ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN INNOVACIÓN

PLAN DE NEGOCIOS:

"Implementación de una aplicación móvil para optimizar los canales de compra y prueba de prendas de vestir, mejorando la experiencia de los usuarios de CLOTHSTORE"

AUTOR:

Henry Arévalo

DIRECTOR:

Mae. Álvaro Andrade

Guayaquil – Ecuador

2020

DEDICATORIA

A mis padres, por haberme forjado a ser como la persona que soy actualidad; todo este proceso de esta maestría, que ha significado muchos sacrificios, ha sido por este logro especial y eso es por ustedes. Sus valores que me han inculcado se ven reflejado en cada paso que doy, los amo.

Henry Arévalo

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por brindarme salud y sabiduría en cada reto terrenal que se me ha presentado. Así mismo a mi Madre que ha sido un pilar fundamental en este nuevo proceso académico. Sin duda alguna su amor incondicional me ha motivado a alcanzar muchos sueños.

Por otro lado, también agradezco a mi Padre que con sus consejos ha impulsado a ser perseverante en todo momento. De igual manera a mi tutor que con sus conocimientos y consejos se logró la realización de este proyecto. Finalmente, a todos lo que integran ESPAE por compartir sus conocimientos y experiencia.

Gracias

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA ii
AGRADECIMIENTO ii
TABLA DE CONTENIDO iii
ÍNDICE DE TABLAS ix
ÍNDICE DE FIGURAS xi
RESUMEN EJECUTIVO xiii
Palabras Claves: Plan de Negocio, Aplicación Móvil, Marketing, Rentabilidad, Clothstore xiii
1 1 ANTECEDENTES E IDEA DEL NEGOCIO 1
1.1 Necesidad del Problema 1
1.1.1 Industria textil en el Ecuador 1
1.1.2 Indsutria del Ecommerce en el Ecuador 3
1.2 Identificación del problema 5
1.3 Justificación 6
1.4 Características básicas del producto 7
1.5 Valor agregado para el consumidor 7
2 PLAN ESTRATEGICO 8
2.1 Misión 8
2.2 Visión 8
2.3 Valores corporativos 8
2.4 Propuesta de valor 9
2.5 Modelo de negocio canvas 9
2.6 Objetivo General 10
2.7 Objetivos Específicos 10

3 ANALISIS DEL MERCADO 11
3.1 Análisis del entorno 11
3.1.1 Análisis Pestel y Porter 11
3.1.1.1 Análisis macroentorno PESTEL 11
3.1.1.2 Microentorno – 5 Fuerzas de Michael Porter 15
3.2 Análisis FODA 21
3.2.1 Matriz de estrategias FODA 22
3.3 Cadena de valor 23
3.4 Factores competitivos 24
3.5 Mercado actual de las empresas del Ecuador que venden online 24
3.6 Tendencias y factores que puedan afectar el consumo 25
4 INVESTIGACION DE MERCADO 26
4.1 Mercado objetivo 26
4.2 Objetivos especificos 26
4.2.1 Estudio de la segmentación 26
4.3 Segmentación geográfica 26
4.4 Segmentación demográfica 27
4.5 Plan de muestreo 27
4.6 Instrumentos para la recopilación de información 28
4.7 Demanda actual 39
4.7.1 Demanda proyectada 40
5 PLAN DE MARKETING 41
5.1 Estrategias de mercado – Plan de Marketing 41

5.1.1 Objetivos 41

5.2 Criterios de Marketing 41

5.3 Estrategias de Marketing MIX 42

5.3.1 Marketing MIX.....42

5.3.1.1 Producto – Servicio 43

5.3.1.2 Precio.....48

5.3.1.3 Plaza o distribución 49

5.3.1.4 Promoción.....50

5.4 Método de venta 52

6 ANÁLISIS TÉCNICO DEL PLAN DE NEGOCIO 53

6.1 Necesidad de recursos.....53

6.1.1 Recursos financieros 53

6.1.1.1 Recursos humanos.....53

6.1.1.2 Recursos tecnológicos 53

7 ORGANIZACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO.....54

7.1 Objetivos del Plan de Negocio 54

7.2 Estructura organizacional del Plan de Negocio.....54

7.2.1 Perfiles y funciones.....55

8 FACTIBILIDAD FINANCIERA DEL PLAN DE NEGOCIO 59

8.1 Cálculo de Ingresos.....59

8.1.1 Precio 59

8.1.2 Demanda por venta de ropa.....59

8.1.3 Demanda por Tarjetas regalos 59

8.1.4 Ingresos por venta 60

8.2 Activos fijos 60

8.2.1 Equipos de oficina 60

8.2.2 Desarrollo de la aplicación 61

8.3 Capital de trabajo 61

8.4 Cálculo de Costos y Gastos 62

8.4.1 Detalle de costos de inventario 62

8.4.2 Sueldos y salarios 62

8.4.3 Costos de transacciones 62

8.4.4 Depreciación de activos fijos 63

8.4.5 Servicios básicos 63

8.4.6 Mantenimiento de equipos 63

8.4.7 Licencias para los equipos y aplicación 64

8.4.8 Publicidad 64

8.5 Punto de equilibrio 65

8.6 Financiamiento 65

8.6.1 Estado de Situación Inicial del proyecto 66

8.7 Estado de resultados proyectados 67

8.8 Cálculo de la tasa de descuento 68

8.9 Flujo de Caja y análisis del TIR y del VAN 69

8.9.1 Flujo de caja con financiamiento 69

8.9.2 Flujo de caja sin financiamiento 69

8.10 Análisis financiero de Clothstore 70

8.10.1 Consideraciones de la proyección 70

8.10.2 Margen neto de utilidad de Clothstore. Proyecciones 74

*Indica los crecimientos o decrecimientos que se generan con respecto al año anterior 74

Elaborado por: El autor 74

9 ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES 75

9.1 Riesgos del entorno 75

9.2 Riesgos financieros 75

9.3 Riesgos del mercado 76

9.3.1 Riesgos por demora de ejecución 76

9.3.2 Riesgos tecnológicos 76

9.4 Análisis de sostenibilidad del negocio 77

9.4.1 Aspectos críticos para la sostenibilidad del negocio 77

9.4.2 Aspectos de responsabilidad social empresarial 78

10 GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN 79

10.1 Situación actual de la empresa 79

10.2 Dimensión estratégica 80

10.3 Cultura organizacional 81

10.4 Gestión de las personas - liderazgo 82

10.5 Identificación de ideas para desarrollar 83

10.6 Desarrollo de los proyectos 84

10.7 Explotación de los resultados.....84

CONCLUSIONES.....85
RECOMENDACIONES.....86
Bibliografía 88
ANEXOS 89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ventas de Clothstore 5
Tabla 2 Rivalidad entre competidores 15
Tabla 3 Ventas de competencia indirecta.....16
Tabla 4 Valoración de sitios nacionales.....18
Tabla 5 Factores de amenaza de nuevos participantes.....18
Tabla 6 Poder de negociación de los proveedores.....19
Tabla 7 Poder de negociación de los clientes.....19
Tabla 8 Peligro de sustitución 20
Tabla 9 Resumen del análisis 21
Tabla 11Factores competitivos.....24
Tabla 12 Participación de mercado de las empresas que venden online en Ecuador 24
Tabla 13 Consumo de ropa en $ 25
Tabla 14 Frecuencia de compra Online – Población Objetivo.....39
Tabla 15 Proyección de la demanda 40
Tabla 16 Presupuesto de publicidad 51
Tabla 17 Precios promedio de consumo 59
Tabla 18 Demanda de comrpra de ropa de la aplicación 59
Tabla 19 Demanda de tarjeta de regalo.....59
Tabla 20 Ingresos por venta en la aplicación 60
Tabla 21 Total de activos fijos 60
Tabla 22 Mobiliarios de Oficina.....60
Tabla 23 Software.....61
Tabla 24 Capital de Trabajo 61
Tabla 25 Inventario en mercadería 62
Tabla 26 Mano de obra directa.....62
Tabla 27 Costos de transacción 62
Tabla 28 Depreciaciones ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Tabla 29 Servicios básicos 63
Tabla 30 Mantenimiento y reparación 63
Tabla 31 Licencias.....64
Tabla 32 Publicidad global.....64
Tabla 33 Punto de equilibrio 65

Tabla 34 Financiamiento.....65
Tabla 35 Estructura de financiamiento 65
Tabla 36 Amortización.....66
Tabla 37 Estado de Situación Inicial 66
Tabla 38Estado de Situación Inicial 67
Tabla 39 Calculo de la TMAR 68
Tabla 40 Flujo de caja con financiamiento 69
Tabla 41 Flujo de caja sin financiamiento 69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Crecimientos de ventas textil.....1
Figura 2 Lienzo del modelo de negocio.....10
Figura 3. Página web Alby Store.....16
Figura 4. Experiencia de usuarios De Prati.....17
Figura 5. Experiencia de usuarios Eta Fashion.....17
Figura 6Cadena de valor.....23
Figura 7 Segmentación geográfica.....27
Figura 8 Segmentación demográfica.....27
Figura 9 Género.....29
Figura 10 Edad.....29
Figura 11 Ingresos.....30
Figura 12 Transacciones en línea.....31
Figura 13 Compra de ropa en sitios web.....31
Figura 14 Frecuencia de compra.....32
Figura 15 Gasto por transacción.....33
Figura 16 Páginas para comprar ropa.....33
Figura 17 Variables antes de comprar.....34
Figura 18 Problemas en sitios web.....35
Figura 19 Factores importantes antes de comprar.....36
Figura 20 Variables que incentivan a comprar.....37
Figura 21 Aceptación de uso.....37
Figura 25 Matriz de objetivos de las estrategias comerciales.....41
Figura 26 Estrategia genérica del Plan d Negocio.....42
Figura 27 Características diferenciadoras del producto.....43
Figura 28 Diseño de la aplicación móvil.....44
Figura 29 Imagen prototipo 1.....44
Figura 30 Imagen prototipo 2.....45
Figura 31 Imagen prototipo 3.....45
Figura 32 Imagen prototipo 4.....46
Figura 33 Estrategias del producto.....47
Figura 34 Determinación del precio de envío.....49
Figura 35. Estructura de la distribución de los productos comprados online.....50

Figura 36 Estrategias de distribución.....50
Figura 37 Estrategias de Publicidad.....51
Figura 38 Método de compra en la aplicación 52
Figura 39.Reestructuración Organigrama departamental de Clothstore.....55
Figura 40 Manual de funciones: programador 55
Figura 41 Manual de funciones: Servicio al cliente 57
Figura 42 Manual de funciones: Bodeguero 58
Figura 43. Proyección de estados financieros Clothstore 71
Figura 44. Proyección del margen neto de utilidad de Clothstore.....74
Figura 45 Fase de innovación.....80
Figura 22 Metodología del focus group.....90
Figura 23 Integrantes del Focus Group.....90
Figura 24 Análisis del Focus Group 91

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: IMPLEMENTACIÓN DE UNA APLICACIÓN MÓVIL PARA OPTIMIZAR LOS CANALES DE COMPRA Y PRUEBA DE PRENDAS DE VESTIR, MEJORANDO LA EXPERIENCIA DE LOS USUARIOS DE CLOTHSTORE

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo busca implementar un modelo constante de cambio que se manifiesta en el entorno en todos los ámbitos; incluido el económico y poblacional (cultural), para así poder llegar a las personas que requieran productos relacionados con la moda; contribuyendo al cambio positivo en el cerco de la economía circular y los principios del mismo, también haciendo referencia a la preocupación y limitaciones de contacto físico que hoy en día se vive por acontecimientos y la búsqueda de la satisfacción de las necesidades humanas donde se pretende alcanzar el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles, creando nuevas alternativas de comercialización. En ese contexto la presente investigación se enfoca directamente con las tendencias tecnológicas y se propone un Plan de Negocio para una determinada empresa basado en la creación de una aplicación móvil con características de compra online desde la comodidad del hogar. El presente estudio hace un análisis situacional del entorno que rodea a la empresa ejecutora del plan de negocio para aprovechar el comportamiento de los factores allegados. Seguido se diseña un Plan de Negocio delimitando estudio de mercado, estudio técnico, organizacional y un análisis financiero que calcula la viabilidad del dinero en el tiempo.

Palabras Claves: Plan de Negocio, Aplicación Móvil, Marketing, Rentabilidad, Clothstore

1 ANTECEDENTES E IDEA DEL NEGOCIO

1.1 Problema o Necesidad

1.1.1 Industria textil en el Ecuador

La industria textil en los últimos años no ha tenido un gran éxito en comparación a las otras industrias, esto se debe a que el país ha pasado por diferentes escenarios sociales y económicos.

Según los datos del Banco Central del Ecuador, se evidencio que entre el año 2007 al 2017 la industria textil creció en un 6,22%, es decir el VAB (valor agregado bruto) textil alcanzó ventas por $563 millones al 2017 como se puede observar en la figura 1.

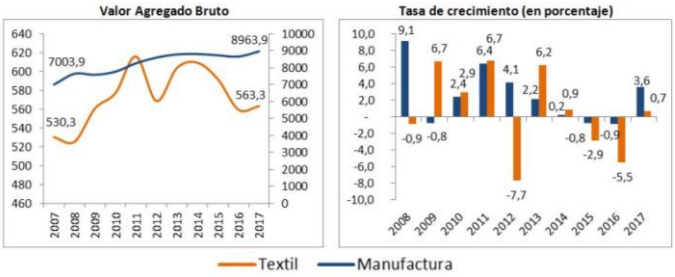


Figura 1 Crecimientos de ventas textil
Fuente: Banco Central del Ecuador (Cifras 2016 semi-definitivas, 2017 provisiones)

Sin embargo, el sector textil ha presentado grandes fluctuaciones: el período 2008 – 2011 se caracterizó por una etapa de crecimiento, presentando un aumento de $ 90 millones en su VAB, mientras que 2012 fue un año muy malo para el sector y su producción se redujo 7,7 %, desde este año hasta 2014, cuando nuevamente se tuvo una etapa de auge con un crecimiento acumulado de 7,1 %; los dos años posteriores la situación volvió a ser negativa y el sector decreció. Finalmente, en 2017, presentó una leve recuperación de 0,7 % para ubicarse a un nivel levemente superior al que tenía en 2009.

