



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA TIENDA DE MARCAS
COMPARTIDAS EN LA CIUDAD DE QUITO

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos para optar
por el título de Ingeniero en Marketing”

Profesor Guía

MBA. Mauricio Antonio Orozco Jiménez

Autor

Mauro Fabricio Salazar Amores

Año

2014

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Mauricio Antonio Orozco Jiménez

MBA

CC: 1707755987

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigente”

Mauro Fabricio Salazar Amores

CC. 1803163706

AGRADECIMIENTO

A la Universidad de las Américas, por haberme abierto las puertas de sus aulas y haber podido así, recibir el conocimiento intelectual y humano de cada uno de sus maestros. Un especial agradecimiento a las autoridades y compañeros del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración por todo su apoyo y colaboración en este trabajo.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios, porque siempre ha estado conmigo, cuidándome y dándome fuerzas para continuar, a pesar de tropiezos y obstáculos; a mis padres: Nora y Fabricio quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación, siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me ha presentado sin dudar ni un momento en mi inteligencia y capacidad; a mis abuelos: Jorge y América que han llenado de sabiduría y cariño toda mi vida. Es gracias a todos ellos que ahora soy lo que soy.

“Saludar no cuesta nada, pero podemos ganar mucho”

Lic. América Flores de Salazar

21/03/1940 - 10/08/2013

RESUMEN

El mercado de la moda se ha convertido en un sector de amplio desarrollo para las economías de los países por la gran cantidad de negocios inmersos en su desarrollo. En Ecuador, su gestión se encuentra en una fase introductoria la cual amerita la consecución de varias empresas que permitan su mayor apoyo e impulso.

La disponibilidad de contar con una tienda de marcas compartidas, que brinde un espacio para la difusión de las diferentes colecciones de diseñadores ecuatorianos, representa una propuesta totalmente innovadora que el presente proyecto ha desarrollado en base a varios estudios que confirman su viabilidad y factibilidad.

La tienda de marcas compartidas se conforma en base de una clara necesidad sustentada en contar con espacios adecuados y debidamente concebidos para que el cliente pueda encontrar productos de calidad, gozando de una atención eficiente y un espacio cómodo en donde pueda evaluar cada elemento para tomar la decisión de compra. Con la propuesta desarrollada, se establece un mecanismo totalmente nuevo en el mercado actual, situación que se espera sea adecuadamente recibido por la demanda consolidando una participación de mercado que permita cubrir con los prepuestos establecidos.

La idea innovadora del negocio establecido está apoyada con una infraestructura adecuadamente planteada para generar valor en cada actividad propuesta, disponiendo de personal calificado en la prestación de un servicio integral en donde el cliente encuentre un ambiente especial que genere experiencias inolvidables.

Para reducir los riesgos propios de todo negocio, se han definido una serie de medidas y planes de contingencia apoyados en estudio concretos, los cuales presentan cifras totalmente motivadoras, los posibles inversionistas que participen en este proyecto tendrán un mecanismo para aportar al crecimiento

de mercado de un sector poco difundido pero que goza de excelentes profesionales y diseñadores que pueden dar lugar a un negocio rentable.

En este caso, la tienda propone un servicio único que está basado tanto en los procesos internos como también en las estrategias desarrolladas, las cuales tienen como principal objetivo brindar al diseñador un espacio adecuado y al cliente productos de calidad para que las prendas de vestir, accesorios o productos para la decoración del hogar encontrados sean altamente competitivos.

Los resultados financieros dan a entender que el negocio debe realizarse, situación que da inicio a un cambio en la moda en el país, contando con empresas cuyos estándares representan a cualquier capital en el mundo especializada en la moda, tal como se merecen los clientes nacionales.

ABSTRACT

The fashion market has become a huge sector for the economies of developing countries by the large number of businesses involved in its development. In Ecuador, its management is in an introductory phase which warrants the achievement of several companies that allow them greater support and encouragement. The availability of having a branded store, to provide a space for the dissemination of the collections of designers Ecuadorians, represents a totally innovative that this project has developed based on several studies that confirm its feasibility and practicality.

The multibrand store base is formed into a clear need to have space supported by adequate and well designed so that the customer can find quality products, enjoying efficient care and a comfortable space in which to evaluate each item to make the purchase decision. With the developed approach, establishing an entirely new mechanism in the current market situation is expected to be adequately met by consolidating demand a market share which would cover with established budgets by.

The established business innovative idea is supported by a proper infrastructure raised to create value in each proposed activity, having qualified in providing a comprehensive service where the client finds a special atmosphere that creates unforgettable experiences.

To reduce the risks inherent in any business, we have defined a number of measures and contingency plans supported by specific studies which show totally motivating figures, potential investors participating in this project will provide a mechanism for increase the market growth in an area little known but have excellent professionals and designers that can lead a profitable business.

In this case, the store offers a unique service that is based on both internal processes as well as in the developed strategies, which are aimed to provide adequate space designer and client quality products for clothing, accessories and products for home decoration found to be highly competitive.

Financial results suggest that the business should be done, a situation that initiates a change in fashion in the country, with companies whose standards represent any capital in the world specializing in fashion, as domestic customers deserve.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1.CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES	3
1.1. Antecedentes	3
1.2. Objetivos.....	4
1.2.1. General	4
1.2.2 Específicos.....	4
2.CAPÍTULO II. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	6
2.1. La industria	6
2.1.1 Tendencias	7
2.1.2 Estructura de la Industria.....	10
2.1.3 Factores económicos.....	13
2.1.3.1 Inflación	13
2.1.3.2 Tasa Activa	14
2.1.3.2 Tasa Pasiva	15
2.1.3.3 Tasa de Desempleo	15
2.1.3.4 Deuda Externa.....	16
2.1.4 Canales de Distribución.....	17
2.1.5 Las 5 fuerzas de Porter	17
2.1.5.1 Nuevos Participantes (Alto).....	18
2.1.5.2 Amenaza de Sustitutos (Baja)	19
2.1.5.3 Poder de Negociación de Compradores (Alta)	20
2.1.5.4 Poder de Negociación de Proveedores (Alta)	20
2.1.5.5 Intensidad de Rivalidad (Alta)	20
2.2 La compañía y el concepto de negocio	21
2.2.1 La idea y el modelo de negocio	21
2.2.2 Estructura legal de la empresa.....	22

2.2.3 Misión, Visión y Objetivos.....	23
2.2.3.1 Visión.....	23
2.2.3.2 Misión.....	24
2.2.3.3 Objetivos.....	25
2.2.3.3.1 Corto Plazo.....	25
2.2.3.3.2 Mediano Plazo.....	25
2.2.3.3.3 Largo Plazo.....	25
2.3 El producto y/o servicio.....	26
2.3.1 Sistema de Comercialización.....	27
2.4 Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento.....	27
2.4.1 Estrategias de producto.....	27
2.4.2 Estrategia de Comercialización.....	28
2.5 Análisis FODA.....	29
2.5.1 Fortalezas.....	29
2.5.2 Debilidades.....	29
2.5.3 Amenazas.....	29
2.5.4 Oportunidades.....	30
3.CAPITULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	35
3.1. Mercado relevante y cliente potencial.....	35
3.1.1. Segmentación de mercados y mercado objetivo.....	36
3.1.2. Demografía y comportamiento del comprador.....	37
3.2. Tamaño del mercado y tendencias.....	40
3.3. La competencia y sus ventajas.....	70
3.4. Participación de mercados y ventas de la industria.....	70
3.5. Evaluación del mercado durante la implementación.....	71
4. CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING.....	72
4.1 Estrategia General de Marketing.....	72
4.1.1 Estrategia del Producto:.....	73
4.1.2 Estrategia de Precio:.....	73

4.1.3 Estrategia de Plaza:.....	74
4.1.4 Estrategia de Promoción	74
4.2 Tática de Ventas.....	74
4.3 Política de Servicio al Cliente y Garantías.....	76
4.3.1 Políticas de Producto	77
4.3.2 Políticas de Servicio	77
4.3.3 Políticas de Facturación	77
4.3.4 Políticas de Entrega	78
4.3.5 Políticas de Comunicación	78
4.3.6 Políticas de Reclamos	78
4.3.7 Políticas de Pago.....	79
4.3.8 Garantías al Cliente	79
4.4 Distribución	79
4.5 Promoción y Publicidad	80
4.6 Políticas de Precios	81

5.CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES

Y PRODUCCIÓN.....	83
5.1 Estrategia de operaciones	83
5.2 Ciclo de operaciones	84
5.3 Requerimientos de equipos y herramientas.....	86
5.4 Requerimientos de equipos y herramientas.....	87
5.5. Instalaciones y mejoras	87
5.6. Localización geográfica y requerimientos de espacio físico ..	88
5.7. Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios	89
5.8. Aspectos regulatorios y legales.....	91

6. CAPÍTULO VI. EQUIPO GERENCIAL.....	93
6.1. Estructura organizacional.....	93
6.2. Personal administrativo clave y sus responsabilidades	94
6.3. Compensación a administradores, inversionistas y accionistas.	97
6.4. Políticas de empleo y beneficios.....	98
6.5. Derechos y restricciones de accionistas e inversores	99
6.6. Equipo de asesores y servicios	100
7. CAPÍTULO VII. CRONOGRAMA GENERAL	101
7.1. Actividades necesarias para poner el negocio en Marcha... ..	101
7.2. Diagrama.....	103
7.3. Riesgos Imprevistos	104
7.3.1. Plan de contingencia	107
8. CAPITULO VIII. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.....	109
8.1. Supuestos y Criterios Utilizados.....	109
8.1.1. Supuestos de las Ventas Proyectadas	109
8.1.2. Supuestos del Tamaño de Mercado Objetivo	109
8.1.3. Supuestos del Crecimiento de Ventas	110
8.1.4. Supuesto de las Personas Necesarias para la operación de la tienda	110
8.2. Riesgos y Problemas Principales.....	110
8.2.1. Riesgos de Liquidez	110
8.2.2. Riesgos de la Competencia.....	111
8.2.3. Riesgos de Financiamiento	111
8.2.4. Riesgos de Ventas.....	111
8.2.5. Riesgos de Costos.....	111
8.2.6. Riesgos de Tecnología	111

9. CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO.....	112
9.1. Inversión Inicial	112
9.1.1. Activos Fijos (Propiedad, Planta y Equipos).....	112
9.1.1.1. Propiedad, Planta y Equipos (Equipos de Computación y Tecnología).....	113
9.1.1.2. Propiedad, Planta y Equipos (Muebles y Enseres).....	113
9.1.1.3. Propiedad, Planta y Equipos (Equipos de Trabajo)	113
9.1.1.4. Propiedad, Planta y Equipos (Vehículo).....	114
9.1.1.5. Propiedad, Planta y Equipos (Totales).....	114
9.1.2. Capital de Trabajo	114
9.2. Fuentes de ingresos	115
9.3. Costos Fijos, Variables y Semivariantes	117
9.3.1. Costos Fijos	117
9.3.1.1. Gastos Administrativos.....	117
9.3.1.2. Gastos Operativos.....	120
9.3.1.3. Gastos Mercadeo	121
9.3.1.4. Gastos Financiero	121
9.3.1.5. Gastos de Depreciación	122
9.3.1.6. Proyección de Gastos	123
9.3.2. Costos Variables.....	124
9.4. Margen bruto y margen operativo.....	125
9.5. Estado de resultados actual y proyectado.....	126
9.6. Balance General actual	130
9.7. Estado de Flujo de Efectivo actual y proyectado	131
9.8. Punto de equilibrio	135
9.9. Control de costos importantes	137
9.10. Valuación	139

10. CAPÍTULO X. PROPUESTA DE NEGOCIO.....	143
10.1. Financiamiento Deseado	143
10.2. Estructura del capital y la deuda buscada.....	143
10.3 Capitalización.....	143
10.4. Retorno para el Inversionista.....	144
11. CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	145
11.1 Conclusiones.....	145
11.2 Recomendaciones	146
REFERENCIAS	148
ANEXOS.....	151

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1- Clasificación Industrial Internacional Uniforme	6
Tabla 2-Producto Interno Bruto Comparado	8
Tabla 3- Comportamiento de la Inflación	9
Tabla 4- Diseñadores Exclusivos de Prendas de Vestir (Ecuador)	11
Tabla 5- Definición de la Visión	23
Tabla 6- Definición de la Misión	24
Tabla 7- Matriz EFI	30
Tabla 8- Matriz EFE.....	31
Tabla 9- Matriz FODA.....	41
Tabla 10- Matriz SPACE	41
Tabla 11- Sector de Residencia	41
Tabla 12-Género	42
Tabla 13- Edad	43
Tabla 14- Actividad Económica.....	43
Tabla 15- Frecuencia de Compra Ropa	45
Tabla 16- Frecuencia de Compra de Accesorios	46
Tabla 17- Presupuesto Ropa.....	47
Tabla 18- Presupuesto Accesorios	47
Tabla 19- Tipo de Ropa Adquirida	48
Tabla 20- Tipo de Accesorios Adquiridos.....	49
Tabla 21- Estilo de Ropa	51
Tabla 22- Acompañante en las compras.....	52
Tabla 23- Lugar de Compra	53
Tabla 24- Nombre de Lugar Ropa/Accesorios	54
Tabla 25- Nivel de Satisfacción	56
Tabla 26- Marcas identificadas	57
Tabla 27- Factores que incentivan la compra	58
Tabla 28- Método de Pago	59
Tabla 29- Mes preferente de compra	60
Tabla 30- Identifica Tiendas de diseñadores ecuatorianos.....	61

Tabla 31-Aceptación a la compra de prendas y accesorios de diseñadores ecuatorinos	62
Tabla 32- Presupuesto de compra	63
Tabla 33-Tipo de promoción buscada	64
Tabla 34- Resultados del Grupo Focal.....	66
Tabla 35-Cálculo del Precio	81
Tabla 36- Cálculo del Precio	82
Tabla 37- Requerimiento de equipos y herramientas	87
Tabla 38- Localización geográfica.....	88
Tabla 39- Distribución de Espacios de la Tienda	89
Tabla 40- Personal Requerido	94
Tabla 41- Sistema de Remuneración Variable (Sobre Ventas Mensuales por Personal de atención al cliente)	99
Tabla 42-Actividades necesarias para poner el negocio en marcha	101
Tabla 43- Diagrama.....	103
Tabla 44- Tareas Críticas	104
Tabla 45- Determinación de Riesgos Imprevistos	106
Tabla 46- Plan de Contingencia	107
Tabla 47-Inversión Inicial.....	112
Tabla 48-Equipos de Computación y Tecnología	113
Tabla 49-Muebles y Enseres.....	113
Tabla 50-Equipos de Trabajo	113
Tabla 51-Vehículos.....	114
Tabla 52-Totales.....	114
Tabla 53- Capital de Trabajo.....	114
Tabla 54-Precios	115
Tabla 55-Frecuencia.....	116
Tabla 56- Supuestos de cobertura de mercado.....	116
Tabla 57-Ingresos.....	116
Tabla 58- Total Gastos Administrativos	118
Tabla 59-Servicios Básicos	118
Tabla 60-Suministros de Oficina	119

Tabla 61-Seguros	119
Tabla 62-Arriendo.....	120
Tabla 63-Mantenimiento.....	120
Tabla 64-Gastos Operativos	121
Tabla 65- Gastos de Mercadeo	121
Tabla 66-Gastos Financieros	122
Tabla 67-Gastos de Depreciación.....	122
Tabla 68- Proyección de Gastos	123
Tabla 69-Costos Variables	124
Tabla 70- Proyección de Costos	124
Tabla 71-Margen Bruto y Margen Operativo.....	125
Tabla 72- Estado de Resultados Actual y Proyectado	126
Tabla 73-Balance General.....	130
Tabla 74- Flujo de Caja Apalancado y Desapalancado	131
Tabla 75- Punto de Equilibrio	135
Tabla 76-Comprobación	136
Tabla 77-Índices Financieros	137
Tabla 78- Indicadores de Rentabilidad.....	138
Tabla 79- Indicadores de Endeudamiento	139
Tabla 80- Cálculo de Tasa de Descuento	140
Tabla 81- Valoración	141
Tabla 81- Financiamiento Deseado	143
Tabla 82- Estructura del Capital.....	143
Tabla 83-Retorno de Inversión	144

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Clasificación Industrial Internacional Uniforme. Tomado de CIIU Revisión 4, 2012.	7
Figura 2- Tendencia de la Industria. Se relaciona el año y el valor monetario de ingresos brutos obtenidos en la industria especializada en la fabricación de prendas de vestir para obtener su comportamiento.....	9
Figura 3- Concentración de Puntos de Venta de prendas de diseñadores ecuatorianos. Tomado de Ecuador International Fashion Week. 2012.....	12
Figura 4- Cadena de Valor de la Industria basada en la fabricación de prendas de Vestir.Tomado de: Batista, 2012, p.13 ..	13
Figura 5- Inflación Tasa de Inflación. Comportamiento del incremento de precios. Tomado: Banco Central del Ecuador. (BCE).2013	13
Figura 6. Tasa Activa. Comportamiento de las variaciones en la determinación de los techos en la tasa activa aplicable a todo el sistema financiero en Ecuador. Tomado: Banco Central del Ecuador (BCE). 2013	14
Figura 7-Tasa Pasiva. Identificación de los techos del comportamiento de la tasa pasiva aplicable en el sistema financiero nacional. Tomado: Banco Central del Ecuador. (BCE). 2013	15
Figura 8-Tasa de Desempleo. Identificación de los techos de desempleo en el Ecuador. Tomado: Banco Central del Ecuador. (BCE). 2013..	16
Figura 9- Deuda Externa. Identificación del nivel de endeudamiento del Ecuador. Tomado: Banco Central del Ecuador. (BCE). 2013.....	16
Figura 10- Las 5 Fuerzas de Porter. Tomado: Porter, 1987: p.12	18
Figura 11-Comportamiento del Comprador. Determinación de los aspectos relevantes que permiten la identificación de la empresa. Tomado: Bordin, 2009, p.50.....	40
Figura 12- Muestra	40
Figura 13- Sector de Residencia.....	42
Figura 14-Género.....	42

Figura 15-Edad.....	43
Figura 16-Actividad Económica.....	44
Figura 17-Frecuencia de Compra Ropa.....	45
Figura 18-Frecuencia de Compra de Accesorios.....	46
Figura 19-Presupuesto Ropa.	47
Figura 20-Presupuesto Accesorios.	48
Figura 21-Tipo de Ropa Adquirida.	49
Figura 22-Tipo de Accesorios Adquiridos.	50
Figura 23-Estilo de Ropa.....	51
Figura 24-Acompañante en las compras.	52
Figura 25-Lugar de Compra.	53
Figura 26-Nombre de Lugar.	55
Figura 27-Nivel de Satisfacción.....	56
Figura 28- Marcas Identificadas.	57
Figura 29-Factores que incentivan la compra.....	59
Figura 30-Método de Pago.....	60
Figura 31-Mes preferente de compra.....	61
Figura 32-Identifica tiendas de diseñadores ecuatorianos.....	62
Figura 33- Aceptación a la compra de prendas y accesorios de diseñadores ecuatorianos.	63
Figura 34-Presupuesto de compra.....	64
Figura 35-Tipo de promoción buscada.....	65
Figura 36. Resultados del Grupo Focal.....	67
Figura 37- 4 P's de Mercado. Tomado: Kotler, 2009: p.9.....	72
Figura 38- Táctica de Ventas. Propuesta realizada propia de la investigación	75
Figura 39- Estrategia de Operaciones. Tomado: Sarabia, 2010: p.86	84
Figura 40- Diagrama de Flujo. Desarrollado acorde a las fases y estrategias definidas para el adecuado posicionamiento de la tienda.	86
Figura 41-Distribución física de la tienda. Desarrollado acorde la distribución y espacios del local seleccionado.	88
Figura 42- Estructura Orgánica Funcional	93
Figura 43- Diagrama de Red. Tomado: Ms Project 2010	105

Figura 44-Punto de Equilibrio. Desarrollado en base a los cálculos obtenidos.	137
Figura 45- Índices de Rentabilidad. Tomado: Datos Calculados	139
Figura 46- Capitalización en base a las Fuentes de financiamiento presentadas.....	144

INTRODUCCIÓN

La industria textil ecuatoriana y en especial el negocio de la moda demanda de espacios como locales o puntos de venta debidamente acondicionados, altamente competitivos como las tiendas de los países que se caracterizan por ser pioneros en este sector de la economía como por ejemplo: Colombia, Estados Unidos, Italia, Francia, entre otros.

La apertura de una tienda de marcas compartidas en la ciudad de Quito es un reto que se debe asumir con total responsabilidad en base al desarrollo de varios estudios, los cuales se han presentado con un lineamiento innovador que busca poner en oferta una nueva alternativa al cliente para que pueda acceder a los productos realizados por diseñadores ecuatorianos.

Para llegar a conformar un negocio adecuado para lograr evitar riesgos innecesarios, se han desarrollado una serie de estudios administrativos, operativos, de mercado y financieros, con los cuales se ha proporcionado información requerida para que el negocio pueda cumplir con todos los elementos propios y necesarios para que puedan brindar una atención de calidad como lo busca el consumidor y que a su vez proporcione una rentabilidad adecuada.

En este caso, los resultados que se obtuvieron confirman que el negocio propuesto es rentable con lo cual todas las acciones planificadas están debidamente justificadas, permitiendo aportar cada una de ellas a consolidar una propuesta única en nuestro medio que a su vez permita el fomento de los productos ecuatorianos, realizados por los diseñadores ecuatorianos que en la actualidad no cuentan con un espacios adecuado para poder dar a conocer sus creaciones y lograr tener algún tipo de posicionamiento en la mente del consumidor ecuatoriano.

La proyección del negocio establece un crecimiento constante basado en la propuesta de presentar una alternativa fresca y nueva en la cual el cliente encuentre nuevas formas de comprar prendas de vestir, accesorios y adornos

para el hogar, en una tienda que tenga un especial cuidado en cada uno de los detalles para hacerle sentir una experiencia totalmente diferente y acogedora.

1. CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes

Ecuador no es un país referente de la moda y el diseño a nivel mundial, sin embargo dispone de personas calificadas en las diferentes áreas de decoración de interiores, artistas y diseñadores de moda con talento en las diferentes ciudades del país como por ejemplo: Quito, Cuenca, Guayaquil, Manta, entre otras, que permiten observar la falta de oportunidades y espacios para darse a conocer y promocionar sus productos a nivel nacional con proyección internacional.

La falta de oportunidades y de lugares en los cuales puedan exhibir sus productos y puedan llegar a ser conocidos, ha incidido en un bajo nivel de competitividad en base a marcas nacionales en la industria textil nacional y por ende frente a la competencia internacional, que mediante la globalización muchas han alcanzado un posicionamiento de liderazgo en el mercado ecuatoriano.

Pese a estas adversidades, el mercado del diseño y la moda tanto textil como de decoración de interiores ha tenido un importante impulso sustentado en medidas macroeconómicas basadas en la protección del mercado local mediante la imposición de aranceles a la importación de estos productos principalmente de Estados Unidos, Colombia y China. En el año 2008, Ecuador estableció un proceso de barreras arancelarias fundamentado en un arancel mixto conformado por un impuesto de \$5,50 usd por cada kilo de importación de ropa y el 10% sobre el valor total de la mercadería (ad valorem), enfocado al fortalecimiento de la industria nacional. Su medida pese a ser decreciente en base al tiempo, brinda una oportunidad para los diseñadores de obtener espacios locales para darse a conocer en base al fomento de la producción.

No obstante, las medidas arancelarias no son suficientes si no existe a nivel interno espacios adecuados que permitan ofertar los productos para iniciar un

proceso de identificación y reconocimiento de marcas esenciales para sustentar un posicionamiento adecuado y rentable.

La globalización ha permitido obtener amplia información útil para el diseñador reconociendo las tendencias de la moda y en función de estas establecer sus propias propuestas innovadoras. De igual manera, fomenta la formulación de estrategias enfocadas a generar en la mente de los consumidores potenciales atributos que permitan reconocer las marcas que las respaldan. Estos factores permiten disponer de un entorno favorable para la puesta en marcha de una tienda de marcas compartidas, concepto nuevo en el mercado que apoyará a fortalecer la industria de la moda, permitiendo al país ingresar en un mercado desafiante y con un alto potencial de crecimiento.

Con la implementación y creación de la tienda se busca poner en práctica los conocimientos adquiridos en la carrera de Marketing, para ayudar a los diseñadores a la promoción de ellos, con un servicio personalizado y estrategias debidamente focalizadas que incentiven el crecimiento de la industrial textil nacional e incentive al aparato productivo local para disponer de mayores oportunidades de desarrollo.

1.2. Objetivos

1.2.1. General

Determinar la viabilidad técnica y financiera para la implementación de una tienda de marcas compartidas de diseñadores ecuatorianos en la ciudad de Quito.

1.2.2 Específicos

- Investigar el entorno local para determinar el mercado objetivo de la tienda de marcas compartidas, describiendo sus gustos, preferencias y necesidades para que sean cubiertas adecuadamente.
- Diseñar un plan de marketing sustentado en estrategias que permita disponer de una marca reconocida e identificada en el mercado local con

proyección internacional para la difusión de productos de diseñadores nacionales de moda textil y decoración de interiores.

- Establecer un equipo organizacional sustentado en un plan de contingencia y un cronograma definido para evaluar los riesgos y supuestos existentes en el mercado a fin de definir las medidas que permitan implementar la tienda.
- Determinar la factibilidad financiera de la tienda en base a la aplicación de técnicas que determinen su rentabilidad, flexibilidad y atractivo a los posibles inversionistas.

2. CAPÍTULO II. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

El presente capítulo realiza un diagnóstico amplio de la industria de la moda en el Ecuador, determinando los factores que intervienen en su desarrollo identificando su tendencia e impacto en la economía nacional.

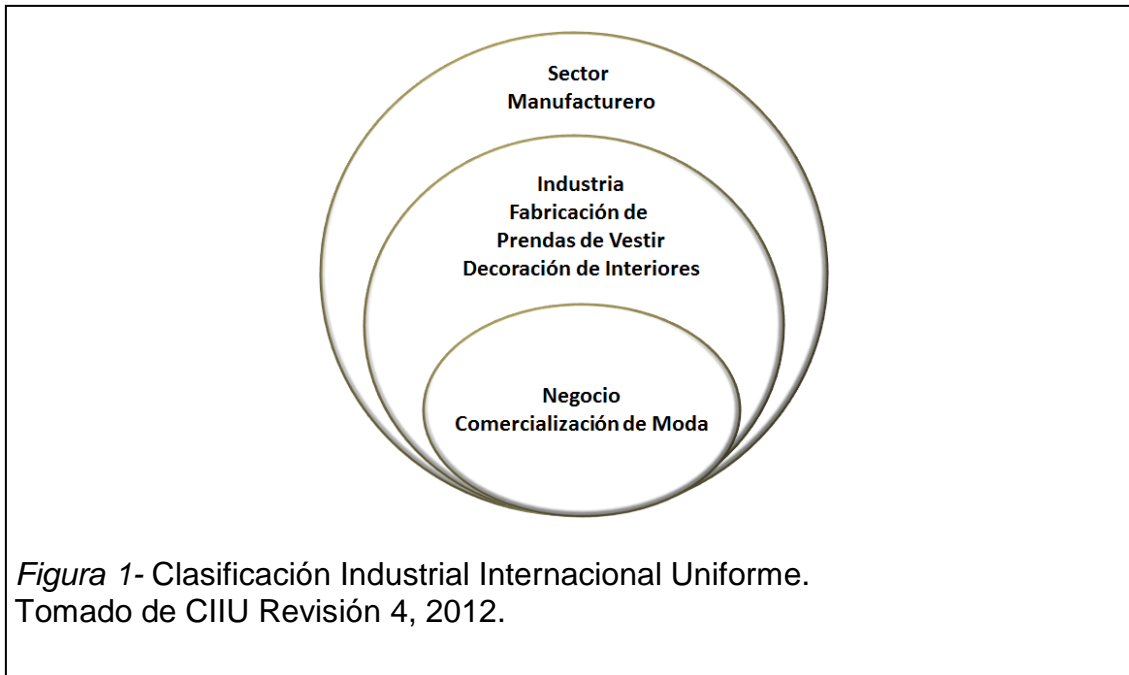
2.1. La industria

El negocio de la moda en el país se encuentra en una fase introductoria, es decir en proceso de desarrollo, no siendo representativo a nivel nacional e internacional. No obstante los cambios en los patrones de comportamiento de la población influenciados por los procesos de globalización han incentivado su crecimiento en varios ámbitos, como el diseño textil y la decoración de interiores. En este sentido, como se puede observar, el desarrollo de una tienda de marcas compartidas establece una relación entre la moda y su producción aspectos que han sido considerados en la presente investigación. Acorde a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIUU, Revisión 4,2012) la industria se clasifica en:

Tabla 1- Clasificación Industrial Internacional Uniforme

CODIGO	DESCRIPCIÓN
C	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
C14	FABRICACIÓN DE TIENDAS DE VESTIR
C141	FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EXCEPTO PRENDAS DE PIEL
C142	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PIEL
C143	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO

Nota: Se presenta la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de la Categoría C Basada en el CIUU Revisión 4, 2012 que describe los sectores y subsectores de la Industria Manufacturera especializada en prendas de vestir.



2.1.1 Tendencias

Los productos relacionados a la moda mantienen en el país una tendencia creciente debido principalmente al auge del negocio de la moda en el mundo. La globalización así como el avance científico y tecnológico han permitido disponer de instrumentos de amplia cobertura y difusión, los cuales han generado una amplia influencia en la moda expresada de diversas formas entre las que destaca las prendas de vestir. Esta situación ha dado origen a varios negocios entre los cuales se encuentra el diseño, la pasarela, el modelaje y la comercialización de prendas de vestir así como accesorios para la decoración.

Esta situación ha permitido que la industria manufacturera experimente un crecimiento relevante dando lugar a nuevos negocios entre los cuales se encuentran las tiendas exclusivas las cuales por lo general atienden a un selecto grupo de clientes que buscan bienes y servicios de calidad y principalmente únicos e innovadores.

En el Ecuador, la importación de prendas de vestir anuales alcanzó en el año 2012, 7200 toneladas provenientes de Estados Unidos, Colombia, Panamá, China y países europeos de los cuales el 14% pertenecen a marcas exclusivas. Este tipo de importación por las medidas arancelarias vigentes experimentó en

este año un encarecimiento del 24,79% aspecto que obliga a distribuirla en puntos de venta de reconocimiento dirigidos a un segmento reducido de la población que tiene posibilidades económicas para adquirir este tipo de productos. (Banco Central Ecuador, BCE, 2012)

Analizando el comportamiento de la fabricación de prendas de vestir, se observa un importante impulso desde el año 2008 lo que permite entender que guarda relación con las medidas gubernamentales impuestas para salvaguardar la industria interna, proceso que se ha comparado con los indicadores de la industria manufacturera obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 2-Producto Interno Bruto Comparado

País (PIB Miles de Millones USD)	2008	2009	2010	2011	2012
Ecuador	6,5	0,4	3,2	7,8	4,8

SECTOR	2008	2009	2010	2011	2012
Industrias Manufactureras. (Excluye Refinación de Petróleo)	12.280.000,00	12.590.000,00	13.110.000,00	13.470.000,00	14.120.000,00

SUB SECTOR	2008	2009	2010	2011	2012
Fabricación de Prendas de Vestir	2.333.200,00	3.147.500,00	3.539.700,00	3.906.300,00	4.659.600,00

Nota: Obtención del Producto Interno Bruto Comparado que determina la evolución y comportamiento de la Industria Manufacturera y dentro de este la Fabricación de Prendas de Vestir. Tomado de BCE, 2012; Recuperado el 14 de Mayo del 2013 de: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=ec&v=66&l=es>



Como se puede apreciar la Fig. No.2 la tendencia en la fabricación de prendas de vestir es creciente, factor que muestra un crecimiento importante que sustenta la apertura de la tienda de marcas múltiples.

En el país, las tasas inflacionarias han mantenido un comportamiento estabilizado, factor que es altamente positivo para la fijación de los precios de venta de los productos elaborados. Acorde a los datos del Banco Central del Ecuador la inflación ha mantenido el siguiente comportamiento

Tabla 3- Comportamiento de la Inflación

Año	2008	2009	2010	2011	2012
Inflación	8,83%	4,31%	3,21%	5,30%	4,16%

Nota: Descripción del comportamiento de la inflación en Ecuador. Tomado BCE, 2012. Tomado el 14 de mayo del 2013

de:http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

En función de este comportamiento, los precios de los diferentes bienes y servicios mantienen un comportamiento con variaciones leves. En el caso de la prendas de vestir de diseñadores exclusivos sus precios se basan justamente en la firma o marca que los respalda, manteniendo valores que oscilan desde los 25 usd. hasta los 5.000,00 usd. por prenda en promedio dependiendo de su tipo. En el caso de accesorios sus precios oscilan entre 25 usd a 300 usd, situación que varía de acuerdo al diseñador y el producto.

Un factor importante en esta industria es la alta rotación de las prendas, mismas que responden a temporadas e influencias de la moda, cuya vigencia cada vez es más corta. Esta situación establece una temporalidad de comercialización rápida con cambios permanentes en las estrategias para captar la atención del mercado. Esta característica encarece los productos ya que demanda de modificación en cuanto a la presentación de los productos, la publicidad, decoración del local, entre otros.

2.1.2 Estructura de la Industria

La fabricación de prendas de vestir exclusivas y productos para la decoración de interiores se encuentra en una fase introductoria en el país, permitiendo la identificación de los diseñadores exclusivos y sus puntos de venta. Su desarrollo principalmente se ha centralizado en la ciudad de Guayaquil, no obstante ciudades como Quito, Cuenca y Manta mantienen una importante demanda ya que según el Censo del año 2010 concentran el 74% de la población de clase alta, es decir con capacidad de compra de estos productos.(Censo INEC, 2010)

La industria se encuentra concentrada en pocos actores siendo los diseñadores ecuatorianos más conocidos los siguientes:

Tabla 4- Diseñadores Exclusivos de Prendas de Vestir (Ecuador)

Nombre	Punto de Comercialización	Nombre	Punto de Comercialización
Adriana Cobo	Quito	Diego Peña	Guayaquil
Anabel López	Guayaquil	Eliza Martínez	Guayaquil
Alexandra Donoso	Cuenca	Gustavo Moscoso	Guayaquil
Amparo Gómez	Guayaquil	Julio Asang	Guayaquil
Catalina de Uscovich	Guayaquil	Lorena Arriaga	Guayaquil
Stephanie Ruiz	Guayaquil	María José Jurado	Ambato
Cristian Quintero	Guayaquil	María Paula Aguilar	Guayaquil
Dayana Ueki	Guayaquil	María de Lourdes Martínez	Guayaquil
Eduardo Villamar	Guayaquil	Nardi Carrión	Guayaquil
Fabrizio Celleri	Guayaquil	Olga Doumet	Guayaquil
Ille Miranda	Guayaquil	Paola Molina	Guayaquil
Luis Tippan	Cuenca	Teresa Alberca	Guayaquil
Loli Kozhaya	Guayaquil	Nino Touma	Guayaquil
Aracelly de Bucco	Guayaquil	Tatiana Torres	Guayaquil
Atelier Esther	Guayaquil	Patricia Iturralde	Guayaquil
Catalina Salcedo	Guayaquil	Teresa Valencia	Guayaquil
Daniela Baquerizo	Guayaquil	Milú Espinoza	Guayaquil

Nota: El diseñador ecuatoriano en base a su trabajo se ha destacado permitiendo su identificación conforme se describe su participación en Ecuador International Fashion Week. 2012

Como se puede observar, en base a la comercialización de las prendas de los diseñadores se observa su concentración en el siguiente Figura:



Como es lógico, de los diseñadores citados unos han alcanzado un mayor reconocimiento, pudiendo ser considerados como líderes, siendo por su nivel de reconocimiento y comercialización lo más representativos los siguientes:

- Luis Tippan
- Nino Touma
- Fabrizio Celleri
- Olga Doumet
- Daniela Kronfle
- Helen Balarezo

Los diseñadores mencionados cuentan con puntos de venta con su propia marca en centros comerciales principalmente de Guayaquil en el Mall del Sol y San Marino.

La cadena de valor de la fabricación de prendas de vestir y productos para el diseño de interiores está conformada por los siguientes procesos de apoyo y críticos:

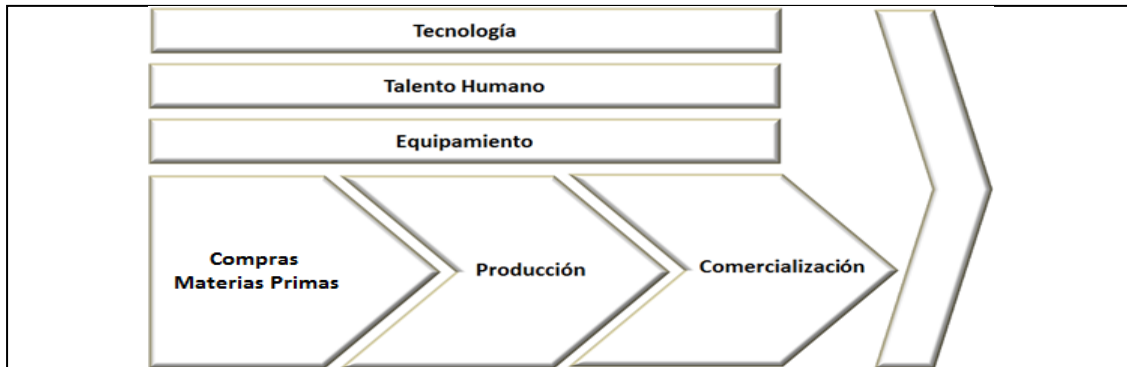


Figura 4 Cadena de Valor de la Industria basada en la fabricación de prendas de Vestir.

Tomado de: Batista, 2012, p.13

La cadena de valor se conforma por los procesos de apoyo encargados de entregar los insumos requeridos en los procesos críticos. Se compone principalmente de Tecnología, Talento Humano y Equipamiento necesario para cada proceso. Los procesos críticos se conforman de la compra de materias primas, los procesos de producción y la comercialización que es el área de gestión en la conformación de las tiendas de marcas compartidas.

2.1.3 Factores económicos

A continuación se analizan los principales factores económicos inmersos en la industria.

2.1.3.1 Inflación



Como se indicó anteriormente, la inflación ha mostrado una estabilidad que ha permitido mantener precios en el mercado en la mayoría de los bienes y servicios comercializados. Las ciudades de mayor inflación en el 2012 fueron Manta, Cuenca y Esmeraldas, mientras que las de menor inflación presentaron fueron Machala, Quito y Loja. (Banco Central del Ecuador, 2012)

Los productos que mayor incidencia tuvieron en la inflación son los alimentos y bebidas no alcohólicas, las comunicaciones, transportes, prendas de vestir y calzado, aspecto que debe tomarse en cuenta ya que se encuentra justamente uno de los productos a comercializar.

2.1.3.2 Tasa Activa

La tasa promedio referencial del año 2012 hasta mayo 2013 se encuentra con un máximo de 9,04% y un mínimo de 8,17% que se ha mantenido desde Enero del 2012, situación que es efectiva debido a que permite a las personas naturales y jurídicas que requieren de créditos para poder planificar sus presupuestos de pago a corto plazo, sin mayores variaciones. (Banco Central del Ecuador, 2013)

Para la industria en general contar con una estabilidad en la tasa activa es fundamental ya que por lo general demandan de financiamiento bancario para cumplir con sus cuotas de producción, fomentando su desarrollo.

