudad, se almacenarán en una bodega en la ciudad de Cuenca y se procederá a la actualización del inventario



y catálogo en línea según la disponibilidad de cada prenda. Las prendas deberán ser almacenadas en un lugar cerrado evitando que sufran daños o algún tipo de deterioro.

Es importante tener un control y manejo de inventarios preciso para evitar ofrecer prendas que se encuentran en ese momento en alquiler o ya no estén disponibles. El inventario se renovará parcialmente cada 6 meses de acuerdo a la temporada entrante, y las prendas en inventario de la temporada pasada se venderán a precios con descuentos mediante la página web.

5.1.1.2. Operaciones.

Actividades en las cuales se centra el giro del negocio (Porter M. , 2010).

Dentro de las actividades de operación, la empresa no transforma materia prima, sino ofrece un servicio mediante el producto principal que son las prendas de vestir, por lo tanto la actividad principal dentro de la operación del negocio se centra en la venta del servicio mediante la página web.

La empresa encargada de la creación de la página web de acuerdo a las características que la empresa requiere será Qbit, la cual además de la creación y el mantenimiento de la página web, proveerá el dominio y hosting para Armario Infinito. Esta empresa implementará un sistema de selección aleatoria de las prendas que el usuario haya seleccionado “me gusta” dentro de su perfil y se formarán los paquetes a enviar.

El encargado de bodega se encargará de revisar los pedidos y armar las cajas con las prendas seleccionadas para ser enviadas.



Parte de las operaciones de la empresa también incluye el lavado y desinfección de las prendas para ponerlas a disposición nuevamente de los usuarios. Para esta actividad la empresa se asociará con Lava Cuenca, que asistirá a la empresa con el lavado y desinfección de las prendas con productos que sean poco nocivos para conservar el estado de la misma.

5.1.1.3. Logística externa.

Son actividades que se relacionan con el producto terminado y su distribución (Porter M. , 2010).

Dentro de las actividades de logística externa, la actividad principal de la empresa es la entrega de la caja con las prendas a alquilar en el domicilio de la usuaria y el retiro de la misma finalizado el tiempo de uso.

Para esta actividad, se contará con un empleado y el medio de transporte propio de la empresa para que realice la entrega de las cajas y las retire concluido el plazo de uso. El empleado además de entregar y retirar las cajas, deberá revisar detalladamente el estado de las prendas que entrega y que recibe. Para esto contará con una guía en la cual deberá seleccionar si la prenda cumple o no con algunas características.

En cuanto al servicio post venta, una vez finalizado el tiempo de uso del servicio, se enviará mediante correo electrónico una encuesta de satisfacción del usuario, las mismas que serán analizadas periódicamente como medio de retroalimentación para mejorar la calidad del servicio.

5.1.1.4. Marketing y ventas.



Dentro de estas actividades se encuentran las que están enfocadas a dar a conocer el producto o servicio, promociones y así lograr la atracción de los clientes (Porter M. , 2010).

Armario Infinito enfocará sus esfuerzos de marketing en publicidad y promoción mediante redes sociales y plataformas virtuales como Facebook e Instagram, correo electrónico y la página web, en la cual se encontrará también el catálogo de prendas disponibles y blogs de moda para que el usuario interactúe en la misma.

Los precios se fijarán mediante un margen de utilidad seleccionado con base a los costos que incurre la empresa y los precios en el mercado.

5.1.1.5. Servicios.

Estas actividades son las que buscan de forma adicional, satisfacer al cliente después de realizada la venta, para lograr su fidelización (Porter M. , 2010).

El servicio post venta de la empresa se centrará en conocer la satisfacción del cliente en cuanto al servicio ofertado, mediante una encuesta enviada por correo electrónico.

5.1.2. Actividades de apoyo.

Son actividades que apoyan a las actividades primarias agregando valor al producto o servicio (Porter M. E., 2008).

5.1.2.1. Infraestructura de la empresa.



- *Área Contable.*- La empresa contará con un área contable, encargada de realizar declaraciones de impuestos, registro diario de suscripciones, pagos a proveedores, pago al IESS, entre otras actividades contables y financieras.
- *Área Administrativa.*- El área administrativa estará a cargo de la gerencia general, que cumplirá con funciones de planificación, organización, dirección y control de todas las actividades realizadas en la empresa.
- *Área Comercial.*- Dentro del área comercial se contará con personal encargado de la atención al cliente, parte fundamental para la satisfacción del usuario y la fidelización del cliente al servicio.

5.1.2.2. Administración de recursos humanos.

La gerencia general será la encargada de realizar las contrataciones de personal de ser necesario. Basándose en el manual establecido para cada función y los requisitos que se presentan en el mismo. Las actividades de elaboración de roles de pago y pago de obligaciones con el IESS ya serán cubiertas por el área contable.

5.1.2.3. Desarrollo tecnológico.

Dentro del desarrollo tecnológico, la empresa hará uso de TIC's para mejorar el trabajo realizado por los empleados y facilitar algunas tareas.

Se contratará un servicio de internet banda ancha empresarial con Punto Net para garantizar el buen funcionamiento de la atención online de la empresa, parte fundamental ya que la empresa manejará su atención al cliente únicamente por este medio.



Se adquirirán computadoras que soporten las necesidades y especificaciones del software y página web creados para ofrecer el servicio.

5.1.2.4. Abastecimiento.

Además de las prendas de vestir que van a ser alquiladas mediante el servicio ofrecido, que se especificó anteriormente, es necesario adquirir mobiliario, suministros de oficina y limpieza.

Dentro de la bodega donde se almacenan y distribuyen las prendas de vestir, es necesario para un correcto control de inventario y mantenimiento de las prendas, adquirir percheros y estantes, además de perchas para colgar ciertos artículos.

Es necesario también adquirir una mesa de trabajo para armar las cajas y escritorios para ubicar las computadoras, desde donde trabajará la parte administrativa, contable y de servicio al cliente.

Por último también se adquirirán suministros de oficina y de limpieza.

5.2. Plan de Operaciones

5.2.1. Mapa de procesos.

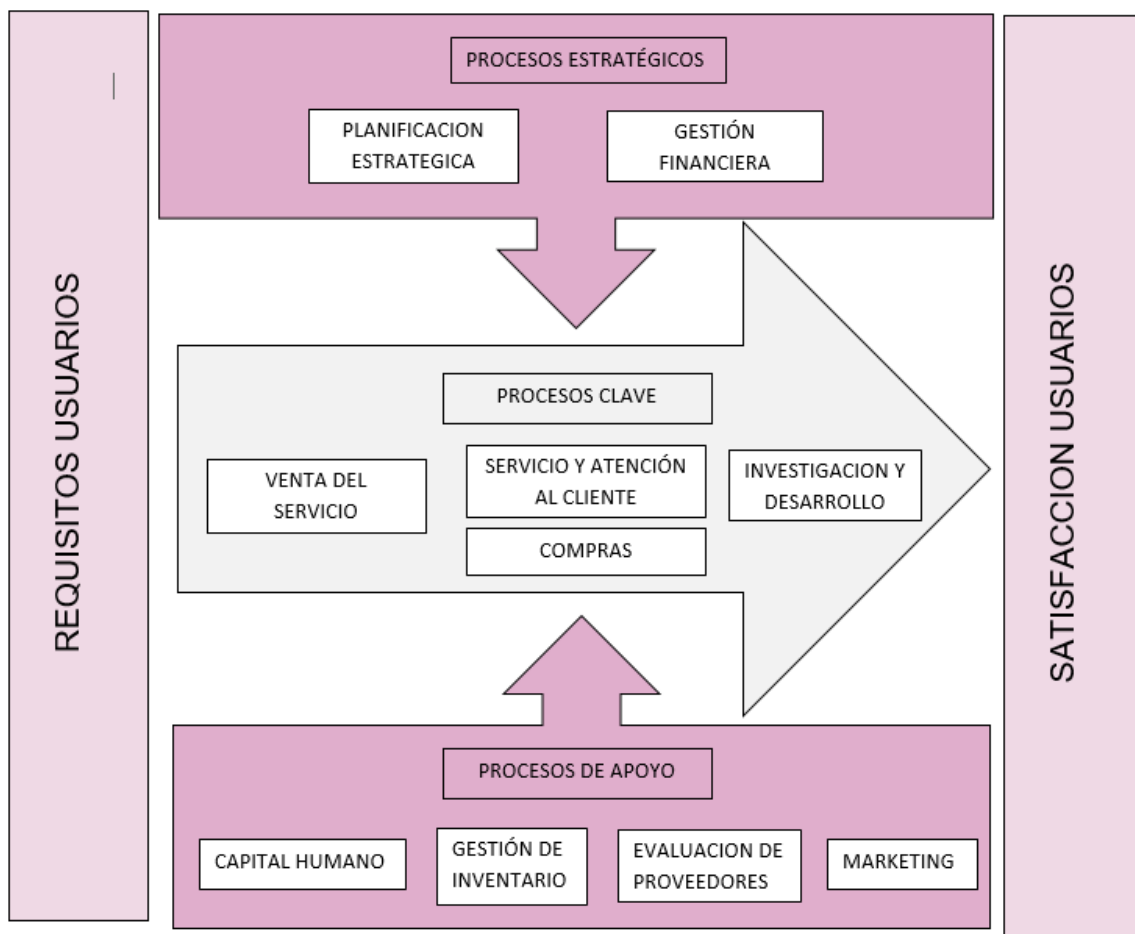


Figura 47. Mapa de procesos
Fuente: Autoría Propia.

5.2.2. Descripción de procesos.

5.2.2.1. *Procesos estratégicos.*

- *Planificación estratégica:*

Proceso muy importante para el correcto desarrollo de la empresa, que servirá para la implementación de planes que permitan alcanzar propósitos y objetivos. Este proceso estará a cargo de la gerencia general,



en cuanto a la elaboración y a la gestión para la consecución de los objetivos planteados.

- *Gestión financiera:*

El departamento de contabilidad junto con la gerencia general serán los encargados de la gestión financiera mediante la elaboración de presupuestos semestrales y el cumplimiento de los mismos, así como también la gerencia general será la encargada de controlar todas las operaciones financieras de la empresa para una administración efectiva de los recursos.

5.2.2.2. Procesos claves.

- *Venta del servicio y atención al cliente:*

El principal proceso es la venta del servicio ofrecido, proceso realizado en línea de forma autónoma por el usuario. Sin embargo este proceso debe ir acompañado del soporte del área de atención al cliente, el cual debe proporcionar al usuario solución a todos los inconvenientes al momento de adquirir el servicio y asesorarle en su compra. De este proceso estará encargado el área de servicio al cliente bajo la supervisión del gerente general.

- *Compras:*

Este proceso estará a cargo del gerente general, e involucra desde la identificación de necesidades, análisis y selección de proveedores e importación y nacionalización de productos (de ser el caso). Para esto se establecerá un plan de compras semestral basado en el presupuesto realizado por la misma gerencia en conjunto con el área financiera.



La gerencia será la encargada de realizar los convenios y contratos con los proveedores y emitir la autorización de pago.

- *Investigación y desarrollo:*

El proceso de investigación y desarrollo estará a cargo de la gerencia general en conjunto con atención al cliente, generando nuevas ideas desde las necesidades que presenten los usuarios. También implica la investigación acerca de las tendencias según cada temporada así como el análisis de nuevos proveedores de prendas de vestir que puedan satisfacer las necesidades y requerimientos de los usuarios.

5.2.2.3. Procesos de apoyo.

- *Capital Humano:*

El proceso de análisis y selección de talento humano estará a cargo de la gerencia general, que se basará en los requerimientos expuestos en los respectivos manuales de funciones para cada puesto. Se realizará una pre-selección basada en el cumplimiento de requisitos según el CV, seguido de una entrevista a los pre-seleccionados de los cuales se elegirá la persona que ocupará el puesto de trabajo.

- *Gestión de inventario:*

La gestión de inventario y el proceso que conlleva estará a cargo del área de bodega, la cual estará encargada de recibir mercadería, almacenarla y actualizar el inventario en el sistema, de igual manera cuando se despacha mercadería. El inventario se renovará cada seis meses casi en su totalidad. Al tratarse de una empresa de servicio de alquiler el sistema registrará con códigos cada prenda y el encargado al



armar las cajas que serán entregadas en el día, registrará las prendas que salen de bodega y al recoger las cajas de usuarios que finalizaron el tiempo de uso, después del proceso de lavado y desinfección, registrará las prendas que ingresan nuevamente a bodega.

- *Evaluación de proveedores:*

Este proceso, como se mencionó anteriormente, estará a cargo de la gerencia general. Para el mismo, se analizarán diferentes puntos importantes como el diseño, la calidad, los precios, plazos de entregas, confiabilidad y capacidad de negociación.

Tabla 17.
Ficha de evaluación de proveedores

Ficha de evaluación de proveedores				
Proveedor				
Producto				
Criterios	Peso	Puntuación	Total	
Diseño	20%			
Calidad	30%			
Precios	20%			
Plazos de entregas	10%			
Confiabilidad	10%			
Capacidad de negociación	10%			
Total	100%			

Fuente: Autoría propia
Elaborado por: María Isabel Codejon Álvarez

- *Marketing:*

Los procesos de marketing estarán a cargo del área comercial, el cual además de gestionar las relaciones con los clientes mediante la

atención y servicio al cliente, realizará todas las actividades de publicidad y promoción en conjunto con la gerencia general, mediante redes sociales, correo electrónico y la página web. Para estos procesos es necesario el uso de herramientas de ilustración para la creación de material.

5.3. Plan de Talento Humano

Parte fundamental para el funcionamiento correcto de la empresa y la consecución de los objetivos son las personas que están dentro, es por esta razón que es importante que los trabajadores se sientan motivados con sus actividades, para que las cumplan buscando siempre la consecución conjunta de los objetivos.

Para esto, es importante contar con un organigrama que permita establecer las conexiones entre trabajadores, así como las funciones y los requisitos que estos deben cumplir para realizar las actividades de un puesto de trabajo en específico.