De acuerdo con el ranking empresarial publicado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SuperCías), se registraron 24 empresas dentro del sector textil en 2017; las 10 primeras acumulan $ 628 millones de $ 886 millones en activos, siendo Superdeporte S.A.

(Marathon) quien más acumula, con $ 152 millones, lo que representa 24,3 % de estas 10 empresas y el 17 % del total.

Respecto al patrimonio, las 10 mejores empresas acumulan $ 224 millones, siendo Plasticaucho la que más acumula, con $ 41,8 millones.

Pero a más de ser la empresa en el sector con más activos, Superdeporte también se encuentra en el primer lugar de ingresos por venta con $ 168 millones en este rubro para 2017, sin embargo, la empresa con mayor utilidad vuelve a ser Plasticaucho, con $ 5,7 millones.

Por otro lado, según un artículo de primicias del sector economía publicado en el 2019 con el tema ´´Producción textil está estancada las ventas cayeron en un 19,62%". Se menciona que la mayor caída se evidencia en los textiles. Durante los primeros ocho meses de 2019 se vendieron USD 241,9 millones, mientras que en el mismo período de 2018 llegaron a USD 317,8 millones, lo que significa un recorte del 23,16%.

La disminución en las ventas responde a varios factores, entre ellas la reducción de consumo por los diferentes escenarios que ha vivido el país desde el 2016, entre ellos el contrabando, los comercios informales, entre otras.

Es así como la industria textil y de confección, se ve obligada a reinventarse o rendirse, obligando a los negocios a invertir en nuevas alternativas, vendiendo por redes sociales, ya que el mercado y los consumidores cambiaron hábitos, lugares y forma de comprar.

Un claro ejemplo y testigo de la situación del sector es La Esperanza con 20 años en el país. Elena Vizuete, directora comercial de la confeccionadora, contó que los altos costos de producción perjudicaron sus ventas locales y sus exportaciones a Bolivia, mercado que buscan recuperar.

La empresa no se rinde. Cuenta con el apoyo de un crédito de la Corporación Financiera de Fomento (CFN), para invertir en modernización, maquinaria y un capital de trabajo.

Además, próximamente lanzarán su tienda en línea para vender los excedentes de producción. Emprendedores podrán adquirir los productos a bajo costo. También podrán comprar materia prima o maquinaria para iniciar un negocio.

1.1.2 Industria del E-commerce en el Ecuador

Los consumidores hoy en día se apoyan de la tecnología para su uso en diferentes ámbitos gracias al acceso libre y rápido de varias soluciones empresariales, como las aplicaciones que son descargadas en dispositivos móviles y permiten a los clientes realizar consultas, compras, transferencias y un sinnúmero de transacciones comerciales.

En la actualidad, los consumidores ecuatorianos están más informados sobre las formas de uso y beneficios de estas soluciones tecnológicas, pero al mismo tiempo su nivel de exigencia es elevado, ya que el usuario potencial estudia y analiza mejor las opciones gracias a toda la información disponible en la web para motivar la compra y satisfacer sus necesidades. La innovación tecnológica ha transformado industrias tradicionales en industrias que combinan sus canales físicos con los digitales.

La tecnología en las diferentes industrias está viviendo grandes cambios, por tal razón, las empresas para poder sobrevivir y mantenerse competitivas, han invertido en nuevas soluciones tecnológicas en su modelo de negocio, para así mejorar la experiencia de compra con un mayor nivel de satisfacción por parte de los consumidores. Por otro lado, el auge del comercio electrónico en el país ha tenido una aceptación favorable; en este sentido, Ecuador está en pleno momento de maduración.

El sector privado ha comenzado a tener mayor participación en el comercio electrónico y ha tenido un crecimiento en ventas en los últimos años, de sus ventas totales el 35,9% se movió por esta vía. Las ventas por este medio electrónico fueron de $948 millones en el 2017 y $1286 millones para el 2018, teniendo un crecimiento del 23%, según un estudio del observatorio del

comercio electrónico de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UESS) y avalado por la Cámara de Ecuatoriana de Comercio electrónico (CECE) realizado en el 2018.

El 35% de los ecuatorianos compra productos y servicios por medio de sitios electrónicos. El 64% lo hizo por un teléfono celular y el 41% por computadora. Las prendas más vendidas por este sitio fueron las prendas de vestir y zapatos, lo que representa un 33 % del total de mercado digital.

Se ha evidenciado que el mercado digital local tiene una gran oportunidad de crecimiento, en el 2017 fue de un 68% versus al 2019 que llegó al 75%. Es así como el comportamiento de compra en los portales nacionales ha aumentado en gasto, es decir la compra promedio de gasto es 5 veces mayor en una operación internacional. Los promedios por compra en portales internacionales son de $53 y de portales nacionales es de $272. Con un promedio de compra de 4 veces al año.

Los usuarios que más hacen transacciones están comprendidos en la edad de 18 a 44 años, de un nivel socioeconómico medio en promedio. Se indica también que los hábitos de compras de bienes en portales nacionales crecen en preferencia a los portales internacionales.

Esta situación ha sido favorable para el mercado nacional, ya que gracias a las diferentes restricciones que puso la Aduana del Ecuador al sistema 4x4, ha limitado el proceso de compra en estos portales internacionales.

Actualmente el mundo está pasando por una enfermedad mortal como lo es Covid-19. Esto ha restringido que muchos comercios puedan operar normalmente, y eso ha motivado que varios negocios incursionen en nuevas vías de venta como lo son los sitios web. Por tal razón, el número de usuarios y la demanda de productos a través de canales de comercio electrónico registró en el contexto de la emergencia sanitaria un crecimiento "nunca visto en el país", dice Leonardo Ottati, director de la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. Durante el 2019, el comercio electrónico registró ventas por unos USD 1 600 millones, pero en la cuarentena por

la emergencia sanitaria, solo entre marzo y mayo del 2020, se movieron alrededor de USD 500 millones; esto es, casi un tercio de todo lo que se vendió el año pasado.

1.2 Identificación del problema

La empresa Clothstore, con 16 años en el mercado y situado en la ciudad de Guayaquil, centra su actividad en la venta de ropa confeccionada para todos los géneros y edades, tanto para clientes minoristas y mayoristas.

Actualmente la empresa vende solo por canales físicos. En los últimos años las ventas no han crecido en una proporción adecuada, por diferentes razones, entre ellas se evidencia que la industria paso por varios problemas, limitando su crecimiento. Los ingresos por venta en el periodo 2015-2016, se caracterizó por una etapa de decrecimiento de 5%. Sin embargo, tuvo una leve mejora desde el 2017 al 2018 en un 2%. Pero para el 2018 al 2019 vuelve a tener un decrecimiento en ventas del 5% como se observa la siguiente tabla.

Tabla 1 Ventas de Clothstore

Variable	2015	2016	2017	2018	2019
Minorista	$ 859.861	$ 817.973	$ 819.034	$ 837.374	$ 908.980
Mayorista	$ 1.596.885	$ 1.519.092	$ 1.521.064	$ 1.555.123	$ 1.363.471
Total	**$ 2.456.746**	**$ 2.337.065**	**$ 2.340.098**	**$ 2.392.497**	**$ 2.272.451**
Variación	-	-5%	0%	2%	-5%

Fuente: Ventas de Clothstore
Elaborado por: El autor

Es así como, la empresa está consciente que seguir trabajando de manera tradicional no aumentara los índices de rentabilidad como se esperaría, ya que en el año 2018 el margen neto de utilidad fue del 0,96% y en el 2019 fue del 1,1%. Apenas logró un aumento 0,17. Por tal razón se debe encontrar una solución a este problema, para mantenerse en el mercado y cumplir con sus obligaciones y objetivos. Esta solución debe ser viable a corto plazo que ayude a mejorar los niveles de ventas al igual que la rentabilidad.

La empresa conoce que una alternativa viable y razonable es el canal minorista, ya que actualmente representa un mayor margen de ganancia y ha estado presentado un leve crecimiento en ventas.

Es así como la empresa considera que este canal ayudara a mejorar sus niveles de rentabilidad. Por tal se debe ejecutar un plan de acción innovadora.

1.3 Justificación

Actualmente en nuestro entorno globalizado y de elevado nivel de competitividad tanto de productos como servicios se hace netamente necesario estar alerta con las exigencias y expectativas de mercado, por tal motivo se genera la importancia de asegurar y analizar el futuro de las empresas a través de herramientas y técnicas que ayudan a lograr los objetivos corporativos.

Es así como los directivos de la empresa hicieron un análisis sobre la situación y para eso, se realizó una investigación exploratoria y observación directa en relación con los clientes de clase media, para conocer su comportamiento de compra en la actualidad.

Como resultado se conoce que los consumidores han cambiado los hábitos de compra tradicional, ya que los usuarios se han apoyado de herramientas tecnológicas para comprar ropa, ya que el factor tiempo es un recurso importante para el consumidor, adicional a esto indican que es más fácil comprar por internet que cuando visitan una tienda física. Ya que cuando quieren ver un producto en una tienda física existe varios problemas, entre ellas: mucho tiempo de espera en el proceso de facturación y pago, tiempo para buscar una prenda, tiempo para encontrar un parqueo, entre otros.

Por tal razón, esto refleja que el mercado online está teniendo mayor preferencia en los últimos años por parte de los consumidores ecuatorianos, y eso ha repercutido que esta industria tenga un crecimiento acelerado en comparación a las transacciones que se hace de manera tradicional.

Adicional a esto, con la pandemia del COVID- 19 que se vive actualmente, los usuarios tienen miedo visitar una tienda física, el sentirse protegidos es una necesidad fundamental para todos, lo que impulsa a buscar una nueva alternativa de compra que permita estar seguros.

Esta necesidad que vive el mercado en la actualidad ha impulsado que la empresa implemente una solución con un nuevo canal para ventas que permita generar transacciones adicionales a las físicas y así pueda aumentar su nivel de rentabilidad, aprovechando un mercado digital que esta con un alto índice de crecimiento y así estar a la vanguardia y ser reconocida como una empresa que cree firmemente en la innovación.

1.4 Características básicas del producto

La propuesta de Plan de Negocio se alinea con el siguiente tema: "implementación de una aplicación móvil para optimizar los canales de compra y prueba mejorando la experiencia de los usuarios de Clothstore". En dicho contexto y para la elaboración de esta herramienta, el presente plan se estructura bajo cuatro fases: investigación de mercado, estudio técnico, organizacional y análisis financiero. Cada una de las fases se desarrolla en concordancia con la realidad de esta propuesta.

1.5 Valor agregado para el consumidor

Con este aplicativo, el cliente tendrá una experiencia de compra única, optimizando su tiempo y recursos (gastos que implica ir a una tienda física), donde le permitirá comprar de forma rápida y segura, desde cualquier punto que se encuentre, contando con un amplio catálogo de ropa para damas, caballeros y niños con diseños exclusivos, de buena calidad y a un excelente precio, recibiendo su producto máximo en 24 horas. Así mismo tendrá una plantilla de tallas que permitirá al usuario estar seguro de la talla que va a adquirir. El método de pago podrá hacerlo con tarjeta, transacción o pago contra entrega.

PLAN ESTRATEGICO

2.1 Misión

Misión de la empresa

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes de retail de moda ofreciendo productos de calidad con estilos propios y modernos, generando una experiencia de compra única con una excelente relación costo beneficio.

La misión del proyecto del aplicativo de Clothstore es:

"Proporcionar a nuestros clientes una solución tecnológica donde puedan realizar sus transacciones e interactuar con la empresa, de una manera fácil, segura, eficiente y entretenida"

2.2 Visión

Visión de la empresa

Ser la empresa líder en el sector del retail de moda a través de la innovación continua.

La visión del proyecto del aplicativo de Clothstore es:

"Convertir nuestra aplicación en una ventaja competitiva de Clothstore en el mercado local generando experiencias de compra única"

2.3 Valores corporativos

Clothstore guía sus actividades bajo los siguientes valores

Responsabilidad social: Clothstore tiene como objetivo mejorar el entorno laboral para comprometer a cada stakeholders en todos los aspectos con la finalidad de minimizar impactos operacionales y ambientales

Honestidad: Clothstore cree fuertemente en la necesidad de transparentar todos los procesos legales, tributarios, sociales y ambientales

Seguridad: Garantizar todos los procesos de compra y devolución para los clientes mayoristas y minoristas

Comunicación continua: La comunicación es esencial dentro de Clothstore, vinculada con clientes internos y externos a fin de conocer y satisfacer las necesidades de cada cliente mayorista y minorista

Creatividad y crecimiento constante: La búsqueda de nuevas soluciones tecnológicas será primordial para la empresa y de esta manera alinearse a la misión y visión con la finalidad de hacer mejor las cosas.

2.4 Propuesta de valor

¨Ofrecer una nueva alternativa de compra y búsqueda de productos de manera fácil, segura y eficiente en el uso del tiempo y que tengan relación precio/calidad, generando una experiencia de compra única, resaltando su belleza con productos a la medida y de estilo moderno, inspirándolos a sentirse bien en todo momento.

2.5 Modelo de negocio

Conceptualmente El Lienzo de Modelo de Negocio o Business Model Canvas (BMC) es una "herramienta para la gestión estratégica y para el emprendimiento. Permite describir, diseñar, desafiar, inventar y fortalecer los negocios existentes". (Business Model Generation, 2014). Para un mejor entendimiento de la idea de negocio de esta propuesta o Plan de Negocio, a continuación, se resume mediante la metodología de Canvas basada en 4 áreas y 9 bloques, los aspectos claves de la idea de este negocio; creación de una aplicación móvil para comprar ropa online de la tienda Clothstore.