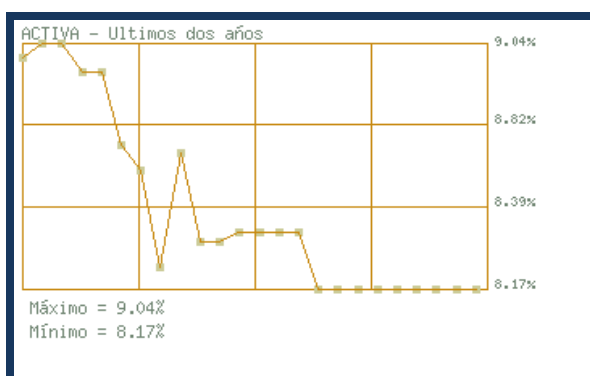
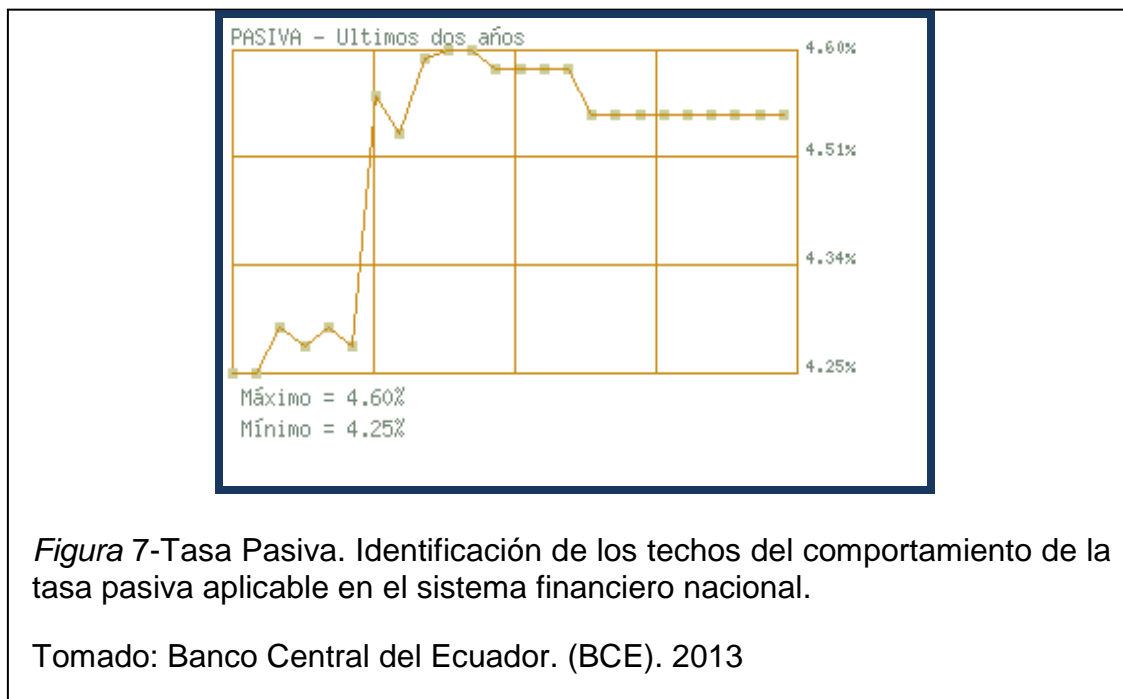


Figura 6. Tasa Activa. Comportamiento de las variaciones en la determinación de los techos en la tasa activa aplicable a todo el sistema financiero en Ecuador.

Tomado: Banco Central del Ecuador (BCE). 2013

2.1.3.2 Tasa Pasiva

La tasa pasiva durante el 2012 y principios del 2013 muestra de igual manera una estabilidad con un máximo referencial de 4,60 y un mínimo de 4,25%. Su comportamiento es lógico en el sentido de que por lo general sus movimientos guardan relación con la tasa activa. (Banco Central del Ecuador, 2013)



2.1.3.3 Tasa de Desempleo

La tasa de desempleo presenta el mayor descenso de los últimos 10 años en Ecuador encontrándose en el período 2012 y principios del 2013 con una tasa máxima de 9,09% y mínima del 4,60%, lo que implica la mayor oferta laboral existente que ha permitido una recuperación en el aparato productivo nacional. Su comportamiento representa una oportunidad para el mercado ya que su descenso por lo general va acompañado también por el descenso en la delincuencia e inseguridad interna que es una barrera para el desarrollo de la economía.(Banco Central del Ecuador, 2013).



Figura 8-Tasa de Desempleo. Identificación de los techos de desempleo en el Ecuador.

Tomado: Banco Central del Ecuador. (BCE). 2013

2.1.3.4 Deuda Externa

La deuda externa muestra una tendencia creciente, registrando una tasa máxima de 14,80% frente al PIB y una mínima del 12,70% durante el período 2012 a 2013. El incremento de la deuda interna y su tendencia puede generar serias afecciones a la estabilidad del mercado, debido a la necesidad de cumplimiento de las obligaciones contraídas, factor que puede restringir los mercados suntuarios principalmente, donde las prendas de vestir exclusivas y los productos de decoración de interiores se encuentran. (Banco Central del Ecuador, 2013)

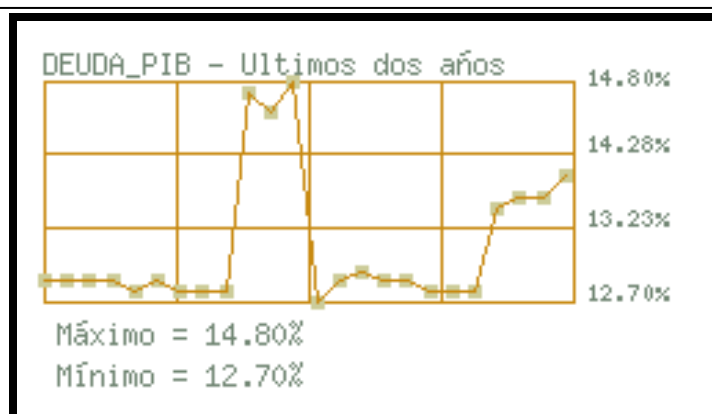


Figura 9- Deuda Externa. Identificación del nivel de endeudamiento del Ecuador.

Tomado: Banco Central del Ecuador. (BCE). 2013

2.1.4 Canales de Distribución

Los canales de distribución de la industria de fabricación de prendas de vestir y productos para la decoración de interiores en Ecuador, son principalmente indirectos, en donde los proveedores son nacionales e internacionales. En el caso de las materias primas utilizadas, estas por lo general son internacionales, situación que demanda de la importación de países como Estados Unidos y Colombia principalmente, proceso que es cumplido por lo general por grandes cadenas de comercialización de tela y accesorios. (Cámara de Comercio de Quito, Importación de Textiles, 2012) Difícilmente, el diseñador a título personal procede a importar los materiales ya que la cantidad producida es baja, por ser productos exclusivos los costos serían inaccesibles.

En el caso de la tienda de marcas compartidas, el canal es directo en el caso de los proveedores (diseñadores) se establecen acuerdos contractuales principalmente de intermediación, en donde cada diseñador exhibe sus productos durante un determinado tiempo para liquidar mensualmente las ventas. Por otra parte, la relación con los puntos de venta los productos se venden directamente al consumidor al por menor, contando para ello de un espacio adecuado, accesible, cómodo y debidamente acondicionado para hacer de la visita del cliente a la tienda una experiencia inolvidable.

2.1.5 Las 5 fuerzas de Porter

Analizando las cinco fuerzas de Porter se establecen los niveles de las barreras existentes en el ingreso al mercado, calificándolas como Alta cuando la barrera afecta el ingreso, Media cuando la barrera afecta pero puede ser superada con acciones inmediatas y Baja cuando la barrera no ofrece mayor dificultad para superarse.

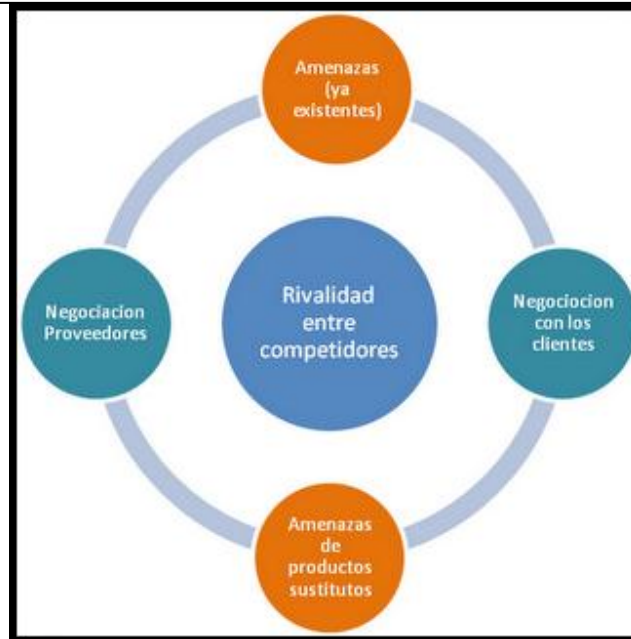


Figura 10- Las 5 Fuerzas de Porter.

Tomado: Porter, 1987: p.12

2.1.5.1 Nuevos Participantes (Alto)

El ingreso al mercado de tiendas exclusivas es bastante complicado debido a que su enfoque es a un mercado elitista que en primer lugar representa la menor tasa de población en el país y en segundo sus costumbres de compra por lo general se basan en marcas internacionales posicionadas. Si bien es cierto, los diseños de prendas de vestir y productos para la decoración de interiores tienen en la actualidad un mayor desarrollo evidenciable en la mayor frecuencia de ferias de moda, fashion weeks, pasarelas, entre otras, su nivel de posicionamiento es todavía baja. Es decir, este mercado está dominado por marcas internacionales que se comercializan en el país mediante tiendas específicas.

La creación de una tienda que promueva una marca nueva demanda de importante inversión y tiempo para su posicionamiento, factor que pueda ahuyentar a los posibles inversionistas, demanda de eficientes estrategias de mercadeo para su desarrollo. Un factor positivo es que el monto de inversión es compartida ya que todo el proceso de diseño y fabricación corre a cuenta del

diseñador y no del propietario de la tienda, factor que es un aspecto positivo. Adicionalmente, no se demanda gran cantidad de mercadería debido a que justamente el enfoque hacia la exclusividad demanda de diseños personalizados, únicos en el mercado, por lo que el inventario es mínimo con una rotación constante.

Dentro de los factores negativos es la lealtad de marca en donde los clientes pueden no acceder a cambiar de marcas internacionales a nacionales, situación que debe analizarse para establecer los mecanismos que incentiven su compra.

2.1.5.2 Amenaza de Sustitutos (Baja)

La amenaza de productos sustitutos es baja. Por lo general, cuando una marca se posiciona en el mercado esta es copiada por la competencia ofertando productos más económicos y accesibles. Sin embargo, en diseños exclusivos y personalizados aun cuando su modelo se copia, la calidad que respalda a la prenda original es su indicativo para el cliente objetivo. De esta manera, la existencia de productos sustitutos es poco factible debido a que la marca original pesa en la decisión de compra. Es importante citar además que la tienda de marcas compartidas establece un posicionamiento en la medida que la marca sea identificada, situación que es complicado al cliente encontrar el mismo producto en otro lado. En este aspecto, pese a que es un producto suntuario, la variación del precio tiene poca incidencia en la demanda, ya que los productos comercializados son costosos por naturaleza siendo accesibles para un segmento reducido, aspecto que es un elemento básico para su posicionamiento.

“La diferencia entre caro y costoso se da justamente en función de la percepción de valor del cliente. En el primer caso, el precio pagado no justifica el nivel de satisfacción obtenido, mientras que en el segundo establece un reconocimiento de valor que hace que el cliente se encuentre satisfecho” (Kotler, 2009. P.109)

2.1.5.3 Poder de Negociación de Compradores (Alta)

Los clientes de la tienda de marcas compartidas son por lo general personas naturales que buscan un producto de excelente calidad, acorde a la tendencia y moda vigente y exclusiva. Este patrón de comportamiento genera un amplio poder en el comprador, principalmente porque en Ecuador las marcas internacionales tienen un mayor posicionamiento en este mercado, situación que puede incidir en las condiciones de compra a su favor que muchas veces tiene la tienda que flexibilizarse para alcanzar un posicionamiento.

2.1.5.4 Poder de Negociación de Proveedores (Alta)

Los proveedores (diseñadores) si bien es cierto demandan de espacios para exhibir sus productos, buscan que este cumpla con todos los requerimientos para acceder a entregar sus productos. Esta situación genera un poder en su decisión obligando a la tienda a cumplir con ciertas exigencias para poder comercializar sus productos.

Dado el enfoque a un mercado elitista, la ubicación de la tienda, la decoración y principalmente las estrategias de mercadeo son variables que el proveedor analiza para decidir la exhibición de sus productos y los procesos contractuales requeridos.

2.1.5.5 Intensidad de Rivalidad (Alta)

En el mercado de la moda la rivalidad es alta, los diseñadores nacionales e internacionales buscan captar la atención en sus diferentes colecciones, brindando alternativas que marcan las tendencias de la moda. En el Ecuador, la influencia de países como Colombia y Estados Unidos es determinante generando una competitividad que exige innovación y propuestas de calidad.

En general, el ingreso de una tienda de marcas compartidas tiene barreras sólidas dadas por la falta de posicionamiento de los diseños nacionales, sin embargo las tendencias de crecimiento de la demanda hacen que sea un negocio en desarrollo en donde el país no pueda quedar exento de una tendencia mundial.

2.2 La compañía y el concepto de negocio

Para la presentación de la idea de negocio se han establecido los elementos que permitirán diferenciarse de la competencia, generando valor agregado para incentivar a la demanda la compra de las prendas y productos exhibidos en la tienda.

2.2.1 La idea y el modelo de negocio

La idea del negocio es brindar un espacio debidamente adecuado para exhibir las prendas de vestir y productos de decoración de interiores de varios diseñadores ecuatorianos, mismos que bajo el respaldo de una marca alcancen un posicionamiento y reconocimiento por parte del mercado objetivo. La oportunidad identificada se fundamenta en la falta de tiendas de moda exclusivas para el acceso del cliente a diseños nacionales mismos que como se indicó anteriormente se encuentran en un amplio desarrollo y crecimiento.

El cliente objetivo no cuenta en la actualidad con una amplia diversidad de tiendas exclusivas de diseños nacionales propios elaborados en base a la tendencia de la moda, condiciones climáticas, eventos culturales, entre otros por lo que su compra se ha basado en marcas internacionales. Sin embargo, si se dispone de una oferta de calidad altamente competitiva puede modificarse su patrón de compra, reconociendo la calidad del producto nacional, elaborado por diseñadores calificados cuya fama inclusive trasciende las fronteras nacionales.

La diferencia que se busca proyectar se fundamenta en una tienda que agrupe varios diseñadores nacionales con una amplia oferta de prendas de vestir y productos de decoración de interiores acorde a la moda y tendencia, que permitan al cliente disponer de alta calidad y asesoría para la vestimenta casual, fiestas de gala y eventos en general, garantizándole una calidad de producto y servicio acorde a los estándares internacionales. La ventaja competitiva se sustenta en prendas exclusivas, únicas elaboradas por varios diseñadores calificados que encuentren en la tienda una vitrina para mostrar

sus productos. El valor agregado justamente se sustenta en el diseño nacional, mostrando su calidad y competitividad con marcas internacionales permitiendo que la tienda sea un espacio de proyección que fomente el crecimiento de la industria.

El ingreso al mercado, conforme el estudio de Porter tienen barreras que deben superarse con acciones concretas administrativas, operativas, de mercadeo y financieras. Sin embargo, la propuesta de tiendas de marcas compartidas es totalmente innovadora en nuestro medio que como se explicó se encuentra en un mercado en desarrollo, situación que incentivará a la demanda mostrando nuevas propuestas a las tradicionalmente existentes basadas en marcas internacionales que si bien es cierto muchas disponen de excelente calidad no reflejan las costumbres y la realidad nacional en cuanto a clima, tendencia, estación, entre otras.

2.2.2 Estructura legal de la empresa

Por las características de la propuesta es importante obtener una personería jurídica que permita cumplir con todas las actividades requeridas en cumplimiento de lo dispuesto en el marco legal vigente. Por esta razón, se ha decidido constituirse como una Compañía de Responsabilidad Limitada en la ciudad de Quito y registrarse conforme lo indica la ley en la Superintendencia de Compañías.

La razón principal por la selección de esta figura legal es que en este tipo de empresa prima la persona antes que el capital, siendo específicamente responsable por el monto de participación. Esta característica permitirá conformar una verdadera estructura enfocada a promocionar los diseñadores nacionales, brindando al cliente una alternativa nueva y fresca sobre la moda, con amplia variedad de diseños y productos.

El nombre que se va a adoptar es Fénix, un ave legendaria que representa el resurgimiento ya que pasado un tiempo de vida se auto depura incendiando su cuerpo para nacer de las cenizas. Su concepto se aplica en la tienda en el sentido de que busca proponer una alternativa nueva para el mercado nacional,

rompiendo los esquemas actuales para fortalecer los espacios de difusión y la participación activa del país en el ámbito de la moda y la tendencia, ayudando al resurgimiento de la industria textil nacional.

2.2.3 Misión, Visión y Objetivos

2.2.3.1 Visión

Para la definición de la visión, se ha establecido los siguientes aspectos:

Tabla 5- Definición de la Visión

ELEMENTOS CLAVE	FORMULACIÓN
¿Qué quiero hacer?	Ser un referente de la moda a nivel nacional con proyección internacional
¿A dónde quiero llegar?	Marcar la tendencia de la moda siendo un referente para la asesoría de imagen al cliente
Ámbito de mercado	Ciudad de Quito
Productos o servicios	Prendas de Vestir, Productos de decoración de interiores
Valores	Honestidad, Calidad, Compromiso, Trabajo en Equipo, Liderazgo.
Principios	Responsabilidad, Respeto, Consideración
En qué tiempo se puede realizar	En un periodo de 5 años

Nota: Proceso de Definición de la Misión dentro de la Planificación Estratégica en función de la utilización de descriptores de orientación. Tomado: Kaplan, 2009: p.10

Ser referente de la moda a nivel nacional con proyección internacional, marcando las tendencias en el uso de prendas de vestir y productos de decoración de interiores para el 2018, trabajando con honestidad y responsabilidad satisfaciendo los exigentes requerimientos de los clientes.

2.2.3.2 Misión

Tabla 6- Definición de la Misión

ELEMENTOS CLAVE	FORMULACIÓN
Naturaleza del negocio	Tienda de especialidad de diseñadores ecuatorianos.
Motivo para existir	Representación, comercialización y promoción.
Beneficiarios ¿Para quién?	Personas interesadas en la moda y tendencias actuales.
Factor diferenciador ¿Qué nos hace diferentes a los demás?	Diseños nacionales exclusivos.
Recursos ¿con que recursos desempeñamos nuestras funciones?	Recurso humano calificado, infraestructura adecuada y tecnología aplicada para dar a conocer los productos.
Comprometidos	El crecimiento de la sociedad y el Medio Ambiente

Nota: Proceso de Definición de la Misión dentro de la Planificación Estratégica en función de la utilización de descriptores de orientación. Tomado: Kaplan, 2009: p.15

Somos una tienda de especialidad de diseñadores ecuatorianos dedicada a la representación, comercialización y promoción de prendas de vestir y productos para la decoración de interiores exclusivos para satisfacer las exigentes demandas de los clientes interesados en la moda y las tendencias actuales

contando con personal, infraestructura y tecnología adecuada para brindar una atención de calidad comprometidos con el crecimiento de la sociedad y el respeto al medio ambiente.

2.2.3.3 Objetivos

2.2.3.3.1 Corto Plazo

- Ser identificados por el cliente objetivo como una tienda de marcas compartidas especializada en diseños nacionales relacionados a la moda
- Capacitar al personal a cargo de las diferentes áreas para brindar un servicio de calidad y principalmente de asesoría de la moda y sus tendencias
- Establecer procesos internos debidamente relacionados que generen valor agregado al servicio
- Seleccionar diseñadores nacionales calificados que permitan ofertar productos de calidad
- Optimizar los recursos disponibles para cumplir con las funciones y responsabilidades sin errores que afecten la calidad del servicio y la satisfacción al cliente

2.2.3.3.2 Mediano Plazo

- Posicionar la marca en el mercado nacional, siendo un referente de la moda en el país.
- Convertirse en la principal tienda de diseños ecuatorianos referente de la moda nacional
- Ampliar la gama de diseñadores que exhiben sus productos en la tienda.

2.2.3.3.3 Largo Plazo

- Expandir la tienda a nivel nacional con participación internacional en ferias y eventos
- Abrir una cadena de distribución propia en Guayaquil, Cuenca y Manta

2.3 El producto y/o servicio

La tienda de marcas compartidas es un concepto innovador en el mercado nacional, siendo un espacio de exposición, exhibición y comercialización de diseños exclusivos referentes a prendas de vestir y productos para la decoración del hogar. Su desarrollo busca brindar al cliente una alternativa fresca referente a la moda, disponiendo de colecciones de diseñadores seleccionados para satisfacer sus exigentes demandas. La tienda dispondrá de servicios de asesoría de imagen, pasarela de las colecciones y eventos para la promoción de sus productos, permitiendo al cliente obtener prendas únicas en el medio.

Como se observa, la tienda se focaliza no solo en la entrega de la prenda sino en una atención personalizada que permita asesorar sobre tendencias, colores y productos acorde a cada cliente, disponiendo de un servicio calificado. De esta manera, la tienda se convertirá en un referente nacional e internacional de la moda, contando siempre con eventos que permitan exhibir las colecciones de diversos diseñadores en el país, respaldados por las garantías de marca a desarrollar.

Para crear un ambiente de vanguardia, la decoración de la tienda es un aspecto fundamental de los cuales muchos elementos utilizados también serán comercializados, siendo este un elemento que irá relacionado a los productos exhibidos. Es decir, su decoración se relacionará a las tendencias de moda vigentes. Se preocupará en la selección de colores, adornos, exhibidores, manejo de luz y sombra disponiendo de los siguientes servicios:

- Servicio de Bar, para clientes
- Servicio de pasarela para desfile de prendas
- Zonas de exhibición de las colecciones debidamente identificadas en base del diseñador
- Camerinos para la prueba de la prenda
- Zona de descanso y espera para acompañantes del cliente
- Zona recreativa para menores de edad acompañantes del cliente

Las características principales en el servicio prestado se focalizan en la alta calidad de la prenda y productos con diseños exclusivos propios de cada colección, acompañados de una atención y asesoría permanente que permitan generar una experiencia diferenciadora al cliente al igual que las principales tiendas de moda en el mundo. Es importante indicar que cada producto será exhibido con el respaldo de la etiqueta, el nombre del diseñador, la colección a la que pertenece e información referente a la colección en base a las tendencias de moda, aspecto que garantizará que cada prenda ha sido debidamente seleccionada.

2.3.1 Sistema de Comercialización

El sistema de comercialización de los productos será al detal, es decir de manera personalizada en cada unidad. Los precios por lo tanto serán fijados en función de la prenda, la colección y el diseñador garantizando al cliente que es original y única.

Cada cliente al ingresar a la tienda será asistido por una persona especializada que le brindará apoyo sobre los productos existentes acorde a su necesidad y permanecerá con el cliente hasta su retiro de la tienda. De esta manera, se brindará un servicio personalizado y adecuado.

2.4 Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento

La introducción al mercado de la tienda demanda de un conjunto de estrategias debidamente definidas y relacionadas. Por lo que el Plan Estratégico estará conformado por la siguiente clasificación:

2.4.1 Estrategias de producto

- La estrategia de producto a utilizar será de desceme, es decir focalizada a clientes exclusivos que tengan capacidad de compra de prendas y productos originales y únicos respaldos por la marca de la tienda y la firma del diseñador.

- Cada producto responderá a un concepto o tendencia de moda sustentada en una colección del diseñador, por lo que contará con una amplia explicación de sus detalles en cuanto a uso de materiales, colores y modelos.

Es importante citar que para proteger la marca contra su mal uso o aprovechamiento indebido de su nombre por otras empresas, se solicitará la patente respectiva y propiedad intelectual, garantizando todos los productos exhibidos y comercializados. La tienda establecerá además un proceso de selección de los diseñadores y sus colecciones, para garantizar que todo producto exhibido disponga de calidad y principalmente sea exclusivo como elemento fundamental del sustento de la estrategia de producto.

2.4.2 Estrategia de Comercialización

- Apertura de una tienda de marcas compartidas en un punto estratégico de la ciudad de Quito
- Brindar asesoría personalizada acompañada de servicios complementarios como exposiciones, pasarela y servicio de bar en la tienda
- Utilizar canales de promoción dirigidos: Socios en Web, Códigos QR e invitaciones personales

La estrategia de comercialización se fundamenta en que el cliente objetivo identifique la tienda y sus servicios, disponiendo de manera continua de información sobre los diseñadores participantes y las colecciones exhibidas a fin de que se incentive su visita.

Inicialmente, las operaciones de la tienda se realizarán en la ciudad de Quito con una clara proyección para la apertura en Guayaquil, Cuenca y Manta, para posteriormente establecer un proceso de internacionalización a mercados de Latinoamérica como Perú, Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay que según sus PIB muestran importantes tasas de desarrollo. (Comparativo de Crecimiento del PIB en América Latina: 2012)

Se espera que hasta el 2018, la tienda sea un referente de la moda en Ecuador, promocionando nacional e internacionalmente a diseñadores nacionales permitiendo su internacionalización y reconocimiento.

2.5 Análisis FODA

2.5.1 Fortalezas

- Amplio conocimiento del negocio y los procesos de servicio
- Experiencia en el campo de la mercadotecnia para el desarrollo de planes estratégicos que fomenten la introducción y posicionamiento de la tienda
- Accesibilidad a personal calificado que forme parte de la nómina de la tienda
- Relaciones comerciales con diseñadores nacionales que permitan incentivar su participación en la exhibición de sus productos
- Disponibilidad del espacio físico adecuado para la implementación de la tienda en base a un acuerdo de arrendamiento.

2.5.2 Debilidades

- Inversión alta para disponer de las estrategias de exclusividad y servicios en la tienda.
- Falta de posicionamiento de la marca por proceso de introducción

2.5.3 Amenazas

- Tecnología con rápido proceso de cambio exige adaptación principalmente para incorporarla a las estrategias de publicidad, promoción e información lo que exige un presupuesto permanente para su actualización
- Imposición de aranceles a la materia prima puede incrementar los costos de materia prima.
- Alto posicionamiento de marcas internacionales en la moda afecta el ingreso de productos nacionales

2.5.4 Oportunidades

- Mercado con una tendencia creciente favorece la apertura de la tienda
- Estabilidad económica y financiera del país permite establecer presupuestos adecuados acorde a las metas planteadas.
- Importantes campañas de nacionalización promueven el consumo de productos ecuatorianos

Para establecer el impacto en el diagnóstico interno y externo desarrollado, se ha complementado el estudio con el desarrollo de la Matriz EFI y EFE, obteniendo los siguientes resultados

Tabla 7-Matriz EFI

FORTALEZAS	Peso	Calificación	Total Ponderado
Amplio conocimiento del negocio y los procesos de servicio	0,2	3	0,6
Experiencia en el campo de la mercadotecnia para el desarrollo de planes estratégicos que fomenten la introducción y posicionamiento de la tienda	0,12	4	0,48
Accesibilidad a personal calificado que forme parte de la nómina de la tienda	0,14	4	0,56
Relaciones comerciales con diseñadores nacionales que permitan incentivar su participación en la exhibición de sus productos	0,11	3	0,33
Disponibilidad del espacio físico adecuado para la implementación de la tienda	0,18	3	0,54
DEBILIDADES			
Inversión alta para disponer de las estrategias de exclusividad y servicios en la tienda.	0,1	3	0,3
Falta de posicionamiento de la marca por proceso de introducción	0,15	3	0,45
TOTAL	1	23	3,26

Nota: Definición de las Fortalezas y Debilidades con su respectiva ponderación en base a la metodología de Holmes. Tomado: Holmes, 2010, p.8

La matriz EFI permite observar que las fortalezas tienen una mayor relevancia frente a las debilidades. En este caso, el peso de estas es de 2,51 frente a 0,75 de las debilidades.

Tabla 8- Matriz EFE

	Peso	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
Mercado con una tendencia creciente favorece la apertura de la tienda	0,2	3	0,6
Estabilidad económica y financiera del país permite establecer presupuestos adecuados acorde a las metas planteadas.	0,24	3	0,72
Importantes campañas de nacionalización promueven el consumo de productos ecuatorianos	0,18	2	0,36
AMENAZAS			
Tecnología con rápido proceso de cambio exige adaptación principalmente para incorporarla a las estrategias de publicidad, promoción e información.	0,09	2	0,18
Imposición de aranceles a la materia prima puede incrementar los costos de materia prima.	0,1	3	0,3
Alto posicionamiento de marcas internacionales en la moda afecta el ingreso de productos nacionales	0,19	2	0,38
TOTAL	1	15	2,54

Nota: Definición de las Fortalezas y Debilidades con su respectiva ponderación en base a la metodología de Holmes. Tomado: Holmes, 2010, p.12

La Matriz EFE indica que las oportunidades tienen un mayor peso frente a las amenazas, obteniendo un valor de 1,68 frente a 0,86. Esto implica que el entorno es adecuado para el desarrollo y creación de una tienda de marcas compartidas.

Tabla 9- Matriz FODA

	<p><u>FORTALEZAS (F)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Amplio conocimiento del negocio y los procesos de servicio. 2. Experiencia en el campo de la mercadotecnia para el desarrollo de planes estratégicos que fomenten la introducción y posicionamiento de la tienda. 3. Accesibilidad a personal calificado que forme parte de la nómina de la tienda. 4. Relaciones comerciales con diseñadores nacionales que permitan incentivar su participación en la exhibición de los productos. 5. Disponibilidad del espacio físico adecuado para la implementación de la tienda 	<p><u>DEBILIDADES (D)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inversión alta para disponer de las estrategias de exclusividad y servicios de la tienda. 2. Falta de posicionamiento de la marca por proceso de introducción.
<p><u>OPORTUNIDADES (O)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado con una tendencia creciente favorece la apertura de la tienda. 2. Estabilidad económica y financiera del país permite establecer presupuestos adecuados acorde a las metas planteadas. 3. Importantes campañas de nacionalización promueven el consumo de productos ecuatorianos. 	<p><u>ESTRATEGIAS (FO)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar en conocimiento en el negocio y la experiencia en mercadotecnia para explotar el mercado que tiene una tendencia creciente. 2. Disponibilidad del espacio físico, que permite la optimización de recursos y esto a su vez ayuda a establecer presupuestos adecuados y cumplir con las metas planteadas. 3. Gracias a las campañas nacionales de promover el consumo de productos ecuatorianos, promocionar a los diseñadores ecuatorianos e incentivar la participación en la exhibición de sus productos y diseños en la tienda. 	<p><u>ESTRATEGIAS (DO)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la estabilidad económica y financiera del país y la tendencia del mercado creciente, a fin de buscar inversionistas para el proyecto. 2. Alinearse a las campañas de consumo de productos nacionales para lograr el posicionamiento que la marca requiere en su fase de introducción.
<p><u>AMENAZAS (A)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnología con rápido proceso de cambio exige adaptación principalmente para incorporarla a las estrategias de publicidad, promoción e información. 2. Imposición de aranceles a la materia prima puede incrementar los costos de materia prima. 3. Alto posicionamiento de marcas internacionales en la moda afecta el ingreso de productos nacionales. 	<p><u>ESTRATEGIAS (FA)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gracias al conocimiento en marketing, especialmente para la creación y desarrollo de planes estratégicos, buscar un posicionamiento adecuado en el mercado a pesar del posicionamiento ya existente de las tiendas de marcas internacionales. 2. Aprovechar el conocimiento del mercado y los procesos de servicio para incorporar las estrategias de publicidad y promoción y comunicación. 3. Al contar con acceso a los diseñadores se puede obtener un mayor inventario de productos y de diseñadores, lo que permitiría evitar la escasez de productos debido a la imposición de aranceles en la materia prima de los productos. 	<p><u>ESTRATEGIAS (DA)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con un presupuesto para poner en marcha planes de marketing que estén dirigidos a la publicidad y la promoción. 2. Llevar un monitoreo de la legislación del COMEX, a fin de prever contar con existencias de los diseñadores elegidos, y tener en cuenta a nuevos diseñadores que colaboren en la tienda. 3. Promover el consumo de productos nacionales a través de eficaces planes comunicacionales, tratar de buscar un posicionamiento adecuado utilizando las fortalezas de la tienda y enfocarse a la potenciación de las ventajas competitivas.

Tabla 10- Matriz SPACE

ESTABILIDAD DEL ENTORNO									
Cambios Tecnológicos	MUCHOS	0	1	2	3	4	5	6	POCOS
Tasa de inflación	ALTA	0	1	2	3	4	5	6	BAJA
Variabilidad de la demanda.	GRANDE	0	1	2	3	4	5	6	PEQUEÑA
Rango de Precios de productos competitivos	AMPLIO	0	1	2	3	4	5	6	ESTRECHO
Barreras de entrada al mercado.	POCAS	0	1	2	3	4	5	6	MUCHAS
Rivalidad de Competidores	ALTA	0	1	2	3	4	5	6	BAJA
Elasticidad precio de la demanda	ELASTICA	0	1	2	3	4	5	6	INELASTICA
Presión de los productos sustitutos.	ALTA	0	1	2	3	4	5	6	BAJA

Nota: Factor = -6, Promedio = 3,
Coeficiente -3.

VENTAJA COMPETITIVA									
Participación en el mercado	PEQUEÑA	0	1	2	3	4	5	6	GRANDE
Calidad de Producto	INFERIOR	0	1	2	3	4	5	6	SUPERIOR
Ciclo de vida del producto	AVANZADO	0	1	2	3	4	5	6	TEMPRANO
Ciclo de remplazo de producto	VARIABLE	0	1	2	3	4	5	6	FIJO
Lealtad del consumidor.	BAJA	0	1	2	3	4	5	6	ALTA
Utilización de la capacidad de los competidores.	BAJA	0	1	2	3	4	5	6	ALTA
Conocimiento tecnológico.	BAJO	0	1	2	3	4	5	6	ALTO
Integración Vertical.	BAJA	0	1	2	3	4	5	6	ALTA
Velocidad de introducción de nuevos productos.	LENTA	0	1	2	3	4	5	6	RAPIDA

Nota: Factor = -6, Promedio = 5.11,
Coeficiente -0.9.

Fortaleza de la INDUSTRIA									
Potencial del crecimiento	BAJO	0	1	2	3	4	5	6	ALTO
Potencial de utilidades	BAJO	0	1	2	3	4	5	6	ALTO
Estabilidad financiera	BAJA	0	1	2	3	4	5	6	ALTA
Conocimiento tecnológico.	SIMPLE	0	1	2	3	4	5	6	COMPLEJO
Utilización de recursos.	INEFICIENTE	0	1	2	3	4	5	6	EFICIENTE
Intensidad de capital.	BAJA	0	1	2	3	4	5	6	ALTA
Facilidad de entrada al mercado	FÁCIL	0	1	2	3	4	5	6	DIFÍCIL
Productividad / Utilización del capital	BAJA	0	1	2	3	4	5	6	ALTA
Poder de negociación de los productores	BAJO	0	1	2	3	4	5	6	ALTO

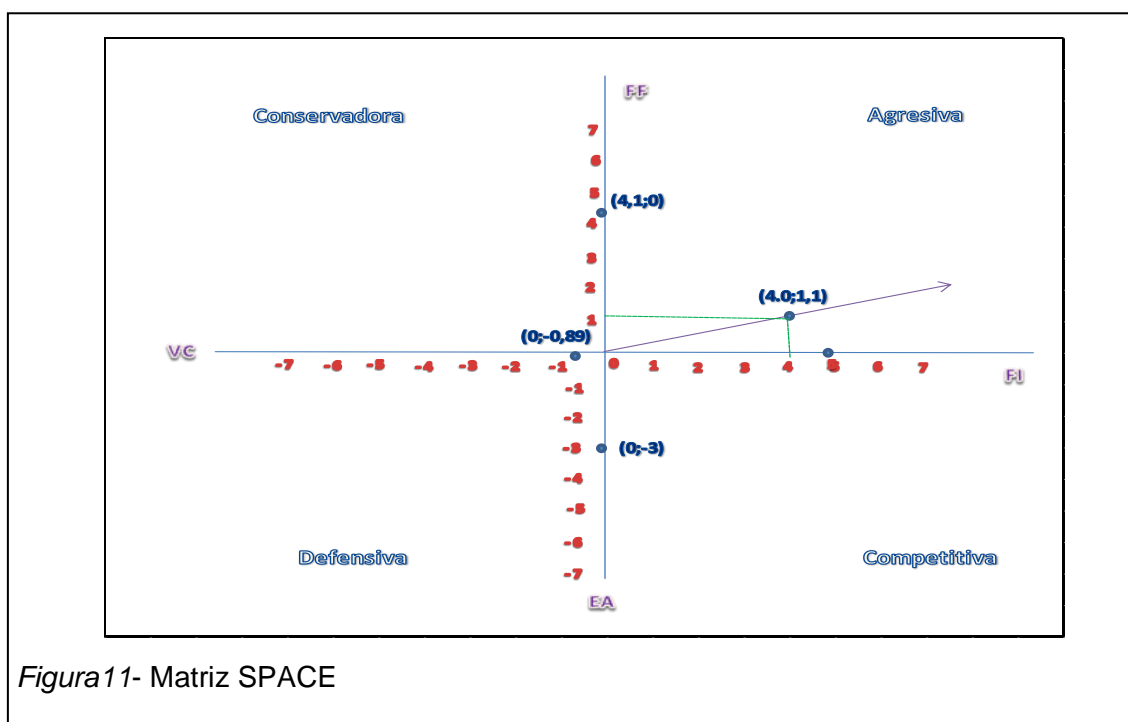
Nota: Promedio = 4.89

Fortaleza FINANCIERA									
Retorno de la inversión	BAJO	0	1	2	3	4	5	6	ALTO
Apalancamiento	DESBALANCEADO	0	1	2	3	4	5	6	BALANCEADO
Liquidez	DESBALANCEADA	0	1	2	3	4	5	6	SOLIDA
Capital requerido versus Capital disponible	ALTO	0	1	2	3	4	5	6	BAJO

Flujo de Caja	BAJO	0	1	2	3	4	5	6	ALTO
Facilidad de salida del mercado	DIFÍCIL	0	1	2	3	4	5	6	FÁCIL
Riesgo involucrado en el negocio.	ALTO	0	1	2	3	4	5	6	BAJO
Rotación de inventarios.	LENTO	0	1	2	3	4	5	6	RÁPIDO
Economía de escala y de experiencia	BAJAS	0	1	2	3	4	5	6	ALTAS

Nota: Promedio = 4.11

INDUSTRIA	4,9	VENTAJA COMPETITIVA	-0,89
FINANCIERA	4,1	ENTORNO	-3



Nota: Según se muestra en la tabla la empresa debe adoptar una estratégica agresiva, aprovechando sus ventajas competitivas y a su vez aprovechar que la industria se encuentra en una fase estable y creciente.

Cuando queremos entrar en un nuevo mercado que ya está establecido, una buena estrategia de precios, acompañada de inversión para poder detectar oportunidades de mercado y demandas insatisfechas de los clientes, será apropiada siempre y cuando la compañía logre fidelizar al consumidor una vez pasado el periodo de la oferta inicial. Adicional a ello se debe considerar tener estrategias agresivas también en Social Media para promocionar y potenciar la ventaja competitiva de la tienda que es ofrecer siempre productos de calidad y brindar una experiencia de exclusividad al cliente.

3. CAPITULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

El presente estudio de mercado tiene el objetivo de identificar las necesidades del cliente objetivo, sus patrones de comportamiento y los factores que incentivan la decisión de compra, con el objetivo de disponer de información necesaria para orientar todos los procesos internos hacia su satisfacción:

3.1. Mercado relevante y cliente potencial

El mercado de la moda y sus tendencias como se observó mantiene tasas crecientes lo que establece una oportunidad para la apertura de negocios especializadas con propuestas innovadoras. Para alcanzar éxito en las gestiones realizadas es fundamental definir un adecuado proceso de segmentación identificando mediante el uso de variables el mercado objetivo.

Inicialmente, las operaciones se desarrollarán en el sector Norte de la Ciudad de Quito, que conforme a datos del Censo INEC 2010 concentra el 41% de la población lo que representa 918.068 habitantes representando el mercado relevante objetivo, en este cálculo se ha tomado en cuenta la población del Valle de Cumbaya que mantiene tasas importantes de crecimiento y alta plusvalía.

El perfil del cliente potencial se fundamenta en su interés por la moda y las tendencias actuales, buscando siempre disponer de accesorios, prendas de vestir y productos de decoración que sean referentes nacionales y satisfagan su necesidad. Tomando como referencia a Aldefer (2000), la necesidad de la moda se relaciona a dos ejes en el ser humano, el primero se denomina Relación que se fundamenta en las relaciones sociales e integración con su entorno, el segundo se denomina Crecimiento que incluye el componente de autoestima y auto realización. De esta manera, el cliente potencial buscado es aquel que cuida su apariencia, es detallista, se relaciona con las tendencias actuales y encuentra en la moda un mecanismo para expresarse y darse a conocer en su entorno. Es además una persona que busca desarrollarse, explorar nuevos campos de crecimiento individual y colectivo, entendiendo la importancia en su imagen para el cumplimiento de sus objetivos.