5.3.1. Organigrama.

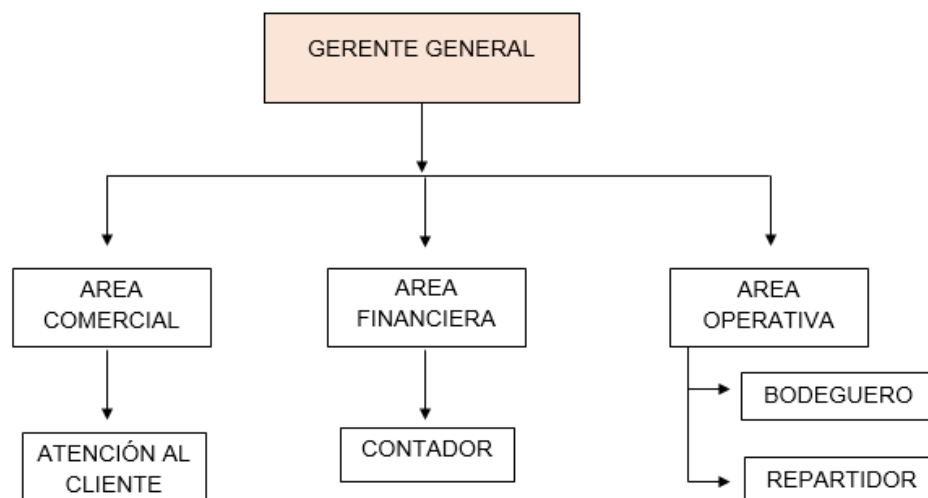


Figura 48. Organigrama
Fuente: Autoría Propia.

5.3.2. Manual de Funciones.

INFORMACION BASICA	
NOMBRE DEL PUESTO	GERENTE GENERAL
AREA O DEPARTAMENTO	ADMINISTRATIVA
DEPENDIENTES	AREA COMERCIAL, FINANCIERA Y OPERATIVA.
OBJETIVO DEL PUESTO	
Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas, financieras, comerciales y de talento humano de Armario Infinito.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
- Realizar proceso de importaciones de mercadería y nacionalización de la misma.	
- Administrar efectivamente los recursos que dispone la empresa.	
- Realizar y cumplir los planes operativos anuales y regirse al presupuesto establecido.	
- Representar legal, jurídica y extrajudicial a la empresa.	
- Tomar decisiones en cuanto a inversión, contratos y ubicación de cargos.	
- Controlar que las actividades de sus dependientes, que se realicen correctamente y dentro de las funciones establecidas.	
- Efectuar el proceso de selección y contratación de personal.	
- Realizar evaluación de desempeño de la empresa.	
- Otras actividades afines a su cargo que requiera la empresa.	
REQUISITOS PARA EL PUESTO	
EXPERIENCIA LABORAL	1 o 2 años de experiencia realizando trabajos similares.
HABILIDADES	Conocimiento en importaciones y ECUAPASS, Paquete Office, Nivel medio de inglés.
FORMACIÓN	Título profesional de tercer nivel en Administración de empresas, economía o carreras afines.

Figura 49. Manual de funciones Gerente General
Fuente: Autoría Propia.



INFORMACION BASICA	
NOMBRE DEL PUESTO	CONTADOR/A
AREA O DEPARTAMENTO	FINANCIERA
DEPENDIENTES	NINGUNO
OBJETIVO DEL PUESTO	
Llevar la contabilidad de la empresa y presentación de información financiera confiable y oportuna para la toma de decisiones, cumpliendo las obligaciones tributarias y contables ante los organismos de control, superintendencia de compañías, SRI y el IESS.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
- Elaborar estados financieros y presentarlos ante las entidades de control.	
- Realizar el proceso de compra de insumos necesarios para el funcionamiento de la empresa.	
- Cumplir con obligaciones legales de la empresa.	
- Realizar gestiones de pagos a personal, servicios básicos e IESS.	
- Llevar registro diario de suscripciones del servicio.	
- Registrar y realizar facturas, de proveedores como de clientes.	
- Llevar control de libros generales de compra y venta mediante facturas y realizar la declaración de impuestos.	
- Llevar el control del inventario.	
Otras actividades afines a su cargo que requiera la empresa.	
REQUISITOS PARA EL PUESTO	
EXPERIENCIA LABORAL	1 o 2 años de experiencia realizando trabajos similares.
HABILIDADES	Paquete Office y plataformas para ingresar información contable.
FORMACIÓN	Título profesional de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría o similares.

Figura 50. Manual de funciones Contador/a

Fuente: Autoría Propia.

INFORMACION BASICA	
NOMBRE DEL PUESTO	ATENCIÓN AL CLIENTE
AREA O DEPARTAMENTO	COMERCIAL
DEPENDIENTES	NINGUNO
OBJETIVO DEL PUESTO	
Gestionar el contacto con el cliente y la presencia de la marca en los canales de comunicación.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
- Responder los mensajes enviados por el cliente y atender sus requerimientos mediante la página web, correo electrónico y redes sociales.	
- Elaborar contenido digital informativo y promocional para presentar la marca y el servicio mediante la página web, correo electrónico y redes sociales.	
- Manejar las redes sociales de la empresa diariamente.	
- Crear un vínculo entre la marca y los usuarios.	
- Presentar reportes mensuales con estadísticas de alcance y resultados de la gestión realizada.	
- Otras actividades afines a su cargo que requiera la empresa.	
REQUISITOS PARA EL PUESTO	
EXPERIENCIA LABORAL	1 o 2 años de experiencia realizando trabajos similares.
HABILIDADES	Manejo de ilustrador, redes sociales y Office.
FORMACIÓN	Título profesional de tercer nivel o tecnología en Marketing o carreras afines.

Figura 51. Manual de funciones Atención al Cliente.

Fuente: Autoría Propia.

INFORMACION BASICA	
NOMBRE DEL PUESTO	BODEGUERO/A
AREA O DEPARTAMENTO	OPERATIVA
DEPENDIENTES	NINGUNO
OBJETIVO DEL PUESTO	
Custodiar, controlar y participar en la gestión y distribución de inventario en bodega.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
- Receptar la mercadería en bodega, supervisando la total entrega de las prendas u objetos.	
- Ingresar la información del inventario al sistema y las facturas de proveedores.	
- Mantener el orden del inventario en bodega, resguardando la integridad y estado de las prendas.	
- Preparar las cajas que van a ser despachadas diariamente.	
- Realizar un itinerario semanal de entregas y pedidos para ser entregado al repartidor.	
- Verificar el estado de las prendas entregadas por el usuario.	
- Enviar las prendas usadas a lavado y desinfección, manejando siempre un formulario de despacho y recepción de prendas	
- Reportar e informar a la gerencia sobre faltante de insumos de oficina o limpieza de la bodega.	
- Otras actividades afines a su cargo que requiera la empresa.	
REQUISITOS PARA EL PUESTO	
EXPERIENCIA LABORAL	1 o 2 años en cargos similares.
HABILIDADES	Conocimiento en tecnologías de la información y control de inventarios.
FORMACIÓN	Título técnico en logística y distribución o afines.

Figura 52. Manual de funciones Bodeguero/a
Fuente: Autoría Propia.

INFORMACION BASICA	
NOMBRE DEL PUESTO	REPARTIDOR/A
AREA O DEPARTAMENTO	OPERATIVA
DEPENDIENTES	NINGUNO
OBJETIVO DEL PUESTO	
Realizar la función logística del servicio de Armario Infinito.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
- Recolectar los paquetes diarios que serán entregados al usuario.	
- Recibir el plan de entrega diario y realizar el recorrido cumpliendo con el horario establecido de entrega.	
- Entregar los paquetes al usuario.	
- Retirar los paquetes una vez finalizado el tiempo de uso.	
- Revisar minuciosamente el estado de cada prenda frente al usuario.	
- Llevar un control y cuidado del vehículo utilizado para realizar su trabajo.	
- Verificar y firmar los documentos entregados al salir de la bodega, al entregar y recoger los pedidos y al volver a bodega.	
- Solicitar presupuesto semanal para el combustible del vehículo.	
- Otras actividades afines a su cargo que requiera la empresa.	
REQUISITOS PARA EL PUESTO	
EXPERIENCIA LABORAL	1 o 2 años en trabajos similares.
HABILIDADES	Ética profesional, puntual y cumplido.
FORMACIÓN	Chofer con carnet de conducir profesional.

Figura 53. Manual de funciones Repartidor
Fuente: Autoría Propia.

5.4. Análisis Jurídico Legal

Para el análisis jurídico legal se definen cuáles son los requisitos para el funcionamiento de la empresa dentro de la ciudad de Cuenca.

Para empezar con las actividades en primer lugar se debe constituir la empresa en la Superintendencia de Compañías para lo cual se seguirán los siguientes pasos:



- **Reservar un nombre.**

El nombre de la empresa es ARMARIO INFINITO. Una vez escogido, se procederá a verificar en la Superintendencia de Compañías que no haya otra empresa con el mismo nombre.

- **Elaborar los estatutos.**

Es el contrato social que regirá a la sociedad y se validan mediante una minuta firmada por un abogado.

- **Abrir una “cuenta de integración de capital”.**

Esto se realizará en cualquier banco del país. Los requisitos básicos, que pueden variar dependiendo del banco, son:

- Poseer un capital mínimo de \$800 para compañía anónima.
- Una Carta de socios en la que se debe detallar la participación de cada uno de los socios.
- 2 Copias de cédula y papeleta de votación de cada uno de los socios.
- Después se debe pedir el “certificado de cuentas de integración de capital”.

- **Elevar a escritura pública.**

Se realizará ante notario Público y llevará consigo la reserva del nombre, el certificado de cuenta de integración de capital y la minuta con los estatutos.

- **Aprueba el estatuto.**



Se llevará también la escritura pública a la Superintendencia de Compañías, para su revisión y aprobación mediante resolución.

- **Publicar en un diario.**

La Superintendencia de Compañías entregará 4 copias de la resolución y un extracto para realizar una publicación en un diario de circulación nacional.

- **Obtener los permisos municipales.**

- Pagar la patente municipal
- Pedir el certificado de cumplimiento de obligaciones

- **Inscribir la compañía.**

Con toda la documentación anterior, se procederá a inscribir a la sociedad en el Registro Mercantil de la ciudad donde fue constituida la empresa (en este caso Cuenca).

- **Realizar la Junta General de Accionistas.**

Se debe realizar una Junta con los socios (de ser el caso) dónde deben nombrar a los representantes legales de la empresa, según se haya definido en los estatutos.

- **Obtener los documentos habilitantes.**

Con la inscripción en el Registro Mercantil, la Superintendencia de Compañías entregará los documentos para abrir el RUC de la empresa.

- **Inscribir el nombramiento del representante.**



En el Registro Mercantil se inscribirá el nombramiento del administrador de la empresa designado en la Junta de Accionistas, con su razón de aceptación. Esto debe ocurrir dentro de los 30 días posteriores a su designación.

- **Obtener el RUC**

El Registro Único de Contribuyentes (RUC) se obtiene en el Servicio de Rentas Internas (SRI), con:

- El formulario correspondiente debidamente lleno.
- Original y copia de la escritura de constitución.
- Original y copia de los nombramientos.
- Copias de cédula y papeleta de votación de los socios.
- Una carta de autorización del representante legal a favor de la persona que realizará el trámite correspondiente.

- **Obtener la carta para el banco**

Con el RUC, la Superintendencia de Compañías entregará una carta dirigida al banco donde se abrió la cuenta, para poder disponer del valor depositado.

Realizados estos pasos, ya se podrá hacer la constitución de la compañía anónima. El tiempo estimado para la terminación del trámite es entre tres semanas y un mes.

5.4.1. Consideraciones.

La escritura de fundación contendrá:

- El lugar y fecha en que se celebre el contrato;



- El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla;
- El objeto social, debidamente concretado;
- Su denominación y duración;
- El importe del capital social, con la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital;
- La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y la parte de capital no pagado;
- El domicilio de la compañía;
- La forma de administración y las facultades de los administradores;
- La forma y las épocas de convocar a las juntas generales;
- La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía;
- Las normas de reparto de utilidades;
- La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente; y,
- La forma de proceder a la designación de liquidadores.



CAPITULO VI: ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

El análisis económico y financiero va a permitir establecer la viabilidad y rentabilidad del negocio, analizar la inversión necesaria para la creación de la empresa, proyectar flujos y establecer el precio de venta, entre otros puntos importantes a estudiar.

6.1. Estudio de costos y gastos

Como primer punto del análisis, se realizará un estudio de costos fijos, variables y gastos para poder determinar de acuerdo a los valores establecidos, el precio del servicio. Tomando también como referencia los precios del mercado en cuanto al servicio de alquiler de ropa, mencionados en el Capítulo III (ver Tabla 10).

6.1.1. Costos Variables.

Dentro de los costos variables inmersos en el servicio se han detectado el combustible de la moto que realiza las entregas, el costo del lavado y desinfectado de prendas y el packing y etiquetas.

En cuanto al combustible de la moto, cabe recalcar que las entregas se realizarán únicamente dentro de la zona urbana de la ciudad de Cuenca. Para estimar el costo del combustible de la moto, se tomaron como datos referenciales, la superficie de Cuenca en kilómetros cuadrados en este caso 72,32 km², el consumo promedio de litros de gasolina por kilómetro siendo 0,02 litros por kilómetro y el costo del combustible en litros en la ciudad 0,46\$ por litro, dividido para el número de paquetes a entregar. Cabe mencionar que son costos referenciales, ya que el costo real dependerá de la ubicación del usuario.

En el lavado de prendas y desinfectado, es importante mencionar que no todas las prendas pasarán por el mismo proceso y se tendrá un convenio con la empresa encargada para mantener los costos por paquete.

Dentro del packing y etiquetas se realizó una observación en cuanto a los precios de mercado, teniendo como resultado un promedio de 0,5\$ el costo de la caja y 0,05\$ por etiqueta.

COSTO VARIABLE	\$6,10 /paquete
COMBUSTIBLE MOTO	\$0,10 /paquete
LAVANDERIA ROPA	\$5,00 /paquete
PACKING Y ETIQUETAS	\$1,00 /paquete

Figura 54. Costos variables
Fuente: Autoría Propia.

6.1.2. Costos fijos.

Para los costos fijos se consideró el costo de mano de obra referente al servicio en sí, repartidor y bodeguero, la depreciación de la ropa, con una vida útil de 2 años y la depreciación de la moto con una vida útil de 5 años.