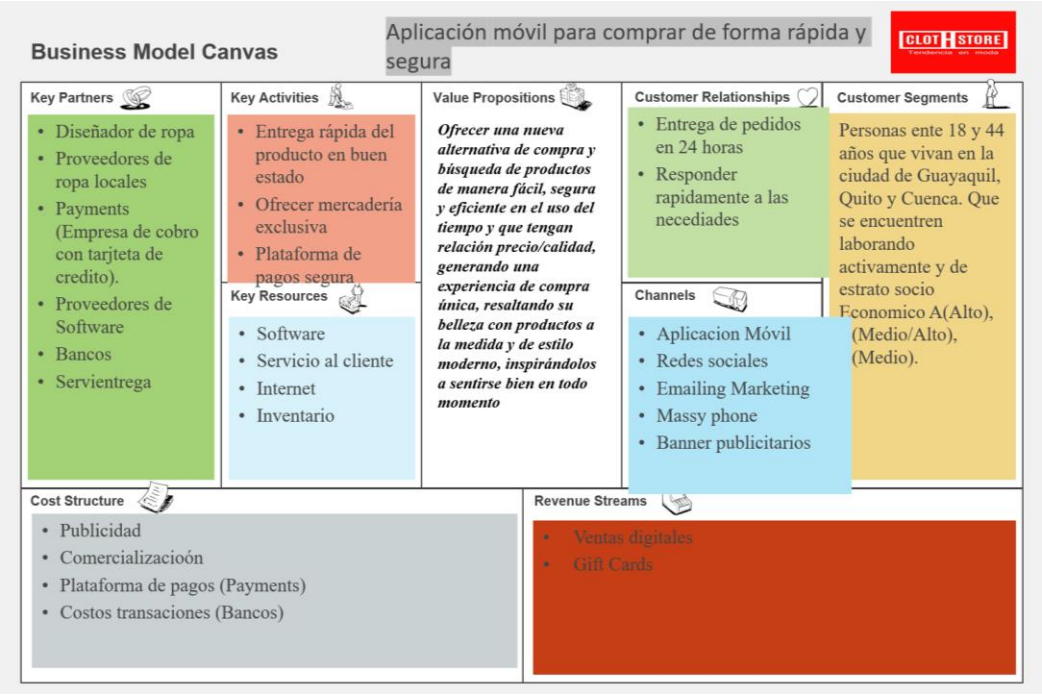


Figura 2 Lienzo del modelo de negocio
Elaborado por: El autor

2.6 Objetivo General

Con el nuevo canal de comercialización por medio de la aplicación, la empresa Clothstore espera mejorar y aumentar sus niveles de rentabilidad. Así mismo ser una empresa que este a la vanguardia con los nuevos requerimientos que el mercado requiere.

2.7 Objetivos Específicos

- Llevar a cabo un análisis del entorno de la empresa Clothstore que permita identificar los factores negativos y positivos que la rodean a fin de crear una herramienta viable que impacte positivamente la empresa
- Realizar un estudio de mercado para identificar gustos y preferencias de los clientes
- Diseñar un análisis técnico para determinar aspectos de ingeniería del proyecto como capacidades y necesidad de recursos
- Llevar a cabo un estudio organizacional delimitando los objetivos administrativos a alcanzar del plan de negocio

- Realizar un análisis económico y financiero del Plan de Negocio que muestre la viabilidad del dinero en el tiempo

ANALISIS DEL MERCADO

3.1 Análisis del entorno

El análisis situacional de la empresa Clothstore se lo realiza con la finalidad de proporcionar información específica que permita aplicar medidas preventivas y/o correctivas como en este caso; un Plan de Negocio para incrementar los niveles de rentabilidad mediante la optimización de los canales de compra.

3.1.1 Análisis Pestel y Porter

El diagnóstico se enfoca en análisis del macroentorno y del microentorno; PESTEL y 5 Fuerzas de Michael Porter

3.1.1.1 Análisis macroentorno PESTEL

Factor político

Las políticas públicas en el Ecuador tienen su fundamento en los principios del desarrollo del país, donde el gobierno nacional subraya la importancia de una planificación organizada a mediano plazo que norme el proceder de la política pública y social. Es por eso por lo que la Constitución deja a un lado la obsoleta planificación basada en objetivos nacionales permanentes creados sin tener un presente sobre las verdaderas necesidades de desarrollo; en este caso del sector microempresarial. El emprendimiento es considerado como un elemento reactivador de la economía, lo que ha provocado que “Ecuador tenga el nivel más alto de actividad emprendedora de América Latina y el Caribe” (Global Enterpreneurship , 2017). Por tal razón, el gobierno de turno, mediante la Ley de Emprendimiento, apoyando con varios programas que involucran las instituciones financieras como la Corporación Financiera Nacional CFN y otros privados con préstamos viables para el crecimiento o expansión de los negocios. *Oportunidad*

Factor económico

Según el BCE en el 2020 sostuvo que el Riesgo País no disminuyó de 1000 puntos, llegando a ubicarse en 1136. (Banco Central del Ecuador, 2020) En el 2019, la economía del país (PIB Real) Creció en 0.1%. Para los siguientes años (2020 – 2021, el Banco Mundial estimó un estancamiento y leve surgimiento de la economía en todos los países, incluido Ecuador, a causa de la pandemia mundial COVID19; entre otros factores. (Banco Central del Ecuador, 2020)

Con respecto al IPC Índice de Precio al Consumidor (costo de vida) según (INEC , 2020) a noviembre de 2020, arrojó los siguientes valores: variación mensual (-0.01), variación anual (-0.91) y variación acumulada (-0.90). Según estos datos ha habido un ligero decrecimiento en los precios (deflación) que favorece a la compra y venta de bienes y servicios.

Para el año 2020 la inflación se ubicó en enero (0.23) y noviembre (-0.1). Esto indica que el año cerró un nivel de inflación bajo en comparación al primer mes. Este comportamiento supone una oportunidad para los negocios; la compra de bienes y servicios se obtiene a menor precio. (Banco Central del Ecuador, 2020)

Factor socio - cultural

Para fines específicos de esta investigación, el análisis social y cultural se lo determina en Situación laboral y tendencias tecnológicas en el Ecuador. Al segundo trimestre del año 2020 (mayo y junio) la situación laboral en el Ecuador arrojó el siguiente comportamiento: 16.7% empleo adecuado, 34.5% subempleo, 25.2% empleo no pleno, 7.7 % empleo no remunerado. Las variaciones en este factor se vieron drásticamente impactadas durante el 2020 a causa de la pandemia mundial COVID19, entre otros factores arrastrados del año 2019. Para el año 2021 se prevé una recuperación paulatina de este comportamiento en función con la reactivación de la economía. (ENEMDU, 2020).

A nivel cultural y en relación con el plan de negocio que dispone estructurar este trabajo de investigación, la población del Ecuador se ha visto durante los últimos años muy apegados a

las tendencias tecnológicas; sobre todo el uso de equipos móviles. A más de esto, la pandemia por COVID19 ha hecho que las personas, para evitar contagio y propagación del virus, usen con más frecuencias sistemas móviles (aplicaciones) y evitar contacto físico. Este comportamiento se lo percibe como una oportunidad para nuestro negocio.

Factor tecnológico

La transformación tecnológica ha sido una gran herramienta de trabajo para esta nueva era de negocios; por tal razón las innovaciones globales se aceleraron a gran escala. Este panorama da cabida a nuevas formas de hacer negocios y cubrir necesidades que antes no eran atendidas. Según un artículo de la revista lideres (2019) denominada "*Los servicios de las aplicaciones se expanden en Ecuador"* menciona que el solicitar un taxi, pedir comida a domicilio o reservar un hotel son parte de las tareas que se pueden hacer fácilmente con las aplicaciones disponibles que se encuentran en el mercado.

Por otro lado, según la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones – ARCOTEL (2019), un 46,6% de los usuarios del Servicio Móvil Avanzado (SMA) poseen un Smartphone. En Ecuador existen 8,1 millones de cuentas de internet móvil. La tenencia del internet ha crecido desde el 2010 en 46 por ciento es decir de 2,4% al 48,7%. En estas cifras se encuentra también que 11 de cada 100 niños, de entre 5 y 15 años, posee un móvil activo, y de ellos 6 usan un Smartphone.

Dentro de las políticas de telecomunicaciones del Gobierno Ecuatoriano, se encuentra el crecimiento de la fibra óptica. Durante estos últimos 6 años, la longitud de la fibra óptica se multiplicó 25 veces en Ecuador. Cuenta en el 2019 con 60.000 kilómetros de fibra óptica (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2019) según el Ministerio de Telecomunicaciones lo que permite que la mitad de la población ecuatoriana acceda a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)

Factor Ecológico

La sostenibilidad ambiental es un término que ha ganado cada vez más popularidad en los últimos dos años entre los consumidores y las marcas; influenciando sus compras y sus negocios, respectivamente.

El uso de una plataforma web o aplicación móvil, sin duda alguna ayuda a disminuir el consumo de servicios generales como aire acondicionado, facturación física, energía eléctrica, movilización, entre otras; lo que representa un beneficio para el medio ambiente.

Factor Legal

Ecuador también ha incursionado en la era de la transformación tecnológica. Aquello ha incentivado que los usuarios locales puedan hacer diferentes transacciones utilizando estos recursos que el mercado ofrece actualmente, y esto ha impulsado que medios móviles como Smartphone, tablets y otros aparatos sirvan para hacer compras y generar servicios. Por tal razón es necesario tener un ordenamiento jurídico claro. El comercio por esta vía se desarrolla a pasos agigantados y la legislación no se ha quedado atrás. La Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos, en el Ecuador, fue aprobado en el año 2002.

El comercio electrónico en el país es un nuevo modelo de negocio que se ha desarrollado a lo largo del tiempo, pero los usuarios actualmente pueden ser víctimas de estafa, ya que dicha ley presenta vacíos y deficiencias que deben mejorar, lo que implica ciertos riesgos y limitaciones al crecimiento del comercio electrónico.

Por otro lado, uno de los aspectos legales que debe contemplar un negocio es patentar su producto y/o marca en el IEPI, que es la institución pública que tiene por objetivo observar en representación del Estado Ecuatoriano, los derechos que competen a la Ley de Propiedad Intelectual, los mismos que están alineados conforme a la Constitución de la República del Ecuador, alcanzando los límites internacionales como lo es la ONU (Organización de las Naciones Unidas), organismo que hace un reconocimiento a la protección de las creaciones, como un derecho inherente al ser humano, como derecho fundamental y se encuentra adscrito

a la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. La ley define como autor a la persona natural que realiza la creación intelectual, no empresas, fundaciones, organizaciones u otros similares (Artículo 7 de la Ley de Propiedad Intelectual).

3.1.1.2 Microentorno – 5 Fuerzas de Michael Porter

En esta fase del análisis se analizan algunos factores importantes para poner en marcha el plan de negocio. La idea de este análisis es, a partir de la actividad comercial que se busca fomentar; estar al tanto de los acontecimientos a los cuales se enfrentaría el proyecto. Los resultados se alinean en determinar el dinamismo en función al mercado de aplicativos móviles relacionado a la venta de prendas de vestir en el Ecuador. Tomando como estructura el modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter, se pretende (i) rivalidad entre competidores actuales, (ii) amenazas de nuevos participantes, (iii) poder de negociación de los proveedores, (iv) poder de negociación de los clientes, (v) peligro de sustitución. Para conocer su concentración, cada variable se la ponderó bajo los siguientes niveles: bajo, medio y alto.

3.1.1.2.1 Rivalidad entre competidores actuales – medio

Tabla 2 Rivalidad entre competidores

Fuerza	Valor
Economía de escala	2
Economía de escala por lado de la demanda	1
Costes de cambio por los clientes	1
Requisitos de capital	3
Ventajas de empresas establecidas por su tamaño	2
Acceso igual a los canales de distribución	1
Políticas gubernamentales restrictivas	2
PROMEDIO	2

Fuente: investigación propia
Elaborador por: el autor

Competidores directos

Como una introducción para saber quiénes son los competidores directos de Clothstore en la actualidad se identifica a Alby Store y Almacenes Adrianita como la competencia directa para la empresa, en relación con su tamaño y características del producto y del tipo de cliente. A continuación, se mostrará un cuadro sobre la situación de cada empresa:

Tabla 3 Ventas de competencia directa

Empresa	Número de tiendas físicas	Ventas 2019*
PRIDHA S.A. (Alby Store)	9	$ 6 509 894 93
ADRILAG S.A: (Almacenes Adrianita)	11	$ 967 517 49
CLOTHSTORE S.A:	1	$ 2 272 451 24

*valores monetarios en dólares americanos
Fuente: investigación propia
Elaborador por: el autor

Actualmente, nuestra competencia directa como Alby Store cuenta con un sitio web para vender online, pero sus servicios no son tan eficientes ya que no generan un valor agregado a sus clientes. Por ejemplo:

Alby Store tiene un servicio muy lento por parte de la respuesta de contacto al servicio del cliente, el proceso de compra tarda mucho tiempo.

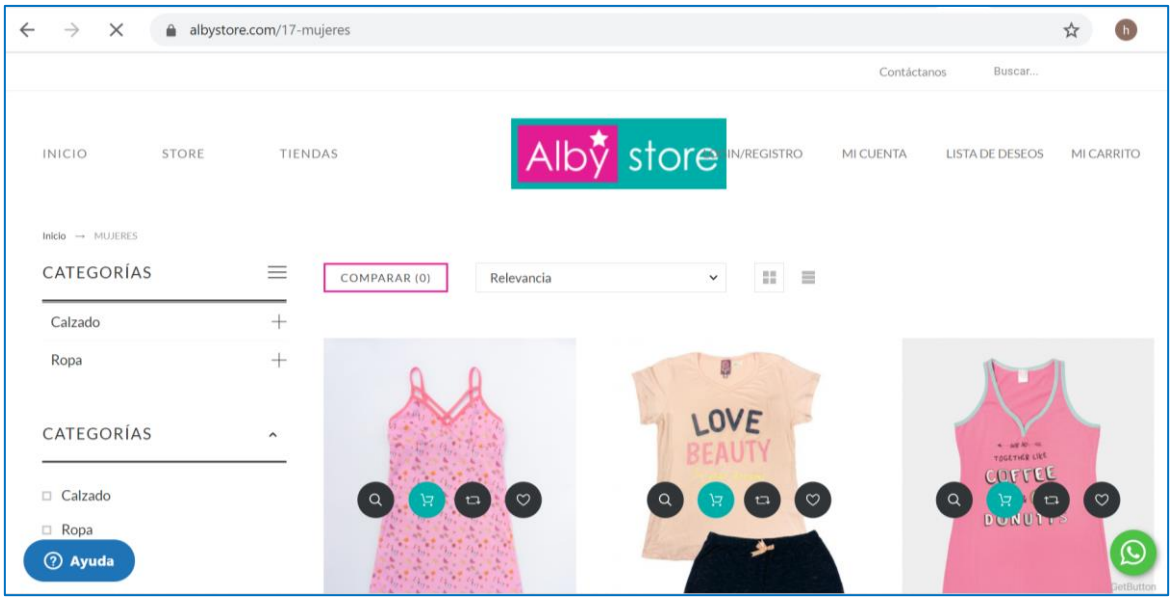


Figura 3. Página web Alby Store
Fuente: Sitio web Almacenes Adrianita
Elaborado por: El autor

A pesar de que esta empresa ha invertido en nuevas soluciones tecnológicas como una página web, los usuarios actualmente no están satisfechos con el servicio que se ofrece por este canal.