3.1.1. Segmentación de mercados y mercado objetivo

En base al mercado relevante y cliente potencial definido, se procede a la segmentación de mercado que permita identificar las características propias que den lugar a la identificación del mercado objetivo. Para ello, se ha utilizado variables geográficas, psicográficas y demográficas, conforme se describen a continuación:

Tabla 11- Identificación del Mercado Objetivo

Variables Geográficas	
Ubicación	Ciudad de Quito, Sector Norte
Variables Demográficas	
Edad	Población comprendida entre 21 a 45 años de edad. Según el Censo INEC 2010, el quintil seleccionado concentra el 17,93% de la población. En este caso la población queda establecida en 164.672 habitantes
Género	El género no es una variable de segmentación debido a que la demanda es masculina y femenina indistintamente
Zona Residencial	Habita en el Sector Norte de la Ciudad de Quito y Valle de Cumbaya, sectores que disponen de las zonas residenciales de mayor plusvalía en toda la ciudad e inclusive en el país. Además concentra el centro financiero-bancario más grande de la ciudad, manteniendo una arquitectura de vanguardia representada por rascacielos modernos que han incorporado tecnología de punta
Variables Psicográficas	
Actividad Económica	El cliente potencial ocupa cargos ejecutivos de Gerencia Media y Alta o dispone de negocios propios en los diferentes sectores de la economía. Sus actividades demandan de alto nivel de relaciones públicas, manejo de medios e integración en la sociedad.
Nivel de Ingresos	Dispone de ingresos medio-altos, altos comprendidos por un ingreso bruto mensual de 4.000 usd en adelante. Según datos

	del Censo INEC, el 4,5% de la población percibe ingresos iguales superiores a este monto, lo que determina que el mercado objetivo se conforma de 7.411 habitantes
Estilo de Vida	Disfruta del cuidado físico, de su imagen, presencia. Gusta del buen vestir, del uso de accesorios y de disponer de productos para decorar su hogar que se encuentren acorde a las tendencias de la moda.

Nota: La identificación de los elementos que conforman las variables de segmentación garantizan enfocarse al mercado que teniendo una necesidad esta pueda ser cubierta con los productos y servicios ofertados. Tomado: Kottler, 2009: p.78

3.1.2. Demografía y comportamiento del comprador

Profundizando la demografía descrita en la segmentación presentada, la tienda de marcas compartidas se focaliza en un segmento reducido de la población de la ciudad de Quito, que tenga una edad comprendida entre 21 a 45 años. Los motivos que permitieron esta segmentación, se basan en los siguientes aspectos propios de este rango:

- El rango de edad seleccionado se encuentra técnicamente dentro de la Población Económicamente Activa (PEA), definido porque dispone de las capacidades para trabajar y producir recursos que sustenten su propia manutención.
- En el rango seleccionado, la población se encuentra en una tendencia de crecimiento y desarrollo personal. Establece actividades económicas y ocupa cargos de gerencia media y alta en los diferentes sectores económicos. Esta situación le permite disponer de los recursos necesarios para la adquisición de prendas y productos de calidad.
- El rango seleccionado cuida su imagen personal. Cumple con actividades deportivas regulares, cuida su alimentación y se preocupa por su imagen personal lo cual le permite estar atento a las tendencias de la moda vigentes a nivel mundial.

En cuanto al género, como se indicó anteriormente este no ha sido considerado como una variable de segmentación, debido a que tanto hombres como

mujeres en el rango de edad establecido cuida su imagen y busca prendas de vestir y productos que le permitan sentirse cómodo y seguro. Si bien es cierto, el género femenino ha sido relacionado mayormente con la moda y tendencia, en la actualidad existe una demanda amplia general lo que no sería adecuado una segmentación al respecto.

Tomando en cuenta la ubicación, esta inicialmente se concentrará en la ciudad de Quito en el sector norte, las razones que fomentaron esta segmentación, se describen a continuación:

- La ciudad de Quito es la segunda ciudad más poblada del Ecuador teniendo una población total de 2.239.191 en todo el Distrito Metropolitano. El sector denominado Norte comprendido desde la Av. Patria hasta Carcelén y el valle de Cumbaya son los de mayor plusvalía en comparación con el sector Centro y Sur de la ciudad
- El Valle de Cumbaya mantiene una tasa de crecimiento residencial del 14% (Cámara de la Construcción de Quito, 2012), manteniendo niveles altos de plusvalía con precios promedio de 300,00 usd por m². Por su parte, el sector Norte dispone del sector comercial más exclusivo de la ciudad y el centro bancario más grande, lo que permite concluir que alberga a las clases sociales más pudientes de la ciudad.

Definido los aspectos demográficos se procede a analizar el comportamiento del consumidor segmentado:

El ser humano tiene necesidades de reconocimiento, afiliación y autorealización que en la economía son consideradas como suntuarias. Estas principalmente se relacionan a su integración dentro de un entorno y su capacidad de crecimiento individual medido en base a ejes económicos, sociales e inclusive políticos. El comportamiento del comprador basado en estas necesidades, se fundamenta en el cuidado de su imagen, siendo las prendas de vestir y productos de decoración un elemento fundamental para satisfacer sus requerimientos. Debido a que se encuentra en una etapa de

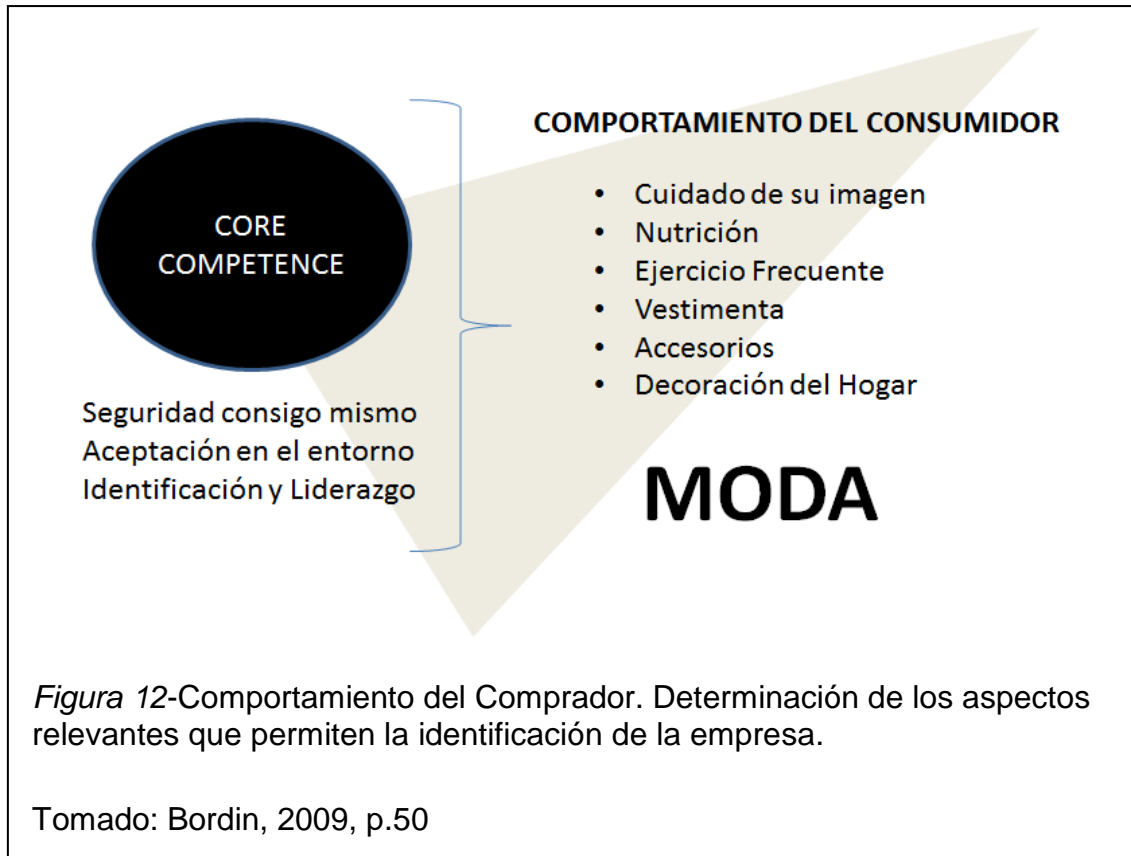
desarrollo profesional y social principalmente, busca la aceptación del entorno, siendo su forma de presentación un aspecto fundamental.

“La imagen que proyecta una persona es fundamental para la impresión generada en su entorno social, siendo determinante en su proceso de crecimiento” (Alguacil, 2010: p.9)

Basado en la preocupación por verse bien y sentirse seguro, la población objetivo busca productos y servicios que le permitan mantener una imagen adecuada. En este aspecto, debe identificarse con claridad la necesidad que no es realmente los productos que consumen sino los que estos producen. En el caso de la presente propuesta, el cliente no busca en realidad la prenda de vestir como tal, sino la seguridad que su uso le provoca, permitiéndole cumplir sus objetivos de integración en su entorno. Bajo este comportamiento descrito, el mercado mundial y nacional ha mantenido un importante crecimiento dado por negocios de spas, peluquerías, tiendas de moda, entre otras.

“El Core Competence determine el enfoque de mercado que un negocio tiene como principal ventaja competitiva la cual permite a los clientes potenciales identificarlo de los demás” (Collins, 2009, p.76)

Analizando el Core Competence del mercado citado, es claro indicar que los productos y servicios que comercializan se enfocan claramente a permitir la identificación de una persona en su grupo, siendo su imagen un elemento representativo, aspectos que han sido descritos en el siguiente organizador
Figura:



3.2. Tamaño del mercado y tendencias

En función a proceso de segmentación desarrollado, el tamaño del mercado está conformado por 7.400 habitantes que por sus características y patrones de compra podrían encontrar en la tienda de marcas compartidas una importante opción para satisfacer sus requerimientos. Dado que el mercado por su tamaño generaría altos costos para su levantamiento, se ha procedido a obtener una muestra en base al siguiente procedimiento:

Figura No. 11- Muestra

$$\text{muestra} = \frac{N \times d^2 \times Z^2}{(N - 1) E^2 + d^2 \times Z^2}$$

Fuente: González, 2008: p.84

En donde,

N = Población

d² = Varianza de la población

N-1 = Corrección necesaria por el tamaño de la población

E = Limite aceptable de error

Z= Valor obtenido mediante niveles de confianza o nivel de significancia con el que se va realizar el tratamiento de las estimaciones.

Los valores aplicados en el cálculo se detallan a continuación:

N= 7.400 habitantes

d 2 = 0,25

N-1 = 7.399

E = 5%

Z = 1,96, tomado en relación al 95%.

Los valores de d, e y z se obtienen en función del nivel de confiabilidad de los datos dados por el 95% de confiabilidad según González, Estadística Aplicada, 2008.

$$M = ((7400 * 0,25 * (1,96^2)) / (((7400 - 1) * (0,05^2)) + (0,25 * (1,96^2))))$$

$$M = 7106,96 / 19,4579$$

$$M = 365,21$$

Los cálculos señalan que la muestra es de 365 clientes potenciales para obtener información 95% confiable.

Para el levantamiento de información, se utilizó una encuesta (Ver Anexo No.1) cuyos resultados se expresan a continuación.

Datos Generales:

Tabla 9-Sector de Residencia

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Norte	195	74,14%
Valles (Cumbaya)	68	25,86%
TOTAL	263	100,00%

Nota: Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta

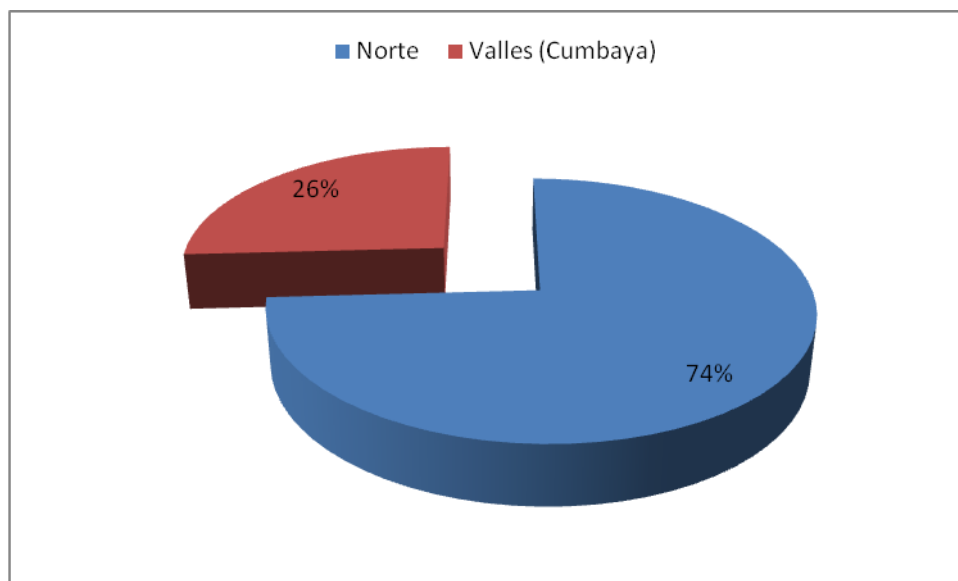


Figura 12- Sector de Residencia.

Tabla. 12-Género

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Masculino	62	23,57%
Femenino	201	76,43%
TOTAL	263	100,00%

Nota: Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta

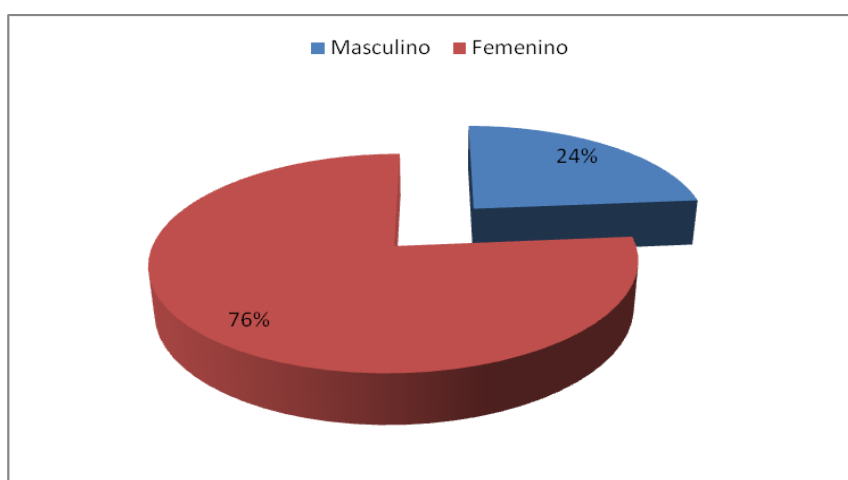


Figura 13-Género.

Tabla 13-Edad

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Entre 21 a 30	65	24,71%
Entre 31 a 40	143	54,37%
Entre 40 a 45	55	20,91%
TOTAL	263	100,00%

Nota: Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta

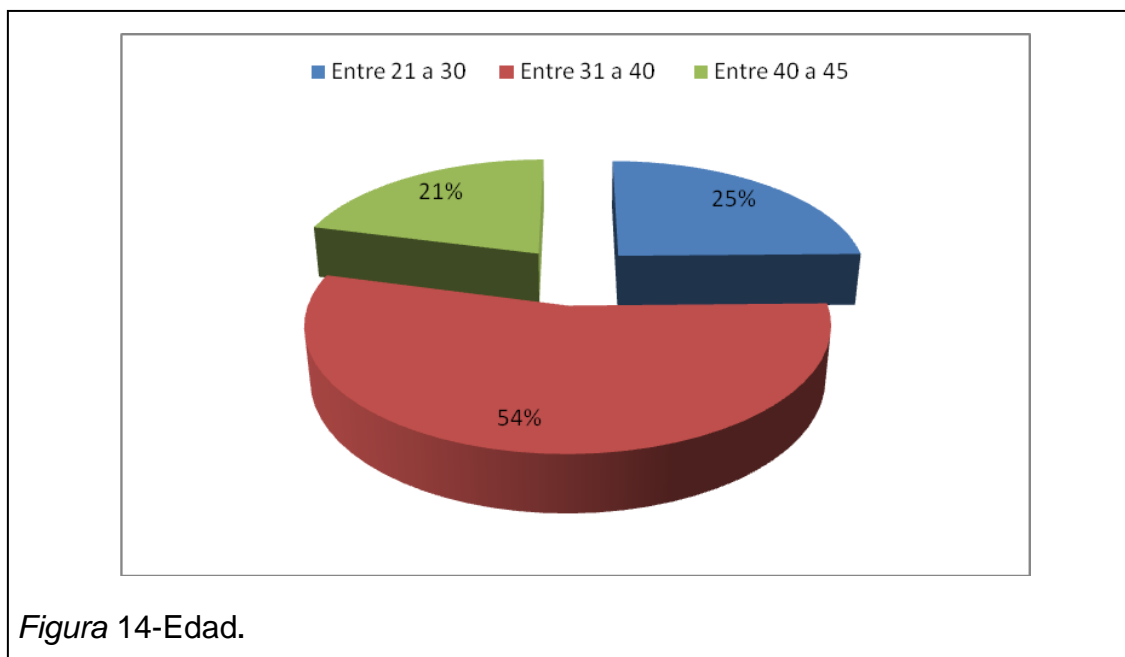
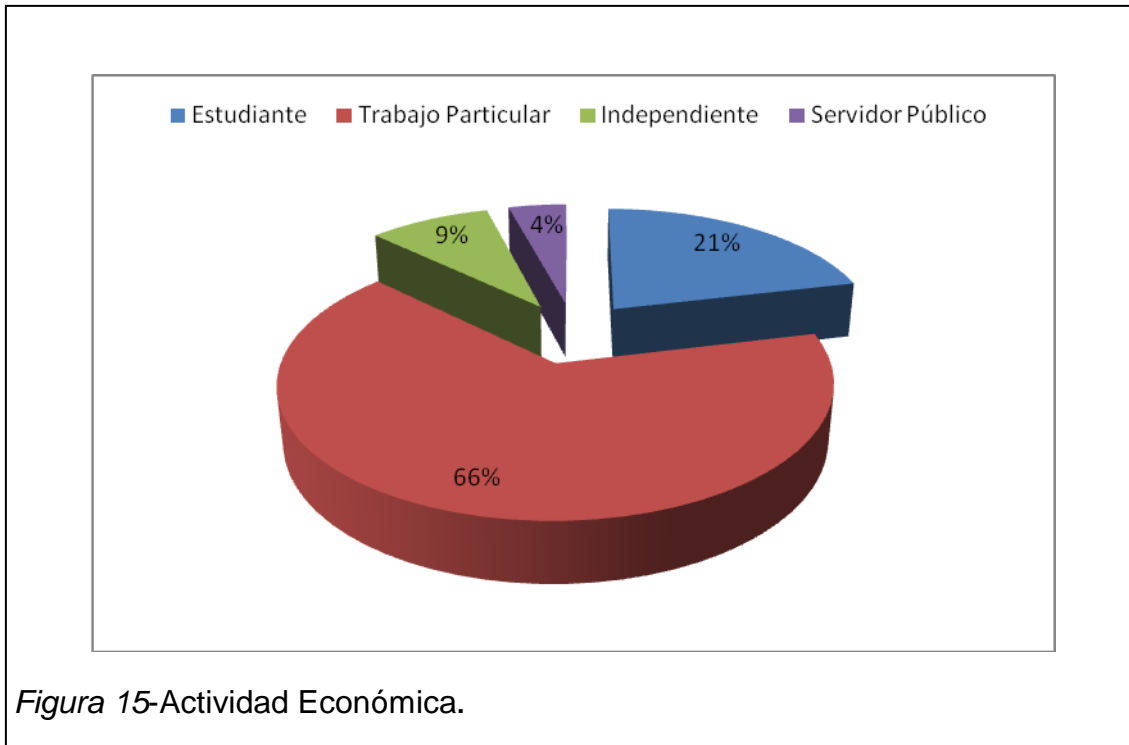


Figura 14-Edad.

Tabla 14-Actividad Económica

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Estudiante	173	65,78%
Trabajo Particular	56	21,29%
Independiente	23	8,75%
Servidor Público	11	4,18%
TOTAL	263	100,00%

Nota: Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta



Análisis e Interpretación:

Como se pudo observar, la encuesta fue aplicada acorde las variables de segmentación definidas para la obtención del mercado objetivo, los resultados obtenidos en los datos generales son:

- En base a la distribución de la población, los clientes potenciales habitan en el Norte de la ciudad principalmente con el 74,14%, en los Valles se encontró el 25,86% de los encuestados. Es importante resaltar que esta zona se encuentra en importante desarrollo.
- El 76,43% de la población es de género femenino y el 23,57% masculino, lo que permitirá disponer de amplios criterios en cuanto a sus patrones de comportamiento.
- En relación a la edad, la principal concentración se encuentra en el rango de 31 a 40 años de edad con el 54,37%, seguido por el rango de 21 a 30 años de edad con el 24,71%, entendiendo que estos segmentos son los que mayor demanda generarán.

- Se observa que la población objetivo trabaja a nivel particular concentrando el 65,78% de los encuestados, seguidos de estudiantes con el 21,29% e independientes con el 8,75%.

Los resultados garantizan disponer de amplios criterios acorde al proceso de segmentación lo que hace del levantamiento un instrumento útil.

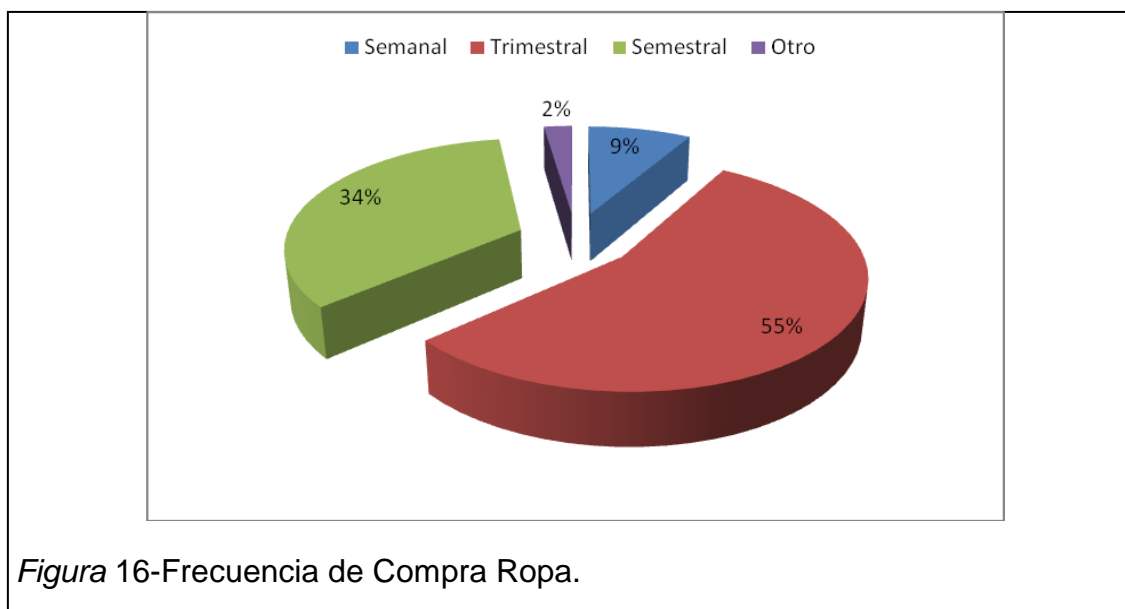
Desarrollo

¿Con que frecuencia adquiere ropa?

Tabla 15-Frecuencia de Compra Ropa

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Semanal	22	8,37%
Trimestral	145	55,13%
Semestral	90	34,22%
Otro	6	2,28%
TOTAL	263	100,00%

Nota: Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta

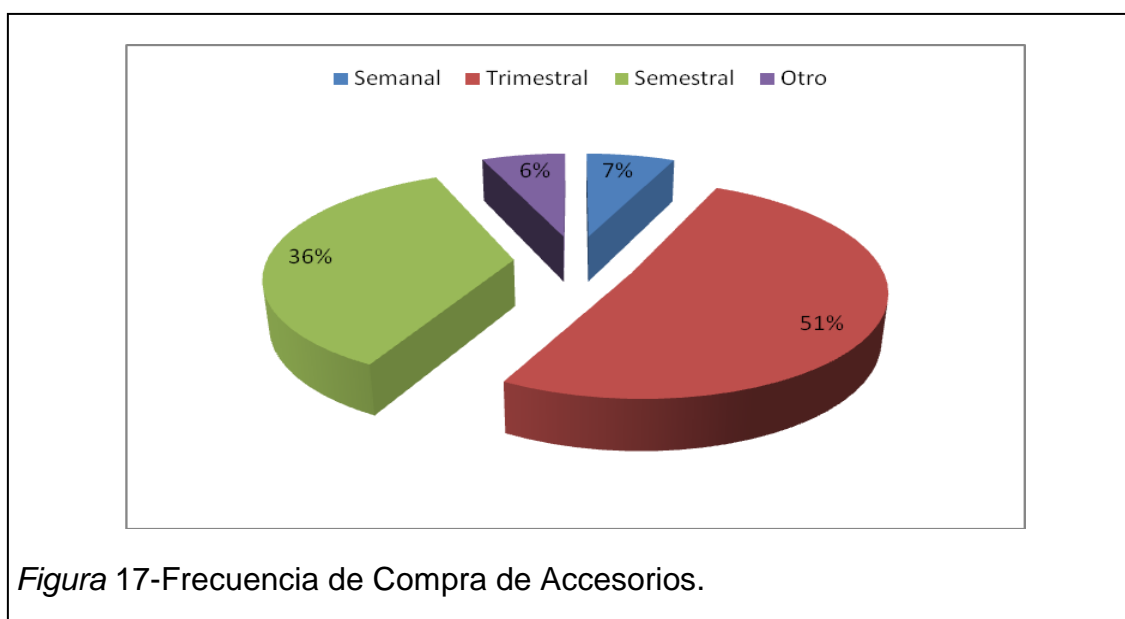


¿Con que frecuencia adquiere accesorios?

Tabla 16-Frecuencia de Compra de Accesorios

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Semanal	18	6,84%
Trimestral	134	50,95%
Semestral	94	35,74%
Otro	17	6,46%
TOTAL	263	100,00%

Nota: Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta



Análisis e Interpretación

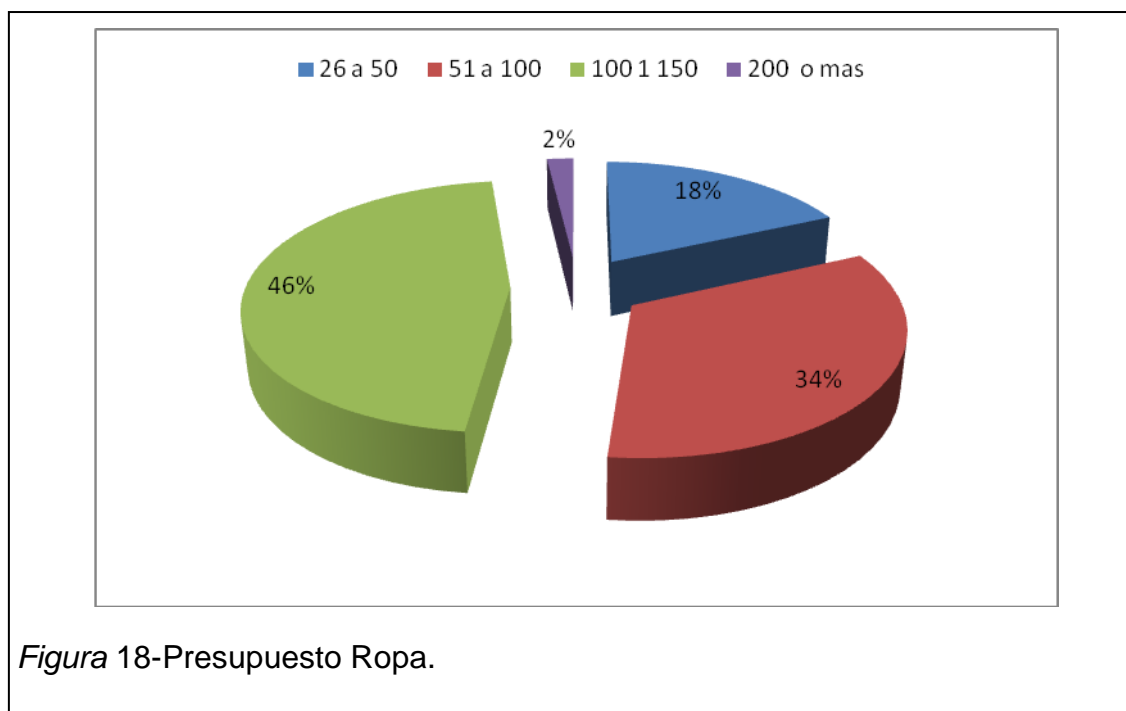
La frecuencia de compra es fundamental para determinar los presupuestos posibles y procesos de abastecimiento de mercadería. En este caso, tanto la ropa como los accesorios mantienen una frecuencia trimestral en la ropa con el 55,13% y en accesorios con el 50,95%, mostrando que es un producto con alta rotación situación que se debe justamente a la alta variabilidad de la moda, que presenta cambios por temporadas que estimulan la demanda.

¿Cuánto invierte usted en su vestimenta?

Tabla 17-Presupuesto Ropa

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
26 a 50	48	18,25%
51 a 100	88	33,46%
100 a 150	122	46,39%
200 o mas	5	1,90%
TOTAL	263	100,00%

Nota: Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta

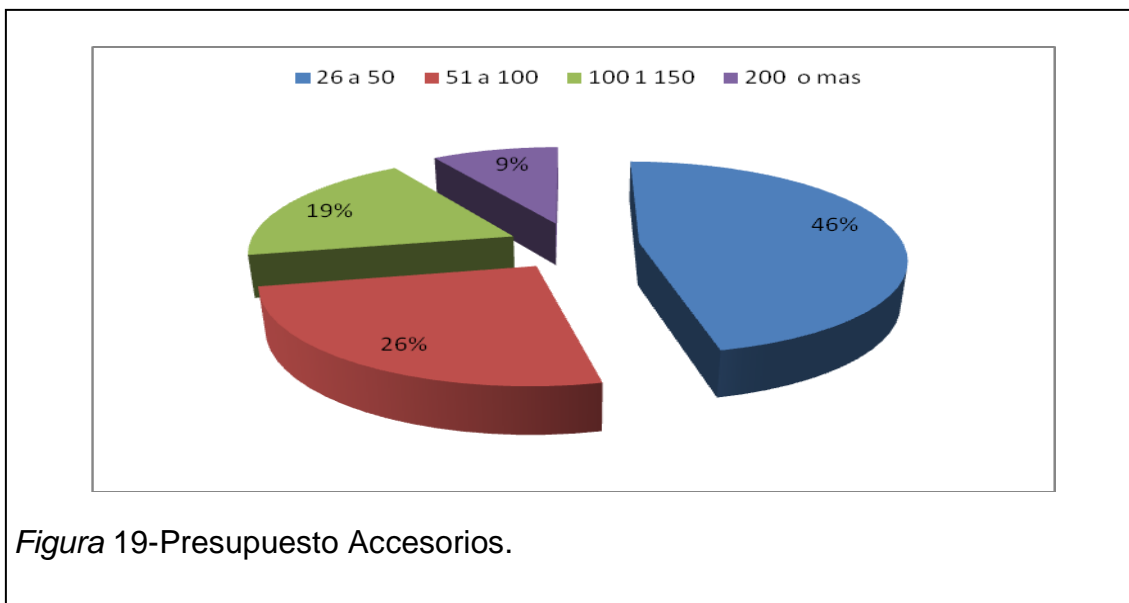


¿Cuánto invierte usted en accesorios para su vestimenta?

Tabla 18-Presupuesto Accesorios

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
26 a 50	122	46,39%
51 a 100	67	25,48%
100 a 150	50	19,01%
200 o mas	24	9,13%
TOTAL	263	100,00%

Nota: Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta



Análisis e Interpretación

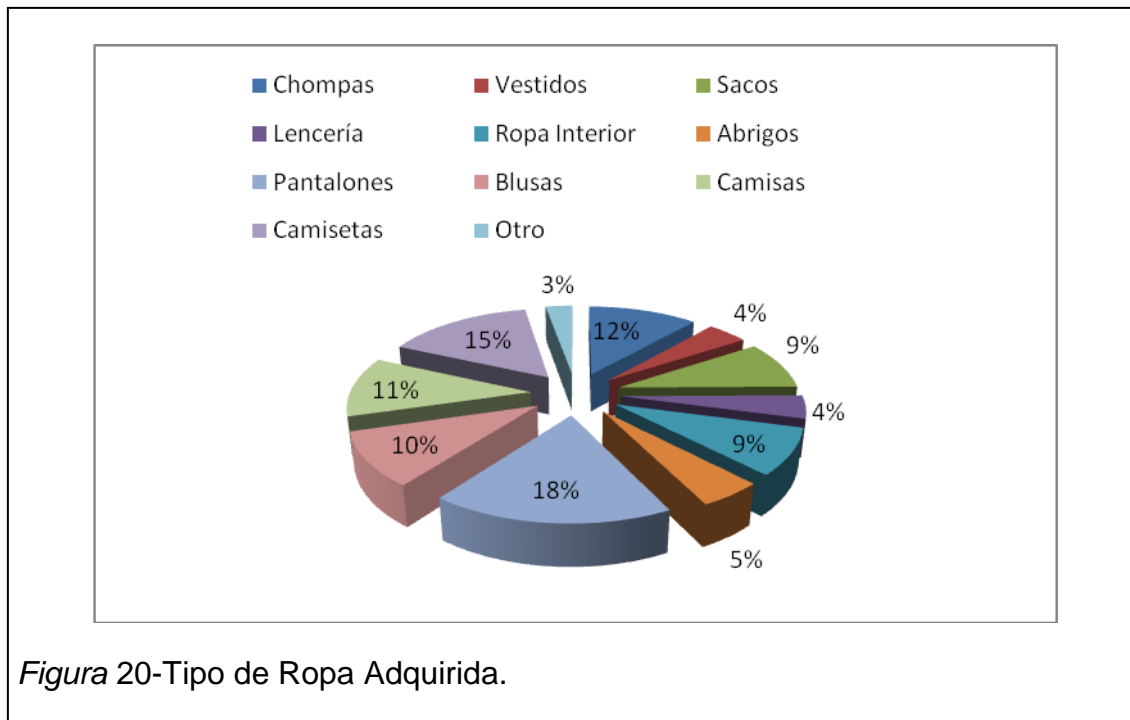
La inversión promedio del cliente objetivo en la ropa y accesorios de moda, permitirá enfocar los productos a su capacidad de pago. En este caso, se observa que en cuanto a ropa, existe un mayor presupuesto comprendido en un rango de 100 a 150 usd con el 46,36% de concentración. En cuanto a los accesorios, el rango de mayor concentración se encuentra comprendido entre 26 a 50 usd situación que debe ser tomado en cuenta para definir los productos a ofertar.

¿Qué tipo de ropa adquiere con mayor frecuencia?

Tabla 19-Tipo de Ropa Adquirida

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Chompas	86	11,54%
Vestidos	32	4,30%
Sacos	67	8,99%
Lencería	32	4,30%
Ropa Interior	64	8,59%
Abrigos	36	4,83%
Pantalones	133	17,85%
Blusas	75	10,07%
Camisas	84	11,28%
Camisetas	115	15,44%
Otro	21	2,82%
TOTAL	745	100,00%

Nota: Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta



¿Qué tipo de accesorios adquiere con mayor frecuencia?

Tabla 20-Tipo de Accesorios Adquiridos

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Zapatos	21	4,09%
Reloj	164	31,97%
Gorras	27	5,26%
Bufandas	19	3,70%
Collares	59	11,50%
Aretes	37	7,21%
Manillas o pulseras	56	10,92%
Gafas	38	7,41%
Camisetas	76	14,81%
Otro	16	3,12%
TOTAL	513	100,00%

Nota: Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta

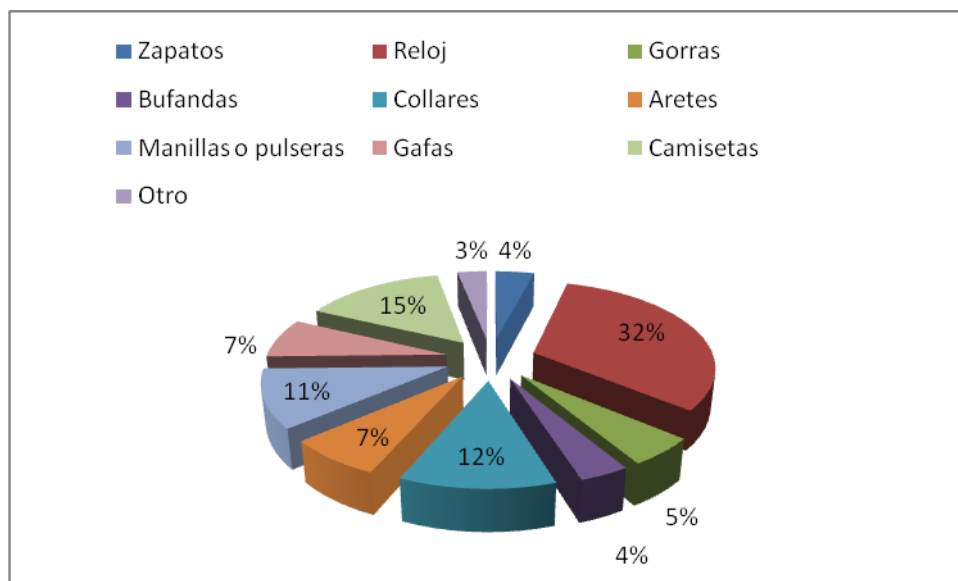


Figura 21-Tipo de Accesorios Adquiridos.

Análisis e Interpretación

Una de las características en el negocio de la moda es la alta cantidad de productos existentes en la ropa y accesorios, por ello, es fundamental conocer la preferencia del cliente para establecer un adecuado proceso de abastecimiento. Conforme a los datos obtenidos, se observa que en cuanto a la ropa los productos más demandados son pantalones con el 17,85%, camisetas con el 15,44% y chompas con el 11,54%.

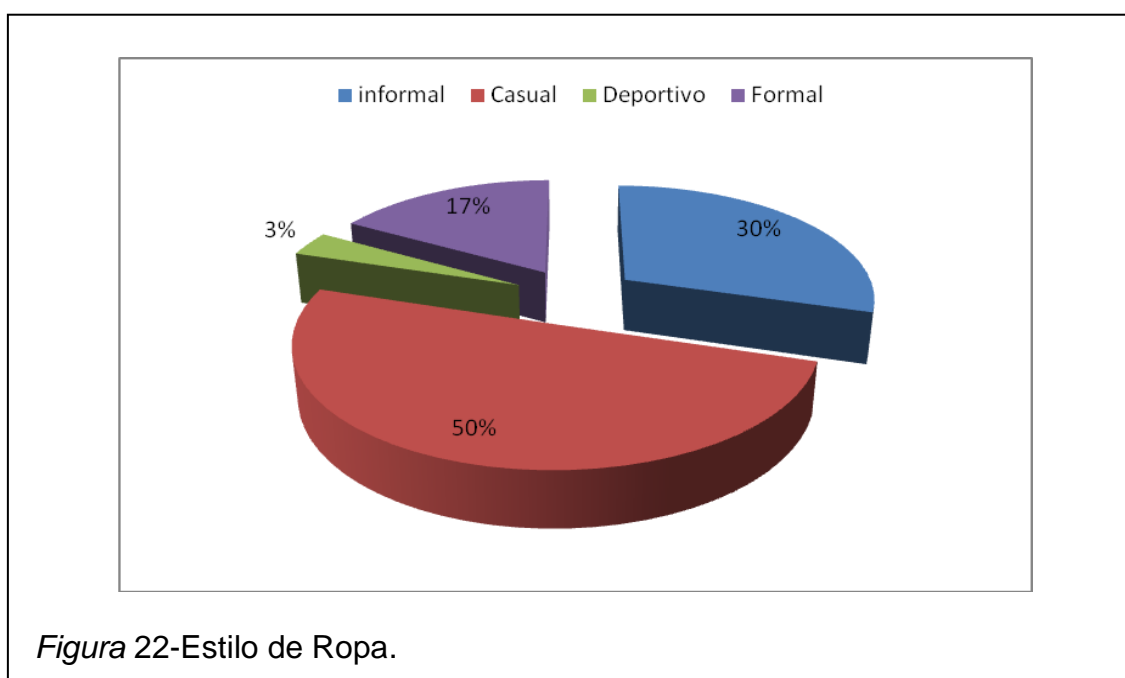
Con relación a los accesorios, los productos más demandados son relojes con el 31,97%, accesorios para camisetas con el 14,81% y manillas o pulseritas con el 10,92% siendo productos que deben estar disponibles en la tienda de marcas compartidas.