COSTO FIJO	\$35.067,07	
MANO DE OBRA	\$8.312,80	semestral
DEPRECIACION ROPA	\$26.604,27	
DEPRECIACION MOTO	\$150,00	

Figura 55. Costos Fijos
Fuente: Autoría Propia.



6.1.3. Gastos fijos.

En cuanto a los gastos fijos se consideraron los gastos por arriendos, incluido el pago de agua y luz, el gasto en publicidad de acuerdo al presupuesto de plan de medios (ver Tabla 13), los sueldos del personal administrativo, el mantenimiento de la moto y de la página web, el pago de internet, suministros de oficina y limpieza, la depreciación de equipos de cómputo con una vida útil de 5 años y la depreciación de muebles y enseres con una vida útil de 10 años.

Es importante mencionar que todos los valores están calculados de forma semestral, ya que se realizarán inversiones semestrales de acuerdo al cambio de temporada.

MANO DE OBRA	\$8.312,80	semestral
DEPRECIACION ROPA	\$26.604,27	
DEPRECIACION MOTO	\$150,00	
GASTO FIJO	\$23.087,62	
ARRIENDO (INCLUYE AGUA Y LUZ)	\$1.500,00	semestral
PUBLICIDAD	\$550,00	
PERSONAL ADMINISTRATIVO	\$19.596,12	
MANTENIMIENTO MOTO	\$80,00	
MANTENIMIENTO PAGINA WEB	\$450,00	
INTERNET	\$300,00	
SUMINISTROS OFICINA Y LIMPIEZA	\$80,00	
DEPRECIACION EQUIPOS DE COMPUTO	\$405,00	
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	\$126,50	

Figura 56. Gastos fijos
Fuente: Autoría Propia.

6.1.4. Capacidad.

La capacidad que tendrá la empresa se divide en cuanto a la capacidad de la moto especificada en el Capítulo IV (ver Tabla 12) y la capacidad en cuanto a la disponibilidad de prendas para realizar las cajas, determinado por la inversión del total de prendas y la rotación de las mismas durante el semestre, permitiendo realizar 1800 cajas por semestre con la inversión inicial. Dato que se tomará en cuenta para estimar los costos variables totales y en consecuencia el precio del servicio.

AÑO1	
CAPACIDAD ANUAL (moto)	5760 :
semestral	2880 :
mensual	480 :
CAPACIDAD ANUAL (inversion en prendas) Año	3600 :
semestre 1	1800 :
mensual	300 :

Figura 57. Capacidad
Fuente: Autoría Propia.

6.1.5. Precio.

Para la determinación del precio se consideró el valor del costo total por paquete incluidos los gastos fijos más un margen de utilidad del 51,08% sobre costos y gastos, obteniendo como resultado un precio sin IVA de 58,03\$ y con IVA de 64,99\$. Siendo un precio bastante bajo en comparación con el mercado, ya que el servicio más económico en el mercado es de 50,00\$ por una sola prenda que se puede utilizar un día. El servicio de Armario Infinito ofrece 10 prendas para su uso durante 30 días.



GASTO FIJO	\$12,83
COSTO FIJO	\$19,48
COSTO VARIABLE	\$6,10
COSTO TOTAL	\$38,41
MARGEN UTILIDAD	51,08%

PVP	\$58,03
PVP INCL IVA	\$64,99

Figura 58. Precio
Fuente: Autoría Propia.

6.2. Plan de Inversión

Para comenzar con el negocio se considera una inversión total de 165.438,03\$, la misma que será financiada por los socios en un 48,36% y mediante financiamiento externo un 51,64%. Dentro de la inversión inicial se han considerado los egresos necesarios para que la empresa pueda iniciar sus actividades, dentro de los cuales están la inversión inicial de ropa, la compra de la moto, equipos de computación, muebles y enseres, la inversión inicial en marketing (ver Anexos 2 y 3), así como también los gastos de constitución (ver Anexo 5) y el capital de trabajo (ver Anexo 4).

PLAN DE INVERSIÓN	
EN DÓLARES	
Rubros/Años	AÑO 0 (2020)
EGRESOS	
Compra de Ropa	\$119.187,11
Adquisiciones	\$8.160,00
Moto	\$1.500,00
Equipos de computacion	\$4.050,00
Muebles y Enseres	\$2.610,00
Marketing	\$600,00
Gastos de Constitucion	\$6.702,00
Capital de trabajo	\$30.788,92
Efectivo	\$30.788,92
Egresos Totales	\$165.438,03
FINANCIAMIENTO	
Capital propio	\$80.000,00
Préstamo	\$85.438,03
Financiamiento Total	\$165.438,03

Figura 59. Plan de Inversión
Fuente: Autoría Propia.

6.2.1. Financiamiento.

APORTE INDIVIDUAL DE LOS SOCIOS		\$20.000,00
NUMERO DE SOCIOS		4
Recursos Propios	Aporte Socios	\$80.000,00
Recursos Ajenos	Préstamo	\$85.438,03
		\$165.438,03

Figura 60. Financiamiento
Fuente: Autoría Propia.

Para el financiamiento externo se realizará un préstamo para la inversión inicial de 85.438,03\$ en la Cooperativa Jardín Azuayo, ya que es la entidad financiera que tiene una menor tasa para crédito comercial prioritario PYMES, en comparación con las demás entidades.

Es importante mencionar que se realizará posteriormente en el primer semestre de operación otro préstamo a la misma entidad de 36.000\$ para capital de trabajo, ya que en el primer semestre no se contará con el ingreso por la venta de las prendas usadas, sin embargo la empresa desde el segundo semestre de operación puede funcionar con el flujo operativo generado.

TASAS DE DESCUENTO		
ENTIDAD	TASA DE INTERÈS (CRÈDITO) Anual	TASA DE INTERÈS (PÒLIZA) Anual
Banco Central	11,83%	7,99%
Cooperativa Jardìn Azuayo	11,00%	9,10%
Cooperativa JEP	11,20%	8,50%
Mutualista Azuay	11,83%	7,05%
Banco Pichincha	11,23%	4,00%
Banco Pacifico	11,83%	5,75%
Banco del Austro	11,23%	6,00%
Produbanco	11,23%	5,83%
Banco de Guayaquil	11,83%	6,00%

Figura 61. Tasas de interés
Fuente: Autoría Propia.

CREDITO INVERSION		TABLA DE AMORTIZACION CREDITO INVERSION				
AÑOS	SALDO INICIAL	PAGO CAPITAL	PAGO INTERÈS	PAGO TOTAL	SALDO FINAL	
85.438,03						
1	\$85.438,03	\$13.718,81	\$9.398,18	\$23.116,99	\$71.719,22	
2	\$71.719,22	\$15.227,88	\$7.889,11	\$23.116,99	\$56.491,34	
3	\$56.491,34	\$16.902,95	\$6.214,05	\$23.116,99	\$39.588,39	
4	\$39.588,39	\$18.762,27	\$4.354,72	\$23.116,99	\$20.826,12	
5	\$20.826,12	\$20.826,12	\$2.290,87	\$23.116,99	\$0,00	

CREDITO CAPITAL DE TRABAJO		TABLA DE AMORTIZACION CREDITO CAPITAL DE TRABAJO				
AÑOS	SALDO INICIAL	PAGO CAPITAL	PAGO INTERÈS	PAGO TOTAL	SALDO FINAL	
\$ 36.000,00						
1	\$36.000,00	\$10.771,67	\$3.960,00	\$14.731,67	\$25.228,33	
2	\$25.228,33	\$11.956,55	\$2.775,12	\$14.731,67	\$13.271,78	
3	\$13.271,78	\$13.271,78	\$1.459,90	\$14.731,67	\$0,00	

Figura 62. Tablas de amortización
Fuente: Autoría Propia.

6.3. Proyecciones

Para que la empresa pueda posicionarse en el mercado es importante que este centrada en el crecimiento de la misma en los primeros años de operación, por lo tanto, ya que no se cubre todavía la demanda de suscripciones semestrales para Armario Infinito (ver Tabla 9), se ha decidido proyectar un crecimiento del 8% anual en compras, por lo tanto aumentará la capacidad y en consecuencia las ventas.

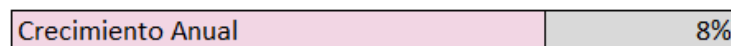


Figura 63. Crecimiento anual
Fuente: Autoría Propia.



6.3.1. Proyección con incrementos.

Para realizar las proyecciones, se utilizaron variables como el crecimiento poblacional y la inflación de Ecuador y de España, debido a que esta variable influye en la compra de las prendas, ya que se decidió realizar la compra e importación desde dicho país (ver Anexo 2), y se sacaron los factores inflatores (ver Anexo 1) que se multiplicarían posteriormente por el valor en dólares de las compras y ventas, tomando en cuenta también el porcentaje de variación del tipo de cambio Euro-Dólar en los últimos 3 años de -0,798%.

PROYECCION INICIAL													
	ANO 0	1		2		3		4		5		6	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Compras Incrementos / Unidades	3000	3000	3000	3240	3240	3.499	3.499	3.779	3.779	4.081	4.081	4.408	4.408
Compras Incrementos/ Dolares	\$ 106.417	\$ 108.484	\$ 108.484	\$ 121.557	\$ 121.557	\$ 138.443	\$ 138.443	\$ 160.505	\$ 160.505	\$ 189.330	\$ 189.330	\$ 227.208	\$ 227.208
Venta Servicio Incremento/ Paquetes		1.800	1.800	1.800	1.944	1.944	2.100	2.100	2.267	2.267	2.449	2.449	2.645
Venta Servicio Incremento /Dolares		\$ 106.477	\$ 106.477	\$ 108.365	\$ 117.034	\$ 118.958	\$ 128.475	\$ 130.780	\$ 141.243	\$ 143.708	\$ 155.204	\$ 157.898	\$ 170.530
Ventas Ropa		\$ 84.013	\$ 85.645	\$ 85.645	\$ 95.966	\$ 95.966	\$ 109.297	\$ 109.297	\$ 126.714	\$ 126.714	\$ 149.471	\$ 149.471	\$ 149.471
Precio de Venta		\$ 59,15	\$ 59,15	\$ 60,20	\$ 60,20	\$ 61,19	\$ 61,19	\$ 62,29	\$ 62,29	\$ 63,38	\$ 63,38	\$ 64,48	\$ 64,48

Figura 64. Proyección con incrementos
Fuente: Autoría Propia.



6.4. Punto de equilibrio

Para conocer el punto de equilibrio en cantidades se dividió los costos y gastos fijos para la resta entre el precio y el costo variable, obteniendo un punto de equilibrio de 1.120 paquetes semestrales o ingresos de 64.986,30\$ que debería alcanzar la empresa en el primer semestre del año 2021 se puedan cubrir costos y gastos.

COSTO FIJO+GASTO FIJO	\$58.154,69
COSTO VARIABLE	\$6,10
PRECIO	\$58,03

PUNTO DE EQUILIBRIO CANTIDAD	1120	# de paquetes semestral
	187	# de paquetes mensual

PUNTO DE EQUILIBRIO DOLARES	\$ 64.986,30	Semestral
	\$ 10.831,05	mensual

MARGEN DE CONTRIBUCION	89%
------------------------	-----

Figura 65. Punto de equilibrio
Fuente: Autoría Propia.

6.5. Estado de Resultados proyectado

Gracias al estado de resultados es posible calcular la utilidad o pérdida que la empresa podría obtener al finalizar el periodo. Lo cual se realizó restando los ingresos menos los costos y gastos proyectados, 15% de participación de trabajadores y 25% de impuesto a la renta.



ESTADO DE RESULTADOS "ARMARIO INFINITO"													
(En dólares)													
Rubros/Años	0	1	2	3	4	5	6						
	2020	2021 (\$1)	2021 (\$2)	2022 (\$1)	2022 (\$2)	2023 (\$1)	2023 (\$2)	2024 (\$1)	2024 (\$2)	2025 (\$1)	2025 (\$2)	2026 (\$1)	2026 (\$2)
INGRESOS		\$106.476,98	\$190.490,45	\$194.010,47	\$202.679,68	\$214.923,75	\$224.440,39	\$240.077,33	\$250.539,75	\$270.421,98	\$281.918,59	\$307.369,33	\$320.001,19
(-)COSTOS		\$46.047,07	\$126.376,61	\$127.926,87	\$132.073,39	\$141.877,74	\$147.048,04	\$159.712,93	\$166.252,96	\$182.799,35	\$191.112,16	\$212.730,98	\$223.395,65
(=)UTILIDAD BRUTA		\$60.429,91	\$64.113,83	\$66.083,60	\$70.606,29	\$73.046,01	\$77.392,35	\$80.364,40	\$84.286,79	\$87.622,63	\$90.806,43	\$94.638,35	\$96.605,54
<i>MARGEN BRUTO</i>		<i>57%</i>	<i>34%</i>	<i>34%</i>	<i>35%</i>	<i>34%</i>	<i>34%</i>	<i>33%</i>	<i>34%</i>	<i>32%</i>	<i>32%</i>	<i>31%</i>	<i>30%</i>
(-)GASTOS OPERACIONALES		\$23.087,62	\$23.087,62	\$23.087,62	\$23.087,62	\$23.087,62	\$23.087,62	\$23.087,62	\$23.087,62	\$23.087,62	\$23.087,62	\$23.087,62	\$23.087,62
(=)UTILIDAD OPERACIONAL		\$37.342,29	\$41.026,21	\$42.995,98	\$47.518,67	\$49.958,39	\$54.304,73	\$57.276,78	\$61.199,17	\$64.535,01	\$67.718,81	\$71.550,73	\$73.517,92
(-) GASTOS FINANCIEROS		\$0,00	\$9.398,18	\$3.960,00	\$7.889,11	\$2.775,12	\$6.214,05	\$1.459,90	\$4.354,72	\$0,00	\$2.290,87	\$0,00	\$0,00
(=)UTILIDAD ATI		\$37.342,29	\$31.628,03	\$39.035,98	\$39.629,56	\$47.183,27	\$48.090,68	\$55.816,89	\$56.844,45	\$64.535,01	\$65.427,93	\$71.550,73	\$73.517,92
(-) Participacion trabajadores (15%)		\$5.601,34	\$4.744,20	\$5.855,40	\$5.944,43	\$7.077,49	\$7.213,60	\$8.372,53	\$8.526,67	\$9.680,25	\$9.814,19	\$10.732,61	\$11.027,69
(-) Impuesto a la Renta (25%)		\$7.935,24	\$6.720,96	\$8.295,14	\$8.421,28	\$10.026,45	\$10.219,27	\$11.861,09	\$12.079,44	\$13.713,69	\$13.903,44	\$15.204,53	\$15.622,56
(=)UTILIDAD NETA		\$29.407,06	\$24.907,07	\$30.740,83	\$31.208,28	\$37.156,83	\$37.871,41	\$43.955,80	\$44.765,00	\$50.821,32	\$51.524,50	\$56.346,20	\$57.895,36
(=)UTILIDAD NETA ANUAL			\$54.314,13		\$61.949,11		\$75.028,24		\$88.720,80		\$102.345,81		\$114.241,56

Figura 66. Estado de resultados
Fuente: Autoría Propia.