Competidores directos de venta de ropa en Ecuador por medio de aplicación móvil

Desde el punto de vista de tiendas de ropa con aplicaciones móviles en Ecuador se tiene a De Prati, una empresa con más de 15 tiendas a nivel nacional. Ésta dispone de una aplicación

móvil que direcciona al usuario a comprar ropa, accesorios, tecnología y cosas de hogar a través de su página web. La experiencia que han tenido estos usuarios no ha sido de su agrado, destacando que la aplicación presenta problemas para ingresar con el usuario.

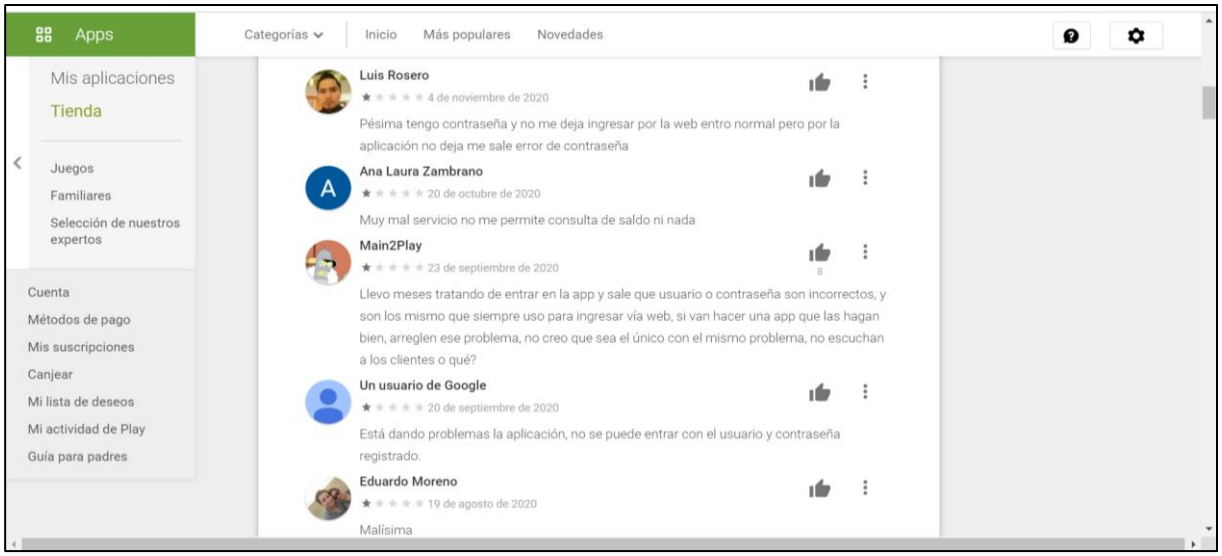


Figura 4. Experiencia de usuarios De Prati
Fuente: Sitio web Google Play
Elaborado por: El autor

Así mismo se tiene a Eta-Fashion que también es una empresa departamental. Ha incursionado en la venta de ropa en el Ecuador y la experiencia de los usuarios ha sido mala. Como se observa en la imagen.

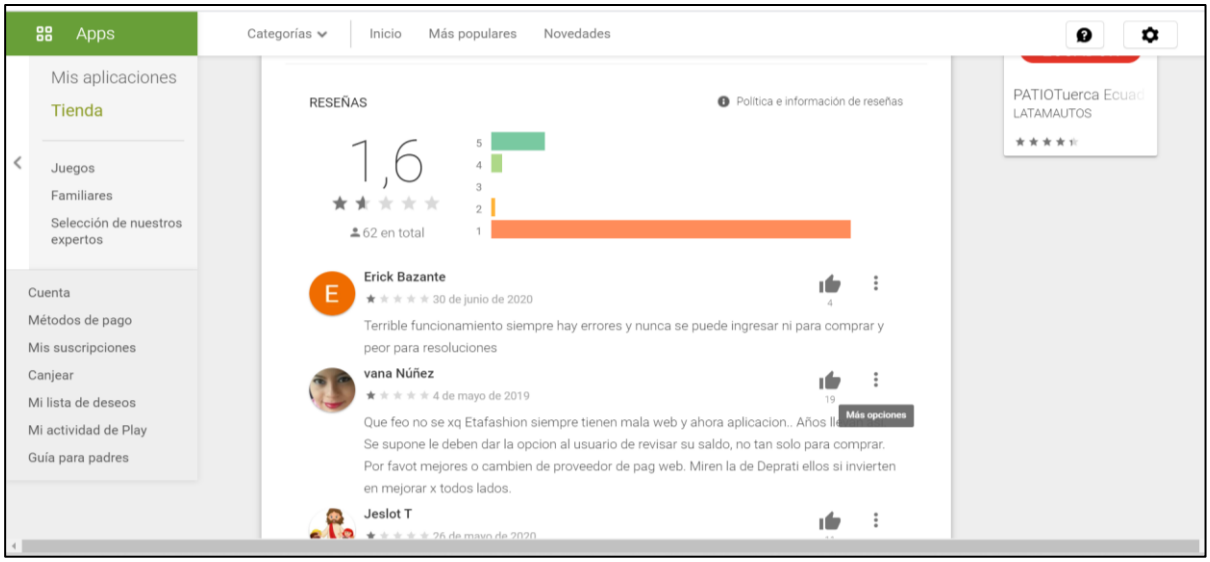


Figura 5. Experiencia de usuarios Eta Fashion
Fuente: Sitio web Google Play
Elaborado por: El autor

Las experiencias de los usuarios que han usado estas aplicaciones aun no llenan sus expectativas, la que mejor valor tiene es De Prati, pero igual muchos usuarios consideran que hay cosas que debe mejorar

Tabla 4 Valoración de sitios nacionales

Empresa	Eta Fashion	De Prati
Post Encontrados	62	379
Estrellas: 1 = mala y 5 Excelente	1.6	3.1
Descargas	10.000	100.000.000

*valores monetarios en dólares americanos
Fuente: Google Play
Elaborador por: el autor

Adicional a eso es importante mencionar que muchos comercios medianos y pequeños han incursionado en la venta online por medio de sitios web, ya que en los últimos años se ha evidenciado un aumento en las transacciones aumentando ventaja de venta a sitios locales gracias a la resolución de la Aduana del Ecuador con el sistema 4x4, que ha limitado el uso de sitios internacionales como Amazon, eBay, Wish, entre otros. Es por eso por lo que las empresas como Clothstore debe aprovechar y diferenciarse con un producto como lo es la aplicación móvil que sea fácil de usar y que se vendan ropa a la moda y de calidad a un buen precio.

3.1.1.2.2 Amenaza de nuevos participantes – medio

Tabla 5 Factores de amenaza de nuevos participantes

Características	Valor
Economías de escala	2
Economía de escala por el lado de la demanda	1
Costes de cambio para los clientes	1
Requisitos de capital	3
Ventajas de empresas establecidas por su tamaño	2
Acceso igual a los canales de distribución	1
Políticas gubernamentales restrictivas	2
Promedio	1,7

Elaborado por: El autor

Según este análisis, el impacto de la amenaza de nuevos participantes es medio. El alto crecimiento en la industria del e-commerce ha estado motivando a muchas empresas a incursionar en esta nueva modalidad para poder vender cualquier tipo de bien o servicio.

En un artículo de la revista líderes con el tema ¨Los servicios de aplicaciones móviles se expanden en Ecuador¨. Según Matthew Carpenter-Arévalo, director de Negocios de Grupo Céntrico, sostiene que Ecuador está ingresando en esta nueva tendencia gracias a un tema generacional. "Ahora los *millennials* (los jóvenes de la Generación Y) buscan crear sus propios negocios exitosos”. Uno de los campos en los que están participando es en el de las aplicaciones móviles, como soluciones para acudir al cine, realizar compras, etc.

Así mismo Fernando Cruz, country mánager para América Latina de HelloFood, sostiene que hoy en día se siente una demanda de diferentes servicios a través de aplicaciones. El problema es que no hay mayor oferta y faltan empresas que ofrezcan soluciones móviles. "Se encuentran opciones en negocios como farmacias, ropa, viajes, etc. Ahora las personas quieren hacer todo desde su dispositivo móvil", sostiene el representante de la aplicación de pedidos de comida a domicilios, que se utiliza en más de 40 países, entre los que se cuenta Ecuador. (Revista Líderes, 2019)

3.1.1.2.3 Poder de negociación de los proveedores – medio

Tabla 6 Poder de negociación de los proveedores

Características	Valor
Número de proveedores	3
Costos al cambiar de proveedor	1
Los proveedores ofrecen productos diferenciados	2
Amenaza de integración vertical	2
No dependen fuertemente del sector	3
Promedio	2,2

Elaborado por: El autor

Actualmente hay una diversidad de proveedores que prestan el servicio de maquila y productos terminados nacionales, Sin embargo, muchos de ellos, para mantenerse en el mercado ofrecen facilidades de pago y garantía de sus productos, generando confianza al consumidor mayorista para generar sus pedidos.

3.1.1.2.4 Poder de negociación de los clientes – medio

Tabla 7 Poder de negociación de los clientes

Características	Valor
Número de clientes	3

Disponibilidad de sustitutos	2
Costo de cambio para los clientes	1
Sensibilidad al precio	2
Poder adquisitivo de los clientes	2
Calidad percibida por los clientes	3
Integración hacia atrás por parte del cliente	1
Integración hacia delante por parte de la industria	1
Promedio	1,88

Elaborado por: El autor

Las aplicaciones ahora forman parte integral de nuestros momentos cotidianos y las personas dedican un promedio de treinta horas al mes a utilizarlas, según indica Nielsen[1]. Las aplicaciones desempeñan una función clave cuando deseamos obtener información, ir a algún lugar o efectuar una compra.

También son una forma eficaz para que las marcas establezcan relaciones más estrechas con sus clientes. Una estrategia de marketing de aplicaciones para dispositivos móviles puede complementar la experiencia sin conexión de una marca (por ejemplo, ofertas especiales en tiendas), impulsar el comercio electrónico o, simplemente, ayudar a conectar una marca con sus clientes leales. En conjunto con los sitios web y las redes sociales, se han convertido en un elemento importante tanto para consumidores como para especialistas en marketing.

Actualmente según un estudio de la CECE (2017) denominado "*Antecedentes y situación del e-commerce en ecuador",* indica que los motivos principales de compra en línea dependen de las opciones que le dé el aplicativo móvil, como, por ejemplo: contar con garantía de cambio de producto, asistencia durante el proceso de compra, mayor variedad de ofertas y productos, garantía de confidencialidad de la información, entre otros. Esto facilita a que el cliente pueda decidir cuál es la mejor opción según sus necesidades.

3.1.1.2.5 Peligro de sustitución – medio

Tabla 8 Peligro de sustitución

Características	Valor
Sustitutos cercanos	2
Costo de cambio para los clientes	2
Valor / precio del sustituto	1

Propensión a probar sustitutos	1
Promedio	1,5

Elaborado por: El autor

Desde el punto de vista de venta de ropa por aplicaciones, actualmente no tienen un sustituto directo, pero hay otros medios que pueden implicar cierta amenaza de sustitución al momento de realizar una compra en línea, como lo son las redes sociales, pero que actualmente no son tan seguras al momento de hacer este tipo de transacción.

Tabla 9 Resumen del análisis

	Oportunidades
O1	Apoyo político en función al sistema financiero para la creación y/o expansión de los negocios.
O2	Estabilidad en el factor Riesgo País
O3	Balanza comercial con saldos positivos
O4	Índices de IPC e Inflación favorables
O5	Elevado uso de equipos móviles tecnológicos por la población ecuatoriana
O6	Avances tecnológicos significativos en el Ecuador
O7	Uso de tecnologías móviles que favorecen el medio ambiente RSC
O7	Ley de comercio electrónico que favorece a empresas y usuarios (clientes)
08	Ley de emprendimiento a favor de las PYMES del Ecuador
O9	Bajo nivel de servicios sustitutos
	Amenazas
A1	Estancamiento de la economía ecuatoriana
A2	Decrecimiento de la PEA en el Ecuador a causa de pandemia por COVID19
A3	Rivalidad MEDIA entre competidores
A4	Amenaza MEDIA de nuevos participantes
A5	Poder MEDIA de negociación de los proveedores

Fuente: Análisis del diagnóstico situacional externo
Elaborado por: El autor

3.2 Análisis FODA

A continuación, se realiza una confrontación del resultado de los factores externos e internos de la empresa Clothstore, con la finalidad de aprovechar las corrientes positivas y evitar las negativas del entorno y que a su vez permitan a la empresa mejorar sus aspectos más críticos para la implementación correcta de la aplicación.