¿Cuál es su estilo de Ropa?

Tabla 21-Estilo de Ropa

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
informal	78	29,66%
Casual	132	50,19%
Deportivo	9	3,42%
Formal	44	16,73%
TOTAL	263	100,00%

Nota: Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta



Análisis e Interpretación

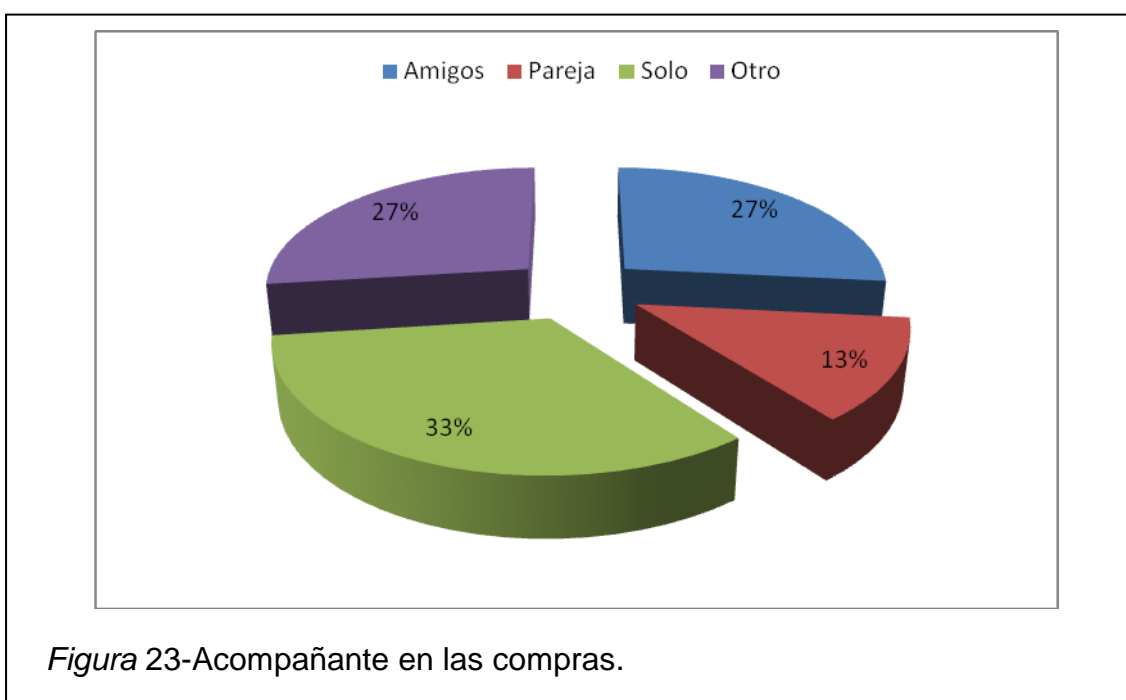
La tienda de marcas compartidas debe buscar un posicionamiento que le permita ser identificada por el cliente situación que determina la importancia en conocer el estilo de ropa de mayor demanda. Los resultados indican que la ropa casual con el 50,19% muestra una amplia ventaja sobre las otras opciones seguida por la ropa informal con el 29,66% siendo las más importantes.

¿Con qué persona realiza sus compras?

Tabla 22-Acompañante en las compras

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Amigos	70	26,62%
Pareja	34	12,93%
Solo	88	33,46%
Otro	71	27,00%
TOTAL	263	100,00%

Nota: Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta



Análisis e Interpretación

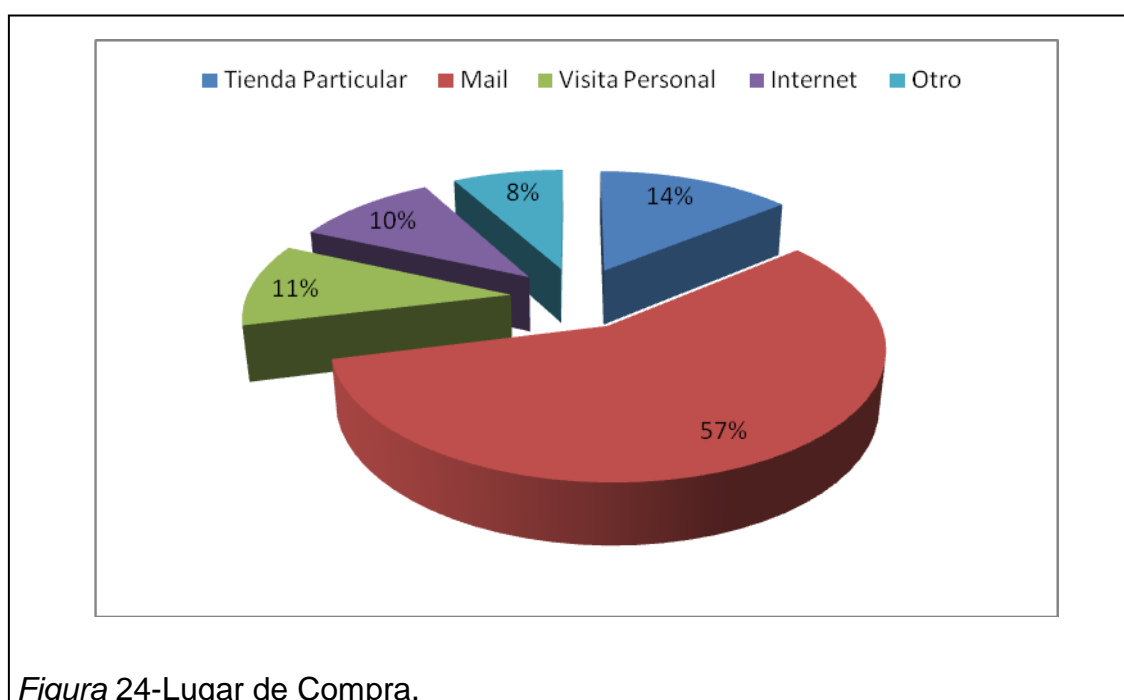
El comportamiento de compra debe estudiarse no solo en los productos demandados sino también en procesos como identificación de fechas preferidas, acompañantes, lugares, entre otros. En este caso, con relación a las personas que acompañan al cliente en la visita a tiendas de ropa, el 33,46% indica que va solo y el 26,62% indica que con amigos. Esta información aporta en la definición de estrategias y decisiones frente a los servicios internos que deben ofrecerse como áreas de descanso que se citó anteriormente.

¿En dónde prefiere comprar su ropa?

Tabla 23-Lugar de Compra

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Tienda Particular	37	14,07%
Mall	150	57,03%
Visita Personal	28	10,65%
Internet	27	10,27%
Otro	21	7,98%
TOTAL	263	100,00%

Nota: Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta



Análisis e Interpretación

Para definir la ubicación del local, uno de los parámetros de estudio es la preferencia de visita del cliente. Los resultados muestran una clara preferencia a mall con el 57% y Otros con el 14% como locales exclusivos. Es importante citar que la oferta de tiendas especializadas de ropa basada en diseñadores ecuatorianas al ser una idea innovadora no responde a patrones comunes de visita pudiendo cambiar la tendencia de ubicación debió justamente a que busca romper paradigmas.

Mencione su lugar favorito para la compra de ropa y accesorios

Tabla 24-Nombre de Lugar Ropa/Accesorios

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Addidas	45	6,28%
Americanino	24	3,35%
MNG	35	4,88%
H&M	27	3,77%
Zara	44	6,14%
Mango	56	7,81%
Guess	89	12,41%
Armani	103	14,37%
Trevoda	88	12,27%
Bershka	76	10,60%
Hollister	41	5,72%
Otros	89	12,41%
TOTAL	717	100,00%

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Ona Saez	35	4,84%
Nine West	64	8,85%
Gema	24	3,32%
Aeroostale	29	4,01%
Converse	67	9,27%
Zara	90	12,45%
Forever 21	76	10,51%
HKM	43	5,95%
Victoria Pink	49	6,78%
Bosi	101	13,97%
Pluma Azul	33	4,56%
Otros	112	15,49%
TOTAL	723	100,00%

Nota: Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta

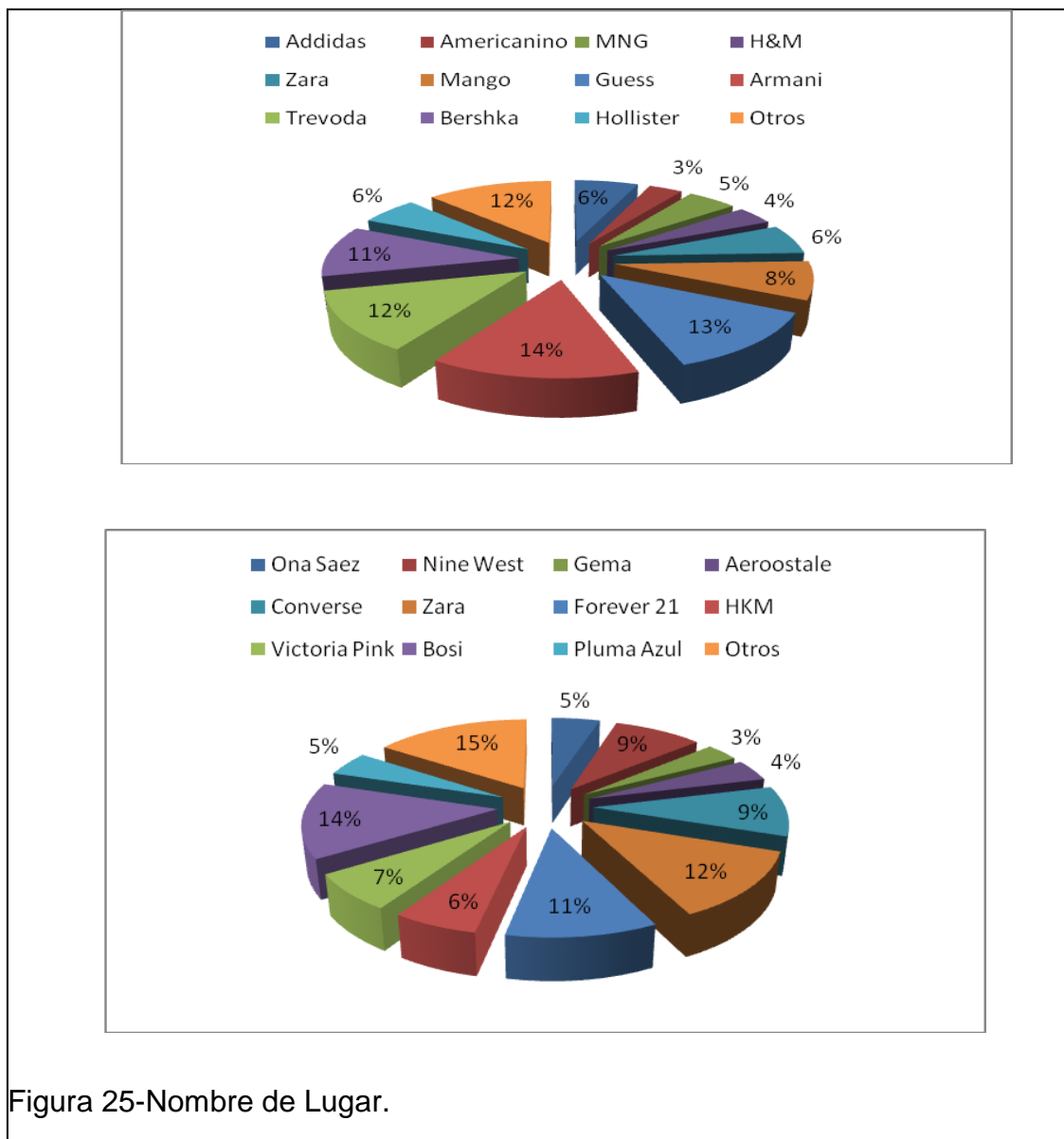


Figura 25-Nombre de Lugar.

Análisis e Interpretación

Los lugares favoritos para comprar determinan el nivel de posicionamiento de la competencia directa e indirecta, permitiendo definir las estrategias requeridas acorde a los objetivos buscados. En cuanto a la ropa, es claro que las importadas gozan de una aceptación debido a su relación con la calidad, dentro de estas destaca Armani con el 14,37% y Guess con el 12,41%.

En cuanto a accesorios, Bosi con el 13,97% y Zara con el 12,45% son las preferidas. Es fundamental analizar las estrategias que estas marcas realizan para analizar cómo pueden ser minimizadas.

¿Se encuentra satisfecho con el lugar en donde compra regularmente ropa o accesorios?

Tabla 25-Nivel de Satisfacción

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Si	175	66,54%
No	88	33,46%
TOTAL	263	100,00%

Nota: Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta

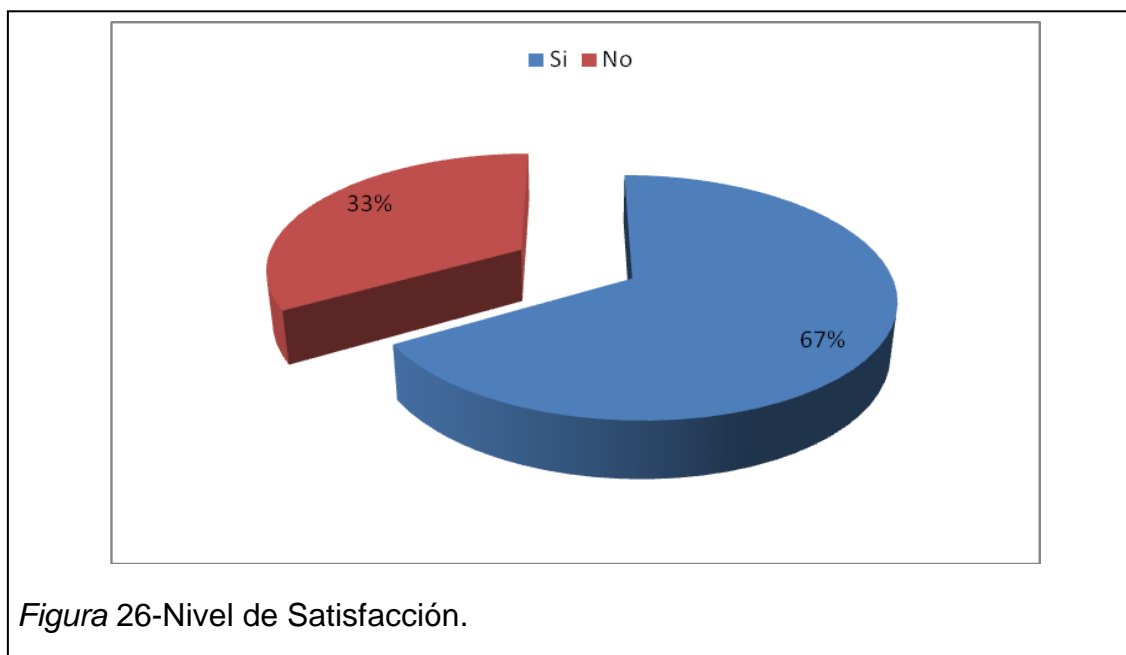


Figura 26-Nivel de Satisfacción.

Análisis e Interpretación

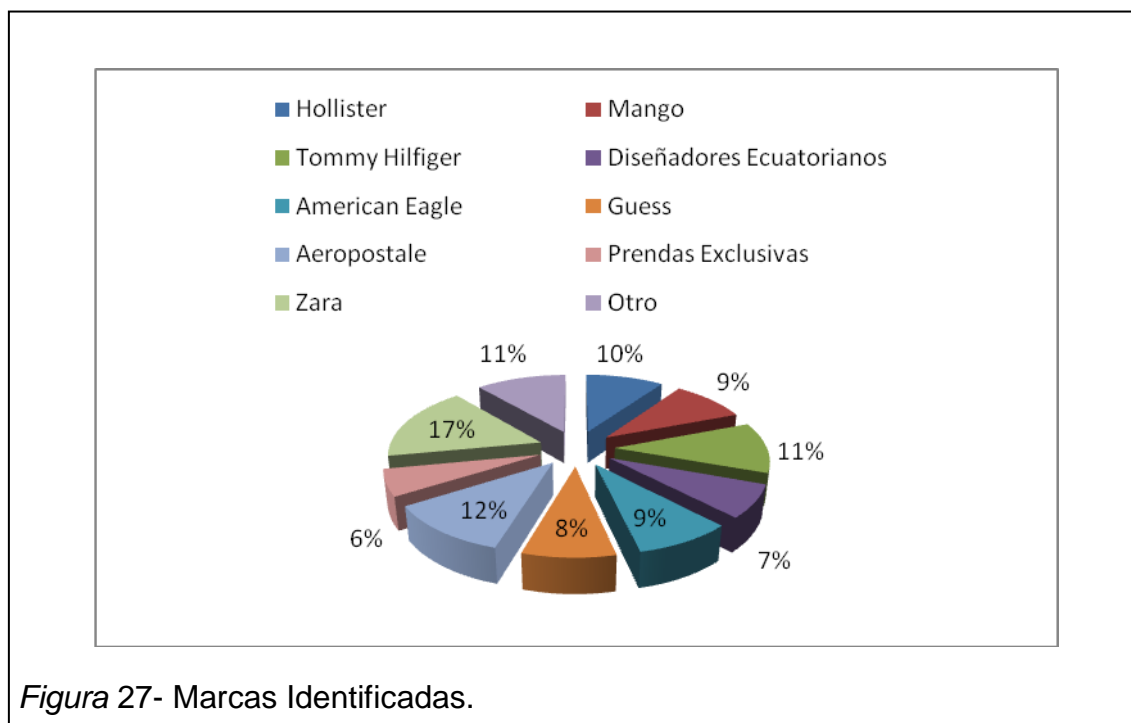
El nivel de satisfacción de compra determina la apertura del mercado frente a nuevas opciones. Los resultados muestran que efectivamente existen barreras de ingreso cuando los clientes con el 67% muestran satisfacción frente a las marcas que consumen. Sin embargo, pese a esta situación, se resalta nuevamente el direccionamiento diferente de la propuesta de tiendas compartidas en donde sus productos son exclusivos, diseñados acorde a tendencias propias y no responden a tendencias internacionales.

Marque con una X las marcas de ropa de su preferencia. ESCOJA VARIAS OPCIONES

Tabla 26-Marcas identificadas

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Hollister	63	9,75%
Mango	61	9,44%
Tommy Hilfiger	73	11,30%
Diseñadores Ecuatorianos	47	7,28%
American Eagle	56	8,67%
Guess	53	8,20%
Aeropostale	74	11,46%
Prendas Exclusivas	38	5,88%
Zara	108	16,72%
Otro	73	11,30%
TOTAL	646	100,00%

Nota: Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta



Análisis e Interpretación

En base a las respuestas obtenidas con este cuestionamiento, es observable que el mercado tiene un conocimiento bajo sobre prendas y accesorios de

diseñadores ecuatorianos, opción que obtuvo el 7,28% frente a la preferencia de marcas internacionales como Zara que alcanzó el 16,72%

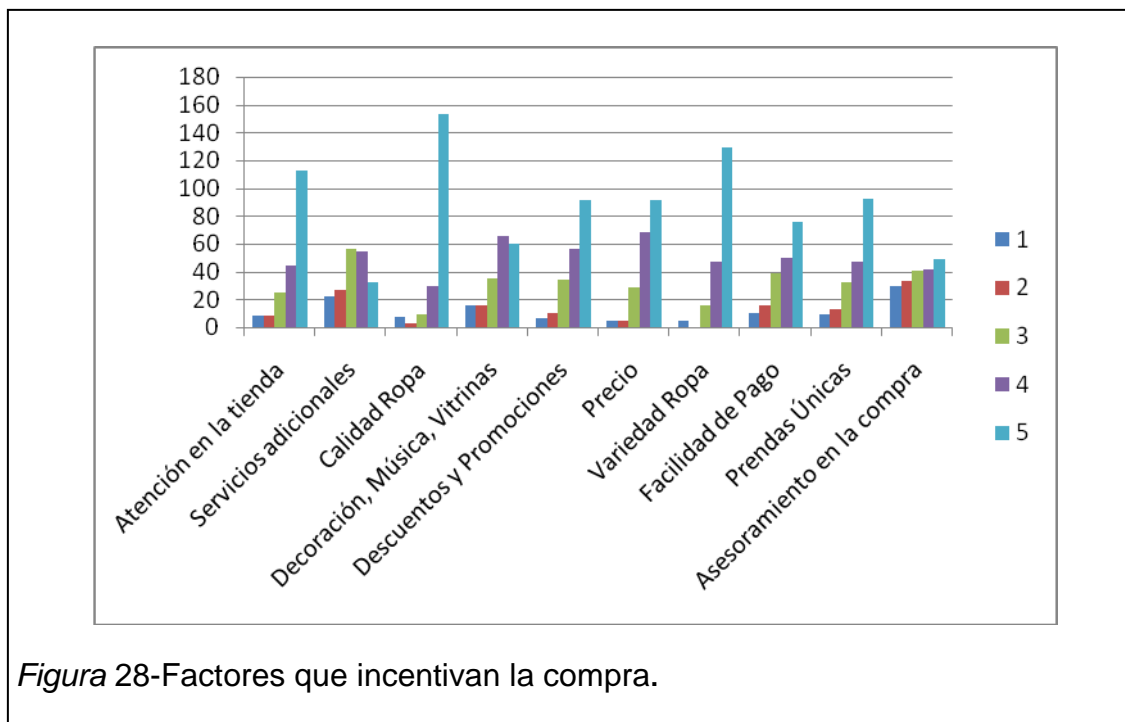
Es claro que el mercado ecuatoriano en cuanto al negocio de la moda es ampliamente dominado por marcas internacionales, situación que demanda de estrategias de información y comunicación para abrir el criterio y buscar espacios que promuevan el desarrollo del negocio.

**¿Qué factor es el que más le atrae de un local de ropa y accesorios?
(Siendo 5 el más importante y 1 el menos importante)**

Tabla 27-Factores que incentivan la compra

OPCIÓN	1	2	3	4	5
Atención en la tienda	8	8	25	44	113
Servicios adicionales	22	27	56	54	32
Calidad Ropa	7	3	9	30	153
Decoración, Música, Vitrinas	16	16	35	66	60
Descuentos y Promociones	6	10	34	56	91
Precio	5	5	29	68	91
Variedad Ropa	5	0	16	47	129
Facilidad de Pago	10	16	39	50	76
Prendas Únicas	9	13	32	47	92
Asesoramiento en la compra	30	33	41	42	49

Nota: Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta



Análisis e Interpretación

Identificar los factores de compra de la demanda es necesario para conformar propuestas viables y accesibles. Dentro de las opciones presentadas, las de mayor relevancia calificada con 5 por más clientes potenciales es la calidad de la ropa, seguida por la variedad y la atención respectivamente.

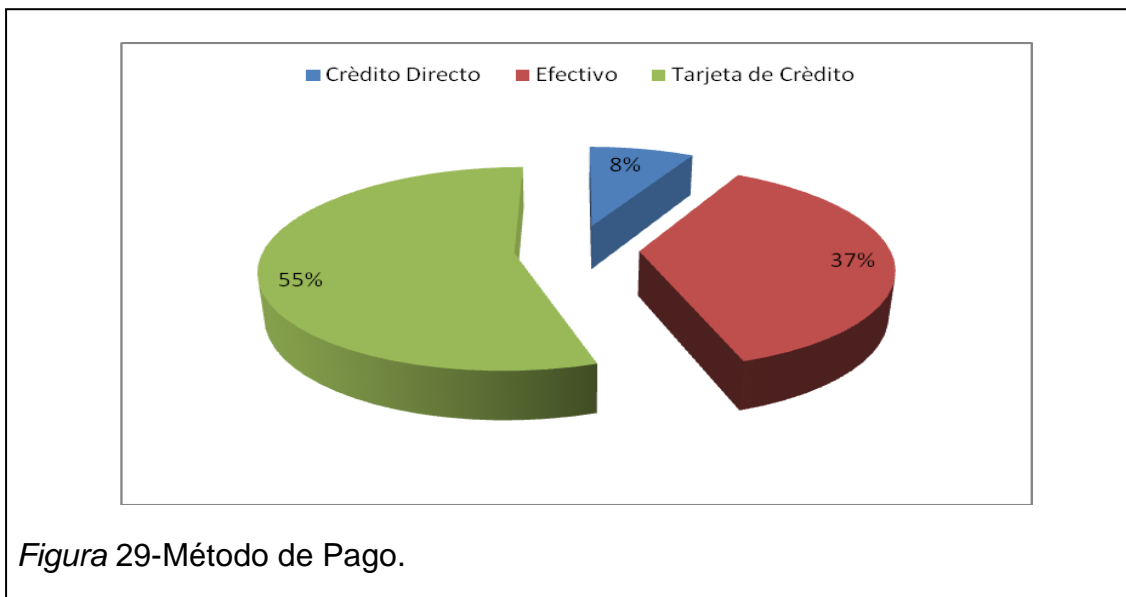
Por el contrario, las opciones menos influyentes son los servicios adicionales y el asesoramiento en la compra.

¿Qué método de pago es el que más utiliza?

Tabla 28-Método de Pago

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Crédito Directo	21	7,98%
Efectivo	97	36,88%
Tarjeta de Crédito	145	55,13%
TOTAL	263	100,00%

Nota: Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta



Análisis e Interpretación

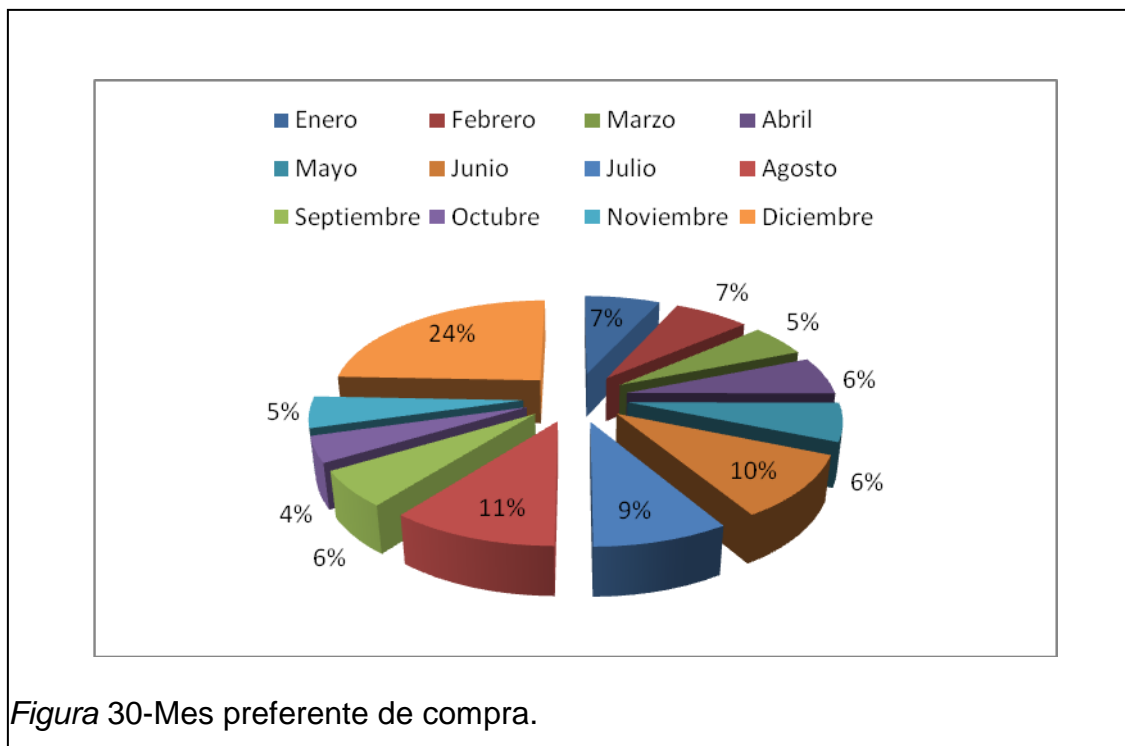
La forma de pago determina las opciones que deben ser incluidas en la tienda para incentivar la venta. En este caso las tendencias muestran una clara preferencia al uso de tarjetas de crédito con el 55%, seguida de la compra en efectivo o cheque con el 37%, mecanismos que necesariamente deben encontrarse en la tienda.

¿En qué mes del año adquiere frecuentemente ropa y accesorios?

Tabla 29-Mes preferente de compra

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Enero	38	6,86%
Febrero	38	6,86%
Marzo	29	5,23%
Abril	34	6,14%
Mayo	34	6,14%
Junio	56	10,11%
Julio	48	8,66%
Agosto	59	10,65%
Septiembre	32	5,78%
Octubre	23	4,15%
Noviembre	28	5,05%
Diciembre	135	24,37%
TOTAL	554	100,00%

Nota: Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta



Análisis e Interpretación

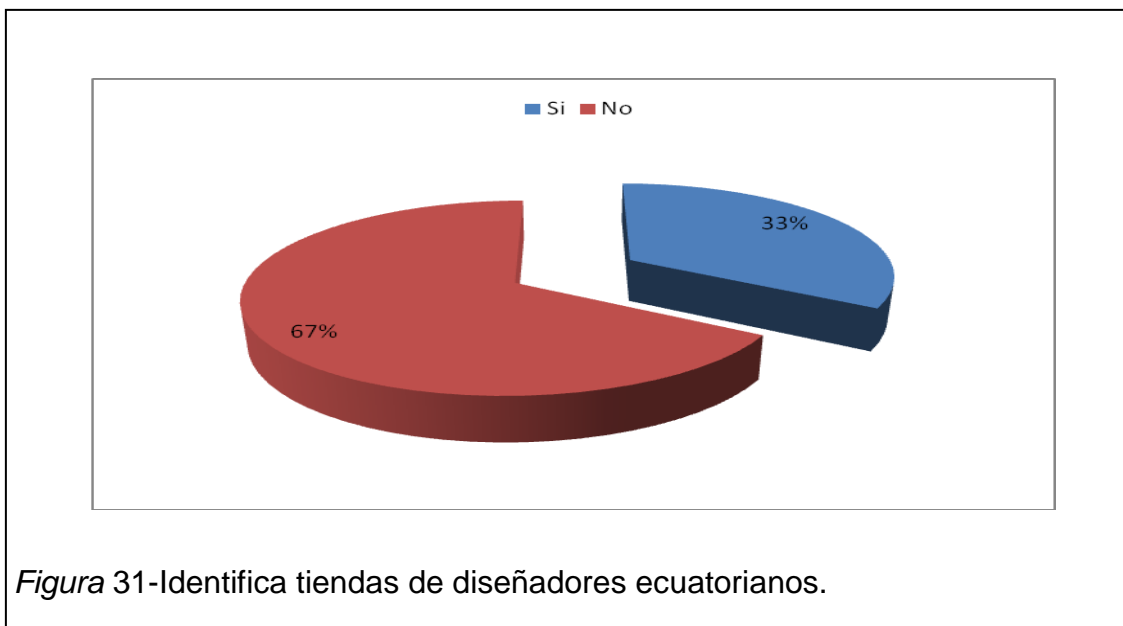
Acorde a los resultados, el proceso cíclico de comportamiento de compra presenta una ventaja en cuanto a su regularidad manteniendo promedios similares en los meses, con claros picos en diciembre por las épocas festivas con el 24,37% y en agosto con el 10,65% que guarda relación con la temporada de verano en el país.

¿Conoce o ha comprado en una tienda en la cual pueda adquirir ropa o accesorios, de calidad a precios convenientes, elaborados por diseñadores Ecuatorianos?

Tabla 30-Identifica Tiendas de diseñadores ecuatorianos

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Si	88	33,46%
No	175	66,54%
TOTAL	263	100,00%

Nota: Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta



Análisis e Interpretación

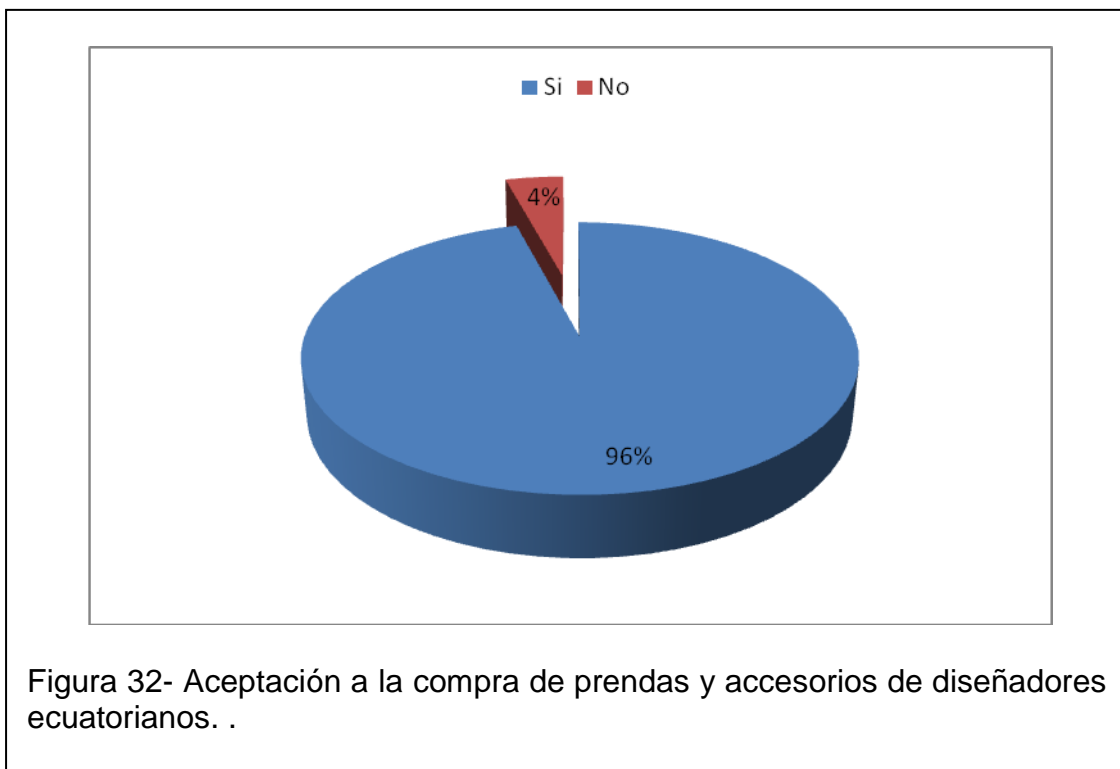
El posicionamiento actual de tiendas especializadas en diseñadores ecuatorianos es bajo en el país, con las repuestas obtenidas se confirma este criterio cuando el 67% no conoce ninguna tienda al respecto. Los resultados pueden ser interpretados de dos maneras, la primera negativa cuando se observa la necesidad de estrategias para fomentar su identificación que pueden generar costos altos, la segunda es positiva ya que se demuestra la existencia de un nicho de mercado en donde la apertura de la tienda compartida inicie su desarrollo, lo que puede permitir alcanzar una posición de liderazgo.

¿Estaría dispuesto a adquirir ropa y accesorios de diseñadores ecuatorianos en una sola tienda?

Tabla 31-Aceptación a la compra de prendas y accesorios de diseñadores ecuatorianos

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Si	252	95,82%
No	11	4,18%
TOTAL	263	100,00%

Nota: Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta



Análisis e Interpretación

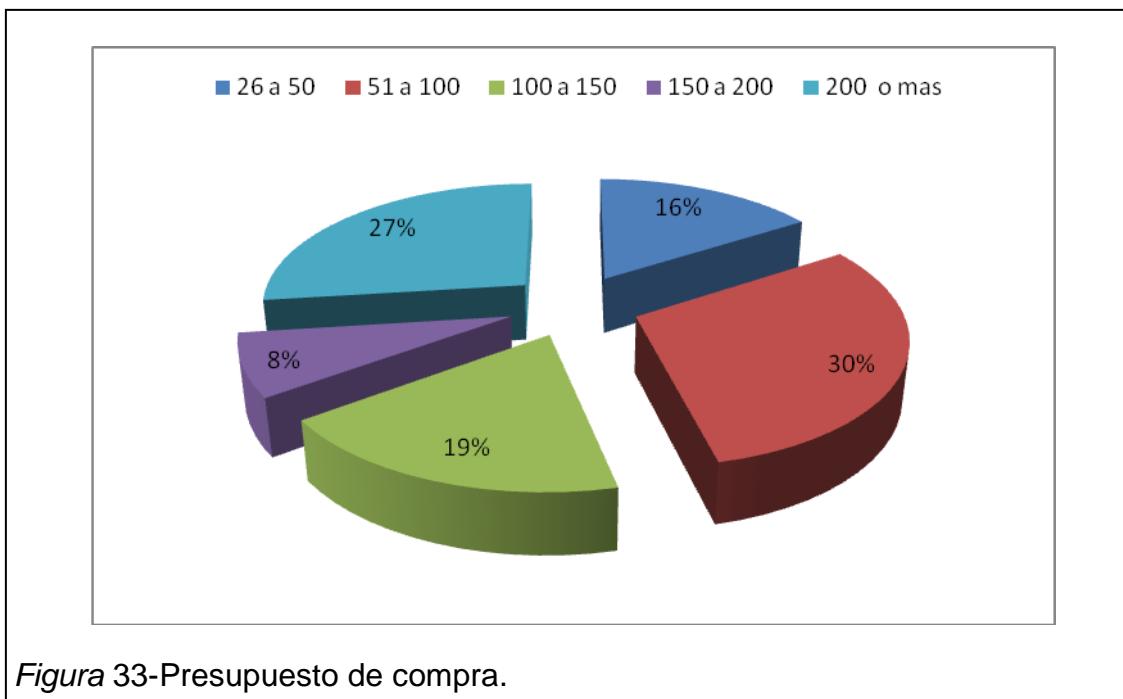
Pese al bajo posicionamiento de este tipo de negocios, se encuentra un mercado receptivo en donde el 96% de los encuestados determina que si compraría en tiendas de diseñadores ecuatorianos, lo que es sin duda un factor positivo para su desarrollo.

¿Cuánto estaría dispuesto a gastar en una tienda de diseñadores ecuatorianos?

Tabla 32-Presupuesto de compra

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
26 a 50	42	15,97%
51 a 100	80	30,42%
100 a 150	49	18,63%
150 a 200	21	7,98%
200 o mas	71	27,00%
TOTAL	263	100,00%

Nota: Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta



Análisis e Interpretación

El presupuesto de gasto en este tipo de tiendas es similar a los presupuestos de gasto anteriormente analizados. En este caso, la mayor concentración se encuentra en productos con un rango de 51 a 100 usd por compra con el 30% de aceptación, seguidos por un rango de 200 usd o más con el 27%. Los valores determinan su enfoque a mercados con alta capacidad de pago principalmente.

¿Cuál es la promoción que preferiría recibir en una tienda de diseñadores ecuatorianos?