En el año 2021 se espera obtener una utilidad neta de 54.314,13\$. Es importante mencionar que dentro de los ingresos se encuentran las ventas del servicio proyectadas, calculadas mediante el precio de venta sin IVA por el número de paquetes, con un incremento como se menciona anteriormente del 8% a partir del año 2; y la venta de la ropa utilizada en el semestre anterior, que se venderá al precio de compra menos la depreciación del periodo más un 5% de utilidad, siendo este precio promedio de 28,00\$ por prenda. Lo cual representa un precio bajo en comparación con el precio de las prendas de las mismas marcas en el país (ver Anexo 2).

6.6. Flujo de Caja

6.1.1. Tasa de descuento.

Para el cálculo de la tasa de descuento se tomó en cuenta la menor tasa disponible para el crédito, en este caso la que ofrece la Cooperativa Jardín Azuayo de 11% y la tasa de 8,5% que ofrece la Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista para un depósito a plazo fijo (Figura 61), costo de oportunidad de los inversores de colocar su dinero en un depósito a plazo fijo o inversión en la entidad financiera que en la empresa Armario Infinito. Se tomó esta tasa por ser una de las más altas y por la seguridad que ofrece hoy en día la cooperativa, siendo la más grande del país.

De acuerdo al monto total de la inversión se aplicaron los pesos para la deuda financiera y el capital aportado por los accionistas, y en consecuencia la tasa ponderada a los pesos. La suma de las tasas ponderadas representa una tasa de descuento anual del 10,01% y semestral del 5%, la misma que se utilizará en el cálculo del VAN y como referencia para el análisis de la TIR.

TASA DE DESCUENTO				
DETALLE	MONTO	PESO	TASA	TASA POND.
Deuda financiera	121.438,03	60,29%	11,00%	6,63%
Capital aporte accionistas	80.000,00	39,71%	8,50%	3,38%
TOTAL DE INVERSIÓN	201.438,03	100,00%		
Tasa de descuento anual				10,01%
Tasa de descuento semestral				5,00%

Figura 67. Tasa de descuento
Fuente: Autoría Propia.



6.6.1. Flujo de Caja Proyectado.

El flujo de caja ofrece información sobre la liquidez y la capacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones, por lo tanto contempla las salidas y entradas netas de dinero en un periodo específico, en el caso de Armario Infinito semestralmente durante 6 años.

Para este análisis, se proyectaron las ventas, las compras y los costos variables con tasas de inflación proyectadas mediante el promedio de los últimos 3 años de Ecuador y de España; así como el crecimiento poblacional de Ecuador, mediante una ecuación de tendencia lineal ajustada a los datos de los últimos 14 años.

Es importante mencionar que se ha considerado también, como se menciona anteriormente, un crecimiento anual del 8%, mediante la reinversión de utilidades.



FLUJO DE EFECTIVO (PROPIETARIO) *ARMARIO INFINITO*													
(En dólares)													
Rubros/Años	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	2020	2021 (S1)	2021 (S2)	2022 (S1)	2022 (S2)	2023 (S1)	2023 (S2)	2024 (S1)	2024 (S2)	2025 (S1)	2025 (S2)	2026 (S1)	2026 (S2)
INGRESOS													
Ventas		\$106.476,98	\$190.490,45	\$194.010,47	\$202.679,68	\$214.923,75	\$224.440,39	\$240.077,33	\$250.539,75	\$270.421,98	\$281.918,59	\$307.369,33	\$320.001,19
IVA Ingresos		\$12.777,24	\$22.858,85	\$23.281,26	\$24.321,56	\$25.790,85	\$26.932,85	\$28.809,28	\$30.064,77	\$32.450,64	\$33.830,23	\$36.884,32	\$38.400,14
Inversió Inicial	\$80.000,00												
Prèstamo	\$85.438,03	\$36.000,00											
(=) ENTRADA DE EFECTIVO	\$165.438,03	\$155.254,22	\$213.349,30	\$217.291,72	\$227.001,24	\$240.714,60	\$251.373,24	\$268.886,61	\$280.604,52	\$302.872,62	\$315.748,82	\$344.253,65	\$358.401,33
EGRESOS													
a) Inversió	\$139.780,60	\$121.300,92	\$121.300,92	\$134.395,46	\$134.395,46	\$151.279,16	\$151.279,16	\$173.313,30	\$173.313,30	\$202.085,88	\$202.085,88	\$239.887,31	\$239.887,31
Compra de ropa	\$106.417,06	\$108.484,07	\$108.484,07	\$121.556,54	\$121.556,54	\$138.443,05	\$138.443,05	\$160.504,92	\$160.504,92	\$189.330,01	\$189.330,01	\$227.208,48	\$227.208,48
IVA Compras	\$12.770,05	\$12.816,85	\$12.816,85	\$12.838,92	\$12.838,92	\$12.836,11	\$12.836,11	\$12.808,38	\$12.808,38	\$12.755,87	\$12.755,87	\$12.678,83	\$12.678,83
Adquisiciones	\$8.160,00												
Marketing	\$600,00												
Gastos de Constitucion	\$6.702,00												
b) Operaci3n	\$0,00	\$43.453,18	\$66.570,18	\$83.354,45	\$67.730,55	\$110.742,74	\$81.406,03	\$109.639,42	\$85.823,52	\$106.180,84	\$91.019,88	\$118.358,93	\$74.057,03
Mano de Obra		\$27.908,92	\$27.908,92	\$27.908,92	\$27.908,92	\$27.908,92	\$27.908,92	\$27.908,92	\$27.908,92	\$27.908,92	\$27.908,92	\$27.908,92	\$27.908,92
Otros Gastos		\$15.544,26	\$38.661,26	\$55.445,53	\$39.821,63	\$82.833,82	\$53.497,11	\$81.730,50	\$57.914,60	\$78.271,92	\$63.110,96	\$90.450,01	\$46.148,11
(=) EGRESOS DE EFECTIVO	\$139.780,60	\$164.754,10	\$187.871,09	\$217.749,91	\$202.126,02	\$262.021,90	\$232.685,19	\$282.952,72	\$259.136,82	\$308.266,71	\$293.105,76	\$358.246,25	\$313.944,34
(=) FLUJO DE EFECTIVO NETO	\$25.657,43	-\$9.499,88	\$25.478,21	-\$458,19	\$24.875,22	-\$21.307,30	\$18.688,05	-\$14.066,11	\$21.467,70	-\$5.394,10	\$22.643,06	-\$13.992,60	\$44.456,99
SALDO INICIAL	\$0,00	\$25.657,43	\$16.157,55	\$41.635,76	\$41.177,57	\$66.052,79	\$44.745,49	\$63.433,54	\$49.367,43	\$70.835,13	\$65.441,03	\$88.084,09	\$74.091,49
SALDO FINAL	\$25.657,43	\$16.157,55	\$41.635,76	\$41.177,57	\$66.052,79	\$44.745,49	\$63.433,54	\$49.367,43	\$70.835,13	\$65.441,03	\$88.084,09	\$74.091,49	\$118.548,48

Figura 68. Flujo de efectivo
Fuente: Autoría Propia.

Los saldos finales son positivos, por lo tanto la empresa no tendrá falta de efectivo neto en ningún periodo. Los flujos de efectivo negativos en los primeros semestres de cada año se deben al pago de participación de los trabajadores, sin embargo la empresa tiene saldos acumulados positivos para poder hacer frente a estas obligaciones.

6.6.2. Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)



	INVERSION INICIAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
FLUJO DE CAJA GENERADO ANUAL	-\$80.000,00	\$41.635,76	\$24.417,03	-\$2.619,25	\$7.401,59	\$17.248,96	\$30.464,40						
FLUJO DE CAJA GENERADO SEMESTRA	-\$80.000,00	\$16.157,55	\$25.478,21	-\$458,19	\$24.875,22	-\$21.307,30	\$18.688,05	-\$14.066,11	\$21.467,70	-\$5.394,10	\$22.643,06	-\$13.992,60	\$44.456,99

Figura 69. Flujos de caja anuales
Fuente: Autoría Propia.

SEMESTRAL	
Tasa de descuento	5,00%
VAN	\$7.331,69
TIR	6,66%
ANUAL	
Tasa de descuento	10,01%
VAN	\$9.007,99
TIR	14,41%

Figura 70. VAN y TIR
Fuente: Autoría Propia.



El proyecto Armario Infinito tiene un valor actual neto de 7.331,69\$ semestrales y de 9.007,99\$ anual, con una tasa de descuento de 5% y 10,01% respectivamente, por lo tanto el proyecto es viable y va a generar a la empresa rentabilidades mayores a las exigidas. En cuanto a la TIR es mayor a la tasa de descuento de 5% semestral y 10,01% anual con porcentajes de 6,66% y 14,41% respectivamente. Esto quiere decir que el modelo de negocio Armario Infinito es rentable y se recuperará la inversión con la generación de un beneficio adicional.

La inversión se recupera en 4 años 3 meses de operación del negocio.



CAPITULO VII: ANÁLISIS DE IMPACTOS Y VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO

7.1. Línea Base

El análisis de impacto y viabilidad del modelo de negocio Armario Infinito es vital, ya que de esta manera se determinará el aporte del mismo en los ámbitos económico, social y ambiental en la ciudad de Cuenca.

7.2. Indicadores de impacto esperados: económico, social y ambiental.

7.2.1. *Económico.*

- El indicador económico principal que se espera del modelo de negocio es la auto sustentabilidad, es decir que la empresa sea capaz de realizar las actividades y operaciones bajo sus propios recursos, para así, asegurar su permanencia en el tiempo.
- Rentabilidad para el inversionista, que permita recuperar la inversión y generar utilidades.
- Crecimiento de la empresa en sus primeros años de operación para posicionarse en el mercado y estabilizarse.

7.2.2. *Social.*

- Generar un concepto de moda sostenible, esperando crear una sociedad virtual de ayuda y soporte en temas de economía sostenible y moda.
- Promover el ahorro en el gasto mensual de prendas de vestir en los usuarios mediante el uso del servicio de alquiler.

7.2.3. *Ambiental.*



- Incentivar a una economía circular y sostenible, mediante el uso del servicio se espera generar una conciencia de ahorro y reutilización en los usuarios para disminuir el impacto ambiental de la industria.
- Elaborar empaques ecológicos y reciclables, dándoles un segundo uso y prolongando su tiempo de vida, para promover una cultura de vida eco-eficiente.

7.3. Cuadro de Mando Integral (CMI).

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard es una herramienta que va a ayudar a Armario Infinito a monitorear los objetivos establecidos para la empresa en cuanto a su cumplimiento. Los objetivos establecidos estarán dentro de las perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje; y tendrán una semaforización que mostrará el rango en el que se ubica el resultado, pudiendo ser este optimo, tolerable o deficiente, con respecto a la meta establecida.



Tabla 18.
Cuadro de Mando Integral

Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Meta	Frecuencia de medición	Estándar			Resultado	Responsable
					Optimo	Tolerable	Deficiente		
Perspectiva financiera									
Cumplir el presupuesto de Utilidad Neta	Margen neto	%	21%	Anual	21%	9,99%	5%		Gerente General
Cumplir el presupuesto de venta	Ventas	%	100%	Anual	100%	90%	80%		Gerente General
Cumplir de presupuesto de gastos	Gasto operacional	%	100%	Anual	100%	105%	110%		Gerente general
Perspectiva Cliente									
Aumentar satisfacción del servicio en la página web.	Escala en pregunta de encuesta	Escala del 1 al 10.	10	Mensual	10	9	8		Atención al cliente



	satisfacción							
	n							
Elevar satisfacción de la entrega a domicilio.	Escala en pregunta de encuesta satisfacción	Escala del 1 al 10.	10	Mensual	10	9	8	Atención al cliente
Aumentar la participación de las usuarias en el blog.	Numero de participaciones.	%	60%	Mensual	60%	40%	30%	Atención al cliente.
Perspectiva Procesos								
Reducir los tiempos de entrega de paquetes.	Numero de paquetes entregados por hora.	Numeral	4 p/h	Mensual	4 p/h	3 p/h	2 p/h	Gerente general
Incrementar el número de prendas para el año 2022.	(Número de prendas 2022- número de prendas	%	10%	Anual	10%	8%	6%	Gerente general



2021) / número de prendas 2021								
Perspectiva Aprendizaje								
Capacitar a personal requerido.	#empleados capacitados s/ #total de empleados	%	100 %	Anual	100%	90%	80%	Gerente general
Actualizar la página web de acuerdo a las necesidades percibidas.	#de actualizaciones al año	Numer al	3	Anual	3	2	1	Gerente general

Elaborado por: María Isabel Codejon Álvarez



CAPITULO VIII: ANALISIS DE RIESGOS DEL MODELO

8.1. Riesgos críticos y medida de mitigación

8.1.1. Análisis de Riesgos del Modelo.

Mediante el análisis de riesgos del modelo de negocio, se podrá evaluar los riesgos que podrían afectar al mismo, de esta forma, poder tomar medidas de mitigación o minimización.

Para este análisis se realizó una clasificación de la naturaleza del riesgo en cuanto a: Tecnología, Proveedores, Clientes, Competencia, Sector y Financiero; y se evaluaron estos riesgos de acuerdo a una tabla de probabilidad e impacto.