3.2.1 Matriz de estrategias FODA

<table>
<tr><td rowspan="10"></td><td>Oportunidades</td><td>Amenazas</td></tr>
<tr><td>Apoyo político en función al sistema financiero para la creación y/o expansión de los negocios.</td><td>Estancamiento de la economía ecuatoriana</td></tr>
<tr><td>Estabilidad en el factor Riesgo País</td><td>Decrecimiento de la PEA en el Ecuador a causa de pandemia por COVID19</td></tr>
<tr><td>Mayor número de compradores online</td><td>Rivalidad MEDIA entre competidores</td></tr>
<tr><td>Índices de IPC e Inflación favorables</td><td>Amenaza MEDIA de nuevos participantes</td></tr>
<tr><td>Elevado uso de equipos móviles tecnológicos por la población ecuatoriana</td><td>Poder MEDIA de negociación de los proveedores</td></tr>
<tr><td>Avances tecnológicos significativos en el Ecuador</td><td></td></tr>
<tr><td>Uso de tecnologías móviles que favorecen el medio ambiente RSC</td><td></td></tr>
<tr><td>Ley de comercio electrónico que favorece a empresas y usuarios (clientes)</td><td></td></tr>
<tr><td>Ley de emprendimiento a favor de las PYMES del Ecuador</td><td></td></tr>
<tr><td>Fortalezas</td><td>Estrategias Para F – O</td><td>Estrategias Para A -F</td></tr>
<tr><td>Seguridad en el proceso de compra</td><td rowspan="7">Clothstore cuenta con buenas bases administrativas que sumado a las oportunidades tecnológicas y de comercio electrónico que le brinda el entorno, puede ser sujeto de creación de una nueva alternativa de negocio.</td><td rowspan="7">Clothstore puede hacer frente a las amenazas del entorno encontrando nuevos canales y/o vías de comercialización de sus bienes; aprovechando los enlaces online que actualmente ocupa casi toda la población.</td></tr>
<tr><td>Experiencia de compra única</td></tr>
<tr><td>Integración del negocio</td></tr>
<tr><td>Posicionamiento de marca</td></tr>
<tr><td>Liderazgo dentro de la empresa</td></tr>
<tr><td>Clothstore cuenta con una cartera alta de proveedores</td></tr>
<tr><td>Talento Humano eficiente para el proyecto</td></tr>
<tr><td>Debilidades</td><td>Estrategias Para D – O</td><td>Estrategias Para D – A</td></tr>
<tr><td>Falta de innovación</td><td rowspan="2">Clothstore debe contar con una aplicación eficiente, segura, fácil de usar y que ayude a mejorar sus niveles económicos en los siguientes años</td><td rowspan="2">Clothstore debe hacer frente a las oportunidades que manifiesta la pandemia mundial por COVID 19 y aprovechar ese crecimiento de ventas online.</td></tr>
<tr><td>Baja rentabilidad en la empresa</td></tr>
</table>

Elaborado por: El Autor

3.3 Cadena de valor

ACTIVIDADES DE SOPORTE	TALENTO HUMANO						MARGEN
	INFRAESTRUCTURA						
	DESARROLLO TECNOLOGICO						
	COMPRAS						
ACTIVIDADES PRIMARIAS	TECNOLOGIA	OPERACIONES	LOGISTICA DE ENTRADA	LOGISTICA DE SALIDA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO	
	Propiedad de dominio Desarrolladores Soporte Actualizaciones Mejora continua APP Licencia de uso IOS y android	Segmentacion de clientes Gestión de costos Administración financiera Contratación de personal Compra de insumos	Control de pedido Abastecimiento de inventario	Coordinación de envío de pedidos Preparacion de reportes Entrega de pedido en 24 horas	Promociones especiales app Precios diferenciados Publicidad BTL E-mailing Redes sociales	Chat en linea Experiencia unica de compra Calidad de servcio Varias formas de pago Envio gratis de productos dependiendo el monto	

Figura 6Cadena de valor
Elaborado por: El autor

3.4 Factores competitivos

Clothstore actualmente ofrece productos de buena calidad a un excelente precio. Tiene un diseñador de planta que permite tener productos a la moda. Es así como la empresa hace un análisis sobre el factor competitivo del producto de la empresa con la competencia. Para este análisis se consideró tres factores; precio, calidad y diseño. Donde *A* es el costo de mayor valor y *C* es el de menor costo, como se observa en la siguiente imagen.

Tabla 10Factores competitivos

JEANS	Clothstore	Alby store	Adrianita	De Prati	Etafashion	Otros
Precio	C	C	C	A	A	B
Calidad	A	B	C	A	A	B
Diseño	A	B	B	A	A	B

Fuente: Observación directa

Elaborado por: El Autor

3.5 Mercado actual de las empresas del Ecuador que venden online

Para este análisis se consideraron las empresas más representativas que venden ropa nacional en Ecuador. Según la investigación de la CECE del 2017, las empresas que han incursionado en ventas online, el 35,9% de sus ventas totales representa ventas por esta vía. Así mismo, se menciona que el 51% de las ventas online se concentra en la ciudad de Guayaquil, Quito y Cuenca.

Tabla 11 Participación de mercado de las empresas con ventas online en Ecuador

Empresas	**Ventas totales**	**Ventas ropa**	**Ventas online nacional 35%**	**Ventas online en GYE-UIO-CUEN**	**Part. de mercado**
De Prati *	296000000	177600000	63758400	32516784	26%
Marathon Sport*	208371457	83348583	29922141	15260292	12%
Etafashion *	116466000	69879600	25086776	12794256	10%
Alby Store	6509000	6509000	2336731	1191733	1%
Koaj/Rm	12978000	12978000	4659102	2376142	2%
Total			125763151	64139207	52%

*Se considero el 60% de las ventas totales para conocer las ventas que tienen en ropa, los números están expresados en USD.

Fuente: Informe de ventas de la Superintendencia de compañías al 2019.

Elaborado por: El Autor

Según la CECE el 35% de los ecuatorianos compraron por internet, reflejando un consumo de $122.816.925 ventas totales que se realizó en estas ciudades, el 57% lo cubren las empresas analizadas, con un total de ventas de $64139207. Reflejando una diferencia de $58677718 que representa el 48%, en ese porcentaje están las pequeñas y medias empresas que venden online y otros, los que nos da de referencia que porcentaje de mercado podemos captar.

Tabla 12 Consumo de ropa en $

PEA nacional		11556400
Venta textil Ecuador 2019	$	729.750.000
33 % Consumo de ropa nacional online	$	240.817.500
PEA GYE-UIO-CUENCA		3521853
Personas que compraron ropa		1162211
Consumo de ropa en GYE- UIO- CUENCA	$	122.816.925
Ventas de ropa empresas competencia	$	64.139.207
Diferencia	$	58.677.718
Mercado personas		555265

Fuente: informe poblacional del INEC 2010- Investigación de la CECE-UESS 2017

Elaborado por: El Autor

3.6 Tendencias y factores que puedan afectar el consumo

- Problemas de conexión
- Problemas logísticos
- Mayor competencia con productos con las mismas características en precio, calidad y diseño.
- Atención lenta en el servicio al cliente en línea
- Poca gama de productos
- Inconsistencia de precios
- Altos costos de envíos
- Aplicación con nivel alto de dificultad de uso

- Altos costos de comisiones bancarias
- Problema con la seguridad en la transacción de pago
- Incumplimiento en la política de garantía del producto

4 INVESTIGACION DE MERCADO

4.1 Mercado objetivo

El servicio será expandido como tipo aplicación móvil para compra *Online* en dispositivos móviles con acceso a internet en tres ciudades del Ecuador; Guayaquil, Quito y Cuenca. Los análisis posteriores de esta investigación serán en función de estas tres ciudades.

4.2 Objetivos específicos

- Identificar la población que compra ropa por medio de sitios electrónicos
- Identificar los motivos que aun consideran un problema y que les limita a comprar por medio de estos sitios electrónicos
- Identificar el gasto promedio de consumo por medio de estos sitios electrónicos
- Identificar la frecuencia de consumo por medio de estos sitios electrónicos
- Identificar la competencia y como está estructurado
- Identificar el porcentaje de aceptación de uso de la aplicación en función a sus necesidades.

4.2.1 Estudio de la segmentación

La segmentación se la lleva a cabo con la finalidad de ayudar a fragmentar el mercado, en este caso para Clothstore. Entre los tipos de segmentación que persigue este plan de negocio se tienen: segmentación geográfica y demográfica.

4.3 Segmentación geográfica

El servicio en cuestión será distribuido en tres ciudades del territorio ecuatoriano; Guayaquil, Quito y Cuenca. Debido a las características del servicio, el producto va a llegar al sector urbano de la población económicamente activa.

Figura 7 Segmentación geográfica

Tipo de segmentación	Criterios	Descripción
Geográfica	País	Ecuador
	Regiones	Costa y Sierra
	Ciudades	Guayaquil, Quito y Cuenca
	Sectores	Urbano

Elaborado por: El autor

4.4 Segmentación demográfica

Según la segmentación demográfica, el plan está dirigido a toda la población del Ecuador; es decir, los productos (prendas de vestir) ofertados en línea tienen características para niños y niñas y adultos.

Figura 8 Segmentación demográfica

Tipo de segmentación	Criterios	Descripción
Demográfica	Tipo de Clientes/estrato social	A-B-C
	Edad	18 a 44 años
	Ingresos Económicos	Mayor a $100.00
	Profesión	Indistinta

Elaborado por: El auto

4.5 Plan de muestreo

La muestra considerada como población objetivo donde se desea ejecutar la aplicación móvil para la venta de los productos de Clothstore la componen los habitantes de las ciudades de Guayaquil, Quito y Cuenca. Según las proyecciones para el 2020 del CENSO – 2010 y bajo la característica PEA Población Económicamente Activa, el número considerado para la muestra equivale a 2.229.333 individuos entre hombres y mujeres de 18 a 44 años. A dicho número poblacional se aplicó la siguiente fórmula estadística, obteniendo así un número racional para poder aplicar la herramienta de recopilación de datos en formato encuesta.

Formula estadística

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

Dónde

N es el tamaño de la muestra

Z es el nivel de confianza

P es la variabilidad positiva

Q es la variabilidad negativa

E margen de error

Parámetro	Valor
N	2.229.333
Z	1,96
P	70%
Q	30%
E	5%
Muestra	**323**

4.6 Instrumentos para la recopilación de información

Encuesta

El formato de encuesta fue aplicado específicamente para determinar gustos y preferencias de los clientes en relación con la aplicación móvil. Ver formato de Encuesta en ANEXO.

Análisis de resultados de la encuesta

Género

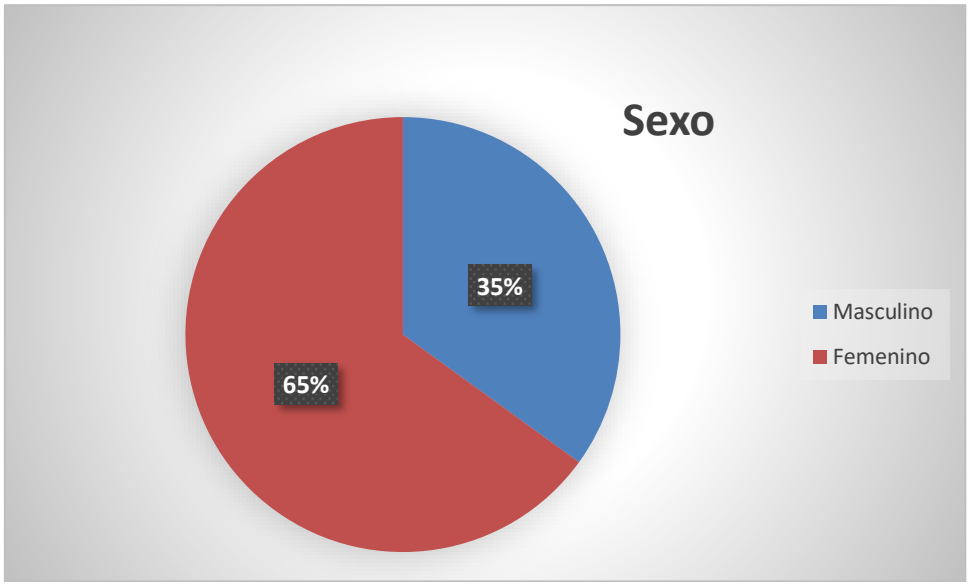


Figura 9 Género
Fuente: encuesta
Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación

De un total de 323 personas encuestadas, se obtuvieron los siguientes resultados: El 65% de las personas pertenecen al género femenino y el 35% al género masculino.

Edad

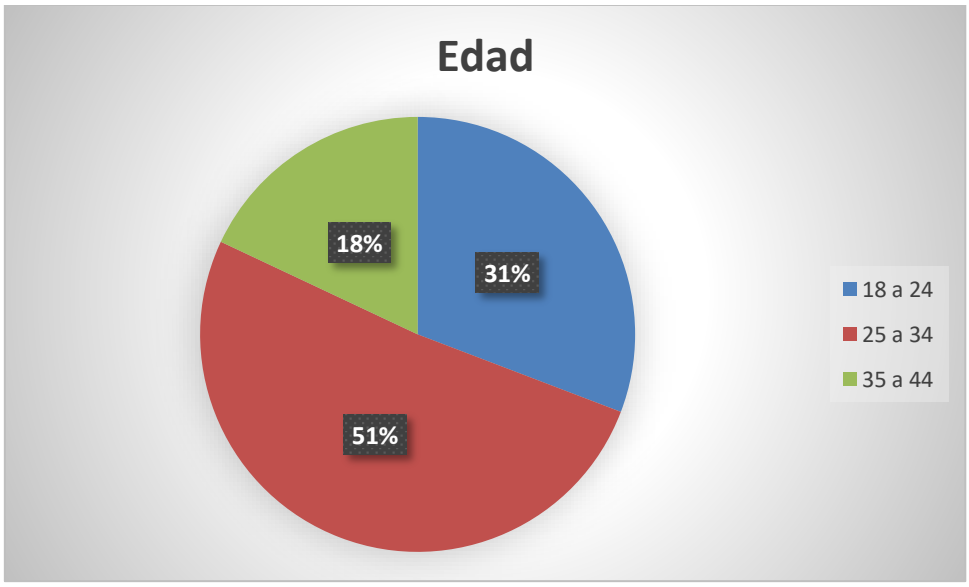


Figura 10 Edad
Fuente: encuesta

Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación

En cuanto a la edad de las personas de 323 encuestados tenemos que el 51 % pertenece a la edad de 25 a 34 años, y el 31% pertenece a la edad de 18 a 24 años y por último tenemos a los de 35 a 44 años con un 18%.