Tabla 33-Tipo de promoción buscada

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Descuentos	134	50,95%
Prendas Adicionales	67	25,48%
Otro	62	23,57%
TOTAL	263	100,00%

Nota: Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta

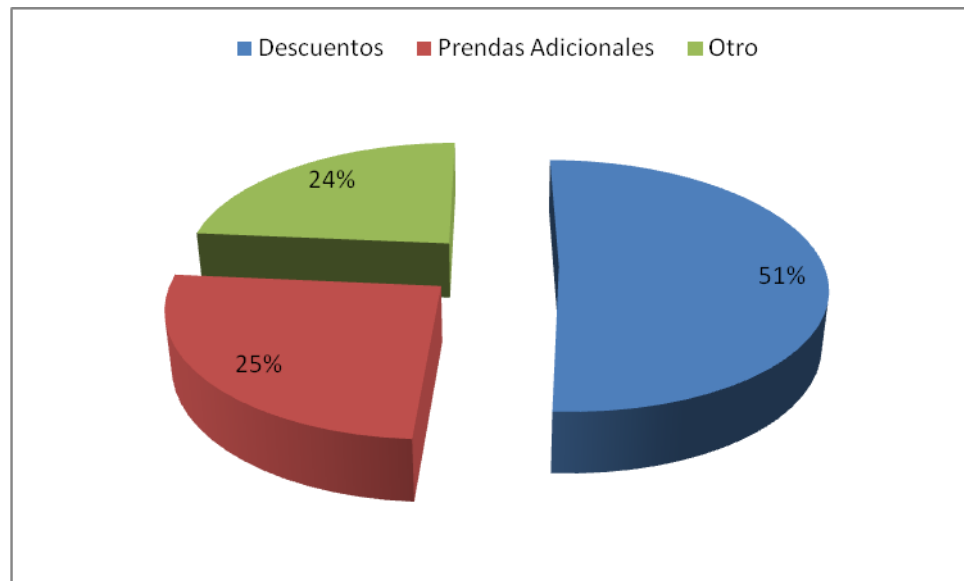


Figura 34-Tipo de promoción buscada.

Análisis e Interpretación

Las promociones son incentivos de compra que por los resultados alcanzados muestra ser importantes en el mercado. En este caso los descuentos son los de mayor impacto con el 51% seguidos de descuentos en prendas adicionales con el 25% principalmente. Los resultados permiten analizar que es fundamental su uso en el plan de mercadeo a desarrollar.

Desarrollo del Grupo Focal

Buscando información sobre los patrones de consumo complementarios a los obtenidos en la encuesta, se procedió a realizar un grupo focal, obteniendo las siguientes respuestas:

Tabla 34- Resultados del Grupo Focal

Incentivos de compra	Atención	Calidad	Local	Precio	Forma de Pago
Patrones relevantes para la compra de una prenda de vestir	13	15	7	12	11
Patrones relevantes para la compra de un accesorio	6	14	11	12	8
Patrones relevantes para la compra de un adorno para el hogar	9	10	9	11	12
TOTAL	28	39	27	35	31
Aspectos relacionados a productos ecuatorianos	Atención	Calidad	Local	Precio	Forma de Pago
Forma de atención del personal	14	11	12	9	12
Decoración de los locales comerciales	9	8	10	12	11
Servicios complementarios en los locales comerciales	15	15	12	14	12
TOTAL	38	34	34	35	35
Criterios sobre productos de diseñadores ecuatorianos	Alta	Media	Baja		
Calidad	13	2	0		
Accesibilidad	14	0	1		
Tendencia y Moda	12	2	1		
Disponibilidad	10	4	1		
TOTAL	49	8	3		

Nota: Datos obtenidos de la aplicación de la realización del grupo focal

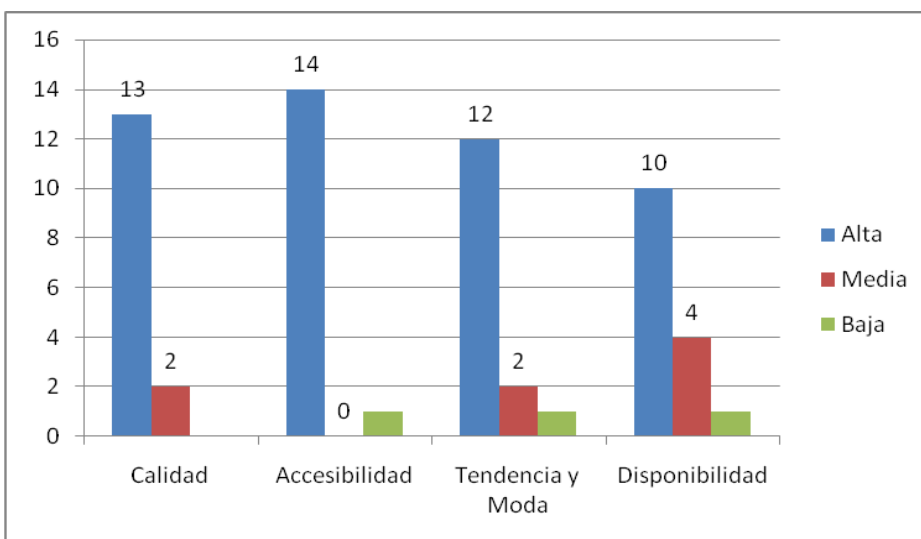
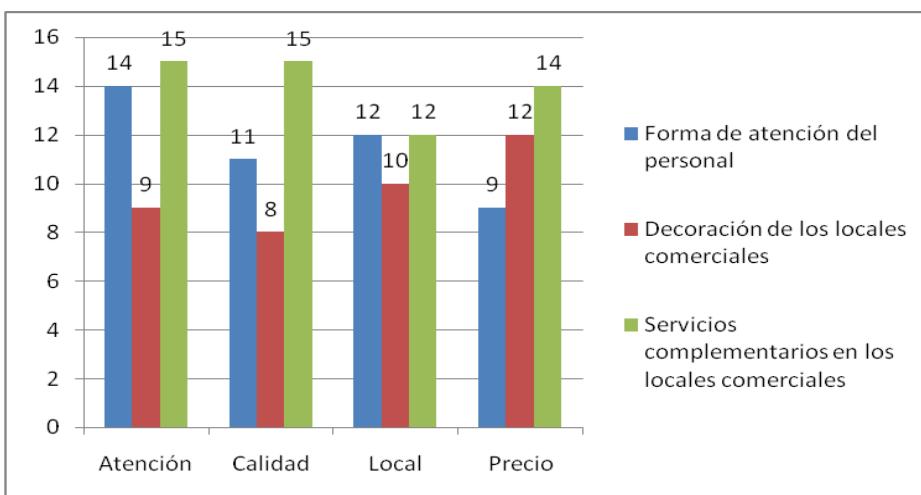
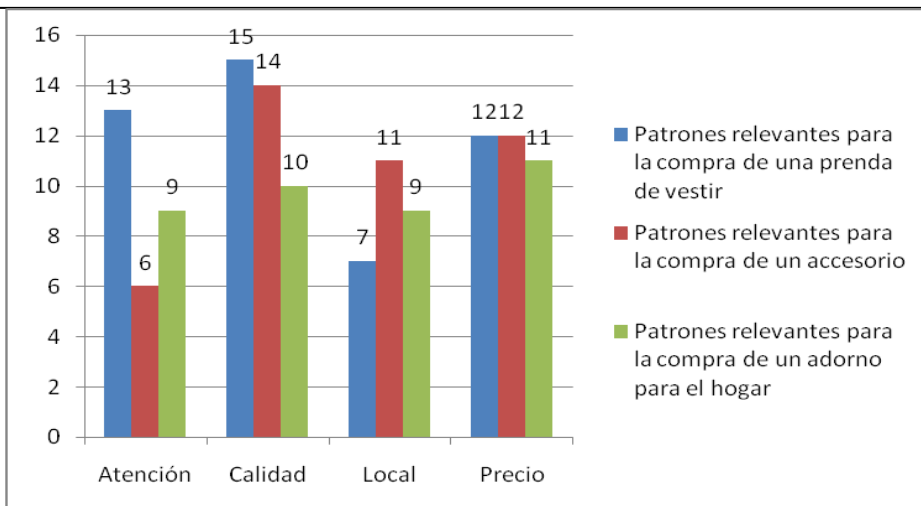


Figura 35. Resultados del Grupo Focal.

Los resultados obtenidos, permiten formular las siguientes conclusiones

- Los incentivos de compra señalan que la calidad en el producto es el factor de preferencia con el 39 puntos, seguido por el precio con 35 puntos y la forma de pago con 31. Se confirma la necesidad de disponer de productos altamente calificados y alternativas de pago para que se pueda incentivar a la demanda.
- Con relación a los aspectos relacionados con la percepción de la demanda sobre productos manufacturados en el país, se obtiene que los aspectos más relevantes son la atención que recibe el cliente en los puntos de venta con 38 puntos, seguido por el precio con 35 puntos y la forma de pago 35 puntos confirmando que estos son los factores más importantes en la decisión de compra.
- Los productos de diseñadores ecuatorianos son considerados de alta calidad con 49 puntos lo que implica una aceptación que debe aprovecharse para su mejor posicionamiento.

Desarrollo de la entrevista:

Entrevistada: Ing Rennata Paz Mercado

Cargo: Casting Director at Terry Berland Castin. LA-California

Experiencia: Organizadora de Miami Fashion Week. Asesora Ecuador Fashion Week

1. ¿Bajo su criterio que posicionamiento tienen los diseñadores ecuatorianos en el mercado mundial de la moda?

Ecuador no es un país referente de la moda internacional. Sin embargo tiene un alto potencial de desarrollo evidenciado en el Ecuador Fashion Week realizado en el 2012, del cual fui parte en el tema de organización. El mercado dispone en la actualidad de una mejor infraestructura compuesta por escuelas de formación, agencias de modelo y eventos de pasarela, lo que determina un mejor escenario en un futuro cercano.

2. ¿Qué aspectos considera necesarios realzar para mejorar dicho posicionamiento?

Es necesario organizar esfuerzos y crear puntos más efectivos de difusión del producto de los diseñadores nacionales. En este caso, la organización de eventos debe estar respaldada por firmas destinadas a la moda como tiendas exclusivas, eventos de exposición y medios de información especializados.

Es necesario establecer un crecimiento en conjunto de cada uno de los elementos citados para hacer de la moda un elemento que pueda ser mejor identificado en el país.

3. ¿Considera que la apertura de una tienda de marcas compartidas en Ecuador representa una ventana para la promoción de diseñadores ecuatorianos?

Es un elemento fundamental debido a que se convierte en una vitrina de desarrollo para la promoción de los diseños nacionales. Es importante no obstante evaluar el nivel de maduración del cliente objetivo para determinar su percepción dentro de lo que significa y representa un producto nacional especializado.

4. ¿Qué características deben implementarse en la tienda de marcas compartidas para promocionar sus productos?

Considero que lo más importante es los mecanismos de difusión que la tienda tenga para poder dar a conocer las colecciones y productos que exhibe. En este caso, es fundamental que el diseñador sea reconocido por su trabajo y tendencias a fin de que la demanda reaccione positivamente. A nivel logístico, la tienda debe estar ubicada en un lugar accesible y contar con servicios propios de una tienda de moda, mismos que en Ecuador representarán una novedad.

5. ¿Qué aspectos debe cubrir una tienda de marcas compartidas para estar a nivel de las tiendas internacionales de moda?

Debe mantener altos niveles de calidad en los productos que exhibe con un claro concepto de moda. En este caso, la tienda debe establecer adecuadas relaciones públicas que permitan su posicionamiento, verificando que sus productos estén acorde a altas exigencias de la demanda.

3.3. La competencia y sus ventajas

Tomando como referencia los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta, el mercado de tiendas exclusivas de diseñadores ecuatorianos no tiene mayor competencia directa pero si indirecta. En este caso, la apertura del negocio deberá permitir su identificación en el mercado objetivo para que se convierta en una opción de compra frente a las tiendas de marcas internacionales principalmente.

Las tiendas de marca que representan una competencia serán Armani, Guess, Saenz respectivamente, las cuales al ser multinacionales tendrán una adecuada capacidad de reacción que debe anticiparse para permitir la obtención de una participación rentable.

3.4. Participación de mercados y ventas de la industria

El nivel de mercado en el ámbito de la moda en el país tiene un claro liderazgo de la ropa y accesorios importados, por lo que es importante analizar su comportamiento, situación que puede describirse en los siguientes aspectos:

- Encarecimiento de la importación por medidas arancelarias proteccionistas en el mercado han generado una reducción porcentual en el 2012 del 20% de importaciones frente al año pasado
- La importación de prendas de vestir y calzado tiene un gravamen dado por el Consejo Nacional de Calidad CONCAL que cambio el Reglamento 13 determinando en la actualidad que debe toda importación de estos insumos disponer de certificados de calidad INEN para permitir su

ingreso. Esto no es una situación negativa, ya que antes el certificado debía emitirse en el origen lo que representa una descarga burocrática importante compensatoria al arancel citado.

3.5. Evaluación del mercado durante la implementación

Al ser una propuesta innovadora, el proceso de implementación demanda de estrategias sólidas que permitan al cliente objetivo incorporar a sus alternativas de compra prendas de vestir y accesorios de diseñadores ecuatorianos. En este caso, es fundamental orientar la información hacia la calidad de productos nacionales acorde a los internacionales, manteniendo el estatus de exclusividad necesario y requerido por la demanda.

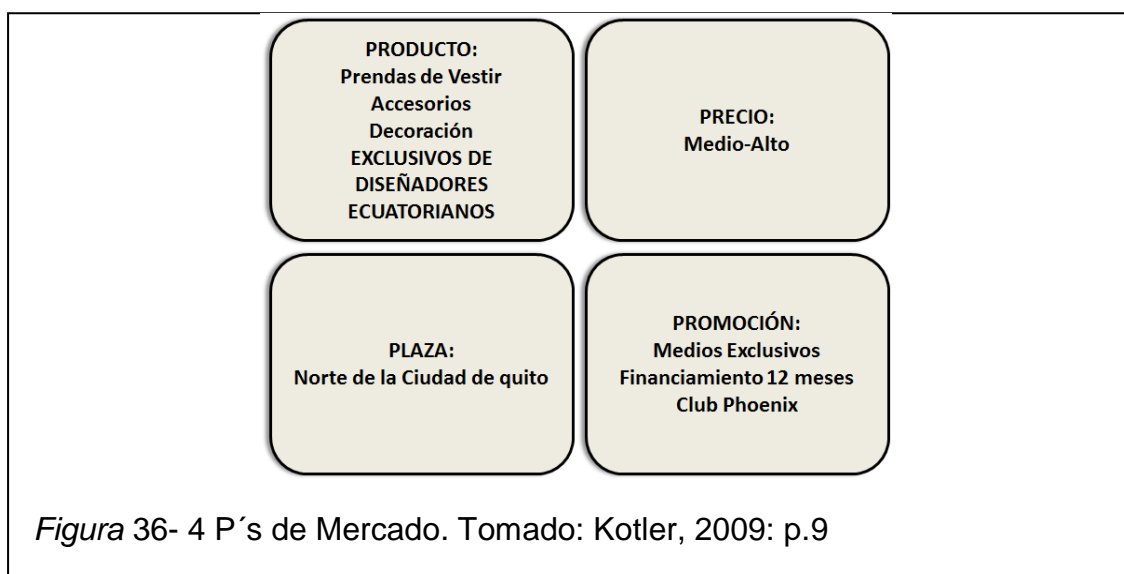
La información obtenida, indica que debe abrirse el mercado, lo cual puede demandar grandes cantidades de inversión en la publicidad necesaria para darse a conocer, situación que es una barrera de entrada. No obstante, la creatividad en su definición puede marcar la diferencia, siendo eficientes en la gestión tanto de la propuesta innovadora como en lograr que se incluya dentro de los patrones de consumo actuales.

4. CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING

4.1 Estrategia General de Marketing

La estrategia general de marketing que se empleará será de Descreme, basada en un enfoque exclusivo a un mercado de alto poder adquisitivo. Según Porter (1987), esta estrategia es adecuada cuando el producto o servicio a comercializar dispone de características únicas siendo su producción limitada y enfocada a segmentos diferenciados de la población con alto poder adquisitivo. La rentabilidad en esta estrategia no se basa en una economía de escala, por el contrario maneja rendimientos unitarios altos, por lo que su producción no es industrial en la mayoría de los casos, siendo cada unidad diferente a la otra. Este tipo de productos responde a características como la moda y tendencia y su comercialización es limitada no pudiendo ser ubicada en varios puntos de venta sino aquellos que mantienen su exclusividad. Por lo general, los productos que responden a estrategias descreme, son objeto de copias ilegales o falsificaciones de marca, sin embargo las características de originalidad son únicas destacándose por su innovación, calidad y diseño.

En función de la estrategia de marketing principal, se definen las 4p's de mercado:



4.1.1 Estrategia del Producto:

La estrategia del producto tiene como valor agregado fundamental el ser elaborado por diseñadores ecuatorianos seleccionados, presentando sus colecciones de prendas de vestir, accesorios y productos para la decoración. Las características principales que sustentarán su desarrollo son:

- Productos relacionados a la moda y tendencias mundiales con diseños exclusivos ecuatorianos
- Productos únicos y exclusivos que no pueden ser encontrados en otras tiendas
- Servicio de Pasarela permanente para que el cliente pueda apreciar los diseños
- Tienda exclusiva con servicios complementarios para atender adecuadamente al cliente
- Productos respaldados por marca compartida que certifique su originalidad y calidad.

4.1.2 Estrategia de Precio:

La estrategia de precio marca una base fundamental de la estrategia de descreme en donde el enfoque a un segmento reducido de la población se establece en un precio medio y alto en comparación con productos de otras marcas. El enfoque del manejo de rangos altos de precios se debe a las siguientes características:

- El producto se vende al detal siendo un diseño único que no va encontrarse en otra persona por lo que refleja en su precio las garantías de exclusividad.
- El precio medio y alto garantiza el enfoque del producto a un segmento reducido de la población
- El precio determina el mercado objetivo compuesto por personas con poder adquisitivo que pueden comprar los productos certificados en la marca compartida.

4.1.3 Estrategia de Plaza:

La plaza se ha definido ubicarla al Norte de la Ciudad de Quito en un local exclusivo cuidadosamente decorado que permita cumplir con las siguientes características:

- Lugar accesible al mercado objetivo con cómodo lugar de parqueo del vehículo
- Lugar decorado acorde a la tendencia y moda con servicios complementarios de bar y descanso para el cliente. Decoración que estará en constante cambio de acuerdo a las diferentes temporadas
- Servicio de vestidores y pasarela para exhibir los productos
- Lugar exclusivo para el cliente atendido por personal calificado de manera personal por cliente para atender todo requerimiento

4.1.4 Estrategia de Promoción

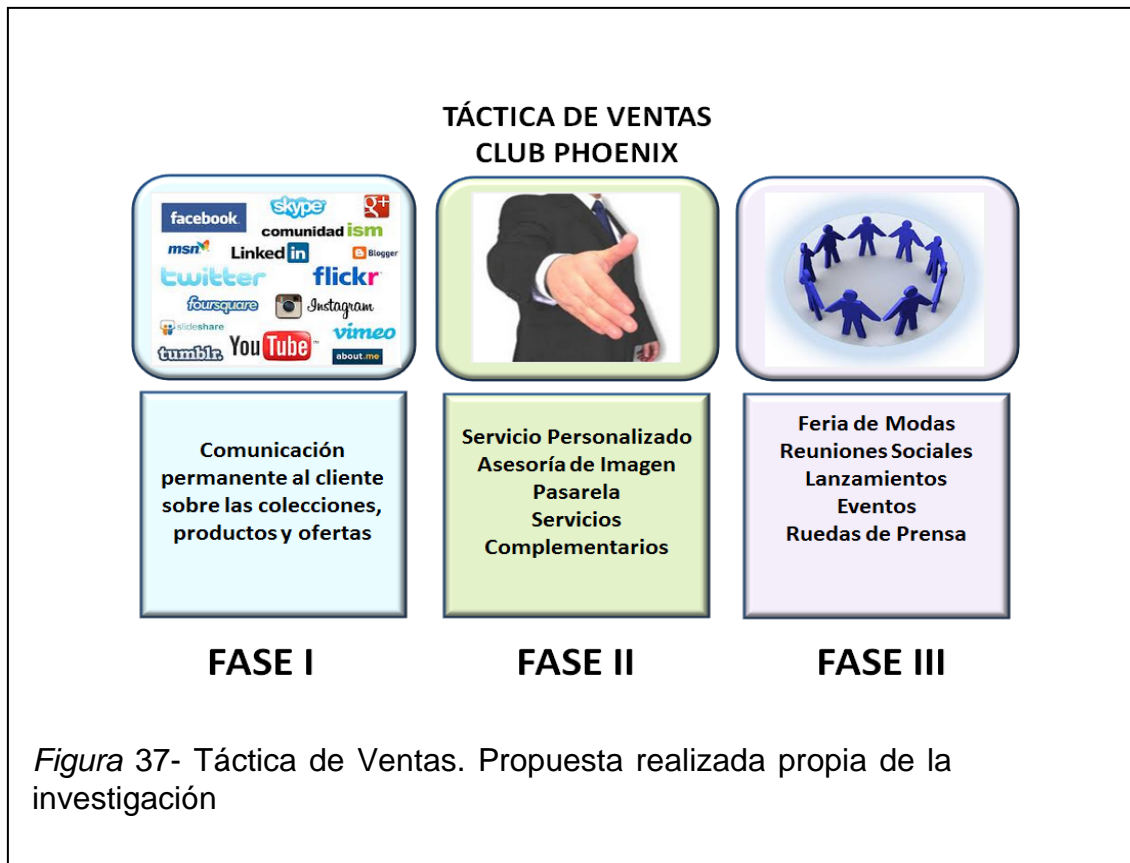
La promoción de la tienda de marcas compartidas será mediante el uso de diferentes medios exclusivos que se describen a continuación:

- Revista Dinners Club, Pacificard
- Redes Sociales
- Emailing
- Club Fénix

Dentro de los servicios promocionales se establecerán acuerdos con las tarjetas de crédito para proceder al pago de 12 meses sin intereses a fin de incentivar la demanda a la compra de los productos.

4.2 Táctica de Ventas

La comercialización es un proceso fundamental dentro del negocio por lo cual se han establecido las siguientes tácticas de venta:



La táctica de ventas propuesta se ha clasificado en tres fases o instancias las cuales mantienen propósitos específicos para cumplir con los presupuestos de venta. Las fases guardan relación con las estrategias planteadas.

Fase I:

La primera fase se relaciona a las tácticas de la preventa en donde mediante el uso de medios se brinda información al cliente sobre los productos, diseñadores y colecciones ofertadas en la tienda, invitándolo a visitar la tienda. Se hace una descripción del Club Fénix, el cual busca mantener un grupo selecto de clientes con servicios y descuentos especiales. El objetivo de la primera fase es dar a conocer la tienda en el mercado objetivo y permitir la visita del cliente en base de la oferta dada.

Fase II:

La segunda fase se relaciona a las tácticas de venta, se ejecutan cuando el cliente motivado por las acciones de la primera fase visita la tienda. En este caso, el servicio incluye una atención personalizada de asesoría encargado de explicar cada diseño su calidad y brindar una atención que genere una experiencia única. Como se indicó anteriormente, el servicio incluye bar, guardería temporal, sitios de vestuario y descanso y están acompañados de una pasarela que permita al cliente apreciar el producto.

La táctica busca consolidar el cierre de venta transformando el cliente potencial en un cliente fijo.

Fase III:

La tercera fase se relaciona a la táctica de postventa, se ejecuta para los clientes que han comprado en la tienda y constituye una serie de eventos sociales en los que se busca su participación. Pasarela, ferias, eventos y demás serán organizados frecuentemente, siendo los clientes invitados para que siempre tengan conocimiento sobre las ofertas y diseños ofertados.

Las fases detalladas buscan consolidar el concepto Club Fénix, el cual busca conformar con los clientes un mercado que cuente con servicios que le permitan mantenerse en permanente contacto con la tienda. Para ello, el cliente se transforma en un socio que gozará de invitaciones enfocadas a que conozca los diseños y productos incentivando su compra frecuente permitiendo generar una diferenciación y liderazgo en base a la lealtad en la compra. Su enfoque busca que el cliente evite optar por otras tiendas, brindándole un servicio personalizado.

4.3 Política de Servicio al Cliente y Garantías

La calidad de servicio y la atención personalizada demanda de políticas claramente definidas que permitan garantizar calidad en cada una de las tácticas y estrategias planteadas. Las políticas de servicio al cliente y garantías propuestas son:

4.3.1 Políticas de Producto

- Los productos comercializados en la tienda corresponden a diseñadores ecuatorianos seleccionados
- Los productos comercializados en la tienda corresponden a colecciones de cada diseñador
- Los productos comercializados en la tienda han sido supervisados por el departamento de calidad
- Cada producto en la tienda dispone del certificado de garantía de la marca compartida desarrollado
- Se mantendrá en base a una planificación cada colección en exhibición durante un tiempo determinado

4.3.2 Políticas de Servicio

- Se dispondrá de personal capacitado debidamente entrenado en la asesoría al cliente y con pleno conocimiento de los diseños ofertados
- El cliente es siempre lo más importante y gozará de respaldo en cada uno de sus requerimientos
- El personal solventara cualquier inquietud de información referente al producto en todos los medios definidos como canales de comunicación
- El cliente dispondrá de una tienda debidamente acondicionada con servicios que permitan atender todo requerimiento con calidad
- La atención al cliente es personalizada desde el momento de ingreso hasta la salida de la tienda
- Se mantendrá permanente comunicación con el cliente mediante la aplicación de las tácticas de venta desarrolladas en las fases antes mencionadas.

4.3.3 Políticas de Facturación

- Todo venta será facturada acorde a las disposiciones del Servicio de Rentas Internas SRI
- Toda venta será contabilizada acorde a la normativa vigente en el país

- Se emitirán los balances respectivos para verificar el cumplimiento de los presupuesto.

4.3.4 Políticas de Entrega

- Los productos comercializados serán entregados al cliente de manera directa debidamente empacados para su fácil traslado
- Se presta con costo adicional el servicio de entrega a domicilio que deberá ser solicitado por el cliente
- Se entregará las certificaciones y garantías de los productos comprados determinando la originalidad y diseñador del mismo.

4.3.5 Políticas de Comunicación

- Se mantendrá permanentemente informado y comunicado al cliente sobre las colecciones ofertadas, productos y promociones entregados.
- Se levantará permanentemente datos de clientes para enviar información mediante el uso de las redes sociales
- Se dispondrá de una persona oficial (Relacionadora Pública) encargada de la información oficial de la tienda a los medios en relación a los eventos desarrollados.
- Se levantará información sobre el nivel de satisfacción del cliente en la visita a la tienda y a los eventos desarrollados

4.3.6 Políticas de Reclamos

- Todo reclamo será codificado y estudiado para identificar las causas que motivaron la molestia del cliente
- Se asignará responsables para la atención y solución del reclamo
- Se llevarán registros estadísticos de los reclamos para tomar decisiones que impidan que estos se presenten nuevamente.

4.3.7 Políticas de Pago

- Los pagos se realizarán en efectivo, tarjeta de crédito, cheque cliente Club Fénix.
- No se prestará créditos directos adicionales a los dados por las tarjetas de crédito
- Se aplicarán los descuentos en mercadería acorde a las tácticas de venta aprobadas.

4.3.8 Garantías al Cliente

El cliente dispondrá de las siguientes garantías y certificaciones:

- **Garantía de Originalidad:** Dada por la tienda de marcas compartidas en donde se certifica que el producto es original y corresponde a un determinado diseñador ecuatoriano siendo en una colección ofertada, siendo único.
- **Garantía de Calidad:** Se basa en la revisión minuciosa de la prenda o producto por el Departamento de Calidad de la tienda, que certifica la calidad del producto
- **Garantía del Producto:** El producto tiene una garantía de 2 meses después de su compra frente a daños en su producción.

4.4 Distribución

La distribución de las prendas, accesorios y productos de decoración comercializados dispondrán de un sistema de distribución propio. Dado a las características de los mismos, estos serán entregados directamente al cliente o mediante el servicio de entrega a domicilio en base de las siguientes características:

- **Sistema de Entrega Directa:** La compra de los productos por parte del cliente serán entregados inmediatamente. En este caso, cada ítem (prenda, accesorio o producto) será empacado cuidadosamente acorde

a las especificaciones propias de la tienda, debidamente identificadas con la marca compartida.

- **Empaque:** Caja de Cartón Ligero en base a medidas estándar por producto: Prenda de Vestir, Accesorio o Producto de Decoración.

Por cada entrega se entregará adicionalmente los siguientes elementos:

- Catálogo de la colección ofertada con descripción de los diseñadores
- Tarjeta de Miembro Club Fénix si es la primera compra
- **Entrega a Domicilio:** La tienda dispondrá de servicio de entrega en domicilio aplicado cuando por el volumen de la compra o por requerimiento del cliente no pueda llevarse los productos de manera personal. Se establecerá un costo específico por entrega acorde al peso en Kg con una base mínima. El cliente solicitará el servicio y se levantará los datos del lugar de entrega y la persona responsable.

Se encargará el producto acorde a sus especificaciones técnicas y se cumplirá la entrega en las fechas y horas señaladas.

4.5 Promoción y Publicidad

En base a las estrategias y tácticas definidas, la promoción y publicidad se basará en medios exclusivos que permitan que el mercado objetivo sea contactado.

Publicidad:

La publicidad se efectuará mediante el uso de los siguientes medios:

- **Revistas:** Revista Dinners Club, Revista Cosas, Revista Hogar
- **Redes Sociales:** Emailing, Facebook, Twitter, Flicker
- **Página Web:** Página Web exclusive de la tienda
- **Ferias y Eventos:** Ferias y Eventos realizados por la tienda y aquellos realizados por agencias reconocidas en el país en donde se actuará como promotor.

Promoción:

La promoción se focalizará principalmente en descuentos especiales por frecuencia en compras y ofertas por temporadas debidamente aprobadas por lo que se entregará una tarjeta de cliente frecuente. Para evitar dañar el concepto de exclusividad, la tienda no ofertara descuento por saldos o cambios de temporada, lo que establece la necesidad de ofertar productos fuera de temporada situación que no se alinea a la filosofía corporativa propuesta.

4.6 Políticas de Precios

En la estrategia desarrollada, el precio es un factor imprescindible para mantener la exclusividad de la tienda. En este caso, como se indicó anteriormente, los precios son medios y altos y son fijados mediante un sistema de costeo que no solo se basa en la Materia Prima, Mano de Obra Directa y Gastos de Fabricación incurridos sino en el nombre del diseñador.

En este caso, la tienda aplicará un sistema de abastecimiento por consignación, siendo un lugar de exposición de las colecciones. Es decir, no se efectuarán compras de los productos sino se ofertará la tienda como un sitio de exposición, en donde el precio de venta se fije en función a la utilidad esperada en base del valor dado por el diseñador.

Para mantener la competitividad en el producto, se ha diseñado un novedoso sistema de fijación de la utilidad en donde es justamente el diseñador el que acepta las condiciones en base a los beneficios en la exhibición de su colección. La tabla de fijación de precios se estipula en el siguiente Tabla:

Tabla. 10-Cálculo del Precio

SERVICIO	TASA	TIPO
Tasa Servicio Básico	12%	Obligatorio
Procesos de Preventa Fase I	9%	Obligatorio
Servicio de Pasarela	8%	Obligatorio
Servicio de Bar	10%	Obligatorio
Ubicación de productos en la Tienda		Selectivo
Sitio Gold	10%	

Sitio Plata	8%	
Sitio General	5%	
Inclusión en Eventos	5%	Selectivo
Atención Personalizada al Cliente Fase II	6%	Obligatorio
Promoción y Publicidad Fase III		Selectivo
Paquete Gold	5%	
Paquete Plata	3%	
Paquete Básico	2%	

Nota: Propuesta de cálculo de precios que la tienda cobra al diseñador por ofertar sus productos en la tienda.

Aplicando el sistema de precios definido con un ejemplo de una prenda de vestir en base a la selección del servicio de un determinado diseñador se obtiene el siguiente resultado:

Tabla No. 11- Cálculo del Precio

PRENDA	VESTIDO	
COLECCIÓN	PRIMAVERA	
DISEÑADOR	XXX	
PRECIO DISEÑADOR	\$ 120,00	
SERVICIOS SELECCIONADOS		
Tasa de Servicio Básico	12%	\$ 14,40
Procesos de Preventa Fase I	9%	\$ 10,80
Servicio de Pasarela	8%	\$ 9,60
Servicio de Bar	10%	\$ 12,00
Ubicación Tienda Gold	10%	\$ 12,00
Inclusión de Eventos	5%	\$ 6,00
Atención Personalizada	6%	\$ 7,20
Promoción Paquete Plata	3%	\$ 3,60
UTILIDAD TIENDA	\$ 75,60	63,00%

Nota: Propuesta de cálculo de precios que la tienda cobra al diseñador por ofertar sus productos en la tienda.

El sistema de cálculo del precio es innovador y permitirá brindar una importante alternativa para el cliente y para el diseñador, manteniendo beneficios claros para cada participante, en este caso el cliente satisfecho, el diseñador con oportunidad de exponer y vender sus productos y la tienda con rentabilidad por brindar el servicio necesario para incentivar al cliente su compra.

5. CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

La calidad de servicio prestada a los clientes que visitan la tienda de marcas compartidas, demanda de un plan de operaciones adecuado que permita cumplir con varios procesos que son analizados en el presente capítulo.

5.1 Estrategia de operaciones

Los procesos técnicos del servicio que la tienda de marcas compartidas busca ofrecer, demanda de estrategias aplicadas a sus diferentes operaciones que permitan:

- Disponer de las prendas y productos requeridos por los clientes
- Brindar una adecuada atención al cliente
- Fomentar la participación del cliente en una serie de eventos que incentiven una mayor frecuencia de compra.

Para la prestación de un eficiente servicio se demandan de una serie de insumos que se describen a continuación:

Productos:

Son aquellos que van a ser comercializados en la tienda y se clasifican en:

- Prendas de Vestir
- Accesorios
- Productos para el Hogar

Su disponibilidad estará basada en los acuerdos con los diseñadores nacionales productores de los mismos en base a fechas programadas para cada colección.

- **Insumos:**

Son aquellos bienes enfocados a la parte administrativa, operativa y de mercadeo compuesto por materiales fungibles, publicitarios entre otros. Estos serán adquiridos en relación a su necesidad conforme un plan de

abastecimiento administrativo acorde a un presupuesto que será detallado más adelante.

- **Decoración:**

Son elementos que sirven para la decoración de la tienda en base a la colección o evento realizado. Es importante citar que muchos elementos que decoran la tienda podrán ser comercializados los mismos que son clasificados como productos. En este caso, esta categoría ha sido definida para aquellos elementos que son exclusivos de propiedad de la tienda y no serán comercializados.

5.2 Ciclo de operaciones

Los insumos requeridos confirman la existencia de un ciclo de operaciones definido por fases debidamente relacionadas expresadas de la siguiente manera:



Figura 38- Estrategia de Operaciones. Tomado: Sarabia, 2010: p.86

Como se observa, el ciclo de operaciones ha sido clasificado en cuatro etapas, las cuales se encuentran relacionadas para brindar un servicio adecuado. Las estrategias citadas en cada etapa aportan a conformar un servicio de calidad que incentive al cliente a comprar continuamente en la tienda. Estas se describen a continuación:

- **Abastecimiento:**

El abastecimiento se basa en disponer de las prendas, accesorios y productos que van a ser exhibidos en la tienda durante un tiempo determinado. Las estrategias que se encuentran dentro del abastecimiento están enfocadas a elegir con propiedad los diseñadores, los diseños y colecciones y los insumos que se requieren para prestar un adecuado servicio.

- **Exhibición**

Toda exhibición de las colecciones seleccionadas deberá responder a un plan de gestión que delimite las fechas en las cuales estará disponible. En base a su presentación, se definirá la decoración del local creando entornos siempre innovadores que permitan al cliente encontrar un ambiente adecuado y especial. La planificación de la exhibición contendrá los servicios complementarios a prestarse como el servicio de bar, pasarela, entre otros.

- **Mercadeo**

El proceso de mercadeo se ejecutará acorde a la planificación desarrollada, comprendiendo las actividades que permitan dar a conocer las colecciones exhibidas, los eventos programados y los servicios de la tienda basados en la conformación del Club Fénix.

- **Administración y Operaciones**

Finalmente, las estrategias administrativas y operativas se encargan de permitir el cumplimiento de los procesos internos que permitan evaluar el rendimiento de la tienda y el cumplimiento de los aspectos legales que permitan su funcionamiento.

Para un efectivo entendimiento del ciclo presentado, a continuación se describen las actividades que cada uno contiene en un diagrama de flujo:

5.3 Requerimientos de equipos y herramientas

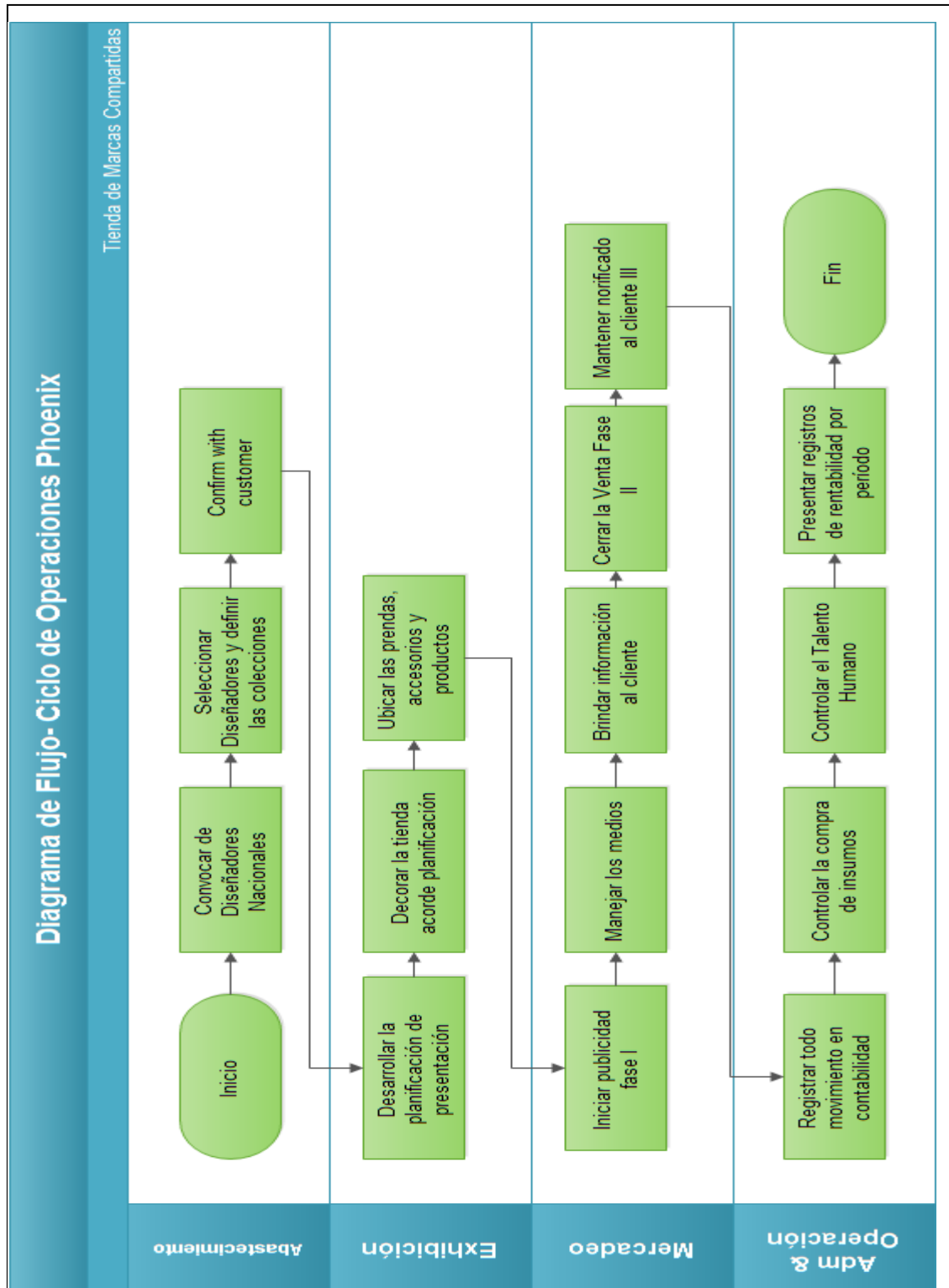


Figura 39- Diagrama de Flujo. Desarrollado acorde a las fases y estrategias definidas para el adecuado posicionamiento de la tienda.