Tabla 19.
Tabla de probabilidad e impacto

	Probabilidad	Impacto	Riesgo
1	Baja	Bajo	1-3
2	Media	Medio	4-6
3	Alta	Alto	7-9

Elaborado por: María Isabel Codejon Álvarez

El riesgo entonces se calculará multiplicando la probabilidad por el impacto que tendría el suceso en la empresa.



Tabla 20.
Probabilidad e impacto de riesgos

Clasificación	Descripción del riesgo	Medidas de mitigación	(P)	(I)	Riesgo
Tecnología	Deficiencias en la sincronización de información virtual y física.	Controles diarios de información ingresada en el sistema.	2	2	4
	Falta de protección de datos virtuales de usuarios del servicio.	Mantenimientos del sitio web continuos.	2	3	6
Proveedores	Prendas entregadas en mal estado y/o en los modelos equivocados.	Mantener un proceso de control de proveedores de ropa.	1	3	3
	Cajas de entrega en mal estado o con medidas diferentes a las solicitadas.	Mantener un proceso de control de proveedores de cajas.	1	2	2
Clientes	Desconfianza en cuanto al lavado y desinfección de prendas.	Trabajar en campañas publicitarias informativas en cuanto al proceso.	3	3	9
Competencia	Alta competencia emergente de empresas de venta de prendas de segunda mano y alquiler.	Crear una comunidad virtual para incorporar el sentimiento de pertenencia a nuestra empresa y fidelizar al usuario.	2	2	4
Sector	Aumento en los precios en el sector textil.	Diferenciar el servicio por calidad e innovación.	2	3	6



Financiero	Pérdidas generadas por el mal uso de las prendas.	Imponer multas económicas por el mal uso de las prendas.	2	3	6
	Pérdidas de inventario causado por personas ajenas o pertenecientes al negocio.	Mantener un control por video vigilancia de las tareas realizadas.	1	3	3

Elaborado por: María Isabel Codejon Álvarez



CAPITULO IX: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. Aporte desde lo académico al desarrollo productivo de la comunidad

Los conocimientos y herramientas aprendidas en el proceso de formación académica en la Universidad de Cuenca, en concreto en la carrera de Administración de Empresas han sido indispensables para formular un modelo de negocios, como se ha visto reflejado en este trabajo de titulación.

Mediante la elaboración del modelo de negocio para la creación de la empresa Armario Infinito desde la Universidad de Cuenca, se aporta al desarrollo de una sociedad de consumo consciente y de reutilización, cubriendo necesidades básicas como lo es la vestimenta, y generando un ahorro en la compra de prendas, buscando el beneficio de las mujeres de la ciudad de Cuenca.

9.2. Conclusiones

- Con el estudio realizado se pudo conocer que el comercio electrónico se encuentra en incremento en los últimos años, tratándose la industria textil, de una industria protagonista y representativa en el e-commerce. Sin embargo el alquiler de ropa casual, es un mercado aún desconocido en el país y en la ciudad de Cuenca, representando una oportunidad de negocio pionera, que un 21% de mujeres de entre 18 y 45 años de la ciudad de Cuenca está dispuesta a adquirir.
- La sociedad en la ciudad de Cuenca aún es muy tradicional, por lo que para las mujeres utilizar ropa usada causa desconfianza pero a la vez intriga y deseo de cambiar sus hábitos de consumo, es por eso que la empresa debe enfocar sus



esfuerzos en hacer parte al usuario del proceso completo de alquiler mediante un plan de comunicación continuo y transparente.

- Las mujeres de la ciudad de Cuenca son mujeres interesadas en estar y verse bien, mujeres interesadas en lo que pasa en el mundo con respecto a la moda y fieles a su estilo, por lo cual adquieren su ropa fuera de la ciudad en locales de marcas conocidas mundialmente, ya que en la ciudad dichas prendas son muy costosas. Por esta razón el alquiler representa para ellas una excelente opción para estar siempre en tendencia sin gastar cantidades altas de dinero.
- Uno de los pilares fundamentales del desarrollo del modelo de negocios es el plan de marketing, puesto que es una empresa nueva que necesita darse a conocer y posicionarse, es por eso que se creó un plan, que mediante estrategias permita no solo dar a conocer el servicio en sí sino crear una conexión con el usuario mediante el acceso a una comunidad virtual de apoyo entre mujeres con creación de contenido continuo mediante el blog en la página web, redes sociales y correo electrónico, con el objetivo de fidelizar al usuario.
- Para poder presentar el modelo de negocio a los posibles usuarios es importante definir y conocer su misión, visión, objetivos y valores, mediante un plan estratégico que fue elaborado en base a la actividad del negocio; así como también identificar la propuesta de valor del mismo, sus socios, actividades y recursos claves, relación y segmentación de clientes, canales, estructuras de coste y fuentes de ingreso; puntos importantes que se desarrollaron con el modelo CANVAS, permitiendo organizar las ideas propuestas.
- La estructura operacional y organizacional de la empresa debe cumplirse bajo los parámetros detallados en el estudio técnico realizado, en el cual se seleccionaron



proveedores, procesos y empresas colaboradoras, como también puestos y funciones indispensables para el correcto funcionamiento de la empresa, teniendo en cuenta siempre la continua revisión de los mismos en búsqueda de mejores resultados.

- El proyecto concluye con un análisis de viabilidad financiera, en la que se obtuvo un resultado positivo con un VAN de \$9.007,99 anual y una TIR de 14,41% anual mayor a una tasa de descuento de 10,01%. Por lo tanto es un modelo de negocio viable que permite a los inversores obtener rentabilidad sobre su inversión.

9.3. Recomendaciones

- Abrir una tienda física, en la cual las usuarias puedan probarse las prendas y escoger los modelos que prefieran para su caja, pagar en efectivo y realizar consultas o reclamaciones de manera presencial, para así generar mayor confianza con la usuaria y tener un contacto directo con la misma.
- Ampliar la cobertura del servicio a otras ciudades y provincias dentro del país, lo que conllevaría una mejora en la logística y procesos para realizar envíos nacionales y abarcar nuevos puntos de venta.
- Ampliar el portafolio de productos con un servicio de alquiler de ropa para hombres, de accesorios y otros productos relacionados para ampliar nuestro portafolio de servicios y ofrecer nuevos productos en alquiler a los usuarios.
- Realizar controles de calidad de servicio continuos y revisión del cuadro de mando integral periódicamente para tener conocimiento sobre el cumplimiento de los objetivos planteados y poder corregir errores y llevar a la empresa al éxito.

ANEXOS

Anexo 1. Variables de proyección y factores inflatores.

AÑOS	TASA DE CRECIMIENTO
2006	1,70%
2007	1,70%
2008	1,70%
2009	1,60%
2010	1,50%
2011	1,50%
2012	1,50%
2013	1,50%
2014	1,50%
2015	1,60%
2016	1,70%
2017	1,80%
2018	1,80%
2019	1,60%
2020	1,30%
2021	1,30%
2022	1,31%
2023	1,31%
2024	1,32%
2025	1,32%
2026	1,32%

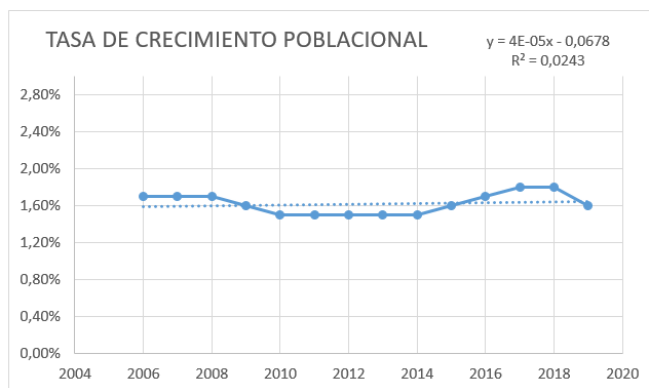


Figura 71. Tasa de crecimiento
Fuente: Autoría Propia.

AÑOS	INFLACION ECUADOR
2006	2,87%
2007	3,32%
2008	8,83%
2009	4,31%
2010	3,33%
2011	5,41%
2012	4,16%
2013	2,70%
2014	3,67%
2015	3,38%
2016	1,12%
2017	-0,20%
2018	0,27%
2019	-0,07%
2020	0,00%
2021	0,07%
2022	0,00%
2023	0,02%
2024	0,03%
2025	0,02%
2026	0,02%



Figura 72. Inflación Ecuador
Fuente: Autoría Propia.

AÑOS	INFLACION MEDIA EN ESPAÑA
2006	3,52%
2007	2,78%
2008	4,09%
2009	-0,28%
2010	1,80%
2011	3,20%
2012	2,44%
2013	1,42%
2014	-0,15%
2015	-0,50%
2016	-0,20%
2017	1,96%
2018	1,67%
2019	0,70%
2020	1,44%
2021	1,27%
2022	1,14%
2023	1,28%
2024	1,23%
2025	1,22%
2026	1,24%

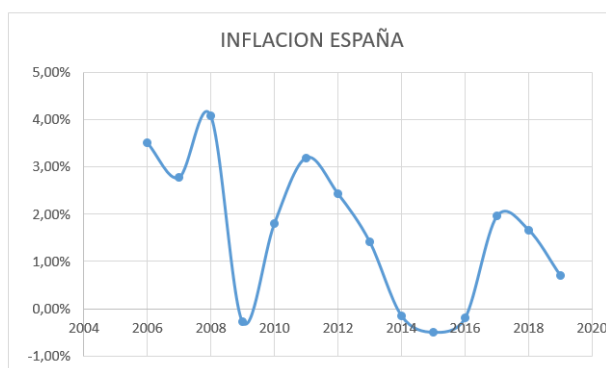


Figura 73. Inflación España
Fuente: Autoría Propia.

AÑOS	2021	2022	2023	2024	2025	2026
TASA DE CRECIMIENTO	1,30%	1,30%	1,31%	1,31%	1,32%	1,32%
INFLACION ECUADOR	0,00%	0,07%	0,00%	0,02%	0,03%	0,02%
INFLACION ESPAÑA	1,44%	1,27%	1,14%	1,28%	1,23%	1,22%
FACTORES INFLACTORES						
TASA DE CRECIMIENTO	1,0130	1,0262	1,0396	1,0533	1,0671	1,0812
INFLACION ECUADOR	1,0000	1,0007	1,0007	1,0009	1,0012	1,0013
INFLACION ESPAÑA	1,0144	1,0273	1,0390	1,0524	1,0653	1,0783

Figura 74. Factores Inflactores
Fuente: Autoría Propia.

Anexo 2. Análisis comparativo inversión de prendas entre Ecuador y España.

INVERSION INICIAL ROPA (ECUADOR)			
DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO \$	TOTAL \$
ABRIGOS	600	\$49,99	\$29.994,00
VESTIDOS	600	\$45,99	\$27.594,00
CAMISAS/BLUSAS	500	\$29,99	\$14.995,00
PANTALONES	500	\$39,99	\$19.995,00
FALDAS	400	\$35,99	\$14.396,00
BLAZERS/CHAQUETAS	400	\$49,99	\$19.996,00
TOTAL	3000		\$126.970,00
		TRANSPORTE UIO-GYE/CUE \$	400,00
		TOTAL IMPORTACION	\$127.370,00

PRECIO PROM PRENDAS	\$41,99
---------------------	---------

Figura 75. Inversión inicial prendas Ecuador
Fuente: Autoría Propia.

INVERSION INICIAL ROPA (ESPAÑA)				
DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO €	PRECIO UNITARIO \$	TOTAL \$
ABRIGOS	600	29,99	\$34,21	\$20.527,56
VESTIDOS	600	25,99	\$29,65	\$17.789,64
CAMISAS/BLUSAS	500	19,99	\$22,80	\$11.402,30
PANTALONES	500	25,99	\$29,65	\$14.824,70
FALDAS	400	19,99	\$22,80	\$9.121,84
BLAZERS/CHAQUETAS	400	29,99	\$34,21	\$13.685,04
TOTAL	3000	prendas		\$87.351,06
	1800	#cajas por semestre	FACTOR DE IMPORTACION	1,36
			TOTAL IMPORTACION	\$119.187,11

TIPO DE CAMBIO (EURO-DOLAR) PROMEDIO ULTIMOS 3 AÑOS	1,1408
%VARIACION TIPO DE CAMBIO (EURO-DOLAR) ULTIMOS 3 AÑOS	-0,798%

Figura 76. Inversión inicial prendas España
Fuente: Autoría Propia.

FACTOR DE IMPORTACION		PAIS DE ORIGEN: ESPAÑA		FOB	\$87.351,06
COSTO FLETE	\$	1.300,00		ISD	\$4.367,55
SEGURO	\$	300,00		FLETE	\$ 1.300,00
PESO TOTAL		600 KG		SEGURO	\$ 300,00
AD VALOREM		10%		CIF	\$93.318,61
DERECHOS ESPECIFICOS	\$	5,50 POR KG		AD VALOREM	\$9.331,86
FODINFAA		0,50%		FODINFA	\$466,59
IVA		12%		DER. ESP.	\$ 3.300,00
				EX ADUANA	\$106.417,06
				IVA	\$12.770,05
				TOTAL IMPORTACION	\$119.187,11

Figura 77. Factor de importación
Fuente: Autoría Propia.

Anexo 3. Otras inversiones.

INVERSION MOTO		
DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO
MOTO SHINERY	1	\$1.500,00

VIDA UTIL 5 AÑOS

INVERSION EQUIPOS DE COMPUTACION			
DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
COMPUTADORA	3	\$1.300,00	\$3.900,00
IMPRESORA	1	\$150,00	\$150,00
			\$4.050,00

VIDA UTIL 5 AÑOS

MUEBLES Y ENSERES			
DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
ESCRITORIO	3	\$200,00	\$600,00
SILLAS	8	\$60,00	\$480,00
PERCHERO INDUSTRIAL	10	\$100,00	\$1.000,00
ARMADORES	3000	\$0,15	\$450,00
MATERIAL DE OFICINA			\$50,00
MATERIAL DE LIMPIEZA			\$30,00
			\$2.610,00

VIDA UTIL 10 AÑOS

MARKETING	
DESCRIPCION	PRECIO
CREACION DE MARCA	\$500,00
CAMPAÑA PUBLICITARIA REDES SOCIALES	\$100,00
	\$600,00

Figura 78. Compras
Fuente: Autoría Propia.