Ingresos

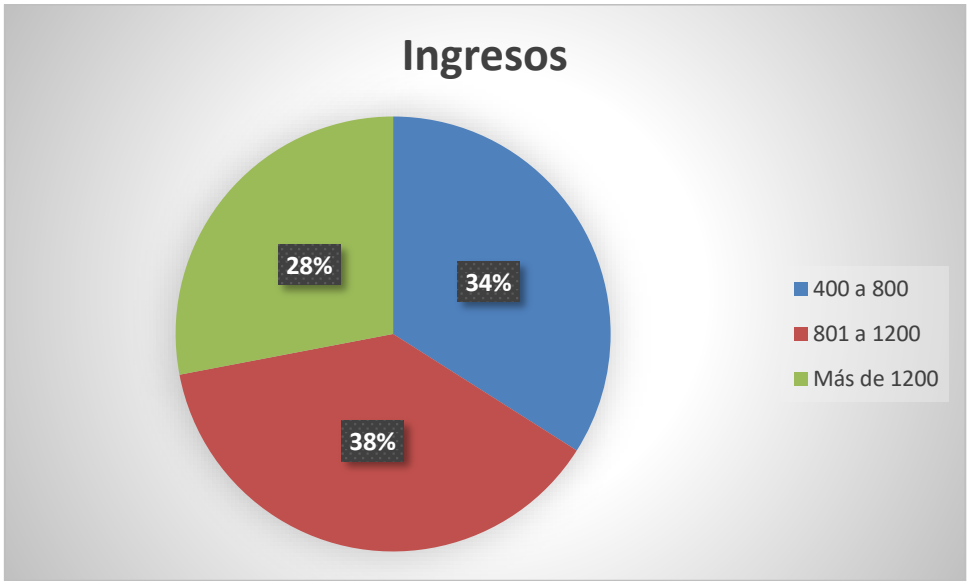


Figura 11 Ingresos
Fuente: encuesta
Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación

En relación con los ingresos, de 323 encuestados, se conoce que el 38% tiene ingresos entre $801 a $1200 dólares, el 34% tiene ingresos entre $400 a $800 dólares, y el 28% tiene ingresos por más de $1200 dólares.

Pregunta 1. ¿Ha realizado compras por internet?

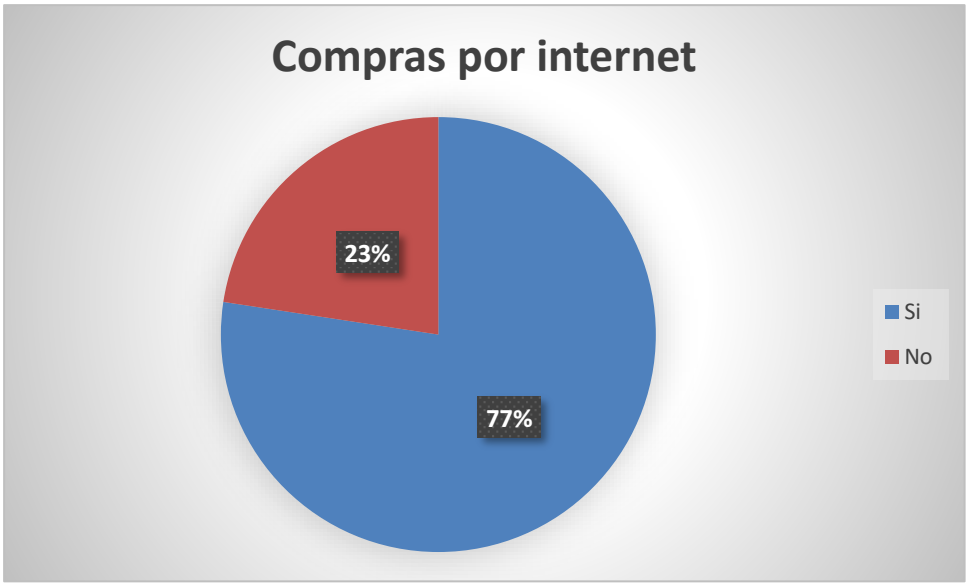


Figura 12 Transacciones en línea

Fuente: encuesta

Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación

De 323 en encuestados, el 77% ha tenido experiencia de compra por sitio electrónicos, y con un 23% las personas que aún no lo han hecho.

Pregunta 2 ¿Ha realizado compras de ropa nacional por sitios electrónicos?

Figura 13 Compra de ropa en sitios web
Fuente: encuesta
Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación

De los 250 personas encuestados que, si hacen transacciones mediante sitios web el 32%, es compra ropa mientras que 68% compra otras cosas.

Pregunta 3 ¿Con que frecuencia compra ropa por medio de sitios electrónicos?

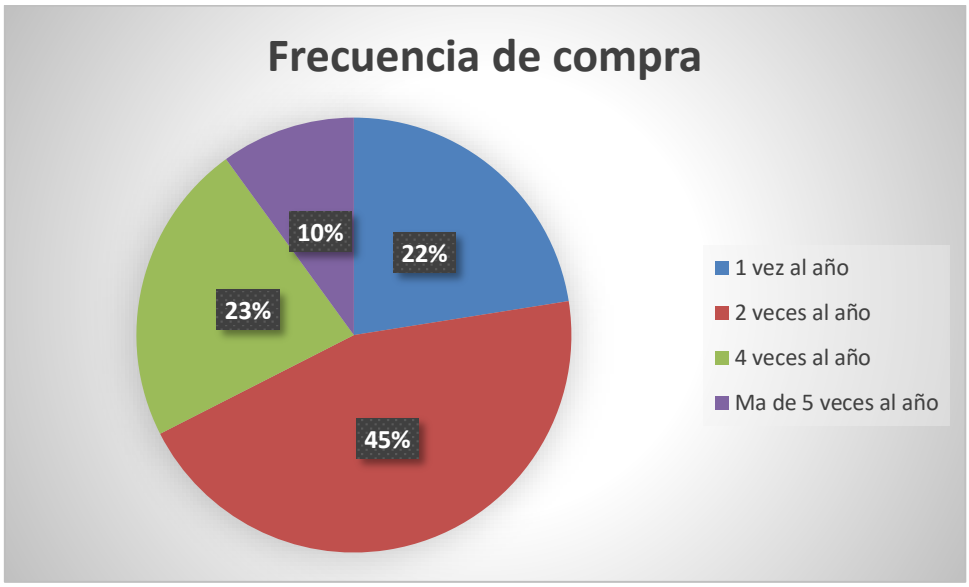


Figura 14 Frecuencia de compra
Fuente: encuesta
Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación

De las 80 personas que, si compraron por internet ropa, el 45% compra 2 veces al año, mientras que el 23% lo hace 4 veces y el 22% una vez, y el 10% lo hace mas de 5 veces.

Pregunta 4 ¿Cuánto gasta por transacción cuando compra ropa por medio de sitios electrónicos?

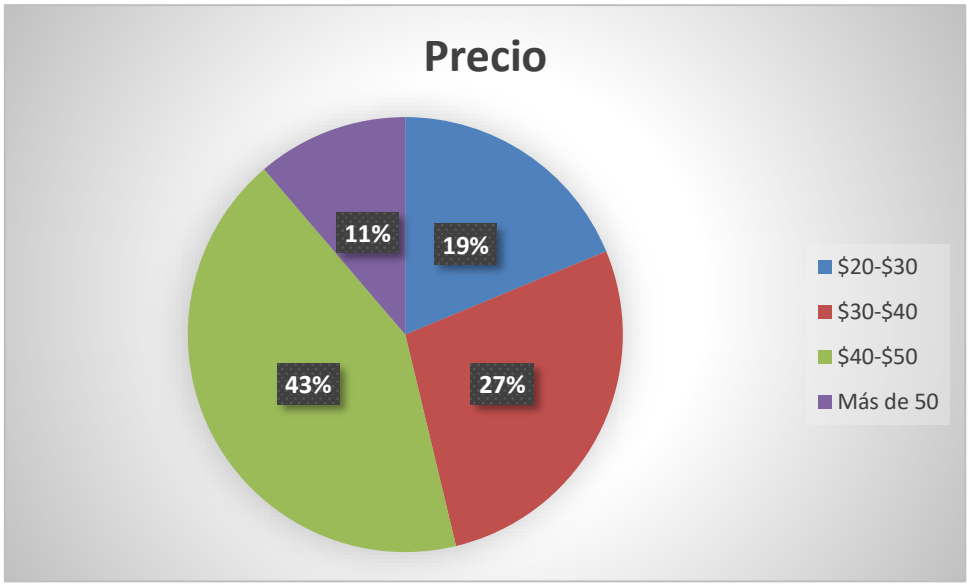


Figura 15 Gasto por transacción
Fuente: encuesta
Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación

De los 80 encuestados, el 43% compra por transacción entre $40 a 50, mientras que 27% gasta entre $30 a $40. Y el 11% compra más de $50.

Pregunta 5 ¿Menciones que página utiliza para comprar ropa nacional?

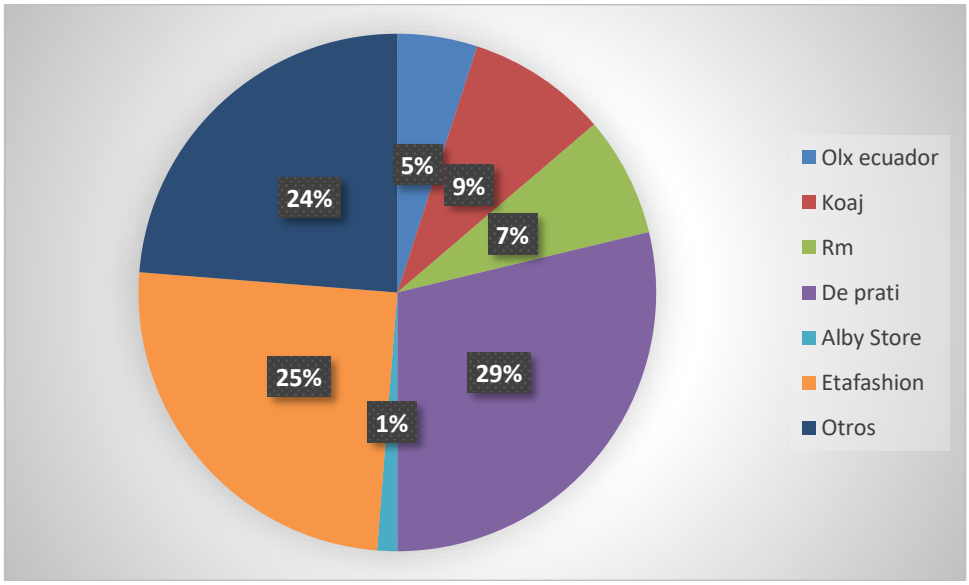


Figura 16 Páginas para comprar ropa
Fuente: encuesta
Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación

De los 80 encuestados, el 29% compro ropa por De Prati, seguido por un 25% de Etafashion, y con un 24% compra en otros sitios no mencionados, el 9% compro por Koaj y el 7% por Rm. El 5% lo hace por Olx Ecuador y el 1% lo hizo por Alby Store.

Pregunta 5 ¿Qué variable usted considera importante cuando hace una compra por medio de estos sitios?

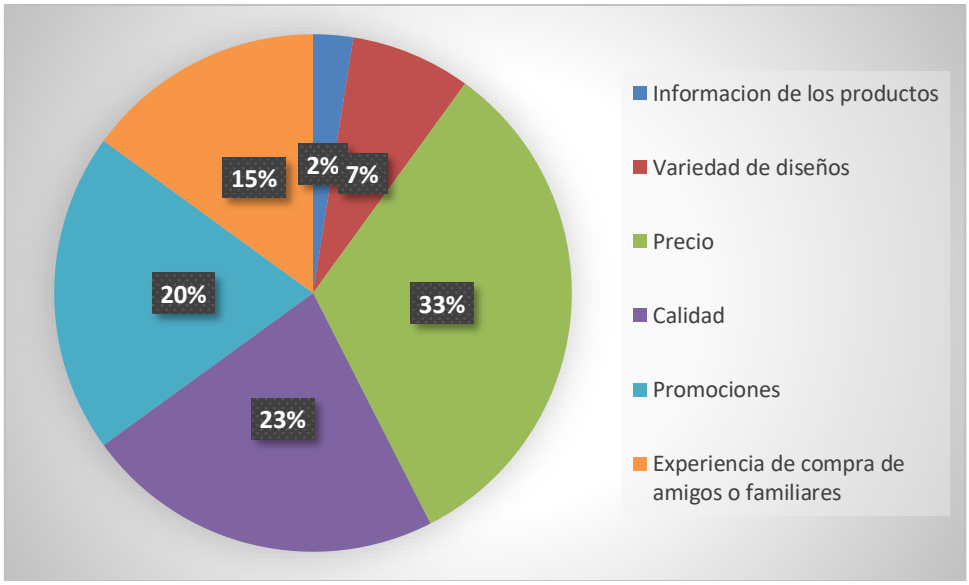


Figura 17 Variables antes de comprar
Fuente: encuesta
Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación

Las variables con más porcentaje por parte de los encuestados hacen referencia al precio del producto con un 33% de preferencia, seguido por la calidad con un 23%, así mismo tenemos a promociones con un 20% que se dispone en estas páginas, por otro lado tenemos a la experiencia que han tenido amigos o familiares para adquirir un producto por medio de un sitio electrónico con un 15% de preferencia, el 7% busca que haya variedad de productos y el 2% información de los productos de manera clara.

Pregunta 6 ¿Qué variables usted considera que aún es un problema en estos sitios?

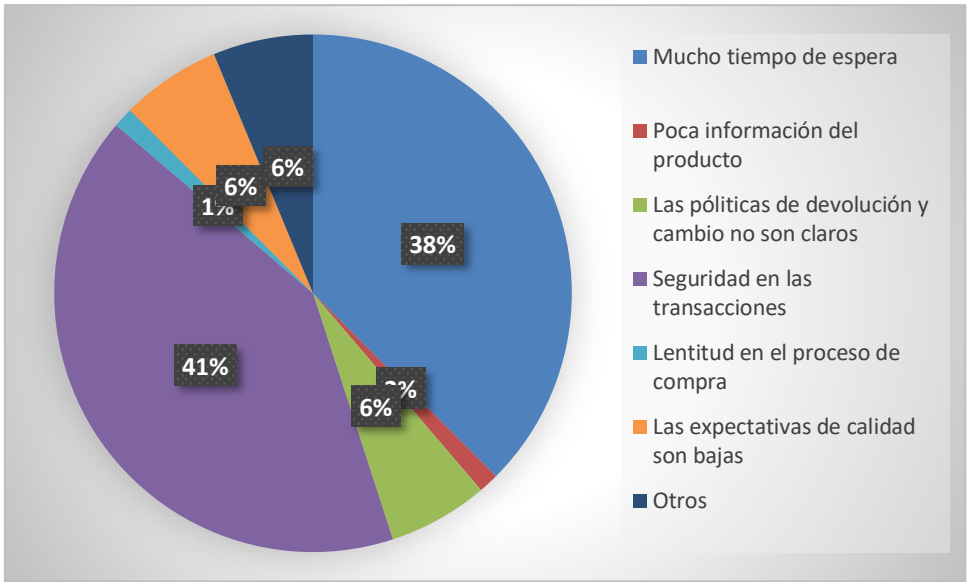


Figura 18 Problemas en sitios web
Fuente: encuesta
Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación

El factor más importante al momento de hacer transacciones por medio de estos sitios es la seguridad de las transacciones, el 41% considera que el miedo por ser estafados con sus compras es un factor que limita a seguir haciendo transacciones, así mismo cuando compran, el tiempo de entrega es muy tardía, es así que el 38% de los encuestados coinciden con este problema, por otro lado las políticas de cambio es un factor que aún no ha mejorado, en esto coinciden el 6%. Así mismo, las expectativas de calidad y otros problemas.