5.4 Requerimientos de equipos y herramientas

El cumplimiento del ciclo de operaciones demanda de cada una de sus etapas de equipos que son necesarios para cumplir con todas las actividades adecuadamente. Estos equipos principalmente son de carácter operativo y administrativo ya que no existen inmersos procesos productivos en la conformación del presente negocio. A continuación, se detalla lo necesitado por cada uno de ellos:

Tabla 37- Requerimiento de equipos y herramientas

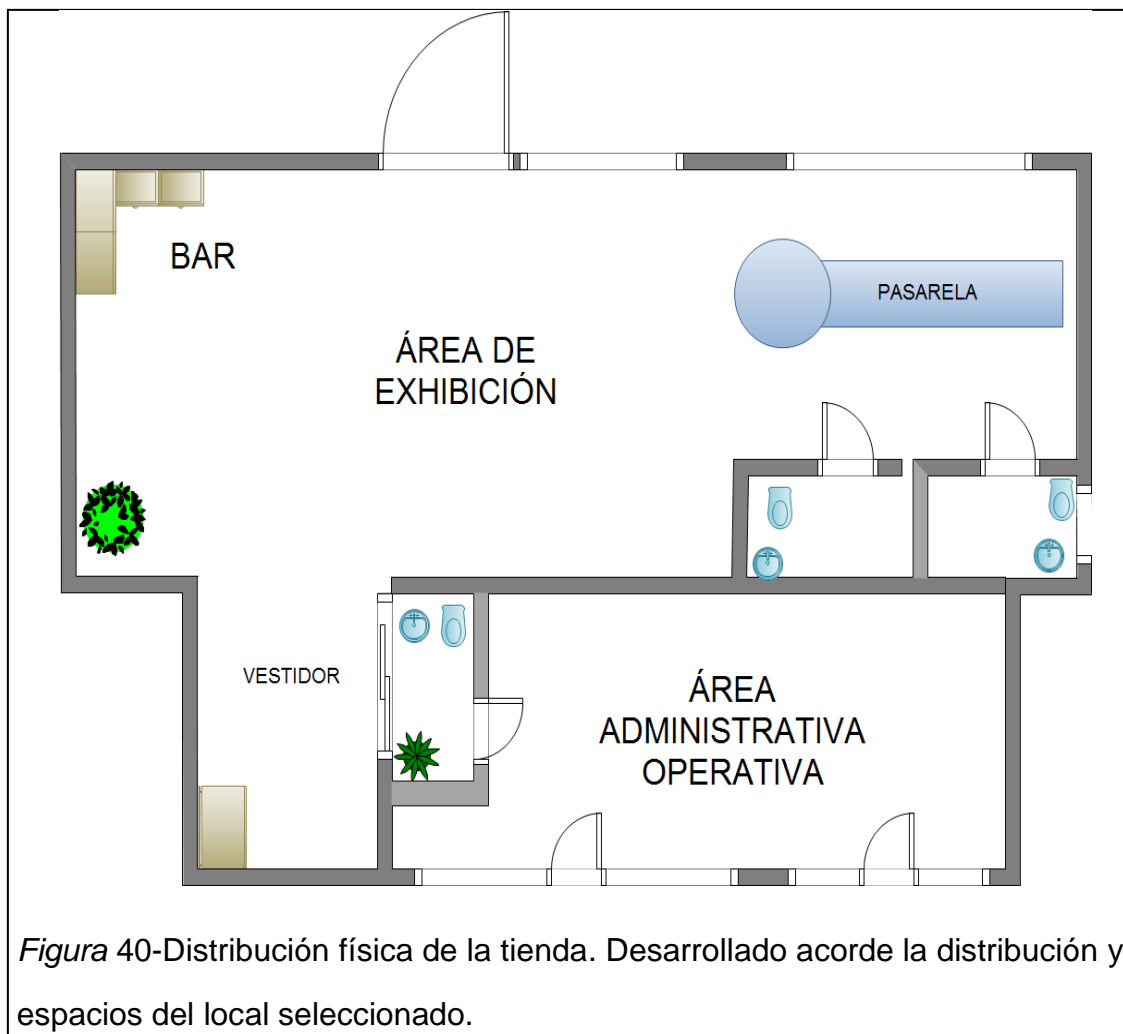
ETAPA	EQUIPOS	HERRAMIENTAS
Abastecimiento	Computar Core Duo 3Mhz	Resmas de Papel
	Impresora Multifunción	Cartuchos Impresora
		Carpetas
Exhibición	Pantallas Led	Escalera
		Alfombras
		Tablas
		Luces de Neón
		Lámparas
		Adornos
		Esculturas
Mercadeo	Computar Core Duo 3Mhz	Carteles
	Impresora Multifunción	Publicidad Impresa
	Tablets 10.1	Spots Publicitarios
Administración & Operaciones	Computar Core Duo 3Mhz	Resmas de Papel
	Impresora Multifunción	Cartuchos Impresora
	Vehículo	Carpetas

Nota: Tomado en base a la estructura de la tienda y en función de los requerimientos necesarios para cubrir con todos los servicios incorporados al concepto buscado.

5.5. Instalaciones y mejoras

El diseño físico de la tienda ha sido dividido en tres áreas que permitirán el efectivo cumplimiento del ciclo de operaciones presentado. Estas áreas son:

- Área de Exhibición
- Área Administrativa y Operativa



5.6. Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

La tienda será ubicada geográficamente en base de las siguientes especificaciones técnicas:

Tabla 38- Localización geográfica

Ciudad	Quito
Sector	Norte
Dirección	República del Salvador y NNUU Esq

Nota: Identificación de la ubicación geográfica en la ciudad de Quito

Las especificaciones técnicas de la distribución de la tienda presentada se describen a continuación

Tabla 39- Distribución de Espacios de la Tienda

AREA	DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN
Área de Exhibición	120 mts ²	El área de exhibición dispone de espacios ocupados por un Bar, Pasarela y para la exhibición de las prendas, accesorios y productos. Como se puede observar, no dispone de paredes divisorias justamente para tener los espacios necesarios para establecer decoraciones diversas acorde a la colección exhibida.
Vestidor	22 mts ²	El área de vestidores cuenta con espacios cómodos para que el cliente pueda probarse la ropa y accesorios requeridos. Tiene una capacidad máxima de 8 clientes simultáneamente
Servicios Higiénicos	10 mts ²	El área de servicios higiénicos está dividida en dos. Para caballeros y damas.
Área Administrativa y Operativa	39 mts ²	El área es independiente totalmente de la tienda y dispone de servicios higiénicos independientes para el personal administrativo
TOTAL	191 Mts ²	

Nota: Descripción de los datos técnicos de la ubicación seleccionada para que puedan prestarse un servicio de calidad acorde a lo requerido.

5.7. Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

Una de las grandes ventajas en el diseño y enfoque de la tienda de marcas compartidas es que no necesita espacios amplios para almacenar los inventarios. El concepto establecido, demanda de prendas exclusivas mismas que serán exhibidas en el local, no disponiendo de otras piezas similares.

El proceso de negociación establecido, determina que la tienda no establece un proceso de compra al diseñador, sino le permite que este bajo el cumplimiento de selección, exhiba su colección en la tienda, liquidándose en función de las prendas vendidas acorde el procedimiento de precios presentado anteriormente.

Todas las prendas, accesorios y prendas exhibidas son propiedad de los diseñadores por lo que no se demandará de espacios de almacenamiento ya que una vez cumplidas las fechas planificadas de presentación de la colección, estas deberán ser empacadas y devueltas a sus propietarios.(Diseñadores Nacionales)

No requerir inventarios, representa una ventaja para la tienda de marcas múltiples debido a que no debe incurrir en costos por pedido y mantenimiento del mismo, situación que evita además de los espacios de almacenamiento los cuales por la ubicación geográfica seleccionada son complicados de encontrar.

Un aspecto importante en la planificación de la exhibición de una determinada colección es la coordinación necesaria para la decoración del local, la ubicación de las prendas, accesorios y productos que la componen en la tienda, la capacitación del personal a cargo de la atención al público, el registro informático de las prendas exhibidas, la exhibición y venta para posteriormente, cumplidas las fechas desmotar la colección.

Este proceso es cíclico teniendo en cuenta que en el año se exhibirá en promedio una colección cada 3 meses, permitiendo que el cliente pueda visitar la tienda y conocer cada una de las prendas y productos exhibidos.

La planificación necesaria para la adecuación de la tienda es lineal, siendo fundamental cumplir los tiempos requeridos para cada proceso a fin de que se puedan exhibir las prendas y productos adecuadamente. El desarrollo de la planificación será elaborada mediante el uso del Diagrama de Gantt. (Ver Anexo No.2)

5.8. Aspectos regulatorios y legales

La apertura de la tienda demanda de cumplimiento de aspectos regulatorios que permitan su funcionamiento

Informe de Regulación Metropolitana

Se lo realiza en la Administración Zonal del establecimiento.

Los requisitos a cumplir son los siguientes:

- Formulario de solicitud para obtener el IRM.
- Original y copia de cédula de ciudadanía y papeleta de votación del propietario o representante legal.
- Escritura de constitución legalizada en caso de ser persona jurídica.
- Original y copia del comprobante de pago del impuesto predial.

Permiso de Uso de Suelo

Se obtiene en la respectiva administración zonal.

Los requisitos para este trámite son los siguientes:

- Formulario de solicitud de compatibilidad de uso de suelo y formulario de solicitud del título de crédito de tasas y servicios administrativos.
- Comprobante de pago por tasas de servicios administrativos.
- Original y copia de la atente municipal del año en curso o RUC.
- Informe de regulación metropolitana.
- Original y copia de cédula de ciudadanía y papeleta de votación del propietario o representante legal del establecimiento.
- Escritura de constitución legalizada en caso de ser persona jurídica.

Permisos del Cuerpo de Bomberos:

Para obtener este permiso, se realiza una solicitud de inspección al Cuerpo de Bomberos quien revisará lo siguiente:

- Salidas de Escape debidamente señaladas
- Puntos de ubicación de extintores
- Personal capacitado para salidas de escape
- Adecuadas instalaciones eléctricas

Patente Municipal

La obtención de la patente municipal se la realiza en la respectiva Administración Zonal, y es un requisito obligatorio para cualquier tipo de actividad económica.

Los requisitos para este trámite son los siguientes

- Formulario de declaración de impuestos de patentes
- Original y copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación del propietario o representante legal
- Original y copia del Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- Escritura de constitución legalizada en caso de ser persona jurídica

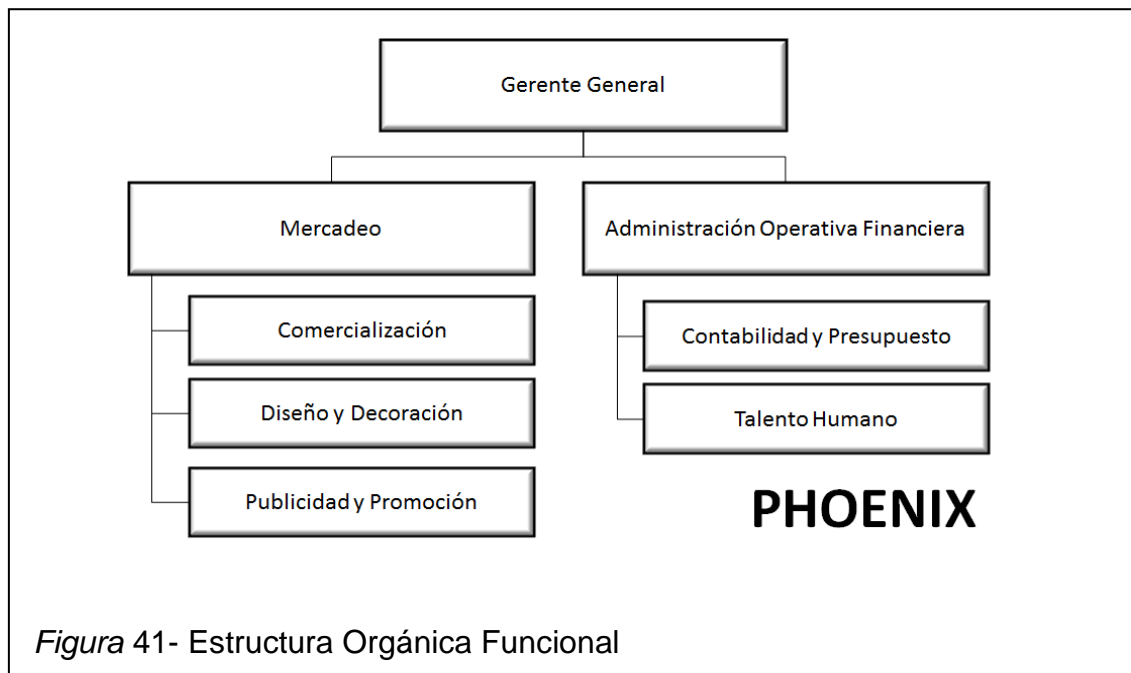
6. CAPÍTULO VI. EQUIPO GERENCIAL

La estructura organizativa definida es lo más flexible y ágil posible para brindar un servicio adecuado. Busca optimizar el talento humano, contando con el personal necesario que brinde una atención de calidad y a su vez no genere gastos innecesarios. Es importante citar que en la contratación del personal se respetará todos los requerimientos exigidos por el Código de Trabajo relacionados a los sueldos base y beneficios.

6.1. Estructura organizacional

“La estructura organizacional determina la organización jerárquica que asume una entidad para cumplir con todas las actividades necesarias para cumplir objetivos determinados. Determina las funciones y responsabilidades por cada nivel para cumplir con una determinada razón social” (Kossen, 2009: p.10)

La estructura definida permite observar con claridad la jerarquía establecida, la cual se divide en áreas acorde al ciclo de operaciones definida anteriormente:



6.2. Personal administrativo clave y sus responsabilidades

El Talento Humano necesario para cada una de las áreas se describe a continuación:

Tabla 40- Personal Requerido

PERSONAL	CANTIDAD	PERFIL		
		INSTRUCCIÓN	EXPERIENCIA	OBSERVACIONES
Gerente General	1	4to Nivel	8 Años	Persona con conocimientos en Administración de Empresas, con experiencia en la administración de tiendas de ropa y negocios relacionados a la moda
Atención al Cliente	5	3er Nivel	4 Años	Personas con conocimientos en servicio al cliente, con experiencia en la atención al público y ventas
Diseñador Figura	1	3er Nivel	4 Años	Persona con conocimientos en Diseño Figura, con experiencia en decoración de interiores
Contador	1	3er Nivel	4 Años	Persona con Título CPA, con experiencia en contabilidad y tributación

				Persona con Licencia Sportman, Experiencia en mensajería y entrega de mercadería.
Asistente	1	Bachiller	2 Años	
Bar Man	1	Técnico	2 Años	Especializado en Cocteles y Bebidas
Children Care	1	3er Nivel	2 Años	Experiencia en Parvularia, cuidado de niños

Nota: Perfiles definidos para la contratación de personal garantizando el adecuado cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

Un aspecto importante es que se busca la optimización del personal. En este caso por ejemplo el Gerente General asumirá las funciones de Talento Humano y control financiero. A medida que la tienda vaya posicionándose en el mercado, se irá incrementando el personal a cargo.

En base a la estructura presentada, las funciones y responsabilidades son:

Gerente General:

- Aprobar los presupuestos para la realización de los eventos y presentación de las colecciones programadas
- Aprobar los diseñadores a presentarse y las colecciones
- Evaluar a los diseñadores y colecciones a presentarse anualmente en la tienda
- Controlar el rendimiento de todo el personal a cargo de las diferentes áreas
- Controlar el cumplimiento del pago de tributos y obligaciones
- Evaluar los procesos internos de servicio y tomar decisiones que impulsen su mejoramiento
- Aprobar el plan de mercadeo a desarrollarse
- Aprobar la contratación de personal en las diferentes áreas

Mercadeo:**Área Comercialización:****Cargo: Servicio al Cliente:**

- Informar al cliente sobre la colección exhibida, sus características y prendas, accesorios y productos.
- Atender al cliente en todo requerimiento.
- Informar sobre precios, formas de pago y promociones.
- Informar sobre los beneficios del Club Fénix (Cliente que adquiere por primera vez, forma parte del club).
- Asesorar al cliente en todo pedido.
- Cerrar la venta requerida.

- **Área Diseño y Decoración**

Cargo: Diseñador Figura

- Diseñar la decoración del local por cada colección.
- Coordinar la compra de accesorios y elementos de decoración del local.

Área Publicidad y Promoción**Cargo: Diseñador Figura**

- Establecer la imagen de lanzamiento de cada colección.
- Diseñar el material publicitario.
- Diseñar el mail informativo.
- Enviar a los clientes fijos y potenciales información por mail.

Cargo: Bar Man

- Preparar cocteles y bebidas a los clientes
- Servir bocaditos al cliente

Cargo: Children Care

- Cuidar a los niños menores de edad de los clientes
- Preparar actividades y juegos a los niños

Administración Operativa Financiera**Área Contabilidad y Presupuesto****Cargo: Contador**

- Desarrollar los presupuestos por área
- Registrar las transacciones realizadas
- Presentar los balances (Balance General y Balance de Pérdidas y Ganancias)
- Realizar los pagos tributarios exigidos

Área Talento Humano**Cargo: Gerente General (Encargado Inicialmente)**

- Definir las competencias requeridas por cada cargo
- Determinar la necesidad de personal por cargo
- Reclutar y seleccionar el personal
- Evaluar el rendimiento del personal
- Realizar los roles de pago
- Atender requerimientos del personal para conformar un adecuado ambiente de trabajo

6.3. Compensación a administradores, inversionistas y accionistas.

En base al personal requerido a continuación se presenta las compensaciones salariales acorde a las disposiciones del Código de Trabajo. (Ver Anexo No.3)

6.4. Políticas de empleo y beneficios.

Acorde a lo dispuesto en el Código de Trabajo, la tienda Fénix cumplirá con cada uno de sus disposiciones en cuanto a beneficios, mismos que se describen a continuación:

- Todo personal será contratado por un periodo de un año con prueba de tres meses
- El contrato individual de trabajo será inscrito en el Ministerio de Relaciones Laborales durante los 15 días después de la firma
- El personal gozará de todos los beneficios de ley (Décimo Tercero, Décimo Cuarto)
- El personal será afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Se reconocerá todos los derechos del trabajador citados en la ley
- Debido a que la empresa dispone de más de 10 empleados, se establecerá un contrato con un supermercado local para que puedan adquirir bienes de primera necesidad a precio de costo.
- El empleado tendrá derecho a gozar de 15 días de vacación anual conforme lo indica la ley.

Adicionalmente a las políticas citadas, se establecerán los siguientes beneficios:

- Se desarrollaran programas de capacitación permanentes para actualizar y perfeccionar competencias que eleven su rendimiento
- Se buscará conformar un adecuado entorno laboral, fomentando la integración de todos los colaboradores
- Se estimulará el rendimiento del personal mediante un sistema de remuneración variable por metas cumplidas.

El sistema de remuneración variable responderá a las siguientes tasas de pago:

Tabla 41- Sistema de Remuneración Variable (Sobre Ventas Mensuales por Personal de atención al cliente)

MONTO	TASA
Más de 51000	7%
Entre 41000 a 50000	5%
Entre 31000 a 40000	3%
Entre 20000 a 30000	1,50%

Nota: Montos incluidos para incentivo del personal de ventas

6.5. Derechos y restricciones de accionistas e inversores

Con relación a los accionistas, se han definido los siguientes derechos y restricciones:

Derechos de los accionistas

- Obtener información relevante a todos los procesos internos de la tienda y rendimiento de los recursos humanos, técnicos y tecnológicos disponibles
- Disponer de información actualizada sobre los resultados financieros de la tienda en todo momento
- Obtener información sobre el comportamiento de la demanda y el nivel de aceptación de cada colección
- Recibir informes del Gerente General sobre el rendimiento de la tienda en cada área y las decisiones y programas desarrollados
- Obtener información del cumplimiento del presupuesto y los gastos ejecutados con los respectivos resultados
- Derecho a voto para la toma de decisiones y elección del Gerente General

Restricciones de los accionistas

- Disponer de los fondos de la tienda
- Saltarse la autoridad del Gerente General y dar disposiciones al personal a cargo de las diferentes áreas

- Utilizar los bienes de la tienda sin autorización para actividades no programadas
- Sancionar al personal
- Buscar información a los mandos medios sin autorización del Gerente General
- Realizar cambios sin consentimiento o aprobación de los socios.

6.6. Equipo de asesores y servicios

Es fundamental que la tienda contrate personal que tengas competencias requeridas para cada cargo relacionados a su nivel de estudios y experiencia conforme se detalló anteriormente. En este caso, para su desarrollo, se contará con los siguientes asesores hasta la implementación y puesta en marcha de la tienda:

- Asesor Legal
- Asesor en Moda y Decoración de Interiores
- **Asesor Legal:** Encargado de todos los procesos que permitan la adquisición de una personería jurídica necesaria para el funcionamiento adecuado de la tienda. Se encargará de la constitución y permisos citados que permitan su operación.
- **Asesor de Moda y Decoración de Interiores:** Apoyará en la definición de los procesos a cumplir para la selección de los diseñadores nacionales para integrarlos a la planificación anual a realizar.

7. CAPÍTULO VII. CRONOGRAMA GENERAL

7.1. Actividades necesarias para poner el negocio en Marcha

La apertura de la tienda de marcas compartidas demanda del cumplimiento de las siguientes actividades las cuales deben desarrollarse de manera organizada, lógica y sistémica, permitiendo con ello que se cuenten de todos los factores necesarios para poder brindar un servicio de calidad acorde a las necesidades del mercado

Tabla 42-Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

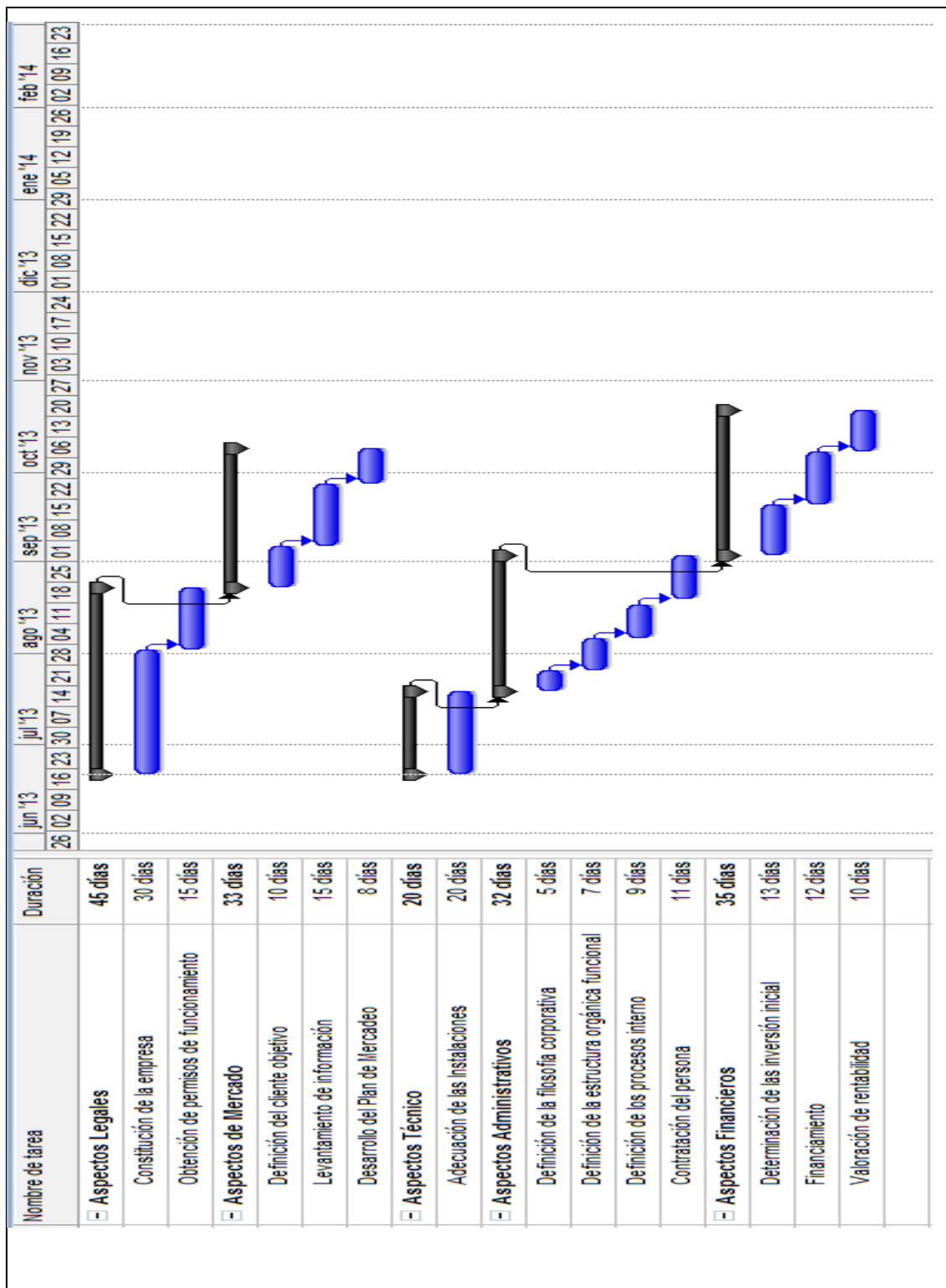
Aspectos Legales
Constitución de la empresa
Obtención de permisos de funcionamiento
Aspectos de Mercado
Definición del cliente objetivo
Levantamiento de información
Desarrollo del Plan de Mercadeo
Aspectos Técnicos
Adecuación de las Instalaciones
Aspectos Administrativos
Definición de la filosofía corporativa
Definición de la estructura orgánica funcional
Definición de los procesos internos
Contratación del personal
Aspectos Financieros
Determinación de las inversión inicial
Financiamiento
Valoración de rentabilidad

Nota: Proceso de actividades definidas para permitir un adecuado funcionamiento de todos los procesos inmersos en la tienda.

Como se puede observar las actividades señaladas cubren todos los ámbitos necesarios para permitir que la tienda de marcas compartidas pueda iniciar efectivamente sus operaciones, brindando servicios innovadores que fomenten una adecuada participación de mercado y por ende rentabilidad. En cada ámbito señalado se ha previsto cumplir con las actividades requeridas a fin de que la tienda cuente con procesos orientados al cliente y cumpla con todas las disposiciones legales vigentes en el país que permita su normal operación y funcionamiento.

7.2. Diagrama

Tabla 43- Diagrama



Nota: Desarrollo del diagrama de Gantt, apoyado en el uso del MS Project 2010.

En la definición de la temporalidad de las actividades en cada uno de los ámbitos se ha buscado establecer los menores tiempos posibles, garantizando la calidad obtenida en su cumplimiento para poder abrir la tienda cumpliendo todos los requerimientos exigidos tanto por las leyes vigentes como por los accionistas.


7.3. Riesgos Imprevistos

Como toda actividad económica durante su realización se presentan una serie de riesgos e imprevistos que es importante conocer anticipadamente para establecer acciones en el caso que se presenten evitando que estos puedan afectar el normal desempeño de la empresa.

En primera instancia, acorde la conformación de rutas críticas se determinan aquellas que tienen holgura cero, es decir que determinan el rendimiento del proceso

Tabla 44- Tareas Críticas

Tareas críticas el vie 21/06/13
Proyecto1

Id		Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
8		Aspectos Técnico	20 días	vie 21/06/13	jue 18/07/13
	<i>Identificador</i>	<i>Nombre de la sucesora</i>	<i>Tipo</i>	<i>Posposición</i>	
	10	Aspectos Administrativos	FC	0 días	
9		Adecuación de las Instalaciones	20 días	vie 21/06/13	jue 18/07/13
10		Aspectos Administrativos	32 días	vie 19/07/13	lun 02/09/13
	<i>Identificador</i>	<i>Nombre de la sucesora</i>	<i>Tipo</i>	<i>Posposición</i>	
	16	Aspectos Financieros	FC	0 días	
11		Definición de la filosofía corporativa	5 días	vie 19/07/13	jue 25/07/13
	<i>Identificador</i>	<i>Nombre de la sucesora</i>	<i>Tipo</i>	<i>Posposición</i>	
	12	Definición de la estructura orgánica funcional	FC	0 días	
12		Definición de la estructura orgánica funcional	7 días	vie 26/07/13	lun 05/08/13
	<i>Identificador</i>	<i>Nombre de la sucesora</i>	<i>Tipo</i>	<i>Posposición</i>	
	13	Definición de los procesos interno	FC	0 días	
13		Definición de los procesos interno	9 días	mar 06/08/13	vie 16/08/13
	<i>Identificador</i>	<i>Nombre de la sucesora</i>	<i>Tipo</i>	<i>Posposición</i>	
	14	Contratación del persona	FC	0 días	
14		Contratación del persona	11 días	lun 19/08/13	lun 02/09/13
15		Aspectos Financieros	35 días	mar 03/09/13	lun 21/10/13
16		Determinación de las inversión inicial	13 días	mar 03/09/13	jue 19/09/13
	<i>Identificador</i>	<i>Nombre de la sucesora</i>	<i>Tipo</i>	<i>Posposición</i>	
	17	Financiamiento	FC	0 días	
17		Financiamiento	12 días	vie 20/09/13	lun 07/10/13
	<i>Identificador</i>	<i>Nombre de la sucesora</i>	<i>Tipo</i>	<i>Posposición</i>	
	18	Valoración de rentabilidad	FC	0 días	
18		Valoración de rentabilidad	10 días	mar 08/10/13	lun 21/10/13

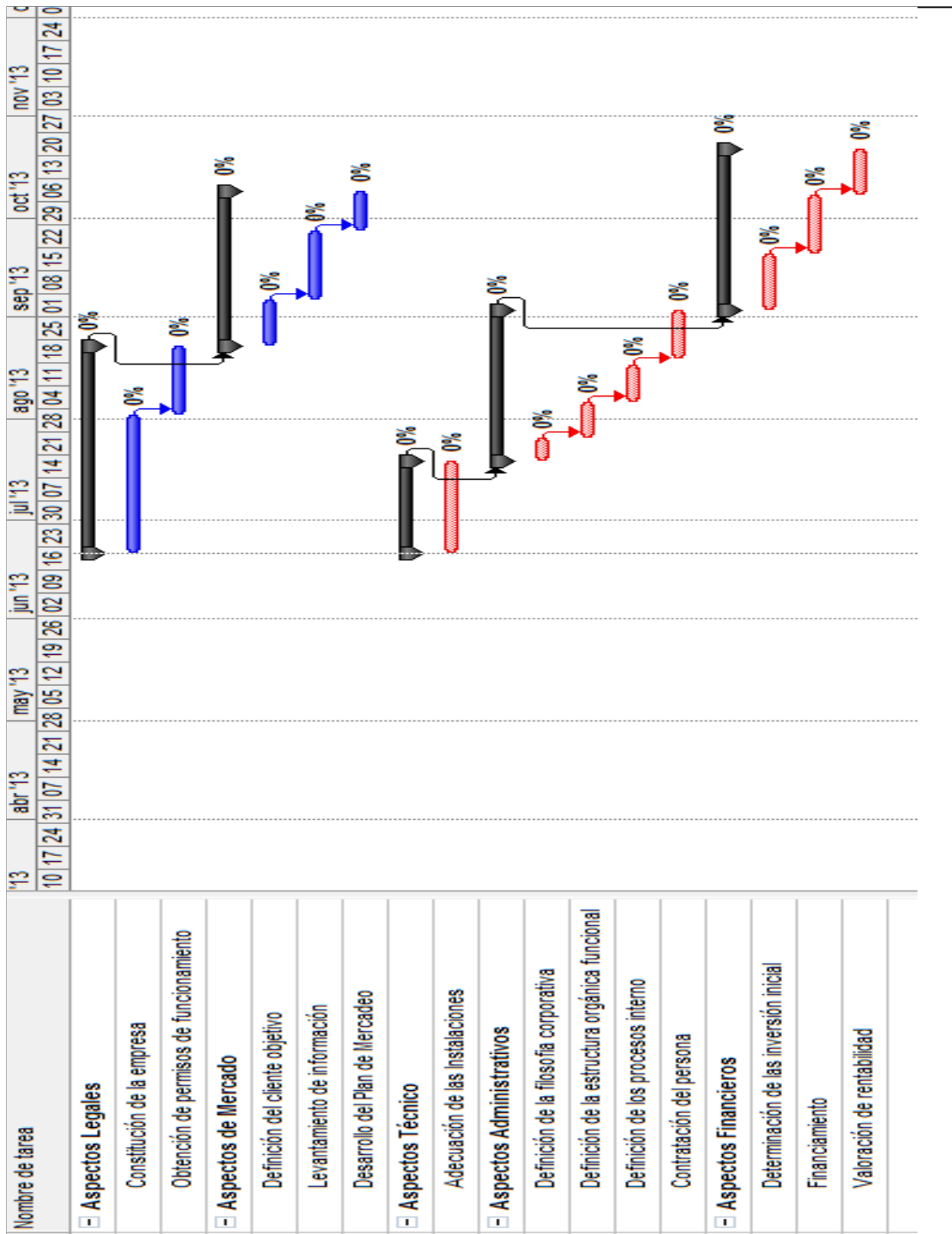


Figura 42- Diagrama de Red. Tomado: Ms Project 2010

Nota: Selección de las actividades críticas seleccionadas por su holgura cero. Apoyado en MS Project 2010.

Las actividades críticas señalan que cualquier demora en los tiempos planificados en cada una de estas puede generar retrasos completos al desarrollo y puesta en marcha de la tienda ya que estas actividades no tienen holgura. Por el contrario, las actividades que no son críticas pueden ser ejecutadas hasta alcanzar los tiempos de las críticas sin que esto represente una demora. En base a cada uno de los ámbitos señalados se describen los riesgos posibles a obtenerse

Tabla 45- Determinación de Riesgos Imprevistos

ACTIVIDADES	RIESGOS
Aspectos Legales	
Constitución de la empresa	Demoras en las instituciones públicas en la constitución de la empresa
Obtención de permisos de funcionamiento	Demoras en las instituciones públicas en la constitución de la empresa
Levantamiento de información	Dificultad en el levantamiento por encuestas mal llenadas o incompletas
Desarrollo del Plan de Mercadeo	
Aspectos Técnicos	
Adecuación de las Instalaciones	Demoras en el personal a cargo
Definición de la estructura orgánica funcional	Déficit de personal acorde a las competencias requeridas
Aspectos Financieros	
Financiamiento	Problemas en la obtención del financiamiento
Valoración de rentabilidad	Falta de rentabilidad en la propuesta

Nota: Definición de los posibles riesgos a presentarse en las actividades críticas.

Todos los riesgos presentados pueden afectar el normal desempeño de la tienda por lo que ameritan acciones preventivas dando lugar a la conformación de un plan de contingencia que se describe a continuación:

7.3.1. PLAN DE CONTINGENCIA

En base a los posibles riesgos a presentarse, se plantean las siguientes actividades orientadas a minimizarlos, generando un entorno adecuado en donde se puedan cumplir con las metas requeridas para que la tienda pueda desarrollarse eficientemente.

Tabla 46- Plan de Contingencia

ACTIVIDADES	RIESGOS	PLAN DE CONTINGENCIA
Aspectos Legales		
Constitución de la empresa	Demoras en las instituciones públicas en la constitución de la empresa	Contratar los servicios de un abogado para que oriente al cumplimiento de todos los requerimientos necesarios para la constitución de la empresa
Obtención de permisos de funcionamiento	Demoras en las instituciones públicas en la constitución de la empresa	Presentar la información de manera completa acorde a los requerimientos exigidos para evitar demoras por incumplimiento
Aspectos de Mercado		
Levantamiento de información	Dificultad en el levantamiento por encuestas mal llenadas o incompletas	Disponer de encuestadores capacitados con conocimiento sobre el uso de las herramientas de levantamiento a fin de permitir disponer de información acorde a lo requerido. El personal tendrá la capacidad de solventar cualquier duda del mercado objetivo en el proceso de levantamiento

Aspectos Técnicos		
Adecuación de las Instalaciones	Demoras en el personal a cargo	Contratar una empresa calificada en adecuaciones. Mantener al personal encargado del diseño de interiores de la tienda permanentemente en el proceso hasta que este culmine
Aspectos Administrativos		
Definición de la estructura orgánica funcional	Déficit de personal acorde a las competencias requeridas	Establecer adecuadamente los perfiles y definir eficientes procesos de reclutamiento, selección y contratación para disponer de personas calificadas en función a las responsabilidades
Aspectos Financieros		
Financiamiento	Problemas en la obtención del financiamiento	Establecer adecuados estudios financieros para incentivar a los accionistas en base a la rentabilidad a alcanzar
Valoración de rentabilidad	Falta de rentabilidad en la propuesta	Realizar un eficiente estudio de costos, gastos e ingresos en base a escenarios para disponer de varias alternativas de ocurrencia, minimizando los riesgos

Nota: Desarrollo del plan de contingencia para reducir la incidencia de los riesgos.

8. CAPITULO VIII. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

8.1. Supuestos y Criterios Utilizados

A continuación se establece una serie de supuestos definidos en base a lo que posiblemente pueda presentarse en el Mercado, información que permitirá disponer de información necesaria para preparar a cada proceso a fin de que alcance su máximo rendimiento.

8.1.1. Supuestos de las Ventas Proyectadas

- Se estima que el crecimiento en ventas se mantenga en una tasa promedio del 10% debido a que presenta un concepto totalmente innovador único en el medio ecuatoriano, que seguramente será bien recibido por los clientes.
- Se estima que del total de mercado objetivo posible el 17% considere adecuado la compra de productos exclusivos de diseñadores ecuatorianos, de los cuales se estima cubrir el 8% de esta.

8.1.2. Supuestos del Tamaño de Mercado Objetivo

- A medida que se vaya posicionando la tienda de marcas compartidas, se espera que el mercado objetivo vaya creciendo progresivamente, extendiéndose la necesidad a clientes de otras ciudades diferentes a Quito e inclusive clientes internacionales que visiten la tienda en busca de productos exclusivos, aspecto que se irá desarrollando en base al mejor reconocimiento de cada uno de los diseñadores seleccionados.
- Se supone que el crecimiento de la preferencia del mercado frente a diseños nacionales se irá incrementando progresivamente, aumentando un 6% anual el tamaño de mercado de clientes que no consideraban a productos nacionales dentro de sus consumos, principalmente por la falta de calidad de estos o falta de posicionamiento frente a las marcas internacionales.

8.1.3. Supuestos del Crecimiento de Ventas

- A medida que la tienda de marcas compartidas se posicione en el mercado objetivo, se espera un crecimiento anual de ventas progresivo del 10%, situación que es superior al crecimiento de la economía nacional que se encuentra en el 5,08% anual (Banco Central del Ecuador, 2012)
- El crecimiento en ventas se supone será alto en el sentido de que en la actualidad no se ha podido identificar una competencia directa que maneje conceptos similares a los previstos a realizar en la tienda de marcas compartidas.

8.1.4. Supuesto de las Personas Necesarias para la operación de la tienda

- Se supone se contará con personal calificado producto a dos factores. El primero la definición de adecuados procesos de reclutamiento, selección y contratación establecidos en el plan de contingencia citados anteriormente y el segundo por la depuración existente en las universidades del Ecuador actualmente, situación que permite disponer de mejores sistemas de calidad.

Definidos los supuestos a encontrar, se establecen los riesgos posibles a presentarse:

8.2. Riesgos y Problemas Principales

8.2.1. Riesgos de Liquidez

- Se pueden presentar problemas de liquidez en la medida en que no pueda obtenerse el capital de trabajo requerido, situación que demandará de mayor ingreso para poder cumplir con los compromisos adquiridos a corto plazo, lo que puede afectar el flujo de caja de la empresa.

8.2.2. Riesgos de la Competencia

- Si se cumplen los supuestos de crecimiento en el mercado, la competencia puede abrir tiendas similares lo que puede impactar en el mercado. Por esta razón, la empresa debe buscar su posicionamiento de manera oportuna.

8.2.3. Riesgos de Financiamiento

- Es posible que no se obtenga el financiamiento tanto de los socios como de las instituciones bancarias, lo que puede afectar al cumplimiento de la inversión inicial requerida. En este caso, es necesario que se establezcan todos los estudios financieros que permitan incentivar a los inversionistas a participar en la apertura de la tienda de marcas compartidas.

8.2.4. Riesgos de Ventas

- El mercado puede no reaccionar favorablemente a la compra de productos exclusivos de diseñadores nacionales manteniendo su preferencia por las marcas internacionales actualmente posicionadas en el mercado, mismas que disponen de varias tiendas en centros comerciales.

8.2.5. Riesgos de Costos

- Es posible que los diseñadores nacionales no acepten las condiciones de cobro establecidos, lo que pueda afectar el proceso de oferta de diseños en la tienda y la planificación de colecciones a ofertar.