**Anexo 4. Capital de trabajo**

CAPITAL DE TRABAJO AÑO 2020			
INSUMOS	ANUAL	SEMESTRAL	MENSUAL
CIF			
Arriendo (Incluye Agua y Luz)	\$3.000,00	\$1.500,00	\$250,00
Mano de Obra	\$55.817,84	\$27.908,92	\$4.651,49
Publicidad	\$1.100,00	\$550,00	\$91,67
Mantenimiento pagina web	\$900,00	\$450,00	\$75,00
Mantenimiento de moto	\$160,00	\$80,00	\$13,33
Internet	\$600,00	\$300,00	\$50,00
TOTAL (Efectivo)	\$61.577,84	\$30.788,92	\$5.131,49

Figura 79. Capital de trabajo
Fuente: Autoría Propia.

Anexo 5. Gastos pre-operacionales

GASTOS PREOPERACIONALES			
ESTUDIOS	Cant.	Cost. Unit.	Costo Total
Estudio Preliminar de Mercado	1	\$600,00	\$600,00
Estudio de Factibilidad Financiera	1	\$500,00	\$500,00
Investigación de la Patente	1	\$20,00	\$20,00
Estudio de Mercado	1	\$1.200,00	\$1.200,00
Patente	1	\$126,00	\$126,00
Diseño de la Pagina Web	1	\$4.256,00	\$4.256,00
TOTAL			\$6.702,00

Figura 80. Gastos pre-operacionales
Fuente: Autoría Propia.



Anexo 6. Proyección venta ropa

		PROYECCION INVERSION ROPA													
		1		2		3		4		5		6			
AÑOS	2020	2021 (S1)	2021 (S2)	2022 (S1)	2022 (S2)	2023 (S1)	2023 (S2)	2024 (S1)	2024 (S2)	2025 (S1)	2025 (S2)	2026 (S1)	2026 (S2)		
INVERSION	\$106.417,06	\$108.484,07	\$108.484,07	\$121.556,54	\$121.556,54	\$138.443,05	\$138.443,05	\$160.504,92	\$160.504,92	\$189.330,01	\$189.330,01	\$227.208,48	\$227.208,48		
DEPRECIACION	\$26.604,27	\$27.121,02	\$27.121,02	\$30.389,13	\$30.389,13	\$34.610,76	\$34.610,76	\$40.126,23	\$40.126,23	\$47.332,50	\$47.332,50	\$56.802,12	\$56.802,12		
VALOR RESIDUAL	\$79.812,80	\$81.363,05	\$81.363,05	\$91.167,40	\$91.167,40	\$103.832,29	\$103.832,29	\$120.378,69	\$120.378,69	\$141.997,51	\$141.997,51	\$170.406,36	\$170.406,36		
VIDA UTIL (SEMESTRES)	4														
		VENTA ROPA													
MARGEN ESPERADO	5%														
VENTA PRENDAS			\$84.013,47	\$85.645,32	\$85.645,32	\$95.965,69	\$95.965,69	\$109.297,15	\$109.297,15	\$126.714,41	\$126.714,41	\$149.471,06	\$149.471,06	\$179.375,12	\$179.375,12
COSTO PROM RESIDUAL	\$26,60														
PRECIO PROM PRENDAS	\$28,00														

Figura 81. Proyección venta ropa
Fuente: Autoría Propia.



Anexo 7. Plan operativo

PLAN OPERATIVO "ARMARIO INFINITO"													
(En dólares)													
Rubro/Años	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	2020	2021 (S1)	2021 (S2)	2022 (S1)	2022 (S2)	2023 (S1)	2023 (S2)	2024 (S1)	2024 (S2)	2025 (S1)	2025 (S2)	2026 (S1)	2026 (S2)
VENTA TOTAL		\$106.476,98	\$190.490,45	\$194.010,47	\$202.679,68	\$214.923,75	\$224.440,39	\$240.077,33	\$250.539,75	\$270.421,98	\$281.918,59	\$307.369,33	\$320.001,19
Ventas alquiler		\$106.476,98	\$106.476,98	\$108.365,15	\$117.034,36	\$118.958,06	\$128.474,70	\$130.780,18	\$141.242,60	\$143.707,57	\$155.204,18	\$157.898,27	\$170.530,13
Ventas ropa		\$0,00	\$84.013,47	\$85.645,32	\$85.645,32	\$95.965,69	\$95.965,69	\$109.297,15	\$109.297,15	\$126.714,41	\$126.714,41	\$149.471,06	\$149.471,06
COSTOS Y GASTOS													
COSTO DE VENTA DE ROPA			\$79.812,80	\$81.363,05	\$81.363,05	\$91.167,40	\$91.167,40	\$103.832,29	\$103.832,29	\$120.378,69	\$120.378,69	\$141.997,51	\$141.997,51
MANO DE OBRA:		\$27.908,92	\$27.908,92	\$27.908,92	\$27.908,92	\$27.908,92	\$27.908,92	\$27.908,92	\$27.908,92	\$27.908,92	\$27.908,92	\$27.908,92	\$27.908,92
Calificada		\$19.596,12	\$19.596,12	\$19.596,12	\$19.596,12	\$19.596,12	\$19.596,12	\$19.596,12	\$19.596,12	\$19.596,12	\$19.596,12	\$19.596,12	\$19.596,12
No calificada		\$8.312,80	\$8.312,80	\$8.312,80	\$8.312,80	\$8.312,80	\$8.312,80	\$8.312,80	\$8.312,80	\$8.312,80	\$8.312,80	\$8.312,80	\$8.312,80
OTROS COSTOS Y GASTOS:		\$41.368,51	\$51.283,44	\$42.037,81	\$54.097,06	\$46.367,09	\$57.789,69	\$51.753,39	\$62.703,67	\$58.545,14	\$69.224,48	\$67.146,96	\$77.910,42
Combustible moto		\$182,34	\$182,34	\$184,84	\$199,63	\$202,24	\$218,42	\$221,33	\$239,04	\$242,25	\$261,63	\$265,13	\$286,34
Lavandería ropa		\$9.117,00	\$9.117,00	\$9.242,04	\$9.981,41	\$10.111,85	\$10.920,80	\$11.066,50	\$11.951,82	\$12.112,63	\$13.081,64	\$13.256,52	\$14.317,04
Packing y etiquetas		\$1.823,40	\$1.823,40	\$1.848,41	\$1.996,28	\$2.022,37	\$2.184,16	\$2.213,30	\$2.390,36	\$2.422,53	\$2.616,33	\$2.651,30	\$2.863,41
Arriendos (incluye agua y luz)		\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00
Publicidad		\$550,00	\$550,00	\$550,00	\$550,00	\$550,00	\$550,00	\$550,00	\$550,00	\$550,00	\$550,00	\$550,00	\$550,00
Mantenimiento moto		\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00
Mantenimiento página web		\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00
Servicio Internet		\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00
Suministros de oficina y limpieza		\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00
Costos por Depreciación		\$26.754,27	\$27.271,02	\$27.271,02	\$30.539,13	\$30.539,13	\$34.760,76	\$34.760,76	\$40.276,23	\$40.276,23	\$47.482,50	\$47.482,50	\$56.952,12
Gastos por depreciacion		\$531,50	\$531,50	\$531,50	\$531,50	\$531,50	\$531,50	\$531,50	\$531,50	\$531,50	\$531,50	\$531,50	\$531,50
Gastos Financieros (Inversion)			\$9.398,18		\$7.889,11		\$6.214,05		\$4.354,72		\$2.290,87		
Gastos Financieros (Capital de trabajo)				\$3.960,00		\$2.775,12		\$1.459,90					
CAPITAL DE TRABAJO:													
Efectivo como capital de trabajo	\$30.788,92	\$30.788,92	\$30.788,92	\$30.788,92	\$30.788,92	\$30.788,92	\$30.788,92	\$30.788,92	\$30.788,92	\$30.788,92	\$30.788,92	\$30.788,92	\$30.788,92

Figura 82. Plan Operativo
Fuente: Autoría Propia.



Anexo 8. Calculo Mano de Obra

MANO DE OBRA										
DENOMINACIÓN	CANTIDAD	Sueldo	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Vacaciones	Fonde de Reserva	Aporte Patronal	TOTAL	TOTAL ANUAL	TOTAL SEMESTRAL
REPARTIDOR	1	\$500,00	\$41,67	\$32,83	\$20,83	\$41,65	\$55,75	\$692,73	\$8.312,80	\$4.156,40
BODEGUERO	1	\$500,00	\$41,67	\$32,83	\$20,83	\$41,65	\$55,75	\$692,73	\$8.312,80	\$4.156,40
CONTADORA	1	\$700,00	\$58,33	\$32,83	\$29,17	\$58,31	\$78,05	\$956,69	\$11.480,32	\$5.740,16
SERVICIO AL CLIENTE	1	\$700,00	\$58,33	\$32,83	\$29,17	\$58,31	\$78,05	\$956,69	\$11.480,32	\$5.740,16
GERENTE	1	\$1.000,00	\$83,33	\$32,83	\$41,67	\$83,30	\$111,50	\$1.352,63	\$16.231,60	\$8.115,80
									\$55.817,84	

Figura 83. Calculo Mano de Obra
Fuente: Autoría Propia.

Anexo 9. Proforma QBit

Estimados,

Por medio de la presente, tengo el agrado enviarle nuestro presupuesto según su requerimiento,

Descripción	Starter
(Mensual por 6 meses)	\$499
Páginas	1-20
Numero de Productos de Arranque	hasta 100
Analítica del Sitio	si
Diseño Responsive	si
Addons	2
Respaldo del Sitio	si
Blog	si
Herramientas SEO	si
Consultoría SEO	1 hora
Revisión de Diseño	2
Mantenimiento incluido	1
Mantenimiento adicional	\$75/hora
Setup Fee (Pago único)	\$997
Costo Total (Fee + Mensualidad)	\$3.991

*Precios no incluyen IVA

El valor inicial y las mensualidades pueden ser cancelados, mediante transferencia bancaria o tarjeta de crédito.

Nota: Al termino de los 6 meses la propiedad y los accesos del sitio serán transferidos en su totalidad al cliente.

Figura 84. Proforma creación página web
Fuente: Correo electrónico



Dominio y Hosting

En caso de que el cliente no cuente con el registro de dominio y un servicio de hosting se brindará asesoramiento para su adquisición de forma independiente o mediante nosotros. La administración de estos servicios tiene un costo de:

Dominio .com \$15.0 – pago anual

Sujeto a disponibilidad del nombre a registrar.

Hosting: \$ 250.0 – pago anual

Shared Hosting con almacenamiento ilimitado.

Gracias por darnos la oportunidad de ofrecerles este presupuesto. Llevamos en este negocio desde 2012 y tenemos muy buena reputación por la calidad de nuestro servicio y resultados que generamos a todos nuestros socios comerciales.

Atentamente,

Lizbeth Sanchez
Especialista en Marketing
0982247235

Figura 85. Proforma creación página web
Fuente: Correo electrónico



Anexo 10. Estructura del protocolo del modelo de negocios

PERTINENCIA ACADEMICA-CIENTÍFICA

Dentro de este modelo, y para la realización del mismo se tomarán en cuenta diferentes áreas de conocimiento como:

- **Marketing:** Marketing es el pilar fundamental de este modelo de negocio, se realizará un plan de marketing, en el cual se analizará el estudio de mercado para conocer el mercado objetivo, conjunto con el análisis de las 7 p's (producto, plaza, promoción, precio, personas, procesos y posicionamiento). A su vez se analizarán los canales de distribución adecuados, estrategias de precios, propuesta de valor, instrumentos de comunicación, entre otros puntos importantes.
- **Administración:** El área de administración servirá para realizar organigramas y definir las actividades de cada colaborador dentro de la empresa y gestionar cuantos puestos de trabajo se requieren. Además se contemplarán varias herramientas administrativas que permitan gestionar el modelo.
- **Comercio exterior:** Esta asignatura es esencial en el modelo de negocio planteado para conocer información sobre importaciones de productos, aranceles o impuestos, y regulaciones en el país y el exterior, ya que las prendas que se alquilaran van a ser importadas.



- Contabilidad, Proyectos de Inversión, Presupuestos y Finanzas: Estas asignaturas ayudarán a plasmar en números la viabilidad del modelo de negocio aplicando también indicadores financieros para una clara interpretación de los mismos, así como, analizar fuentes de financiación para su ejecución.
- Logística: Logística es un punto importante a tratar, ya que mediante la misma se analizarán distribuciones, stock, compras y transporte, parte fundamental dentro del modelo de negocio propuesto.

Mediante estas asignaturas principalmente y conocimientos adquiridos en la carrera en general se busca generar un modelo de negocios integral y completo. Que refleje el perfil profesional de un administrador de empresas, mostrando la capacidad para generar proyectos que contribuyan a la solución de una problemática del entorno, desarrollando planeamientos estratégicos, tácticos y operativos, y de esta manera lograr la consecución de metas planteadas considerando a la responsabilidad social como factor importante. Así como desarrollando, implementando y gestionando sistemas de control administrativo con responsabilidad y honestidad.

A partir de este modelo de negocio también se pretende reflejar competencias del administrador de empresas, como la capacidad para administrar y desarrollar el talento humano, la aplicación de tecnologías de la información en la gestión empresarial, la toma de decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos económicos y el liderazgo en proyectos de inversión sustentables.



JUSTIFICACION

“Parte de la sociedad del siglo veintiuno se orienta hacia la sostenibilidad, alejándose del consumo innecesario y penalizando el exceso, en gran medida está relacionado con los jóvenes y sus consumos” (Pérez & Martínez, 2017, p. 226).

Cada año se venden alrededor de 80.000 millones de prendas en el mundo y una parte considerable del presupuesto de la población se destina a compra de ropa. Por ejemplo, un estudio de ACOTEX en España, indica que el gasto en vestido y calzado está cerca del 12% del total de la cesta de la compra lo que representa 451,8€ por persona al año en promedio (Ecodicta, 2019). Estos datos representan una cantidad de dinero gastada en prendas que probablemente lleguen a usarse una o dos veces y posteriormente desecharse, por diferentes razones como cambio de tendencias, compras compulsivas de artículos innecesarios, entre otras.