Pregunta 7 ¿Si se lanzara un aplicativo móvil para comprar ropa en Ecuador, mejorando las necesidades antes mencionadas, que opciones usted considera que haga falta para motivarse a usarla y comprar?

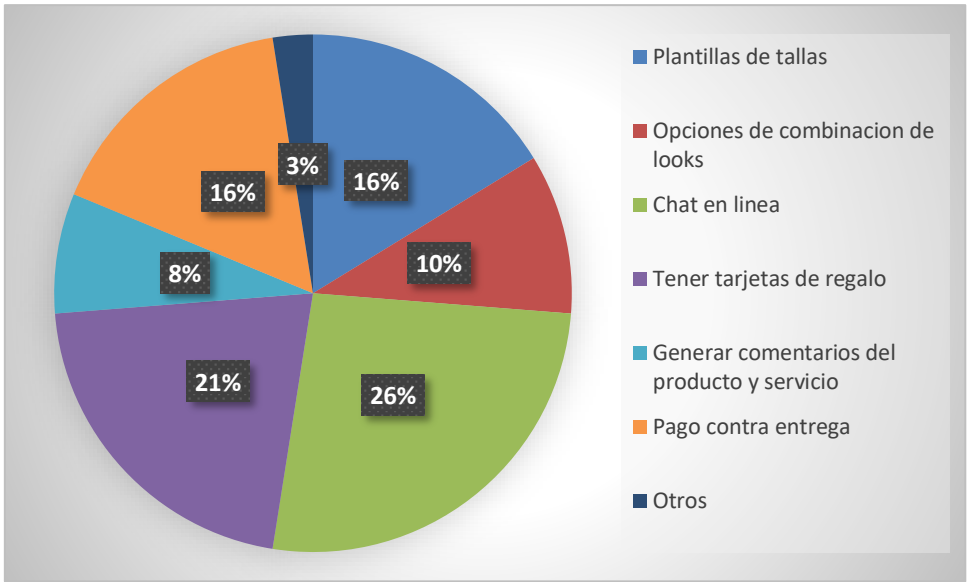


Figura 19 Factores importantes antes de comprar
Fuente: encuesta
Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación

Del total de encuestados, el 26% consideran que tener la facilidad de contactarse de manera rápida con un agente de servicio al cliente es necesario para cualquier necesidad que se presente en el proceso de compra. Tener la opción enviar tarjeta regalo sería una opción ideal para los usuarios, con esto coinciden el 21%. Pagar cuando llegue la mercadería, así mismo tener una plantilla de tallas es un valor importante para ellos para saber si lo que compran les va a quedar en eso coinciden el 16%. Las tarjetas regalo para poder darle un presente a un amigo o familiar es una necesidad importante para ellos según el 13%. Al igual que combinar estilos dentro de la aplicación es lo que actualmente motiva para comprar eso coinciden el 10%. Generar comentarios de los productos para saber la experiencia que han tenido otros compradores coinciden el 8% de los encuestados.

Pregunta 8 ¿Qué beneficios usted considera que es importante que lo incentivaría a descargarla y a usarla?

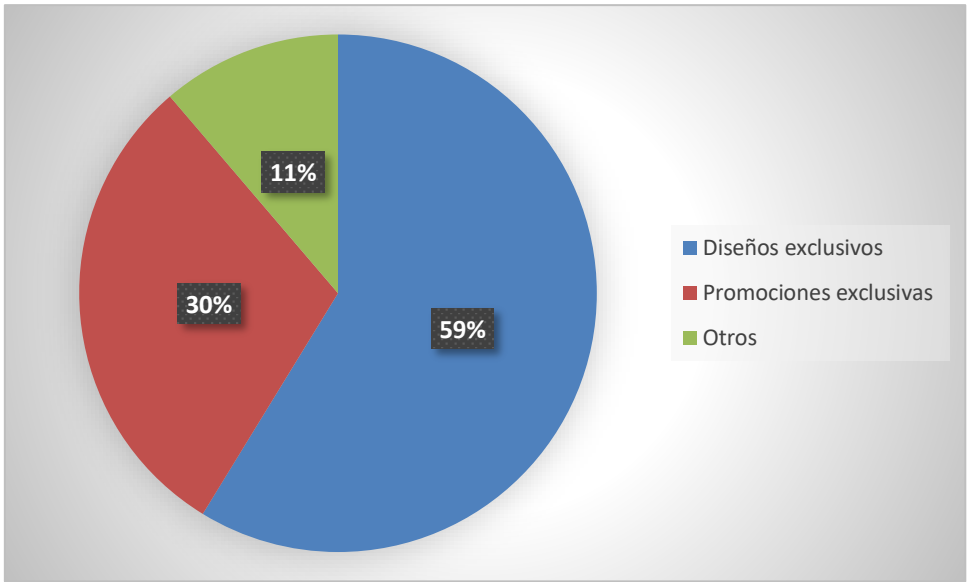


Figura 20 Variables que incentivan a comprar
Fuente: encuesta
Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación

La mayoría de los encuestados consideran conveniente tener prendas exclusivas así lo indica el 59%. Las promociones exclusivas que haya dentro la aplicación es otro factor importante y así aprovechar los buenos precios menciona el 30% de los encuestados.

Pregunta 9 ¿En función a todas esas necesidades antes mencionadas, estaría usted dispuesto a descargar y hacer compras en esta nueva aplicación?

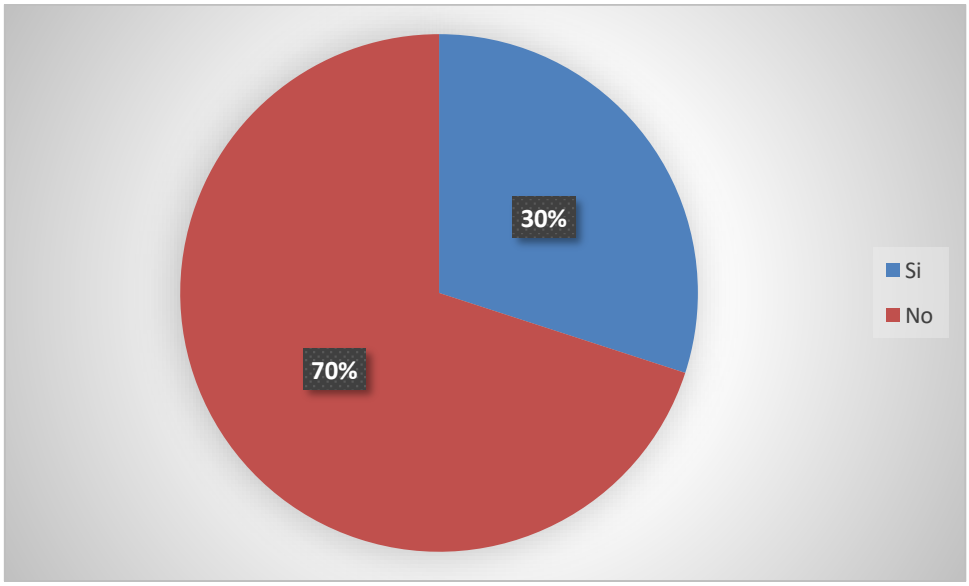


Figura 21 Aceptación de uso
Fuente: encuesta
Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación

De los 80 encuestados el 30% considerar que, si descargaran y utilizaría esta aplicación, versus el 70% que aún no lo haría.

Conclusión de la encuesta

Una vez realizada la investigación de mercado a través de la encuesta se pudo determinar que los usuarios actuales que han tenido experiencia de compra de ropa por medio de sitios electrónicos son las personas entre 18 a 44 años de clase social A-B-C, pero la mayoría coincide que el factor tiempo y la seguridad y el tema de servicio de políticas de cambio aún no mejora en estos sitios, lo que permite a Clothstore tener un panorama claro sobre las necesidades que aún no ha sido resuelta.

Los resultados también determinaron que la principal motivación de las personas para comprar es tener contacto con una persona por medio de chat en línea y tener una plantilla de tallas para estar seguro de lo que van a comprar ya que dentro de los dolores de la experiencia que han tenido no ha sido buena. Actualmente muchos usuarios locales consideran que el pago contra entrega les ayudaría mucho al momento de comprar en línea, ya que algunos le dan seguridad que el producto si es real.

Así mismo, la oportunidad de combinar estilos mejoraría su decisión de compra, al saber qué tipo de blusa o Jean quedaría perfecto con la prenda que están buscando. Las tarjetas regalo también son una oportunidad de poder brindarle a un ser querido o amigo para que haga su uso en función a sus gustos y preferencias, lo que genera una oportunidad para Clothstore para tener otro medio de ingresos. Dentro de los beneficios que esperan estos usuarios son diseños exclusivos y promociones.

Por otro lado, también se realizó una entrevista (Anexo 2) a personas que compran ropa en línea con la finalidad de conocer que factores aun limitan comprar en sitios nacionales, entre las variables más importantes, se identifica que la seguridad es una de las barreras que ha impedido

para compran ropa en sitios nacionales, el miedo de ser estafados y no recibir el producto es un problema común entre todos, así mismo confirman que hay poca oferta de productos de calidad y diseños únicos. Por otro lado, se observa que hay una buena aceptación del prototipo de la aplicación, generando una alta probabilidad de uso y compra con esta nueva alternativa de compra cumpliendo las necesidades del cliente actual.

4.7 Demanda actual

Para determinar la demanda actual de personas que compran ropa por medio de sitios digitales, fue necesario preguntar a la población objetivo de Guayaquil, Quito y Cuenca. Demanda actual es la capacidad de compra tiene en determinado momento, en función al poder adquisitivo y en relación con los precios de los productos y servicios que se ofrecen en un mercado. Para esto se aplicó en la encuesta la siguiente interrogante. ¿Compra ropa nacional online? Los resultados obtenidos reflejaron que el 25% si lo hace en función a la muestra total.

Tabla 13 Frecuencia de compra Online – Población Objetivo

Detalle	N° Personas	Demanda de clientes que compran ropa online
Población PEA (Q, G y C)	2.229.333	552157
Muestra	323	80
% Encuesta	100,00%	25%

*datos en función a usuarios que contestaron de forma afirmativa
Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Autor

4.7.1 Demanda proyectada

La demanda proyectada se la realiza para un horizonte de 5 años. Para las proyecciones se consideró un análisis estadístico en función a la frecuencia de transacciones según los resultados de la encuesta, lo que reflejo un promedio de compra de 2 veces al año, así mismo se dio una aceptación del 30 % del uso de la aplicación, considerando una cuota de mercado del 1% en función a los resultados del mercado actual y de los objetivos de la empresa con un criterio conservador. Por otro lado, según análisis estadístico de la CECE -2018, el comportamiento de las ventas online (e-commerce) en Ecuador tuvo un crecimiento del 23%. Este dato se lo considero para el crecimiento de la cuota de mercado.

Tabla 14 Proyección de la demanda

Indicadores (Transacciones Online)					
Crec. de la industria general E-Commerce	23,00%				
% de aceptación de uso de APP	30,00%				
Frecuencia de compra	2				
% Cuota de mercado	1%				
Variables	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Población Meta	552.157	563.200	574.464	585.953	597.672
% Aceptación	30%	30%	30%	30%	30%
Mercado objetivo	165.647	168.960	172.339	175.786	179.302
% Cuota de Mercado	1,00%	1,23%	1,51%	1,86%	2,29%
Demanda Anual (Por Persona)	**1.656**	**2.078**	**2.607**	**3.271**	**4.104**
Demanda Anual Total (Transacciones)	**3.313**	**4.156**	**5.215**	**6.542**	**8.208**
Transacciones mensuales	**276**	**346**	**435**	**545**	**684**
Transacciones diarias	**9**	**12**	**14**	**18**	**23**

Fuente: Datos poblacional del INEC 2010 y encuestas
Elaborado por: El autor

PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategias de mercado – Plan de Marketing

5.1.1 Objetivos

Los objetivos de marketing que se plantean en este plan de negocio tendrán su efecto en toda la estructura final de la empresa Clothstore, en el sentido de que este plan es para dicha empresa; para mejorar las condiciones financieras y para estar a la vanguardia con los nuevos requerimientos del mercado. La innovación con nuevos canales y tácticas de venta es primordial para la misma.

Figura 22 Matriz de objetivos de las estrategias comerciales

Matriz de objetivos año (t)

Categoría	Indicador	Meta cuantitativa	Tiempo	Objetivos
Ventas*	Volumen de ventas	Crecimiento del 1% a 3%	5 años	Lograr un crecimiento en ventas y rentabilidad que llegue o sobrepase el 3% durante los 5 años con respecto a resultados de años anteriores (0.96 – 1.12) Indicador*: Margen Neto de Utilidad*
Beneficios	Rentabilidad sobre inversión	40% sobre capital invertido	5 años	Lograr un retorno de la inversión del 25% sobre el capital invertido (Plan de Negocio)
Mercado	Cuota de mercado en volumen	1%	5 años	Crecer en proporción a lo que crece la industria
Marca	Posicionamiento de marca	Dentro de las tres primeras opciones de marcas	5 años	Lograr que los clientes evoquen el uso de la A. Móvil dentro de sus primeras opciones de compra de ropa
Clientes	Fidelización de clientes	del 30%	5 años	Lograr que de todos los clientes que accedan a la compra de productos a través de la A. Móvil de Clothstore, se fidelicen en un 30%

*ventas generales de Clothstore (total ingresos)
Elaborado por: El autor

5.2 Criterios de Marketing

El plan de marketing del plan de negocio debe evocar la posición que debe ocupar la aplicación móvil (venta de ropa online) en la mente de sus clientes, por tal motivo, este mismo debe cumplir con una serie de parámetros que harán que los clientes obtengan la justa

satisfacción en la compra de cada uno de los productos. De manera general este plan se acopla a la estrategia genérica de Porter.