8.2.6. Riesgos de Tecnología

- La tienda demanda de equipos res con software para su administración que puede por costos ser inaccesible para la tienda lo que puede generar problemas en cuanto a la agilidad y flexibilidad de sus procesos.

9. CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO

El plan financiero comprende todas las actividades necesarias para determinar la inversión inicial, el financiamiento, el posible flujo de resultados y la valoración que determine si es rentable.

9.1. Inversión Inicial

La inversión inicial se conforma por los requerimientos en activos fijos y el capital de trabajo proyectado a 3 meses como será explicado posteriormente.

Tabla 47-Inversión Inicial

Rubro	Total	Tasa
Activos Corrientes (Capital de Trabajo)	\$ 101.637,00	73,48%
Activos Fijos (Propiedad, Planta y Equipos)	\$ 36.674,40	26,52%
TOTAL	\$ 138.311,40	100,00%

Nota: Detalle de la inversión inicial

9.1.1. Activos Fijos (Propiedad, Planta y Equipos)

Acorde a las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF, es importante establecer una política que permita el registro de la identificación de lo que se considera como activo o como gasto. En este caso, la empresa Fénix ha establecido como base el valor de 100,00 usd, en donde cualquier activo igual o menor al mismo será registrado como gasto.

Se consideran como activos fijos aquellos sujetos o no de depreciación los cuales se pueden sentir, ver y tocar. Para la empresa los activos fijos han sido clasificados de la siguiente manera:

9.1.1.1. Propiedad, Planta y Equipos (Equipos de Computación y Tecnología)

Tabla 48-Equipos de Computación y Tecnología

Rubro	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
COMPUTADOR CORE Dos Duo 3 Ghz	4	\$ 650,00	\$ 2.600,00
Tablet 10.1 Samsung	4	\$ 750,00	\$ 3.000,00
LED 60'	3	\$ 1.980,00	\$ 5.940,00
TOTAL			\$ 11.540,00
IVA			\$ 1.384,80
GRAN TOTAL			\$ 12.924,80

Nota. Detalle de equipos de computación. Tomado: F.001.467 Computron

9.1.1.2. Propiedad, Planta y Equipos (Muebles y Enseres)

Tabla 49-Muebles y Enseres

Rubro	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Escritorio Ejecutivo	5	\$ 125,00	\$ 625,00
Sala de Juntas	1	\$ 110,00	\$ 110,00
Sillones	8	\$ 210,00	\$ 1.680,00
Bar de Madera	1	\$ 420,00	\$ 420,00
TOTAL			\$ 2.835,00
IVA			\$ 340,20
GRAN TOTAL			\$ 3.175,20

Nota. Detalle de muebles y enseres. Tomado: Proforma S/N Muebles Aguilar.

9.1.1.3. Propiedad, Planta y Equipos (Equipos de Trabajo)

Tabla 50-Equipos de Trabajo

Rubro	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Rack	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Central Telefónica 10 Canales	1	\$ 120,00	\$ 120,00
TOTAL			\$ 370,00
IVA			\$ 44,40
GRAN TOTAL			\$ 414,40

Nota. Detalle de equipos de trabajo. Proforma S/N GPCOMPU

9.1.1.4. Propiedad, Planta y Equipos (Vehículo)

Tabla 51-Vehículos

Rubro	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Camioneta Mitsubishi L200	1	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00
		TOTAL	\$ 18.000,00
		IVA	\$ 2.160,00
		GRAN TOTAL	\$ 20.160,00

Nota. Detalle de vehículos. Morisaenz. S/N

9.1.1.5. Propiedad, Planta y Equipos (Totales)

Tabla 52-Totales

Rubro	Total
Equipos de Computación	\$ 12.924,80
Muebles y Enseres	\$ 3.175,20
Equipos de Trabajo	\$ 414,40
Vehículos	\$ 20.160,00
Total	\$ 36.674,40

Nota. Cálculo de Totales. Suma de los valores incurridos por cada tipo de equipo presentado.

9.1.2. Capital de Trabajo

El capital de trabajo es el dinero establecido para garantizar el normal desempeño de la tienda durante un tiempo determinado para que pueda sostenerse por su propia generación de ingresos. En este caso, se estima que durante los primeros 3 meses de operación, es necesario disponer de las reservas necesarias para cubrir con todos los gastos necesarios.

Tabla 53- Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	VALOR TRIMESTRAL
Costos Fijos Administrativos	\$ 53.022,81
Costos Fijos Operativos	\$ 35.367,52
Costos Fijos de Mercadeo	\$ 11.800,00
Costos Fijos Financieros	\$ 1.446,67
TOTAL	\$ 101.637,00

Nota. Cálculo del total de capital de trabajo en base a leyes vigentes en el país.

En función del balance de pérdidas y ganancias (ver: Tabla No. 71) a continuación se expresa como en el primer año se utiliza el Capital de Trabajo, mostrando que este permite abastecer los costos y gastos incurridos durante los tres primeros meses.

Tabla 54- Uso del Capital de Trabajo

USO DEL CAPITAL DE TRABAJO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
INGRESO	\$ 27.17 2,80	\$ 38.04 1,92	\$ 41.08 5,27	\$ 27.17 2,80	\$ 27.17 2,80	\$ 27.17 2,80	\$ 38.04 1,92	\$ 48.911 0,04	\$ 59.78 0,16	\$ 65.21 4,72	\$ 76.08 3,84	\$ 67.60 5,93
Costos por Ventas	\$ 10.59 7,39	\$ 14.83 6,35	\$ 16.02 3,26	\$ 10.59 7,39	\$ 10.59 7,39	\$ 10.59 7,39	\$ 14.83 6,35	\$ 19.075 3,31	\$ 23.31 4,26	\$ 25.43 3,74	\$ 29.67 2,70	\$ 26.36 6,31
GASTOS TOTALES	\$ 15.38 4,90	\$ 21.53 8,86	\$ 23.26 1,97	\$ 15.38 4,90	\$ 15.38 4,90	\$ 15.38 4,90	\$ 21.53 8,86	\$ 27.692 8,82	\$ 33.84 6,78	\$ 36.92 3,76	\$ 43.07 7,72	\$ 38.27 7,63
SUMA	\$ 25.98 2,29	\$ 36.37 5,21	\$ 39.28 5,23									
ACUMULADO	\$ 25.98 2,29	\$ 62.35 7,50	\$ 101.6 42,73									
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 75.65 4,71	\$ 39.27 9,50	-\$ 5,73									

Nota: Calculado en base al escenario normal mediante el prorrateo de ingresos y costos de los tres primeros meses.

9.2. Fuentes de ingresos

Conforme los supuestos presentados de mercado y tomando en cuenta los precios de los productos que se encuentren dentro de los precios citados por el mercado en la encuesta no superando los valores que mantienen en sus presupuestos se ha establecido el ingreso, tomando como referencia los siguientes aspectos:

Tabla 55- Precios

PRECIOS

PRODUCTO	PRECIO OPTIMISTA	PRECIO NORMAL	PRECIO PESIMISTA
Prendas de Vestir	\$ 78,00	\$ 77,00	\$ 71,00
Accesorios	\$ 18,00	\$ 16,00	\$ 15,00
Adornos de Interiores	\$ 43,00	\$ 42,00	\$ 42,00

Nota: Determinación de escenarios en función de los resultados de la encuesta.

Tabla 56-Frecuencia

FRECUENCIA PROMEDIO AÑO		
Prendas de Vestir	4	TRIMESTRAL
Accesorios	4	TRIMESTRAL
Adornos de Interiores	4	TRIMESTRAL

Nota: Determinación de escenarios en función de los resultados de la encuesta.

Tabla 57- Supuestos de cobertura de mercado

MERCADO	CANTIDAD
TOTAL CLIENTES	74000
SUPUESTOS ACEPTACIÓN	17%
DEMANDA OBJETIVO	8%
TOTAL DEMANDA	1006,4

Nota: Determinación de escenarios en función de los resultados de la encuesta.

Tabla 58-Ingresos

INGRESOS OPTIMISTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Prendas de Vestir	\$ 313.996,80	\$ 332.836,61	\$ 352.806,80	\$ 373.975,21	\$ 396.413,73
Accesorios	\$ 72.460,80	\$ 76.808,45	\$ 81.416,95	\$ 86.301,97	\$ 91.480,09
Adornos de Interiores	\$ 173.100,80	\$ 183.486,85	\$ 194.496,06	\$ 206.165,82	\$ 218.535,77
TOTAL	\$ 559.558,40	\$ 593.131,90	\$ 628.719,82	\$ 666.443,01	\$ 706.429,59

INGRESOS NORMAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Prendas de Vestir	\$ 309.971,20	\$ 328.569,47	\$ 348.283,64	\$ 369.180,66	\$ 391.331,50
Accesorios	\$ 64.409,60	\$ 68.274,18	\$ 72.370,63	\$ 76.712,86	\$ 81.315,64
Adornos de Interiores	\$ 169.075,20	\$ 179.219,71	\$ 189.972,89	\$ 201.371,27	\$ 213.453,54
TOTAL	\$ 543.456,00	\$ 576.063,36	\$ 610.627,16	\$ 647.264,79	\$ 686.100,68

INGRESOS PESIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	\$	\$	\$	\$	\$
Prendas de Vestir	285.817,60	302.966,66	321.144,66	340.413,33	360.838,13
	\$	\$	\$	\$	\$
Accesorios	60.384,00	64.007,04	67.847,46	71.918,31	76.233,41
	\$	\$	\$	\$	\$
Adornos de Interiores	169.075,20	179.219,71	189.972,89	201.371,27	213.453,54
	\$	\$	\$	\$	\$
TOTAL	515.276,80	546.193,41	578.965,01	613.702,91	650.525,09

Nota: Determinación de totales de ingreso mediante el cálculo de Precio x Frecuencia X Mercado.

9.3. Costos Fijos, Variables y SemivARIABLES

9.3.1. Costos Fijos

Son costos fijos aquellos que no tienen relación con la disponibilidad de los productos que se comercializan en la tienda pero que si inciden para la normal operación del negocio. En este caso se califican como costos fijos los siguiente.

9.3.1.1. Gastos Administrativos

Son aquellos que permiten operar el negocio contando con todos los recursos necesarios para su funcionamiento. Entre estos se encuentran los siguientes:

- Sueldos y Salarios
- Servicios Básicos
- Suministros de Oficina
- Seguros
- Arriendo
- Mantenimiento

Tabla 59- Total Gastos Administrativos

Rubro	TOTAL MENSUAL	TOTAL TRIMESTRAL	TOTAL ANUAL
Sueldos y Salarios	\$ 11.203,36	\$ 33.610,08	\$ 134.440,33
Servicios Básicos	\$ 344,00	\$ 1.032,00	\$ 4.128,00
Suministros de Oficina	\$ 91,00	\$ 273,00	\$ 1.092,00
Seguros	\$ 11,46	\$ 34,38	\$ 137,53
Arriendo	\$ 6.000,00	\$ 18.000,00	\$ 72.000,00
Mantenimiento	\$ 24,45	\$ 73,35	\$ 293,40
Total	\$ 17.674,27	\$ 53.022,81	\$ 212.091,26

Nota: Cálculos de los totales obtenidos en el detalle.

- **Sueldos y Salarios**

Son los valores correspondientes a los haberes del personal exigidos por el Código de Trabajo conforme se detalla en el Anexo No.3

- **Servicios Básicos**

Son los valores correspondientes a los servicios de agua, luz, teléfono e internet establecidos para operar normalmente.

Tabla 60-Servicios Básicos

Servicios Básicos	VALOR MES	VALOR TRIMESTRAL	VALOR ANUAL
Agua	\$ 44,00	\$ 132,00	\$ 528,00
Luz	\$ 110,00	\$ 330,00	\$ 1.320,00
Teléfono	\$ 90,00	\$ 270,00	\$ 1.080,00
Internet	\$ 100,00	\$ 300,00	\$ 1.200,00
Total	\$ 344,00	\$ 1.032,00	\$ 4.128,00

Nota: Datos obtenidos en base a gastos posibles a obtener por operación de la tienda

- **Suministros de Oficina**

Son los materiales fungibles necesarios para la normal operación del negocio

Tabla 61 Suministros de Oficina

Rubro	VALOR MENSUAL	VALOR TRIMESTRAL	VALOR ANUAL
PAPEL	\$ 60,00	\$ 180,00	\$ 720,00
TINTA	\$ 8,00	\$ 24,00	\$ 96,00
SOBRES	\$ 12,00	\$ 36,00	\$ 144,00
ESFEROS	\$ 5,00	\$ 15,00	\$ 60,00
CLIPS	\$ 1,00	\$ 3,00	\$ 12,00
TARJETAS DE PRESENTACION	\$ 5,00	\$ 15,00	\$ 60,00
Total	\$ 91,00	\$ 273,00	\$ 1.092,00

Nota: Datos obtenidos en base a gastos posibles a obtener por operación de la tienda. Proforma F.434. Papelería Artigas

- **Seguros**

Dado a los riesgos de incendio que puedan existir en la tienda, se establece seguros en empresas autorizadas para que permitan recuperar los activos en el caso de accidentes o incidentes.

Tabla 62-Seguros

Rubro	VALOR ACTIVO	VALOR MES	VALOR TRIMESTRAL	VALOR ANUAL(1,5%)
Equipos de Computación	12924,8	\$ 4,04	\$ 48,47	\$ 193,87
Muebles y Enseres	3175,2	\$ 0,99	\$ 11,91	\$ 47,63
Equipos de Trabajo	414,4	\$ 0,13	\$ 1,55	\$ 6,22
Vehículos	20160	\$ 6,30	\$ 75,60	\$ 302,40
TOTAL	\$ 36.674,40	\$ 11,46	\$ 137,53	\$ 550,12

Nota: Datos obtenidos en base a gastos posibles a obtener por operación de la tienda, acorde la tasa de seguros Bolívar.

- **Arriendo**

Corresponde al canon de arrendamiento del local necesario para las operaciones.

Tabla 63-Arriendo

Rubro	Cantidad anual	Valor MES	VALOR TRI MESTRAL	VALOR ANUAL
Arriendo	12	\$ 6.000,00	\$ 18.000,00	\$ 72.000,00
TOTAL	12	\$ 6.000,00	\$ 18.000,00	\$ 72.000,00

Nota: Datos obtenidos en base a gastos posibles a obtener por operación de la tienda, acorde ubicación seleccionada.

- **Mantenimiento**

Se estima un valor de mantenimiento producto al desgaste propio de los activos buscando que estos operen adecuadamente

Tabla 64-Mantenimiento

Rubro	VALOR ACTIVO	VALOR MES	VALOR TRIMESTRAL	VALOR ANUAL (0,8%)
Equipos de Computación	12924,8	\$ 8,62	\$ 25,85	\$ 103,40
Muebles y Enseres	3175,2	\$ 2,12	\$ 6,35	\$ 25,40
Equipos de Trabajo	414,4	\$ 0,28	\$ 0,83	\$ 3,32
Vehículos	20160	\$ 13,44	\$ 40,32	\$ 161,28
TOTAL	\$ 36.674,40	\$ 24,45	\$ 73,35	\$ 293,40

Nota: Datos obtenidos en base a gastos posibles a obtener por operación de la tienda. Acorde Experiencia en el desarrollo de proyectos. Prorratio de posible costo por reparación de equipos

9.3.1.2. Gastos Operativos

Se incluyen como gastos operativos los siguientes:

- Aquellos que por las NIIFs no pudieron ser calificados como Activos
- Gastos de Constitución
- Garantías
- Arreglos

Tabla 65-Gastos Operativos

Rubro	VALOR TOTAL
Constitución de la Empresa	\$ 1.200,00
Garantía Local	\$ 18.000,00
Pintura, Sistema Eléctrico	\$ 12.000,00
Compras de Equipos(> 100)	\$ 4.167,52
Total	\$ 35.367,52

Nota: Datos obtenidos por requerimiento legal y arreglos en infraestructura

9.3.1.3. Gastos Mercadeo

Son aquellos necesarios para dar cumplimiento al Plan de Mercadeo se compone de los siguientes rubros

Tabla 66- Gastos de Mercadeo

Concepto	VALOR MES	VALOR TRIMESTRAL	VALOR ANUAL
Calcomanías	\$ 25,00	\$ 75,00	\$ 300,00
Banners	\$ 58,33	\$ 175,00	\$ 700,00
Agendas	\$ 266,67	\$ 800,00	\$ 3.200,00
Publicidad en Revistas	\$ 666,67	\$ 2.000,00	\$ 8.000,00
Participación en Ferias	\$ 833,33	\$ 2.500,00	\$ 10.000,00
Desarrollo de Eventos de Moda y Pasarela en la Tienda	\$ 2.083,33	\$ 6.250,00	\$ 25.000,00
TOTAL	\$ 3.933,33	\$ 11.800,00	\$ 47.200,00

Nota: Totales calculados.

9.3.1.4. Gastos Financiero

Son los incurridos por el financiamiento del proyecto en entidades bancarias, acorde a la siguiente tabla de amortización obtenida en la Corporación Financiera Nacional.

Tabla. 67-Gastos Financieros

MONTO	\$ 40.000,00
TASA	10,85%
PLAZO AÑOS	5

PERÍODO	SALDO INICIAL	CUOTA	AMORTIZACIÓN	INTERÉS	SALDO FINAL
1	\$ 40.000,00	\$ 10.782,00	\$ 6.442,00	\$ 4.340,00	\$ 33.558,00
2	\$ 33.558,00	\$ 10.782,00	\$ 7.140,96	\$ 3.641,04	\$ 26.417,03
3	\$ 26.417,03	\$ 10.782,00	\$ 7.915,76	\$ 2.866,25	\$ 18.501,28
4	\$ 18.501,28	\$ 10.782,00	\$ 8.774,62	\$ 2.007,39	\$ 9.726,66
5	\$ 9.726,66	\$ 10.782,00	\$ 9.726,66	\$ 1.055,34	\$ 0,00

Nota: Tabla de amortización. Cuota Fija. Corporación Financiera Nacional CFN, 2013.

9.3.1.5. Gastos de Depreciación

Son gastos que se incurren por desgaste de los activos. Este Gasto no es tomado en cuenta en el cálculo del capital de trabajo ya que no es un egreso desembolsable.

Tabla 67-Gastos de Depreciación

ACTIVOS FIJOS (Propiedad, Planta y Equipo)	Costo	Vida Útil (Años)	Dep. Anual
Equipos de Computación	\$ 12.924,80	3	\$ 4.308,27
Muebles y Enseres	\$ 3.175,20	10	\$ 317,52
Equipos de Trabajo	\$ 414,40	10	\$ 41,44
Vehículos	\$ 20.160,00	5	\$ 4.032,00
TOTAL	\$ 36.674,40		\$ 8.699,23

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor de Rescate
Equipos de Computación	\$ 4.308,27	\$ 4.308,27	\$ 4.308,27	\$ -	\$ -	\$ -
Muebles y Enseres	\$ 317,52	\$ 317,52	\$ 317,52	\$ 317,52	\$ 317,52	\$ 1.587,60
Equipos de Trabajo	\$ 41,44	\$ 41,44	\$ 41,44	\$ 41,44	\$ 41,44	\$ 207,20
Vehículos	\$ 4.032,00	\$ 4.032,00	\$ 4.032,00	\$ 4.032,00	\$ 4.032,00	\$ -
TOTAL	\$ 8.699,23	\$ 8.699,23	\$ 8.699,23	\$ 4.390,96	\$ 4.390,96	\$ 1.794,80

Nota: Depreciación calculada en línea recta.

9.3.1.6. Proyección de Gastos

Tomando como referencia la inflación (Ver Anexo No.4) se proyectan los gastos

Tabla 68- Proyección de gastos

Gastos Administrativos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos y Salarios	\$ 134.440,33	\$ 140.597,70	\$ 147.037,07	\$ 153.771,37	\$ 160.814,10
Servicios Básicos	\$ 4.128,00	\$ 4.317,06	\$ 4.514,78	\$ 4.721,56	\$ 4.937,81
Suministros de Oficina	\$ 1.092,00	\$ 1.142,01	\$ 1.194,32	\$ 1.249,02	\$ 1.306,22
Seguros	\$ 137,53	\$ 143,83	\$ 150,42	\$ 157,30	\$ 164,51
Arriendo	\$ 72.000,00	\$ 75.297,60	\$ 78.746,23	\$ 82.352,81	\$ 86.124,57
Mantenimiento	\$ 293,40	\$ 306,83	\$ 320,89	\$ 335,58	\$ 350,95
Depreciación	\$ 8.699,23	\$ 8.699,23	\$ 8.699,23	\$ 4.390,96	\$ 4.390,96
SUB TOTAL	\$ 220.790,48	\$ 230.504,26	\$ 240.662,93	\$ 246.978,60	\$ 258.089,12
Gastos de Venta	\$ 47.200,00	\$ 49.361,76	\$ 51.622,53	\$ 53.986,84	\$ 56.459,44
SUB TOTAL	\$ 47.200,00	\$ 49.361,76	\$ 51.622,53	\$ 53.986,84	\$ 56.459,44
Gastos de Operación	\$ 35.367,52	\$ 36.987,35	\$ 38.681,37	\$ 40.452,98	\$ 42.305,73
SUB TOTAL	\$ 35.367,52	\$ 36.987,35	\$ 38.681,37	\$ 40.452,98	\$ 42.305,73
Gastos Financiero Interés Financiamiento	\$ 4.340,00	\$ 3.641,04	\$ 2.866,25	\$ 2.007,39	\$ 1.055,34
SUB TOTAL	\$ 4.340,00	\$ 3.641,04	\$ 2.866,25	\$ 2.007,39	\$ 1.055,34
TOTAL	\$ 307.698,00	\$ 320.494,42	\$ 333.833,08	\$ 343.425,81	\$ 357.909,63

Nota: Proyección de gastos en base a supuesto

9.3.2. Costos Variables

Son aquellos que están directamente relacionados a la puesta de las colecciones en la tienda. En este caso acorde al plan de cobro establecido en la política de precios citada anteriormente.

Tabla 69-Costos Variables

OBLIGATORIO	45%
SELECTIVO	
PESIMISTA	12%
NORMAL	16%
OPTIMISTA	20%

	TASA COBRADA	TOTAL COSTO
TOTAL PESIMISTA	57%	43,00%
TOTAL NORMAL	61%	39,00%
TOTAL OPTIMISTA	65%	35,00%

Nota: Datos obtenidos en base a la tabla de fijación de precios.

Los costos fueron proyectados acorde a la inflación. Ver Anexo No.4

Tabla 70- Proyección de Costos

COSTOS PESIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Prendas de Vestir	\$ 109.898,88	\$ 114.932,25	\$ 120.196,15	\$ 125.701,13	\$ 131.458,24
Accesorios	\$ 25.361,28	\$ 26.522,83	\$ 27.737,57	\$ 29.007,95	\$ 30.336,52
Adornos de Interiores	\$ 60.585,28	\$ 63.360,09	\$ 66.261,98	\$ 69.296,78	\$ 72.470,57
TOTAL	\$ 195.845,44	\$ 204.815,16	\$ 214.195,70	\$ 224.005,86	\$ 234.265,33

COSTOS NORMAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Prendas de Vestir	\$ 120.888,77	\$ 126.425,47	\$ 132.215,76	\$ 138.271,24	\$ 144.604,06
Accesorios	\$ 25.119,74	\$ 26.270,23	\$ 27.473,40	\$ 28.731,69	\$ 30.047,60
Adornos de Interiores	\$ 65.939,33	\$ 68.959,35	\$ 72.117,69	\$ 75.420,68	\$ 78.874,94
TOTAL	\$ 211.947,84	\$ 221.655,05	\$ 231.806,85	\$ 242.423,61	\$ 253.526,61

COSTOS OPTIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Prendas de Vestir	\$ 100.036,16	\$ 104.617,82	\$ 109.409,31	\$ 114.420,26	\$ 119.660,71
Accesorios	\$ 21.134,40	\$ 22.102,36	\$ 23.114,64	\$ 24.173,29	\$ 25.280,43
Adornos de Interiores	\$ 59.176,32	\$ 61.886,60	\$ 64.721,00	\$ 67.685,22	\$ 70.785,21
TOTAL	\$ 180.346,88	\$ 188.606,77	\$ 197.244,96	\$ 206.278,78	\$ 215.726,34

Nota: Datos obtenidos en base al cálculo de los costos

9.4. Margen bruto y margen operativo

Tabla 71-Margen Bruto y Margen Operativo

RUBRO/AÑO	AÑO 1
Ingresos por Ventas	\$ 515.276,80
Costos por Ventas	\$ 195.845,44
Utilidad Bruta	\$ 319.431,36
Sueldos y Salarios	\$ 134.440,33
Servicios Básicos	\$ 4.128,00
Suministros de Oficina	\$ 1.092,00
Seguros	\$ 137,53
Arriendo	\$ 72.000,00
Mantenimiento	\$ 293,40
Depreciación	\$ 8.699,23
SUB TOTAL	\$ 220.790,48
Gastos de Venta	\$ 47.200,00
SUB TOTAL	\$ 47.200,00
Gastos de Operación	\$ 35.367,52
SUB TOTAL	\$ 35.367,52
Gastos Financiero Interés Financiamiento	\$ 4.340,00
SUB TOTAL	\$ 4.340,00
TOTAL	\$ 307.698,00
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 11.733,36

Nota: Cálculo de los totales en base a la tabla de los valores incurridos.

9.5. Estado de resultados actual y proyectado

El estado de resultados actual y proyectado se basa en determinar el nivel de rentabilidad acorde a los ingresos, costos y gastos incurridos, tomando en cuenta los escenarios planteados.

Tabla 72- Estado de Resultados Actual y Proyectado

PESIMISTA

RUBRO/AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por Ventas	\$ 515.276,80	\$ 546.193,41	\$ 578.965,01	\$ 613.702,91	\$ 650.525,09
Costos por Ventas	\$ 195.845,44	\$ 204.815,16	\$ 214.195,70	\$ 224.005,86	\$ 234.265,33
Utilidad Bruta	\$ 319.431,36	\$ 341.378,25	\$ 364.769,32	\$ 389.697,05	\$ 416.259,76
Sueldos y Salarios	\$ 134.440,33	\$ 140.597,70	\$ 147.037,07	\$ 153.771,37	\$ 160.814,10
Servicios Básicos	\$ 4.128,00	\$ 4.317,06	\$ 4.514,78	\$ 4.721,56	\$ 4.937,81
Suministros de Oficina	\$ 1.092,00	\$ 1.142,01	\$ 1.194,32	\$ 1.249,02	\$ 1.306,22
Seguros	\$ 137,53	\$ 143,83	\$ 150,42	\$ 157,30	\$ 164,51
Arriendo	\$ 72.000,00	\$ 75.297,60	\$ 78.746,23	\$ 82.352,81	\$ 86.124,57
Mantenimiento	\$ 293,40	\$ 306,83	\$ 320,89	\$ 335,58	\$ 350,95
Depreciación	\$ 8.699,23	\$ 8.699,23	\$ 8.699,23	\$ 4.390,96	\$ 4.390,96
SUB TOTAL	\$ 220.790,48	\$ 230.504,26	\$ 240.662,93	\$ 246.978,60	\$ 258.089,12
Gastos de Venta	\$ 47.200,00	\$ 49.361,76	\$ 51.622,53	\$ 53.986,84	\$ 56.459,44
SUB TOTAL	\$ 47.200,00	\$ 49.361,76	\$ 51.622,53	\$ 53.986,84	\$ 56.459,44
Gastos de Operación	\$ 35.367,52	\$ 36.987,35	\$ 38.681,37	\$ 40.452,98	\$ 42.305,73
SUB TOTAL	\$ 35.367,52	\$ 36.987,35	\$ 38.681,37	\$ 40.452,98	\$ 42.305,73
Gastos Financiero o Interés Financiamiento	\$ 4.340,00	\$ 3.641,04	\$ 2.866,25	\$ 2.007,39	\$ 1.055,34

SUB TOTAL	\$ 4.340,00	\$ 3.641,04	\$ 2.866,25	\$ 2.007,39	\$ 1.055,34
TOTAL	\$ 307.698,00	\$ 320.494,42	\$ 333.833,08	\$ 343.425,81	\$ 357.909,63
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 11.733,36	\$ 20.883,83	\$ 30.936,23	\$ 46.271,24	\$ 58.350,14
Participación Trabajadores 15%	\$ 1.760,00	\$ 3.132,57	\$ 4.640,44	\$ 6.940,69	\$ 8.752,52
Utilidad Antes Impuesto Renta	\$ 9.973,35	\$ 17.751,26	\$ 26.295,80	\$ 39.330,56	\$ 49.597,62
Impuesto Renta 22%	\$ 2.194,14	\$ 3.905,28	\$ 5.785,08	\$ 8.652,72	\$ 10.911,48
Utilidad Neta	\$ 7.779,22	\$ 13.845,98	\$ 20.510,72	\$ 30.677,83	\$ 38.686,14

NORMAL

RUBRO/AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por Ventas	\$ 543.456,00	\$ 576.063,36	\$ 610.627,16	\$ 647.264,79	\$ 686.100,68
Costos por Ventas	\$ 211.947,84	\$ 221.655,05	\$ 231.806,85	\$ 242.423,61	\$ 253.526,61
Utilidad Bruta	\$ 331.508,16	\$ 354.408,31	\$ 378.820,31	\$ 404.841,19	\$ 432.574,07
Sueldos y Salarios	\$ 134.440,33	\$ 140.597,70	\$ 147.037,07	\$ 153.771,37	\$ 160.814,10
Servicios Básicos	\$ 4.128,00	\$ 4.317,06	\$ 4.514,78	\$ 4.721,56	\$ 4.937,81
Suministros de Oficina	\$ 1.092,00	\$ 1.142,01	\$ 1.194,32	\$ 1.249,02	\$ 1.306,22
Seguros	\$ 137,53	\$ 143,83	\$ 150,42	\$ 157,30	\$ 164,51
Arriendo	\$ 72.000,00	\$ 75.297,6	\$ 78.746,23	\$ 82.352,8	\$ 86.124

		0		1	,57
Mantenimiento	\$ 293,40	\$ 306,83	\$ 320,89	\$ 335,58	\$ 350,95
Depreciación	\$ 8.699,23	\$ 8.699,23	\$ 8.699,23	\$ 4.390,96	\$ 4.390,96
SUB TOTAL	\$ 220.790,48	\$ 230.504,26	\$ 240.662,93	\$ 246.978,60	\$ 258.089,12
Gastos de Venta	\$ 47.200,00	\$ 49.361,76	\$ 51.622,53	\$ 53.986,84	\$ 56.459,44
SUB TOTAL	\$ 47.200,00	\$ 49.361,76	\$ 51.622,53	\$ 53.986,84	\$ 56.459,44
Gastos de Operación	\$ 35.367,52	\$ 36.987,35	\$ 38.681,37	\$ 40.452,98	\$ 42.305,73
SUB TOTAL	\$ 35.367,52	\$ 36.987,35	\$ 38.681,37	\$ 40.452,98	\$ 42.305,73
Gastos Financiero Interés Financiamiento	\$ 4.340,00	\$ 3.641,04	\$ 2.866,25	\$ 2.007,39	\$ 1.055,34
SUB TOTAL	\$ 4.340,00	\$ 3.641,04	\$ 2.866,25	\$ 2.007,39	\$ 1.055,34
TOTAL	\$ 307.698,00	\$ 320.494,42	\$ 333.833,08	\$ 343.425,81	\$ 357.909,63
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 23.810,16	\$ 33.913,89	\$ 44.987,23	\$ 61.415,37	\$ 74.664,45
Participación Trabajadores 15%	\$ 3.571,52	\$ 5.087,08	\$ 6.748,08	\$ 9.212,31	\$ 11.199,67
Utilidad Antes Impuesto Renta	\$ 20.238,63	\$ 28.826,81	\$ 38.239,14	\$ 52.203,07	\$ 63.464,78
Impuesto Renta 22%	\$ 4.452,50	\$ 6.341,90	\$ 8.412,61	\$ 11.484,67	\$ 13.962,25
Utilidad Neta	\$ 15.786,13	\$ 22.484,91	\$ 29.826,53	\$ 40.718,39	\$ 49.502,53

OPTIMISTA

RUBRO/AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por Ventas	\$ 559.558,40	\$ 593.131,90	\$ 628.719,82	\$ 666.443,01	\$ 706.429,59
Costos por Ventas	\$ 180.346,88	\$ 188.606,77	\$ 197.244,96	\$ 206.278,78	\$ 215.726,34
Utilidad Bruta	\$ 379.211,52	\$ 404.525,14	\$ 431.474,86	\$ 460.164,23	\$ 490.703,24
Sueldos y Salarios	\$ 134.440,33	\$ 140.597,70	\$ 147.037,07	\$ 153.771,37	\$ 160.814,10
Servicios Básicos	\$ 4.128,00	\$ 4.317,06	\$ 4.514,78	\$ 4.721,56	\$ 4.937,81
Suministros de Oficina	\$ 1.092,00	\$ 1.142,01	\$ 1.194,32	\$ 1.249,02	\$ 1.306,22
Seguros	\$ 137,53	\$ 143,83	\$ 150,42	\$ 157,30	\$ 164,51
Arriendo	\$ 72.000,00	\$ 75.297,60	\$ 78.746,23	\$ 82.352,81	\$ 86.124,57
Mantenimiento	\$ 293,40	\$ 306,83	\$ 320,89	\$ 335,58	\$ 350,95
Depreciación	\$ 8.699,23	\$ 8.699,23	\$ 8.699,23	\$ 4.390,96	\$ 4.390,96
SUB TOTAL	\$ 220.790,48	\$ 230.504,26	\$ 240.662,93	\$ 246.978,60	\$ 258.089,12
Gastos de Venta	\$ 47.200,00	\$ 49.361,76	\$ 51.622,53	\$ 53.986,84	\$ 56.459,44
SUB TOTAL	\$ 47.200,00	\$ 49.361,76	\$ 51.622,53	\$ 53.986,84	\$ 56.459,44
Gastos de Operación	\$ 35.367,52	\$ 36.987,35	\$ 38.681,37	\$ 40.452,98	\$ 42.305,73
SUB TOTAL	\$ 35.367,52	\$ 36.987,35	\$ 38.681,37	\$ 40.452,98	\$ 42.305,73
Gastos Financiero Interés Financiamiento	\$ 4.340,00	\$ 3.641,04	\$ 2.866,25	\$ 2.007,39	\$ 1.055,34

SUB TOTAL	\$ 4.340,00	\$ 3.641,04	\$ 2.866,25	\$ 2.007,39	\$ 1.055,34
TOTAL	\$ 307.698,00	\$ 320.494,42	\$ 333.833,08	\$ 343.425,81	\$ 357.909,63
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 71.513,52	\$ 84.030,72	\$ 97.641,78	\$ 116.738,42	\$ 132.793,62
Participación Trabajadores 15%	\$ 10.727,03	\$ 12.604,61	\$ 14.646,27	\$ 17.510,76	\$ 19.919,04
Utilidad Antes Impuesto Renta	\$ 60.786,49	\$ 71.426,11	\$ 82.995,51	\$ 99.227,66	\$ 112.874,58
Impuesto Renta 22%	\$ 13.373,03	\$ 15.713,74	\$ 18.259,01	\$ 21.830,08	\$ 24.832,41
Utilidad Neta	\$ 47.413,46	\$ 55.712,37	\$ 64.736,50	\$ 77.397,57	\$ 88.042,17

Nota: Escenario pesimista, normal y optimista tomando el menor ingreso acorde a los precios obtenidos y calculados.

9.6. Balance General actual

Se presenta el total de activos y su financiamiento en pasivos y patrimonio

Tabla 73-Balance General

Balance General Apalancado			
Año 0			
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
Caja y Equivalentes	\$ 101.637,00	Préstamos	\$ 40.000,00
ACTIVOS FIJOS Propiedad, Planta y Equipos			
Equipos de computación	\$ 12.924,80		
Depreciación	\$ -		
Muebles y Enseres	\$ 3.175,20		
Depreciación	\$ -		
Equipos de Trabajo	\$ 414,40		
Depreciación	\$ -	TOTAL PASIVOS	\$ 40.000,00
Vehículos	\$ 20.160,00		

Depreciación	\$ -		
(-) Depreciación acumulada	\$ -	Capital Social	\$ 98.311,40
		Utilidades / pérdida retenidas	
		Dividendos	
		Política de Reversión	
		TOTAL PATRIMONIO	
TOTAL ACTIVOS	\$ 138.311,40	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 138.311,40

Nota: Financiamiento del activo en pasivo y patrimonio. Activo=Pasivo + Patrimonio

9.7. Estado de Flujo de Efectivo actual y proyectado

El flujo de efectivo representa el capital disponible en cada período el cual se obtiene de la utilidad neta aumentada la depreciación, el valor de rescate y el capital de trabajo, estos últimos en el último periodo. Se han establecidos los tres escenarios presentados bajo un entorno apalancado y desapalancado.

Tabla No. 74- Flujo de Caja Apalancado y Desapalancado

Apalancado

PESIMISTA

	Año 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA		\$ 7.779,22	\$ 13.845,98	\$ 20.510,72	\$ 30.677,83	\$ 38.686,14
(+) Depreciaciones		\$ 8.699,23	\$ 8.699,23	\$ 8.699,23	\$ 4.390,96	\$ 4.390,96
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ (36.674,40)					
(+) Valor de rescate						\$ 1.794,80
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ (101.637,00)					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 101.637,00

FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (138.311,40)	\$ 16.478,44	\$ 22.545,21	\$ 29.209,95	\$ 35.068,79	\$ 146.508,90
Préstamos						
(+) Crédito CFN	\$ 40.000,00					
Pagos						
(-) Amortización del capital		\$6.442,00	\$7.140,96	\$7.915,76	\$8.774,62	\$9.726,66
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (98.311,40)	\$ 10.036,44	\$ 15.404,24	\$ 21.294,19	\$ 26.294,18	\$ 136.782,24

NORMAL

	Año 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA		\$ 15.786,13	\$ 22.484,91	\$ 29.826,53	\$ 40.718,39	\$ 49.502,53
(+) Depreciaciones		\$ 8.699,23	\$ 8.699,23	\$ 8.699,23	\$ 4.390,96	\$ 4.390,96
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ (36.674,40)					
(+) Valor de rescate	\$ -					\$ 1.794,80
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ (101.637,00)					
(+) Recuperación capital de trabajo	\$ -					\$ 101.637,00
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (138.311,40)	\$ 24.485,36	\$ 31.184,14	\$ 38.525,76	\$ 45.109,35	\$ 157.325,29
Préstamos	\$ -					
(+) Crédito CFN	\$ 40.000,00					
Pagos	\$ -					
(-) Amortización del capital	\$ -	\$6.442,00	\$7.140,96	\$7.915,76	\$8.774,62	\$9.726,66
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (98.311,40)	\$ 18.043,36	\$ 24.043,17	\$ 30.610,00	\$ 36.334,74	\$ 147.598,63

OPTIMISTA

	Año 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA		\$ 47.413,46	\$ 55.712,37	\$ 64.736,50	\$ 77.397,57	\$ 88.042,17
(+) Depreciaciones		\$ 8.699,23	\$ 8.699,23	\$ 8.699,23	\$ 4.390,96	\$ 4.390,96
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ (36.674,40)					
(+) Valor de rescate						\$ 1.794,80
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ (101.637,00)					
(+) Recuperación capital de trabajo	\$ -					
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (138.311,40)	\$ 56.112,69	\$ 64.411,59	\$ 73.435,73	\$ 81.788,53	\$ 94.227,93
<u>Préstamos</u>						
(+) Crédito CFN	\$ 40.000,00					
<u>Pagos</u>						
(-) Amortización del capital		\$ 6.442,00	\$ 7.140,96	\$ 7.915,76	\$ 8.774,62	\$ 9.726,66
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (98.311,40)	\$ 49.670,68	\$ 57.270,63	\$ 65.519,97	\$ 73.013,92	\$ 84.501,27

Desapalancado**DESAPALANCADO****PESIMISTA**

	Año 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA		\$ 12.119,22	\$ 17.487,02	\$ 23.376,97	\$ 32.685,22	\$ 39.741,48
(+) Depreciaciones		\$ 8.699,23	\$ 8.699,23	\$ 8.699,23	\$ 4.390,96	\$ 4.390,96
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ (36.674,40)					
(+) Valor de rescate	\$ -					\$ 1.794,80
(-) Inversión de capital de	\$					

trabajo	(101.637,00)					
(+) Recuperación capital de trabajo	\$ -					\$ 101.637,00
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (138.311,40)	\$ 20.818,44	\$ 26.186,25	\$ 32.076,20	\$ 37.076,18	\$ 147.564,24
<u>Préstamos</u>	\$ -					
(+) Crédito CFN	\$ -					
<u>Pagos</u>	\$ -					
(-) Amortización del capital	\$ -					
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (138.311,40)	\$ 20.818,44	\$ 26.186,25	\$ 32.076,20	\$ 37.076,18	\$ 147.564,24

NORMAL

	Año 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA		\$ 20.126,13	\$ 26.125,95	\$ 32.692,78	\$ 42.725,78	\$ 50.557,87
(+) Depreciaciones		\$ 8.699,23	\$ 8.699,23	\$ 8.699,23	\$ 4.390,96	\$ 4.390,96
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ (36.674,40)					
(+) Valor de rescate	\$ -					\$ 1.794,80
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ (101.637,00)					
(+) Recuperación capital de trabajo	\$ -					\$ 101.637,00
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (138.311,40)	\$ 28.825,36	\$ 34.825,18	\$ 41.392,01	\$ 47.116,74	\$ 158.380,63
<u>Préstamos</u>	\$ -					
(+) Crédito CFN	\$ -					
<u>Pagos</u>	\$ -					
(-) Amortización del capital	\$ -					
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (138.311,40)	\$ 28.825,36	\$ 34.825,18	\$ 41.392,01	\$ 47.116,74	\$ 158.380,63

OPTIISTA

	Año 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA		\$ 51.753,4 6	\$ 59.353,4 1	\$ 67.602,7 5	\$ 79.404,9 6	\$ 89.097, 51
(+) Depreciaciones		\$ 8.699,23	\$ 8.699,23	\$ 8.699,23	\$ 4.390,96	\$ 4.390,9 6
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ (36.674,4 0)					
(+) Valor de rescate	\$ -					\$ 1.794,8 0
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ (101.637, 00)					
(+) Recuperación capital de trabajo	\$ -					\$ 101.637 ,00
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (138.311, 40)	\$ 60.452,6 9	\$ 68.052,6 4	\$ 76.301,9 7	\$ 83.795,9 2	\$ 196.920 ,27
<u>Préstamos</u>	\$ -					
(+) Crédito CFN	\$ -					
<u>Pagos</u>	\$ -					
(-) Amortización del capital	\$ -					
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (138.311, 40)	\$ 60.452,6 9	\$ 68.052,6 4	\$ 76.301,9 7	\$ 83.795,9 2	\$ 196.920 ,27

Nota: Flujo de Caja. A la utilidad neta se le incorpora el valor de depreciaciones porque no es un flujo efectivo. Adicionalmente se recupera el valor del capital de trabajo y el valor de rescate resultante de la depreciación

9.8. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio busca determinar la cantidad de unidades que se debe comercializar para cubrir los costos y gastos. Este ha sido calculado mediante el siguiente procedimiento:

Tabla No. 12-Comprobación

PRODUCTO	PRECIO	COSTO	RELACION	CANTIDAD
Prendas de Vestir	\$ 71,00	\$ 30,53	1,00	5.255,09
Accesorios	\$ 15,00	\$ 5,85	0,21	1.110,23
Adornos de Interiores	\$ 42,00	\$ 14,70	0,59	3.108,64

Nota: El punto de equilibrio se estableció en base a la relación de los productos.