Tomando un enfoque ambiental, es importante mencionar también que la industria textil es una de las industrias más grandes a nivel mundial y cada día las empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir producen más y más desechos y los consumidores adquieren cada vez mayor número de prendas sin realmente necesitarlas.

Según la UNECE (Comisión Económica para Europa de Naciones Unidas), la industria de la moda es una gran emisora de CO₂ y también genera más de 21000 millones de residuos y basura cada año, concentrándose en mayor cantidad en el continente asiático (Aguirre, 2018).

No solo se habla de residuos y basura provocada por la industria textil, también se puede evidenciar un uso excesivo de recursos naturales. Por ejemplificar,



una camiseta de algodón “cuesta” 2700 litros de agua, equivalente a lo que un ser humano podría consumir durante 2 años y medio, ya que por mantener los cultivos gracias al crecimiento acelerado de la industria, se utiliza esta cantidad de agua. Cantidades que seguirán en aumento si no se toman medidas al respecto, ya que en 14 años se ha duplicado el volumen de producción de ropa a causa de nuevos hábitos de consumo (Aguirre, 2018).

Se necesitan proyectos que busquen hacer armarios sostenibles, ecológicamente hablando, además de ser económicamente sostenibles también, buscar modelos de negocios que promueven una economía colaborativa y en el caso de la moda lograr aumentar el tiempo de vida de las prendas. La industria de la moda es la responsable del 2% de emisión de CO₂ a la atmósfera y del 8% del consumo del agua, por lo que implementar la reutilización de prendas de vestir como un negocio en la actualidad debe ser considerada también como una manera de dar una solución a estos problemas (Puig, 2019).

Es importante mencionar también el cambio en el perfil del consumidor de prendas de vestir, debido a la pandemia del COVID-19 que se generó desde Febrero del presente año (2020). Esta pandemia ocasionó una crisis económica mundial, y por supuesto tuvo repercusión en la economía de las familias en Ecuador y en la ciudad de Cuenca específicamente. Por lo tanto el nivel de consumismo ha bajado últimamente, consecuencia de disminución en sueldos, ventas, e incluso despidos en ciertos casos y del replanteamiento también, de que es lo que realmente se necesita y la concientización en redes sociales sobre el daño que se genera al planeta con el consumismo. Ocasionando que las familias consuman lo estrictamente necesario como alimentos, fármacos o insumos de protección y desinfección. Se esperaría también que la economía



empiece a reactivarse paulatinamente desde finales del año 2020 y en el transcurso del año siguiente.

Se puede evidenciar en el comportamiento de la población que el vestirse a la moda es una prioridad en el siglo XXI, ya que diariamente se presentan nuevas tendencias y gustos que impulsan a las personas a adaptarse a las mismas, es por eso que una de las principales causas por la que es latente la necesidad de crear este servicio, en el cual se importaran las prendas de vestir de marcas reconocidas que posteriormente se alquilaran, son los precios desorbitantes para adquirir una prenda de marcas de moda como Zara, Stradivarius o Mango en Cuenca, Ecuador. Estas prendas están al alcance de un determinado segmento de mercado y existe escasez de puntos de venta que cumplan con las normativas y ofrezcan prendas de dichas marcas.

Por otro lado se pretende controlar de cierta forma el excesivo consumismo que ha estado en aumento en los últimos años en todo el mundo, provocando además de contaminación, pérdida de tiempo y dinero en cosas que muchas veces resultan ser innecesarias. Es por eso que se ha pensado en este modelo de negocio como una alternativa sostenible en cuanto al medio ambiente, sin dejar de lado las tendencias actuales y provocando un ahorro en el bolsillo de los usuarios; este último factor siendo muy importante y positivo para la propuesta de modelo de negocio en tiempos de pandemia de COVID-19, ya que al verse reducidos temporalmente los ingresos, el nuevo consumidor va a preferir adquirir prendas de vestir, que tal vez no las va a usar más de una o dos veces, a un menor precio por un determinado tiempo, que gastar una gran cantidad de dinero por ellas.



La idea del proyecto nace, además de la identificación del problema, del éxito que han tenido empresas con un modelo de negocio similar al que se está proponiendo y que han logrado tener un impacto en las finanzas personales importante y alcance en países como Estados Unidos y España.

La empresa OUH LO LÁ de origen español emplea el modelo de negocio que se quiere implementar, la que ofrece diferentes planes siendo similar al de Armario Infinito como por ejemplo: 10 prendas durante 30 días, sin permanencia, entrega y recogida a domicilio y valorada en 500 euros, siendo el precio de la suscripción de 90 euros aproximadamente (Ouh Lo Lá, 2019). Logrando de esta manera un ahorro en el usuario del servicio de 410 euros, por prendas que quizá serán usadas una o dos veces y almacenadas después.

Grandes empresas como H&M están iniciando con este servicio en ciertos países del continente Asiático, con una de sus marcas costosas, pero es muy difícil que estas marcas puedan llegar a Ecuador en un futuro cercano, dejando a la ciudadanía sin alternativas similares que puedan satisfacer las necesidades de la misma.

Es por esta razón que se está tomando como una alternativa que tenga menor impacto ambiental y pueda a reducir los efectos de esta industria, ofrecer prendas de marcas internacionales y causar un ahorro en el bolsillo de los consumidores, el alquiler y reutilización de prendas de vestir, tal y como se propone en este modelo de negocio.

OBJETIVOS

Objetivo General



- Diseñar un modelo de negocios para la creación de una empresa de alquiler de ropa por suscripción “Armario Infinito” una alternativa ecológica y moderna, en la ciudad de Cuenca.

Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de mercado para estimar la demanda del servicio y su aceptación en el mercado, y así obtener información acerca de la viabilidad del modelo.
- Ejecutar un plan de marketing, basado en la información recolectada, para crear conocimiento en el usuario acerca del servicio ofrecido y como contratarlo.
- Elaborar un plan estratégico que permita al negocio alcanzar las metas propuestas de forma eficaz y eficiente.
- Realizar un análisis financiero que permita evaluar la rentabilidad y sostenibilidad del modelo de negocio.
- Diseñar el modelo CANVAS para la propuesta de modelo de negocio planteado.

MARCO TEORICO

Modelo de negocios

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, n.d.).

Bueno (2010) sin embargo se refiere al modelo de negocios como una representación lógica del negocio. Informando lo que una empresa ofrece al cliente,



como logra llegar a él, como se relaciona y actúa con los proveedores y empleados. Como está organizada la empresa para la consecución de sus objetivos.

Moda Rápida

La moda rápida es una producción de ropa a muy bajo costo y de manera rápida, es decir, llevando lo más rápido posible las tendencias a las tiendas. La moda rápida se posicionó tras la llegada de marcas retail como Zara y Forever 21. Actualmente en promedio las personas ocupan 7 a 10 veces una prenda antes de desecharla. Es por eso que los hábitos de consumo deben cambiar (Sandoval, 2019).

El comportamiento del consumidor

Los consumidores toman decisiones de compra todos los días. Las empresas grandes investigan estas decisiones de los consumidores, con el objetivo de responder preguntas como ¿Qué?, ¿Dónde?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿En qué cantidad?, ¿Quién?, cuyas respuestas se encuentran ocultas en el cerebro del consumidor. (Colet Areán & Polío Morán, 2014)

Factores que influyen a la hora de tomar decisiones

Las personas a la hora de tomar decisiones se dejan influir por un sin número de factores que comúnmente se encuentran en las actividades diarias y con las que comúnmente se relacionan. Algunas de esas las enumeramos a continuación.

Tabla 21

Factores que influyen en la toma de decisiones

COMPRADOR			
Cultural	Social	Personal	Psicológicas



-
- | | | | |
|----------------|-------------------|-----------------------------|-------------------------|
| • Cultura | • Grupos de | • Edad y | • Motivación |
| • Subcultura | Referencia | Etapa | • Percepción |
| • Clase Social | • Familia | • Ciclo de vida | • Aprendizaje |
| | • Roles y Estatus | • Circunstancias Económicas | • Creencias y Actitudes |
| | | • Estilos de Vida | |
-

Fuente: (Colet Areán & Polío Morán, 2014)

La necesidad del consumidor

Según Colet Areán & Polío Morán, (2014) se dice que cuando nos movemos por adquirir algo es porque en ese objeto o servicio vemos una sensación de satisfacción que nos motiva a actuar. Los expertos explican que, se debe identificar una diferencia en lo que es una necesidad y un deseo por adquirir un objeto.

Necesidad: es una carencia tanto física como psíquica de un objeto o servicio del que no disponemos y deseamos. Este desaparece siempre y cuando se haya obtenido ese algo.

Deseo: es el medio por el cual se satisface una necesidad. Mediante este visualizamos el producto o el servicio que se quiere o apetece.

Muchas de las prendas que se compran, se compran por deseo no por necesidad y la mayoría de las veces son desechadas sin que se haya terminado la vida útil de la misma.

Tipos de compras según el comportamiento del consumidor

Según los diferentes productos y el tipo de compra que el consumidor realiza, existen varios comportamientos y complejidad de escogimiento.

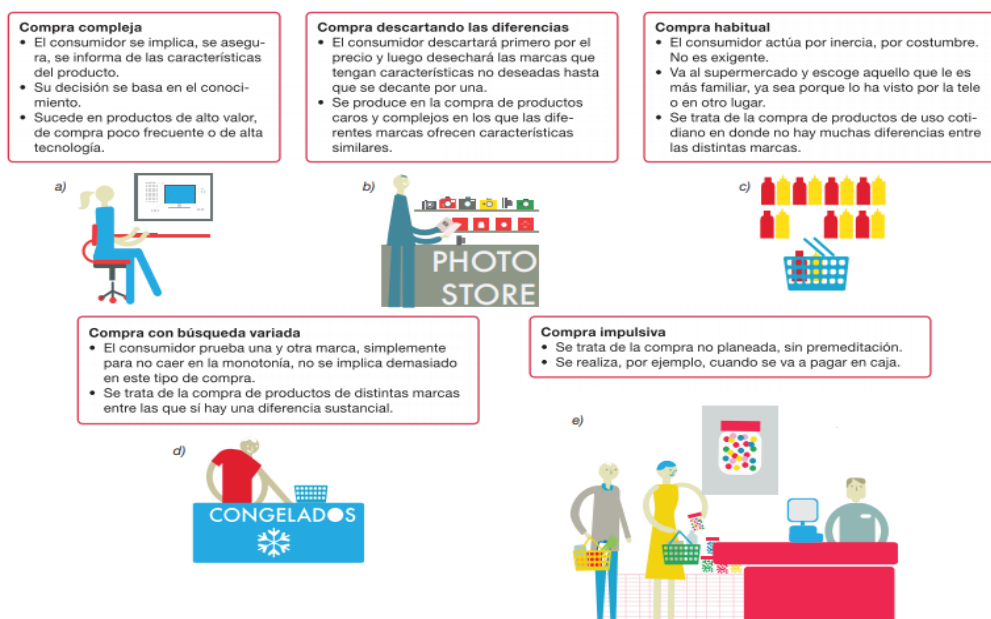


Figura 86. Tipos de compras según comportamiento.

Fuente: Autoría Propia.

Alquiler de ropa y economía colaborativa

El factor medioambiental representa un peso relevante en una empresa colaborativa, además de combinarse con otros factores como el económico y el tecnológico. Para participar en esta economía sostenibles se necesita de prácticas que conlleven un consumo ecológico, es decir ser responsable de los impactos que causan ejecutar las operaciones de una empresa. Las plataformas digitales establecen un marco, donde los usuarios pueden interactuar entre ellos o con la misma plataforma (Soriano, 2018).



Tipos de transacciones del servicio del alquiler en una economía colaborativa

La economía colaborativa permite este tipo de transacciones debido al uso de la tecnología, poniendo en contacto a estos particulares quienes intercambian información (Schoder, y Fischbach, 2003) a través de dos relaciones diferentes (Gordo, Rivera, & Apesteguía, 2016):

- Relación usuario-plataforma: la plataforma presta un servicio del cual se beneficia el usuario. Si la plataforma actúa como intermediaria ostenta menos responsabilidades que si lo presta directamente (Aznar, 2017).
- Relación entre usuarios: independientemente del servicio ofrecido por la plataforma, en esta relación se produce un consumo colaborativo que puede confeccionarse en tres grupos (Bostman y Rogers en Apesteguía, 2016):
 - Acceso al bien: se trata de sistemas no basados en la propiedad si no en el acceso a un bien. En esta categoría encontramos los sectores tanto de transporte, como de hospedaje o alquiler.
 - Redistribución del mercado: este tipo de transacciones se caracteriza por la asignación bienes que provienen de allí donde no se necesitan, a allí donde son necesitados. Las transacciones más habituales son trueque, mercado de segunda mano y donaciones.
 - Estilo de vida colaborativo: estas plataformas están enfocadas en mayor medida a bienes intangibles como tiempo, dinero, habilidades, experiencias o espacios.



El problema de estas transacciones se encuentra en la inseguridad jurídica que entraña, así como los sistemas de protección de datos o de los propios sistemas de pago.

E-Commerce en Ecuador

El e-commerce en Ecuador es un campo que últimamente está surgiendo como alternativa para los compradores y vendedores de productos o servicios, ya que hasta hace poco tiempo generaba desconfianza en la ciudadanía realizar sus compras por internet, esta actitud se sigue observando en los compradores, sin embargo poco a poco se va introduciendo más esta modalidad de compra. Mucho más ahora que debido a la pandemia de COVID-19 se han revolucionado las ventas por internet al vernos obligados a permanecer en nuestros hogares.

Facturación Electrónica

Para la facturación electrónica se necesitan estos requisitos según el Servicio de Rentas Internas del Ecuador (2020):

1. Firma electrónica: se solicita ingresando a la página web del Banco Central del Ecuador.
2. Software que genere comprobantes electrónicos (puede ser propio o se puede utilizar la herramienta de comprobantes electrónicos de uso gratuito).
3. Conexión a Internet
4. Clave de acceso a SRI en Línea
5. Convenio de débito registrado



Requisitos para importación

Para la implementación del modelo de negocio, se realizarán importaciones de ropa en tendencia de Estados Unidos y España, debido a los elevados costos que tiene dicha ropa en el país. Es por esta razón que se debe conocer los requisitos para importaciones en Ecuador.

Aquí algunos artículos para la importación de productos mediante leyes expedidas en el país:

- Importación para el Consumo (Art. 147 COPCI)
- Admisión Temporal para Reexportación (Art. 148 COPCI)
- Admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo (Art. 149 COPCI)
- Reposición de Mercancías con Franquicia Arancelaria (Art. 150 COPCI)
- Transformación bajo control Aduanero (Art. 151 COPCI)
- Depósito Aduanero (Art. 152 COPCI)
- Reimportación en el mismo estado (Art. 152 COPCI)

“Pueden Importar todas las Personas Naturales o Jurídicas, ecuatorianas o extranjeras radicadas en el país que hayan sido registrados como IMPORTADOR ANTE LA ADUANA DEL ECUADOR.”

Una vez gestionado el RUC en el Servicio de Rentas Internas, se deberá:

- Registrar los datos ingresando en la página: www.aduana.gob.ec, link: OCE's (Operadores de Comercio Exterior).
- Llenar la Solicitud de Concesión/Reinicio de Claves que se encuentra en la misma página web y presentarla en cualquiera de las ventanillas de Atención al Usuario del SENA



- Obtenida la clave de acceso a nuestro sistema se deberá ingresar y registrar la o las firmas autorizadas para la Declaración Andina de Valor (DAV).

Para realizar los trámites de desaduanización de mercancías es necesario la ejecución de este trámite por un Agente Afianzado de Aduana del Ecuador, el listado de Agentes de Aduana autorizados se encuentra en la página web de las aduanas del Ecuador: www.aduana.gob.ec. (González, 2014)

El Agente Afianzado de Aduana debe presentar física y electrónicamente la Declaración Aduanera Única (DAU) a través del sistema SICE, adjuntando los documentos que acompañan a la importación las cuales son las siguientes:

- Documentos de acompañamiento son denominados de control previo, deben tramitarse y aprobarse antes del embarque de la mercancía deben presentarse, física o electrónicamente, en conjunto con la Declaración Aduanera, cuando estos sean exigidos. (Art. 72 Reg. COPCI)
- Documentos de soporte constituirán la base de la información de la Declaración Aduanera a cualquier régimen.

Estos documentos originales, ya sea en físico o electrónico, deberán reposar en el archivo del declarante o su Agente de Aduanas al momento de la presentación o transmisión de la Declaración Aduanera, y estarán bajo su responsabilidad conforme a lo determinado en la Ley. (Art. 73 Reg. COPCI)

Documento de transporte Factura Comercial Certificado de Origen (cuando proceda)

Documentos que el SENAEC o el Organismo regulador de Comercio Exterior considere necesarios. (González, 2014)

Alquiler



“Tomar de alguien algo para usarlo por el tiempo y precio convenidos” (Real Academia de la Lengua [RAE], 2019).

“Dar a otro una cosa para que use de ella con ciertas condiciones y por un precio convenido; dar en arriendo” (Gran Diccionario de la Lengua Española, 2016).

Página Web

Es un documento digital adaptado a los estándares de la World Wide Web y a la que se accede a través de un navegador web y una conexión a internet (Raffino, 2018).

Documento dentro de un sitio web, que suele contener enlaces para facilitar la navegación entre los contenidos (Pérez & Merino, 2009).

Rentabilidad

“Que produce renta suficiente o remuneradora” (RAE, 2019)

La rentabilidad está asociada a la obtención de ganancias a partir de una cierta inversión (Pérez & Gardey, Rentabilidad, 2015).

Reutilización

“Volver a utilizar algo, bien con la función que desempeñaba anteriormente o con otros fines”. (RAE, 2019)

DISEÑO METODOLOGICO

Metodología



Para realizar el modelo de negocio propuesto se combinarán enfoques, se desarrollará una investigación descriptiva con el fin de llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción de las actividades, procesos y personas. Además, una investigación exploratoria con el fin de obtener información cualitativa y cuantitativa acerca del producto y/o servicio que se ofrecerá.

Tipo de Investigación

Primera Fase.

- **Investigación descriptiva:** Mediante la investigación descriptiva se definirán perfiles, procesos y actividades, así como también identificar variables que se relacionen directamente con el modelo de negocio. Como herramientas se usará la encuesta por medios virtuales y software de análisis de datos.

Segunda Fase.

- **Investigación exploratoria:** Con el uso de la investigación exploratoria se espera obtener información cualitativa y cuantitativa acerca del servicio que se va a ofrecer, como comportamiento y preferencias del mercado para focalizar el servicio a cumplir estos requerimientos. Se realiza la técnica Focus Group y la Observación.

Fuentes de recolección de información

Fuentes Primarias.

- Entrevistas mediante Focus Group.



- Encuestas aplicadas a un número específico de personas, definidas a través de la muestra.

Fuentes Secundarias.

- Revisión de trabajos de investigación relacionados, libros y noticias, entre otros.
- Información de páginas web de instituciones como el Banco Central, INEC, SENA y Superintendencia de Compañías.
- Páginas web e información de marcas internacionales como Zara, Bershka, Mango, entre otras.
- Información en páginas web para recolectar precios y especificaciones de la competencia y de posibles socios o proveedores.

Técnicas a utilizar para recolectar los datos

Encuesta por muestreo: Mediante el muestreo se definirá una parte representativa de la población y se aplicaran las encuestas mediante herramientas virtuales.

Focus Group: Grupo de personas seleccionado para realizar una reunión virtual y entrevistar al mismo acerca de diferentes variables y aspectos del modelo de negocio.

Observación: se revisara páginas web, redes sociales, entre otros para analizar el comportamiento y necesidades de las personas respecto al servicio.

Formulación de la Muestra



La fórmula para el cálculo de la muestra es:

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

Donde:

- N: tamaño de la población
- Z: nivel de confianza asignado
- p: probabilidad de éxito
- q: probabilidad de fracaso
- e: margen de error del estudio

RESULTADOS ESPERADOS

Al finalizar el desarrollo del Modelo de Negocio se espera:

1. Conocer el nivel de aceptación del modelo de negocio en el mercado.
2. Conocer los factores de crecimiento de la empresa en el mercado.
3. Determinar el segmento de mercado al cual la empresa debe dirigirse.
4. Crear la filosofía de la empresa, sus valores y su propuesta de valor.
5. Determinar las estrategias de ventas que la empresa puede aplicar para desarrollarse en el mercado, captar y retener a sus clientes mediante las mismas.
6. Conocer el proceso de importación de productos y los aranceles o impuestos que aplican en el caso de la empresa.
7. Determinar los recursos de tiempo, dinero y personas que se necesitan para poner en marcha esta idea de negocio.



8. Conocer la viabilidad legal que tendría el modelo de negocio en la ciudad de Cuenca.
9. Crear una marca sólida mediante un plan de marketing completo e integral.
10. Implementar el modelo de negocio con efectividad en el mercado y de esta manera asegurar su sostenibilidad.

ESQUEMA TENTATIVO Y CRONOGRAMA

Esquema Tentativo

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1: GENERALIDADES

- 2.1. Empresa e Industria
- 2.2. Análisis del macro entorno
- 2.3. Análisis PESTA
- 2.4. Análisis del micro entorno
- 2.5. Fuerzas de Porter

CAPÍTULO 2: PLAN ESTRATÉGICO

- 3.1. Definición del Negocio
- 3.2. Misión
- 3.3. Visión
- 3.4. Objetivos
- 3.5. Valores Empresariales
- 3.6. FODA
- 3.7. Políticas



3.8. Modelo CANVAS

CAPÍTULO 3: ESTUDIO DE MERCADO

5.1. Objetivos

5.2. Estudio de la demanda

5.2.1. Población objetivo de estudio

5.2.2. Cálculo de la muestra

5.2.3. Aplicación y tabulación de encuestas

5.2.4. Análisis de resultados

5.3. Estudio de la oferta

5.3.1. Competidores directos

5.3.2. Competidores indirectos

CAPITULO 4: PLAN DE MARKETING

4.5. Niveles de Producto

4.6. Estrategias de acuerdo al ciclo de vida del servicio

4.7. Definición del producto y sus variables.

4.7.1. Marca del Servicio

4.7.2. Estilo y Diseño del servicio

4.7.3. Empaque

4.7.4. Etiqueta

4.7.5. Tamaños, tallas y presentaciones

4.8. Estrategias de Marketing.

4.8.1. Producto

4.8.2. Precio



- 4.8.3. Plaza
- 4.8.4. Promoción
- 4.8.5. Personas
- 4.8.6. Procesos
- 4.8.7. Posicionamiento
- 4.9. Canales de Distribución.
- 4.10. Instrumentos de Comunicación
- 4.11. Plan de Medios
- 4.12. Promoción de ventas
- 4.13. Determinación de la presencia física
- 4.14. Delimitación de las personas
- 4.15. Presupuesto plan marketing

CAPITULO 5: ESTUDIO TÉCNICO

- Definición del nombre de la empresa y ubicación
- Diagrama de flujo
 - Cadena de Valor
- Plan de Talento Humano
 - Organigrama del negocio
 - Manual de funciones
- Balanced Scorecard
- Marco legal y tributario del negocio

CAPITULO 6: PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

- 6.7. Estudio de costos



- 6.8. Punto de equilibrio
- 6.9. Proyección de Ventas
- 6.10. Flujo de efectivo proyectado
- 6.11. Balance General
- 6.12. Estado de Resultados
- 6.13. Indicadores financieros

CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

Cronograma



RESPONSABLE: MARIA ISABEL CODEJON ALVAREZ	MES				MES				MES				MES				MES			
	1				2				3				4				5			
PROYECTO: PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ALQUILER DE ROPA POR SUSCRIPCIÓN "ARMARIO INFINITO" UNA ALTERNATIVA ECOLÓGICA Y MODERNA, EN LA CIUDAD DE CUENCA	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
FASE 1: ELABORACION DEL PROTOCOLO																				
Planteamiento de la justificación																				
Estructuración de los objetivos																				
Determinación de la viabilidad																				
Construcción del marco teórico																				
Determinación de la metodología de investigación																				
FASE 2: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN																				
Introducción																				
Capítulo 1 Generalidades																				
Capítulo 2 Plan Estratégico																				
Capítulo 3 Estudio de Mercado																				
Capítulo 4 Plan de Marketing																				
Capítulo 5 Estudio Técnico																				
Capítulo 6 Plan Económico y Financiero																				
Capítulo 7 Conclusiones y Recomendaciones																				
Presentación del informe final																				
TUTORA: Ing. Vanesa Rojas Luna																				



BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre. (2018). *El impacto ambiental de la industria textil*. Obtenido de <http://www.greenscreen.media/impacto-ambientalindustriatextil/>
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Informacion Economica. Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Colet Areán, R., & Polío Morán, J. E. (2014). *Procesos de Venta*. Madrid: McGraw-Hill.
- Del Carpio, A. (s.f.). *Análisis Estadístico*. Obtenido de http://www.urp.edu.pe/pdf/clase_AnalisisEstadistico.13Feb.pdf
- El Comercio. (20 de Enero de 2019). *Mercadería europea con mejor precio desde febrero*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/mercaderia-europea-mejor-precio-febrero.html>
- El Comercio. (28 de Abril de 2020). *Comercios pequeños de alistan para vender por canales digitales*. Obtenido de https://www.elcomercio.com/app_public.php/actualidad/venta-negocios-comercio-electronico-coronavirus.html
- El Comercio. (27 de Mayo de 2020). *Tarifas sociales y simplificación de trámites para proveedores; en Ecuador uso de Internet aumentó 40%*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/internet-telecomunicaciones-acuerdo-ministerial-cobertura.html>
- El Telegrafo. (16 de Enero de 2020). *'E-commerce' exige más promoción y conexión*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/comercio-electronico>



González, M. (2014). *Estudio de factibilidad para la implementación de una tienda virtual de alquiler de vestimenta y accesorios para mujeres en la ciudad de Guayaquil.*

Gordo, Á., Rivera, J. d., & Apesteguía, A. (2016). ¿Colaboración o negocio? Consumo Colaborativo: del valor para los usuarios a una sociedad con valores. *Revista OCU-CM*, 1-6.

Gran Diccionario de la Lengua Española. (2016). *Alquilo*. Larousse Editorial.

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: Mc Graw Hill Education.

INEC. (2010). Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador. Ecuador. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/azuay.pdf>

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

INEC. (Junio de 2019). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2019/Junio-2019/201906_PobrezayDesigualdad.pdf

INEC. (16 de Enero de 2020). *Boletín Técnico ENEMDU Mercado Laboral*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Diciembre/Boletin_tecnico_de_empleo_dic19.pdf

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Mexico: Pearson Educación.



La Hora. (16 de Octubre de 2019). *Uno de cada 10 ecuatorianos es analfabeto digital*. Obtenido de <https://www.lahora.com.ec/noticia/1102279672/uno-de-cada-10-ecuatorianos-es-analfabeto-digital>

Larroulet, C., & Mochón, F. (1995). *Economía*.

Peláez, I. (12 de Abril de 2015). *Wall Street International Magazine*. Obtenido de La evolución de la moda: <https://wsimag.com/es/moda/14334-la-evolucion-de-la-moda>

Pérez, J., & Gardey, A. (2015). *Rentabilidad*. Obtenido de <https://definicion.de/rentabilidad/>

Pérez, J., & Merino, P. (2009). *Página Web*. Obtenido de <https://definicion.de/pagina-web/>

Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior*. España: Grupo Editorial Patria, S.A.

Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*.

Quintero, J., & Sanchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estrategico. *TELOS*.

Raffino, M. E. (26 de noviembre de 2018). *Página Web*. Obtenido de <https://concepto.de/pagina-web/>

Servicio de Rentas Internas. (2020). Servicio de Rentas Internas. Ecuador. Obtenido de Servicio de Rentas Internas: <https://www.sri.gob.ec/web/guest/facturacion-electronica>

Solar, M. O. (Junio de 2019). *El ecommerce en la industria textil. Análisis del proceso de la moda española (Zara, Mango, El Corte Inglés)*. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/32217/TFG%20ADE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



Teleamazonas. (30 de Junio de 2020). *El mercado laboral mundial es «incierto» en 2020: OIT.*

Obtenido de <http://www.teleamazonas.com/etiqueta/desempleo-ecuador/>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educacion.