INGRESO	99,01408451
EGRESO	40,46169014
INGRESO-EGRESO	58,55239437
COSTO FIJO	\$ 307.698,00
PUNTO EQ	5255,088305

COMPROBACIÓN

INGRESO	
Prendas de Vestir	\$ 373.111,27
Accesorios	\$ 16.653,45
Adornos de Interiores	\$ 130.563,04
TOTAL	\$ 520.327,76
EGRESO	
Prendas de Vestir	\$ 160.437,85
Accesorios	\$ 6.494,85
Adornos de Interiores	\$ 45.697,06
TOTAL	\$ 212.629,75
UTILIDAD BRUTA	\$ 307.698,00
GASTO FIJO	\$ 307.698,00
UTILIDAD	\$ -

Nota: Los resultados permiten obtener utilidad cero, lo que confirma el resultado.

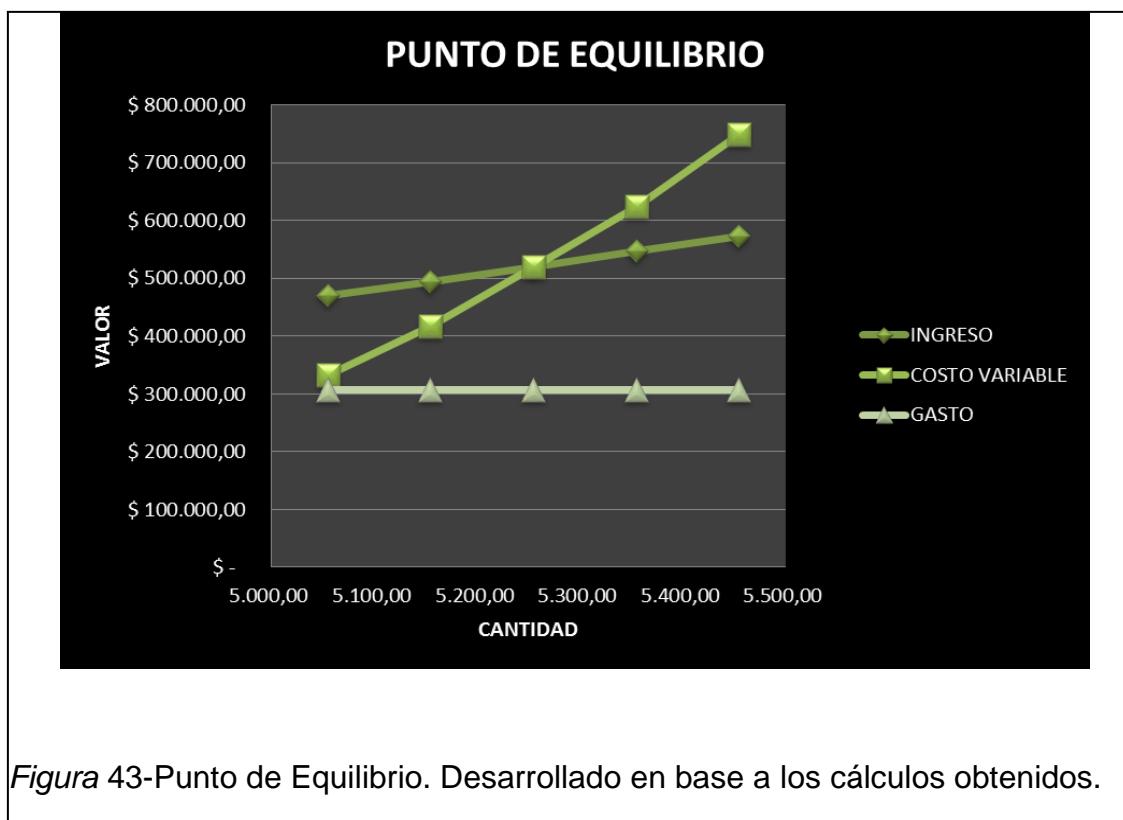


Figura 43-Punto de Equilibrio. Desarrollado en base a los cálculos obtenidos.

Conforme los resultados obtenidos, se ha establecido las cantidades de prendas de vestir, accesorios y productos de decoración requeridos a vender en base a los precios referenciales para obtener el equilibrio.

9.9. Control de costos importantes

Los índices financieros obtenidos en el estudio se describen a continuación

Tabla 76-Índices Financieros

LIQUIDEZ	AÑO 1
Activos Corrientes	\$ 101.637,00
Pasivos Corrientes	\$ 40.000,00
Razón	2,54

Se observa una adecuada liquidez en la empresa, la cual garantiza su funcionamiento en base a la disponibilidad de recursos financieros para cubrir con los gastos establecidos.

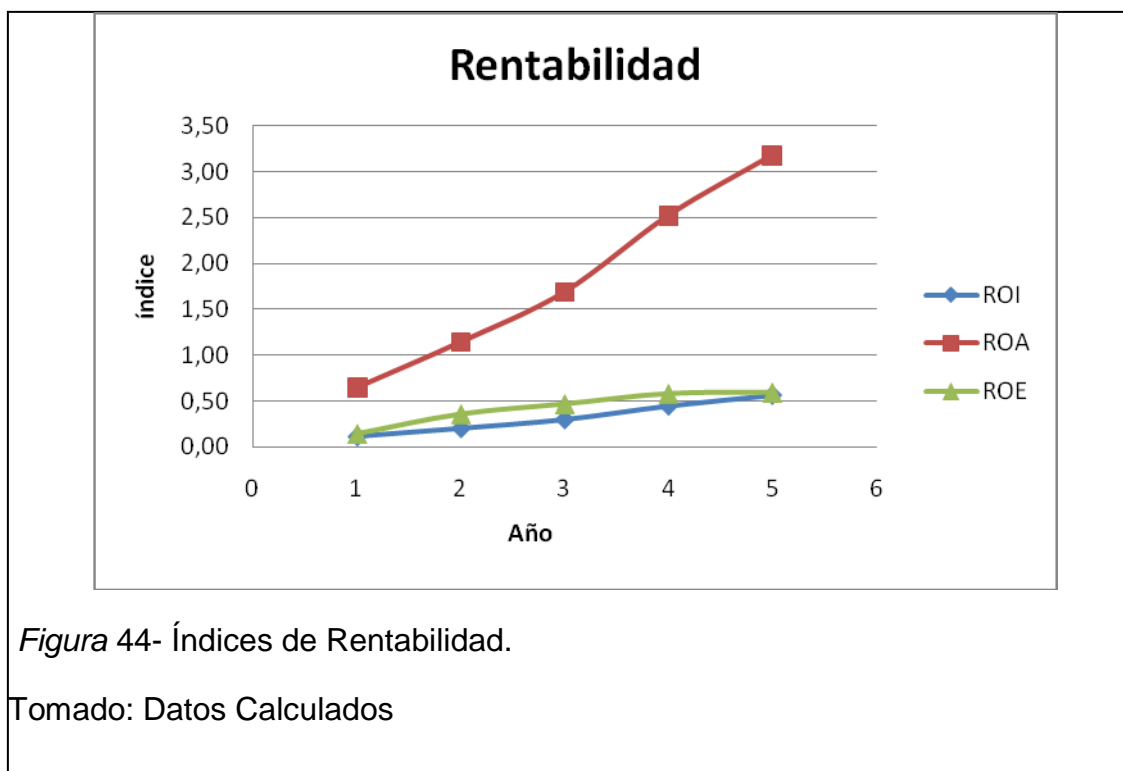
Tabla 77- Indicadores de Rentabilidad

ROI	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta	\$ 7.779,22	\$ 13.845,98	\$ 20.510,72	\$ 30.677,83	\$ 38.686,14
Valor Promedio Invertido	\$ 69.155,70	\$ 69.155,70	\$ 69.155,70	\$ 69.155,70	\$ 69.155,70
Razón	0,11	0,20	0,30	0,44	0,56

ROA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Operacional	\$ 11.733,36	\$ 20.883,83	\$ 30.936,23	\$ 46.271,24	\$ 58.350,14
Activos Totales Promedio	\$ 18.337,20	\$ 18.337,20	\$ 18.337,20	\$ 18.337,20	\$ 18.337,20
Razón	0,64	1,14	1,69	2,52	3,18

ROE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta	\$ 4.396,49	\$ 11.220,74	\$ 17.241,27	\$ 24.950,06	\$ 33.223,99
Patrimonio Promedio	\$ 30.359,59	\$ 31.454,81	\$ 37.066,93	\$ 43.303,34	\$ 56.369,45
Razón	0,14	0,36	0,47	0,58	0,59

Nota: Calculo en base de la utilidad y la inversión promedio, activos promedio y patrimonio promedio



Los indicadores de rentabilidad permiten observar que la empresa mantiene un crecimiento constante, situación que es positiva, mostrando un efectivo rendimiento en relación a la inversión requerida, los activos adquiridos y el patrimonio, aspecto que confirma la necesidad de invertir en el negocio.

Tabla 78- Indicadores de Endeudamiento

ENDEUDAMIENTO	AÑO 1
Pasivo Total	\$ 40.000,00
Activo Total	\$ 138.311,40
Razón	0,28920248

Nota: Tomado en función del pasivo requerido con la CFN

9.10. Valuación

Se procedió a evaluar el proyecto mediante el cálculo del VAN y TIR conforme los balances proyectados, los resultados se detallan a continuación:

El Valor actual neto es el proceso mediante el cual se descuentan los flujos acorde a una tasa de descuento, misma que ha sido calculada en función de indicadores relevantes al mercado y a la situación interna de la empresa.

Tabla 79- Cálculo de Tasa de Descuento

MODELO CAPM

APALANCADO

Cálculo del CPPC		
DEUDA	23%	40.000,00
R. PROPIOS	77%	101.637,00
Inversión total		141.637,00
Tasa de impuestos		36,25%
Kd de mercado		10,85%
Tasa de interés de la deuda		10,85%
CPPC		15,09131400%

Cálculo de $K_{e ap}$ y $K_{e d}$	
rf	5,61%
B	0,81
Rm - rf	13,40%
EMBI Ecuador	0,00%
$K_{e d}=Re=CAPM$	16,46400%
$K_{e ap}=WACC$	17,53303%

MODELO CAPM

DESAPALANCADO

Cálculo del CPPC		
DEUDA	0%	0,00
R.PROPIOS	100%	141.637,00
Inversión total		141.637,00
Tasa de impuestos		36,25%
Kd de mercado		10,85%
Tasa de interés de la deuda		10,85%
CPPC		16,46400%

Cálculo de $K_{e ap}$ y $K_{e d}$	
rf	5,61%
B	0,81
Rm - rf	13,40%
EMBI Ecuador	0,00%
$K_{e d}=Re=CAPM$	16,46400%
$K_{e ap}=WACC$	16,46400%

Tabla 80- Valoración

APALANCADO**PESIMISTA**

	Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO	\$ (98.311,40)	\$ 10.036,44	\$ 15.404,24	\$ 21.294,19	\$ 26.294,18	\$ 136.782,24
VA	\$ (98.311,40)	\$ 8.539,47	\$ 11.151,75	\$ 13.116,41	\$ 13.780,49	\$ 60.993,85
VAC		\$ 8.539,47	\$ 19.691,22	\$ 32.807,63	\$ 46.588,12	\$ 107.581,96

VAN	\$ 9.270,56
TIR	19,82%

NORMAL

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO	\$ (98.311,40)	\$ 18.043,36	\$ 24.043,17	\$ 30.610,00	\$ 36.334,74	\$ 147.598,63
VA	\$ (98.311,40)	\$ 15.352,13	\$ 17.405,81	\$ 18.854,59	\$ 19.042,64	\$ 65.817,08
VAC	\$ (98.311,40)	\$ 15.352,13	\$ 32.757,94	\$ 51.612,53	\$ 70.655,17	\$ 136.472,25

VAN	\$ 38.160,85
TIR	27%

OPTIMISTA

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO	\$ (98.311,40)	\$ 49.670,68	\$ 57.270,63	\$ 65.519,97	\$ 73.013,92	\$ 84.501,27
VA	\$ (98.311,40)	\$ 42.262,13	\$ 41.460,50	\$ 40.357,80	\$ 38.265,79	\$ 37.680,75
VAC	\$ (98.311,40)	\$ 42.262,13	\$ 83.722,63	\$ 124.080,43	\$ 162.346,22	\$ 200.026,97

VAN	\$ 101.715,57
TIR	30%

Como se puede observar, el VAN es positivo en todos los escenarios confirma que el flujo proyectado puede cubrir con la investigación requerida, situación que determina la rentabilidad del negocio.

DESAPALANCADO**PESIMISTA**

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO	\$ (138.311,40)	\$ 20.818,44	\$ 26.186,25	\$ 32.076,20	\$ 37.076,18	\$ 147.564,24
VA	\$ (138.311,40)	\$ 17.876,05	\$ 19.307,22	\$ 20.307,32	\$ 20.155,23	\$ 68.880,65
VAC	\$ (138.311,40)	\$ 17.876,05	\$ 37.183,26	\$ 57.490,58	\$ 77.645,81	\$ 146.526,46

VAN	\$ 8.215,06
------------	-------------

TIR	18%
------------	-----

NORMAL

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO	\$ (138.311,40)	\$ 28.825,36	\$ 34.825,18	\$ 41.392,01	\$ 47.116,74	\$ 158.380,63
VA	\$ (138.311,40)	\$ 24.751,30	\$ 25.676,73	\$ 26.205,12	\$ 25.613,45	\$ 73.929,56
VAC	\$ (138.311,40)	\$ 24.751,30	\$ 50.428,03	\$ 76.633,15	\$ 102.246,60	\$ 176.176,16

VAN	\$ 37.864,76
TIR	24%

OPTIMISTA

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO	\$ (138.311,40)	\$ 60.452,69	\$ 68.052,64	\$ 76.301,97	\$ 83.795,92	\$ 196.920,27
VA	\$ (138.311,40)	\$ 51.908,54	\$ 50.175,46	\$ 48.306,48	\$ 45.552,87	\$ 91.919,26
VAC	\$ (138.311,40)	\$ 51.908,54	\$ 102.084,00	\$ 150.390,49	\$ 195.943,36	\$ 287.862,61

VAN	\$ 149.551,21
TIR	44%

Como se observa el VAN en todos los escenarios desapalancados es positivo lo que confirma que la inversión se puede cubrir con los flujos proyectados.

10. CAPÍTULO X. PROPUESTA DE NEGOCIO

10.1. Financiamiento Deseado

El financiamiento se obtendrá en base de dos Fuentes, recursos propios y endeudamiento conforme se describe a continuación:

Tabla 81- Financiamiento Deseado
FINANCIAMIENTO TOTAL

Rubro	Cantidad	Tasa %
Recursos Propios	\$ 98.311,40	71,08%
Endeudamiento Financiero	\$ 40.000,00	28,92%
TOTAL	\$ 138.311,40	100,00%

Nota: Datos obtenidos en base al financiamiento calculado con la posibilidad de financiamiento externo.

10.2. Estructura del capital y la deuda buscada

Se establecerá la siguiente tasa de distribución del capital:

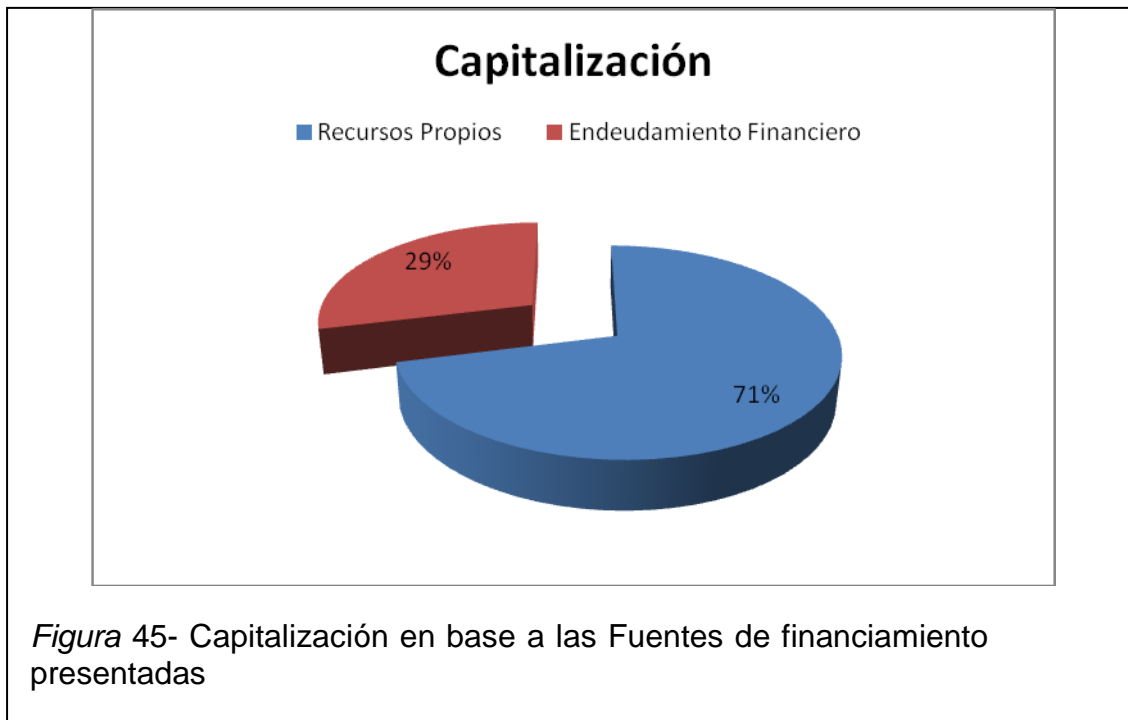
Tabla 82- Estructura del Capital
FINANCIAMIENTO RECURSOS PROPIOS

SOCIOS	TASA	APORTE
Socio 1	51%	\$ 30.966,78
Socio 2	49%	\$ 29.752,40
TOTAL	100%	\$ 60.719,18

Nota: Presentación de los posibles inversionistas

10.3 Capitalización

La estructura del capital será distribuida en socios acorde a la siguiente tabla:



10.4. Retorno para el Inversionista

Los resultados se describen en la siguiente tabla confirmando la rentabilidad del proyecto

Tabla 83-Retorno de Inversión

ESCENARIO	APALANCADO		DESAPALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
PESIMISTA	\$ 9.270,56	19,82%	\$ 8.215,06	18,04%
NORMAL	\$ 38.160,85	26,92%	\$ 37.864,76	23,67%
OPTIMISTA	\$ 101.715,57	30,35%	\$ 149.551,21	44,33%

Nota: Datos resultantes obtenidos

Los datos obtenidos confirman que la empresa es viable a desarrollarse representando una adecuada alternativa de negocio.

11. CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 Conclusiones

Una vez terminado el estudio realizado, se obtienen las siguientes conclusiones en función de los objetivos planteados:

La creación de una tienda de marcas múltiples representa un impulso al desarrollo de la moda y fomento de los diseñadores ecuatorianos que cuentan con espacios adecuados para poder promocionarse e impulsar sus creaciones a nivel nacional e internacional. Los estudios desarrollados en los campos de mercadeo, operaciones y finanzas confirman que la empresa es viable y rentable de realizarse, por lo que es una opción a estudiar por parte de los posibles inversionistas.

Los instrumentos de levantamiento utilizados han permitido concluir que el mercado objetivo dada la falta de locales comerciales especializados en diseños ecuatorianos, mantiene una importante aceptación a marcas internacionales. No obstante, esta situación puede revertirse en la medida que la oferta proponga nuevas alternativas de desarrollo, entre las cuales la tienda de marcas múltiples representa una clara alternativa. Se pudo conocer que la demanda se incentiva en base a la calidad en la atención en el local, la calidad y variedad de los productos y las formas de pago que puedan implementarse. Por esta razón, se ha incorporado dentro de las estrategias una serie de servicios innovadores como por ejemplo la incorporación de un bar, pasarela y guardería temporal de niños, buscando marcar una clara diferencia en el concepto de las tiendas actualmente existentes en el país.

El plan de mercadeo sustentado en las 4 p's ha definido una novedosa manera de incentivar al diseñador nacional a exhibir sus productos, brindándole un espacio adecuado con servicios de punta que permitan generar experiencias inolvidables. El modelo incluye que la tienda oferte su espacio, permitiendo que el diseñador seleccione el servicio prestado, para de esta manera calcular el costo que este pagará por exhibir sus productos. Mediante este proceso se

busca que el diseñador exhiba sus productos a precios viables al mercado y este obtenga una ganancia al igual que la tienda, mismo que en el estudio de valoración se demostró que es altamente rentable.

La estructura organizacional propuesta es totalmente flexible. Se ha buscado eliminar los niveles innecesarios asignando claras funciones a todos los responsables para que aporten valor agregado a la prestación de un servicio de calidad, en cuanto a la atención en la tienda y la eficiente selección de los diseñadores. La estructura muestra una completa interrelación entre las áreas, situación que es fundamental en este tipo de negocio para mantener un control de cada uno de los procesos internos a fin de garantizar un servicio innovador y de altos estándares de calidad.

Los estudios financieros realizados en los escenarios pesimista, normal y optimista desarrollados en un entorno de apalancamiento y desapalancamiento muestran que el proyecto es rentable, flexible y atractivo por lo que debe ejecutarse. En todos los escenarios el VAN es positivo y el TIR superior a la tasa de descuento lo que demuestra que es factible el negocio, siendo rentable para el inversionista.

11.2 Recomendaciones

Se obtienen las siguientes recomendaciones en función de las conclusiones realizadas:

Es importante que se inviten a los medios representativos de comunicación de la TV, Radio, Prensa y medios escritos para la cobertura de la inauguración de la tienda. Proceso que permitirá su reconocimiento apoyado en la cobertura que tienen los mismos en el mercado nacional. El uso de los medios es un mecanismo válido para mantener posicionado el negocio, permitiendo que el cliente objetivo conozca de los diseños exhibidos y de las colecciones presentadas.

La aplicación de la encuesta, grupo focal y entrevistas son instrumentos que deben mantenerse. En este caso, permitirán conocer los niveles de satisfacción de los clientes permitiendo delimitar acciones que permitan mejorar constantemente los procesos internos. La información de las encuestas será un termómetro que ayude a evaluar los resultados, siendo estos necesarios para mantener un sistema de mejoramiento continuo.

Debe monitorearse el plan de mercadeo desarrollado a fin de perfeccionar cada uno de los procesos internos que permitan un mayor posicionamiento y difusión de la tienda y de las colecciones que son ofertadas según los cronogramas establecidos. El plan debe ajustarse acorde los cambios en el mercado y en base a las condiciones presentadas buscando cumplir con los presupuestos planteados en los diferentes escenarios estudiados.

Es importante que se compare los presupuestos y los datos reales una vez que estos se vayan ejecutando a fin de establecer los ajustes necesarios que permitan el cumplimiento de los objetivos planteados. En el caso de alta distorsión debe replantearse los presupuestos a fin de que estos respondan a una realidad de mercado.

REFERENCIAS

- Aldefer, M, 2000, Estudio de las Necesidades del Ser Humano, CENAGE, 3era edición, Estados Unidos
- Alguacil, R, 2010, Pirámide de Necesidades en el ambiente laboral, Corporación de Estudios Internacionales CEI, México-México.
- Banco Mundial, BCE, (2012), Estadísticas. URL: <http://www.bce.fin.ec/>, Descargado: 10/04/2013
- Banco Central del Ecuador, BM, (2012), Datos y Estadísticas. URL: <http://datos.bancomundial.org/region/LAC/>, Descargado: 07/05/2013
- Batista, H, 2012, Metodología de Procesos aplicados en la industria, Pegaso Ediciones, 2da edición, México-México
- Bordin, M, 2009, Marketing Estratégico, Melgar Ediciones, 3era edición, Estados Unidos
- Chiavenato, I, (2009), Administración Financiera Aplicada a Negocios de Producción, Editorial Biblioteca de Negocios, Tercera Edición, Lima-Perú.
- Cámara de Comercio de Quito, CCQ, (2012), Informes de mercado
- Clasificación Industrial Internacional Uniforme, CIIU, Revisión 4, 2012
- Chiavenato, I, (2009), Administración Financiera Aplicada a Negocios de Producción, Editorial Biblioteca de Negocios, Tercera Edición, Lima-Perú.
- Dessler, G, (2007), Empresas de Comercialización, Editorial Negocios Americanos, Cuarta Edición, México-México.
- Collins, Jim, (2009), Empresas que sobresalen., Editorial Mcgraw –Hill, Estados Unidos.

Ecuador International Week, Lista de diseñadores participantes, (2012). URL: <http://www.ecuadorfashion.org/>, Descargado: 08/05/2013

French, Wendell, (2010), Desarrollo del Recurso Humano, Editorial de Vecchi, Cuarta Edición Barcelona-España.

Holmes, H, 2010, Planificación Estratégica, Biblioteca Administrativa, 2da edición, Estados Unidos

INEC, (2010), Evaluación de Proyectos, Editorial, Negocios Aplicados, Quita Edición, Bogotá-Colombia.

Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, INEC, (2010), Estadísticas. URL: <http://www.inec.gob.ec/>, Descargado: 08/05/2013

Kaplan & Norton, 2009, Cuadro de Mando Integral, Prentice Hall, 3era edición, Estados Unidos

Kotler, Philip, (2009), Mercadotecnia., Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A. Sexta Edición. México-México.

Kossen H, 2009, El estudio de las organizaciones, Felmar ediciones, 3era edición, Estados Unidos

Lambin, Maurice, (2002), Marketing Estratégico; Jean-Jacques, Tercera Edición. Mcgraw-Hill, Estados. Unidos.

Méndez, Carlos, (2009), Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas., Mcgraw – Hill Interamericana, S.a. Segunda edición, Bogotá-Colombia.

Odiorne, G, (2005), Administración de Personal, Editorial Limusa, México-México.

Porter, M, 1985, Ventajas Competitivas, Mc Graw Hill, 3era edición, Estados Unidos

Raymond, Corey, Cespedes, Frank, (2011), Como entrar en el Mercado, Editorial Mc Graw Hill Latinoamérica, México-México.

Sarabia, B, 2010, Investigación Operativa, DOS ediciones, 3era edición, España-España

Sikula, F, (2010), Administración de Recursos Empresariales, Editorial Omega, Segunda Edición, México-México.

Urbina, Gabriel, (2010), Evaluación de Proyectos, Editorial, Negocios Aplicados, Quita Edición, Bogotá-Colombia.

ANEXOS

Anexo No. 1- Formato de la Encuesta

Buenos días/tardes, estamos realizando esta encuesta para **DETERMINAR LA ACEPTACIÓN DE UNA TIENDA DE MARCAS COMPARTIDAS EN LA CIUDAD DE QUITO**; Le agradeceremos brindarnos un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas:

Nombre:

Mail:.....

Sector de Residencia: Norte () Sur () Centro () Valles ()

Sexo: Masculino () Femenino ()

Edad:**Actividad Económica:** Estudiante () Trabajo Particular () Independiente () Otro.....

P1. ¿Con qué frecuencia adquiere ropa/accesorios nuevos?

ROPA

Semanal () Quincenal () Trimestral () Semestral () Otro.....

ACCESORIOS

Semanal () Quincenal () Trimestral () Semestral () Otro.....

P2. ¿Cuánto dinero invierte usted en su vestimenta y en accesorios para complementarla?

ROPA

25 usd () 26-50 usd () 51-100 usd () 100-150 usd () 150-200 usd () 200 o más usd ()

ACCESORIOS

25 usd () 26-50 usd () 51-100 usd () 101 o más usd ()

P3. ¿Qué tipo de ropa adquiere con mayor frecuencia?

HOMBRES

Pantalones ()

Camisas ()

Camisetas ()

Chompas ()

Sacos ()

Ropa Interior ()

Otro..... ()

MUJERES

Blusas ()

Pantalones ()

Camisetas ()

Vestidos ()

Lencería ()

Abrigos ()

Otro..... ()

P4. ¿Qué tipo de accesorios adquiere con mayor frecuencia?

HOMBRES

Gafas () Reloj () Gorras () Bufandas () Zapatos () Otros ().....

MUJERES

Collares () Aretes () Manillas () Gafas () Zapatos () Otros ().....

P5. ¿Cuál es su estilo de Ropa?

Casual () Formal () Informal () Deportivo ()

P6. ¿Con qué persona realiza sus compras?

Solo () Amigos () Pareja () Otro ().....

P7. ¿En donde prefiere comprar su ropa?

Mall () Tienda particular () Catálogo () Internet () Visita Personal () Otro ().....

P8. Mencione su lugar favorito para la compra de:

Ropa..... Accesorios.....

P9. ¿Se encuentra satisfecho con el lugar en donde compra regularmente ropa o accesorios?

SI () NO () Porque ?.....

P10. Marque con una X las marcas de ropa de su preferencia. ESCOJA VARIAS OPCIONES

Hollister	()	Mango	()
Tommy Hilfiger	()	Diseñadores Ecuatorianos	()
American Eagle	()	Guess	()
Aeropostale	()	Prendas Exclusivas	()
Zara	()	Otro.....	()

P11. ¿Qué factor es el que más le atrae de un local de ropa y accesorios? (Siendo 5 el más importante y 1 el menos importante)

	1	2	3	4	5
Atención en la tienda					
Servicios adicionales					
Calidad Ropa					
Decoración, Música, Vitrinas					
Descuentos y Promociones					
Precio					
Variedad Ropa					
Facilidad de Pago					
Prendas Únicas					
Asesoramiento en la compra					

P12. ¿Qué método de pago es el que más utiliza?

Efectivo () Crédito Directo () Tarjeta de Crédito () Cheque ()

P13 ¿En qué mes del año adquiere más ropa y accesorios?

.....

P14. ¿Conoce o ha comprado en una tienda en la cual pueda adquirir ropa o accesorios, de calidad a precios convenientes, elaborados por diseñadores Ecuatorianos?

SI () Cual ?.....

NO () PASAR A LA SIGUIENTE PREGUNTA

P15. ¿Estaría dispuesto a adquirir ropa y accesorios de diseñadores ecuatorianos en una sola tienda?

SI () NO () Porque ?.....

P16. ¿Con que frecuencia visitaría una tienda de diseñadores ecuatorianos?

Semanal () Quincenal () Trimestral () Semestral () Otro.....

P17. ¿Cuánto estaría dispuesto a gastar en una tienda de diseñadores ecuatorianos ?

25 usd () 26-50 usd () 51-100 usd () 100-150 usd () 150-200 usd() 200 o más usd ()

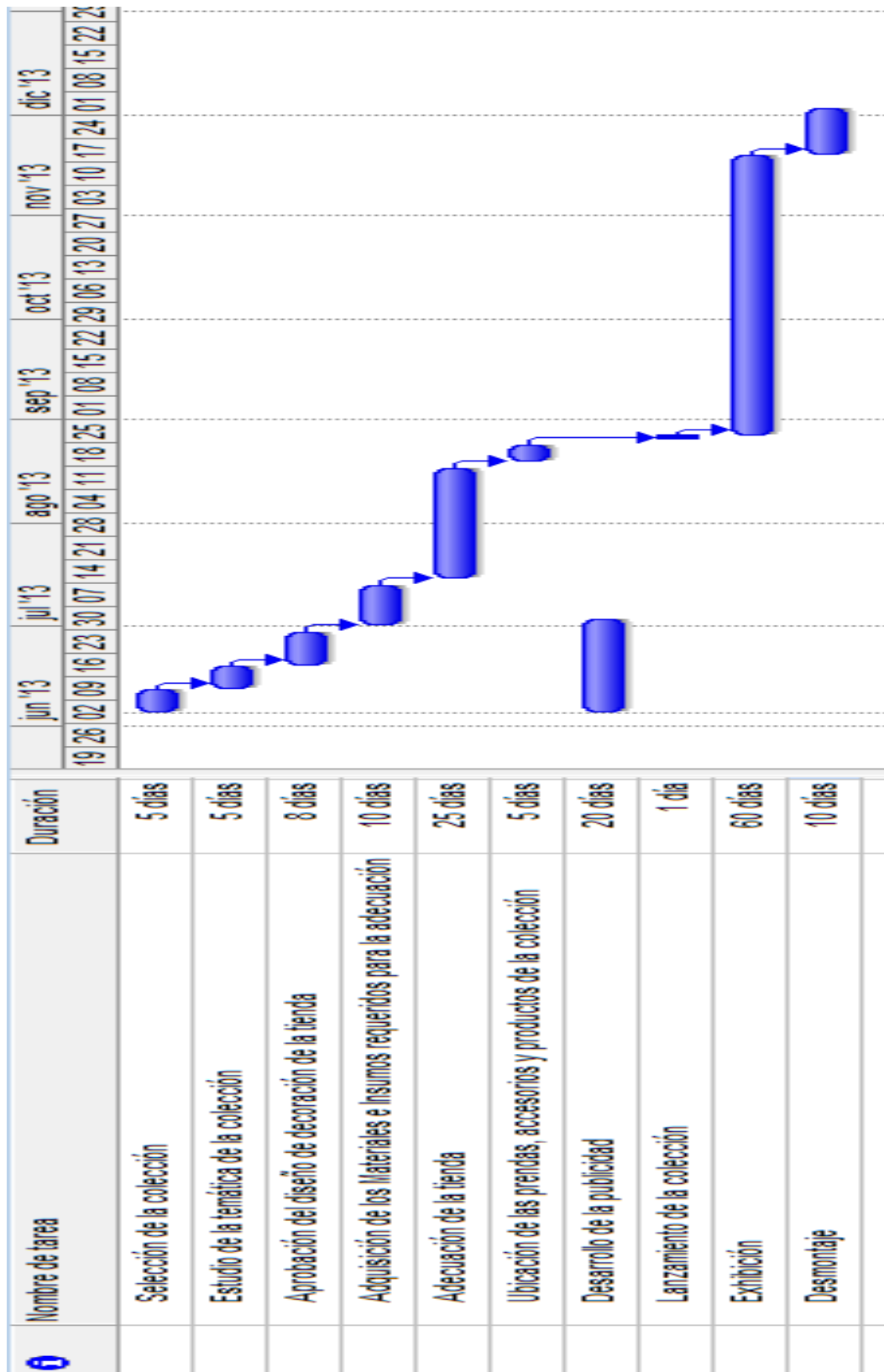
P18 ¿Cual es la promoción que preferiría recibir en una tienda de diseñadores ecuatorianos?

Descuentos () Prendas Adicionales () Descuento en próxima compra () Otro () Cual?.....

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Elaborado por: Autor

Anexo No. 2- Proceso de planificación de montaje de una colección en la tienda de marcas múltiples



Anexo No. 3- Compensación Salarial Personal

TALENTO HUMANO	N. P E R	SUE LDO	SUE LDO TOT AL	IESS PATR ONAL 12,15%	XIII	XI V	F. RESE RVA	VACACI ONES	COST O EMPR ESA MENS UAL TOTA L	COST O EMPR ESA MENS UAL POR EMPLE ADO	COST O EMPR ESA ANUA L TOTA L
Gerente General	1	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 608	\$ 417	\$ 27	\$ 0	\$ 208	\$ 6.259	\$ 6.259	\$ 75.108
Atención al Cliente	5	\$ 400	\$ 2.000	\$ 243	\$ 167	\$ 133	\$ 0	\$ 83	\$ 2.626	\$ 525	\$ 31.506
Diseñador Figura	1	\$ 400	\$ 400	\$ 49	\$ 33	\$ 27	\$ 0	\$ 17	\$ 525	\$ 525	\$ 6.301
Contador	1	\$ 400	\$ 400	\$ 49	\$ 33	\$ 27	\$ 0	\$ 17	\$ 525	\$ 525	\$ 6.301
Asistente	1	\$ 318	\$ 318	\$ 39	\$ 27	\$ 27	\$ 0	\$ 13	\$ 423	\$ 423	\$ 5.075
Bar Man	1	\$ 318	\$ 318	\$ 39	\$ 27	\$ 27	\$ 0	\$ 13	\$ 423	\$ 423	\$ 5.075
Children Care	1	\$ 318	\$ 318	\$ 39	\$ 27	\$ 27	\$ 0	\$ 13	\$ 423	\$ 423	\$ 5.075
TOTAL	11	\$ 7.154	\$ 8.754	\$ 1.064	\$ 730	\$ 292	\$ 0	\$ 365	\$ 11.203	\$ 9.103	\$ 134.440

2012	ENERO	5,29
	FEBRERO	5,53
	MARZO	6,12
	ABRIL	5,42
	MAYO	4,85
	JUNIO	5
	JULIO	5,09
	AGOSTO	4,88
	SEPTIEMBRE	5,22
	OCTUBRE	4,94
	NOVIEMBRE	4,77
	DICIEMBRE	4,16
2013	ENERO	4,1
	FEBRERO	3,48
	MARZO	3,01
	ABRIL	3,03
	MAYO	3,01
PROMEDIO		4,58

Anexo No. 4- Inflación

FECHA	VALOR
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %
Noviembre-30-2012	4.77 %
Octubre-31-2012	4.94 %
Septiembre-30-2012	5.22 %
Agosto-31-2012	4.88 %
Julio-31-2012	5.09 %
Junio-30-2012	5.00 %
Mayo-31-2012	4.85 %
Abril-30-2012	5.42 %
Marzo-31-2012	6.12 %
Febrero-29-2012	5.53 %
Enero-31-2012	5.29 %