Figura 23 Estrategia genérica del Plan d Negocio

		Ventaja competitiva	
		Cualidad Distintiva	Bajos Costos
		Diferenciación	*Líder en Costos*
POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Amplia Segmentación	Crear **VALOR AGREGADO** en la venta online a través de la Aplicación Móvil versus la competencia. - Entrega en menos de 24 horas fuera de la ciudad matriz (Gye) - Disponible en IOS, Android, acceso sitio WEB, fotos y videos reales de los productos, recomendaciones de outfit, diseños exclusivos de productos, Servicio al cliente eficiente.	Ser la tienda online de venta de ropa exclusiva, de calidad a **MENOR COSTO**, buscando economías de escala mediante la tecnología y acceso preferencial con los proveedores del sector
	Segmento Específico	*Especialista Diferenciado*	
		Clientes Fijos: hacer un **SEGUIMIENTO** de los productos solicitados, desde el pago o cierre de la compra hasta la llegada del producto, comprobando la satisfacción del cliente. (Constatar que el producto haya llegado en buen estado y que el cliente este satisfecho) (despejar dudas a los clientes, después de la compra)	

Elaborado por: El Autor

5.3 Estrategias de Marketing MIX

El presente plan de negocio contempla un plan de marketing que manifiesta la posición que debe ocupar el servicio de la aplicación móvil en la mente de los consumidores. La obligación de esta herramienta en concordancia con los objetivos a alcanzar de Clothstore, es lograr que los clientes obtengan la justa satisfacción en base a las necesidades a cubrir por la aplicación móvil. Para poder lograr dichas metas, esta herramienta de marketing estructura las estrategias en base a un instrumento por excelencia, el Marketing MIX; producto, precio, plaza y promoción.

5.3.1 Marketing MIX

Este método plantea un conjunto de estrategias que le permitirán desarrollar y conseguir ventajas competitivas, además de sostenibles con respecto a las variaciones y comportamiento del mercado. Para lograr el objetivo comercial hay que considerar que las estrategias deben complementarse y tener coherencia entre sí para incrementar la satisfacción de las necesidades

de los clientes. A continuación, se analiza, detalla y describe cada una de las variables que conforman la mezcla de Marketing.

5.3.1.1 Producto – Servicio

Nombre: Aplicación Móvil Clothstore Tendencia en Moda

Tipo: Servicio tecnológico

Procedencia: Software Nacional

Descripción

La aplicación móvil permitirá hacer compras en línea directamente, permitiendo a los usuarios ver diseños exclusivos, de excelente calidad y variedad; actualmente la empresa cuenta con un diseñador. Así mismo la aplicación contará con un diseño visual muy atractivo; fotos reales y videos de los productos, fácil de usar y descargar. La aplicación estará disponible para móviles Apple y Android. Los usuarios podrán chatear en línea con un asesor para que gestione sus requerimientos con un tiempo de respuesta rápida. Como se observa en el siguiente cuadro.

Figura 24 Características diferenciadoras del producto

Características diferenciadoras	Clothstore	De Prati	Etafashion
Entrega 24 horas	SI	NO	NO
Fotos y videos todos los productos	SI	NO	NO
Disponible en Android e IOS	SI	SI	NO
Servicio al cliente eficiente	SI	NO	NO
Recomendaciones de outfit	SI	NO	NO

Elaborado por: El Autor

Políticas de cobro

- Con tarjetas de crédito/débito
- Depósitos bancarios
- Pago contra entrega

Diseño – Prototipo de la Aplicación Móvil

El diseño de la aplicación está orientado a una facilidad de uso, por lo que la imagen y distribución de los elementos serán intuitivos para el usuario. El diseño será revisado en cada una de las plataformas a fin de que se conserve el formato, es decir, garantizando que la organización de las opciones de la aplicación sea la correcta.

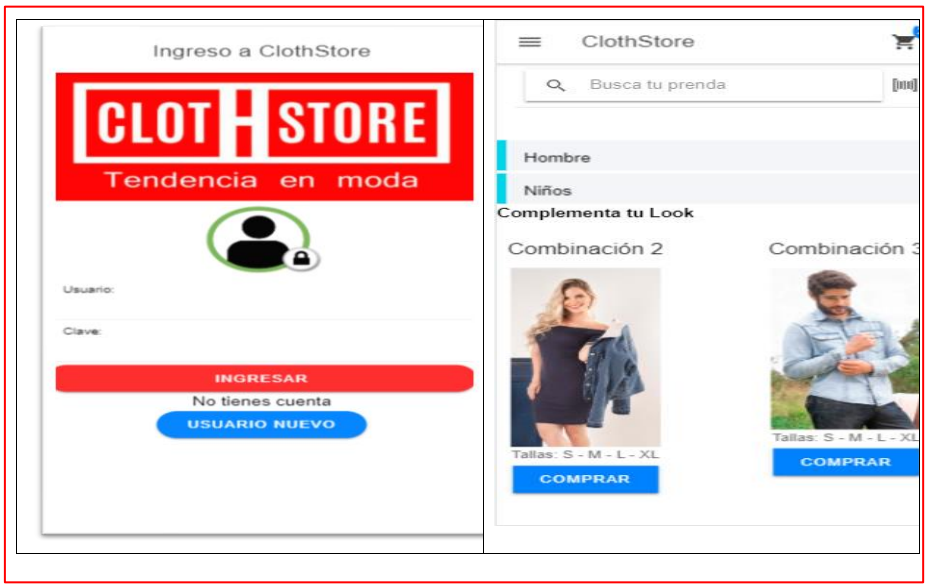


Figura 25 Diseño de la aplicación móvil
Elaborado por: El autor

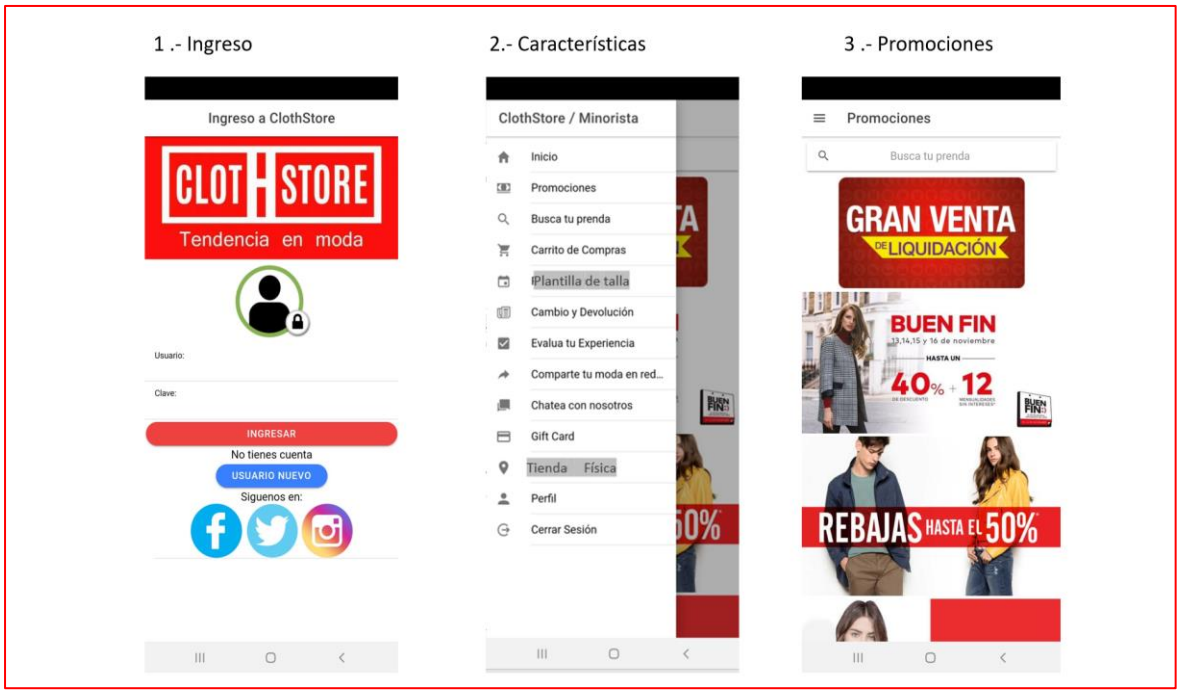


Figura 26 Imagen prototipo 1
Elaborado por: El autor

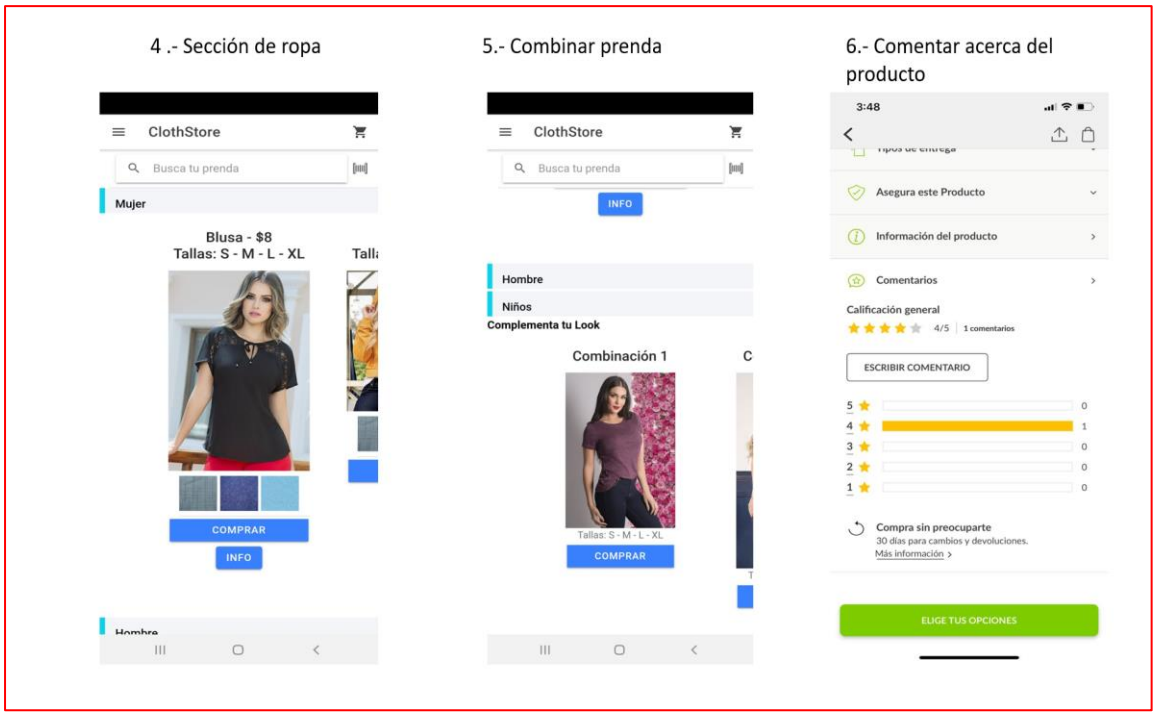


Figura 27 Imagen prototipo 2
Elaborado por: El autor

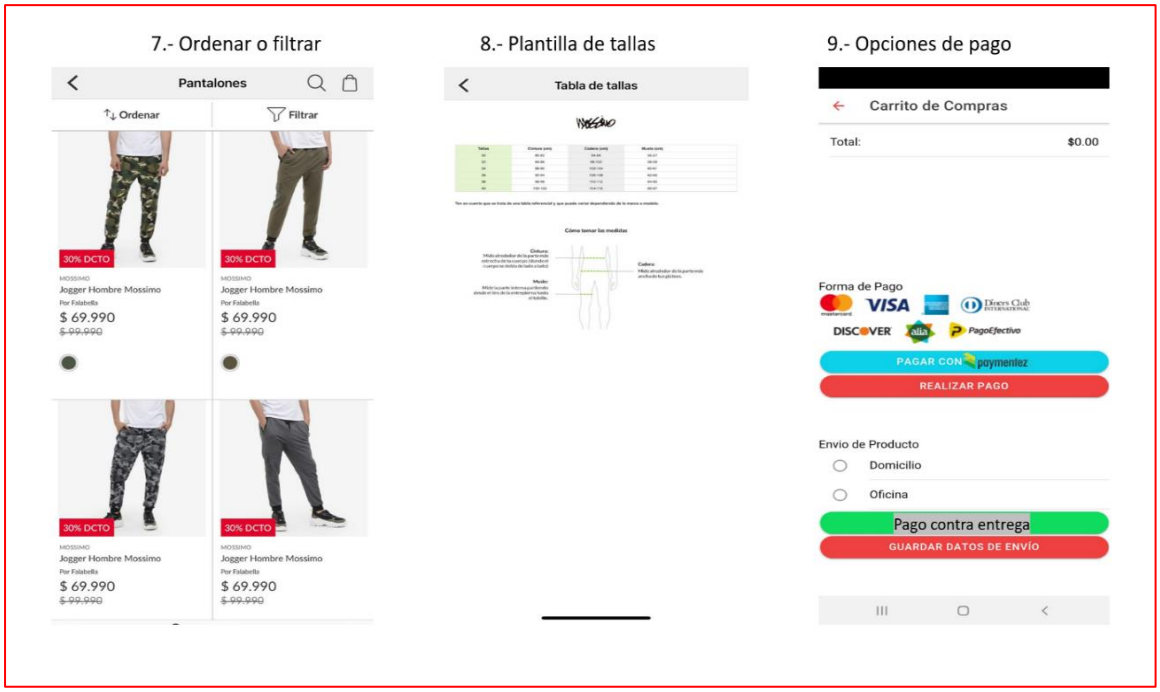


Figura 28 Imagen prototipo 3
Elaborado por: El autor

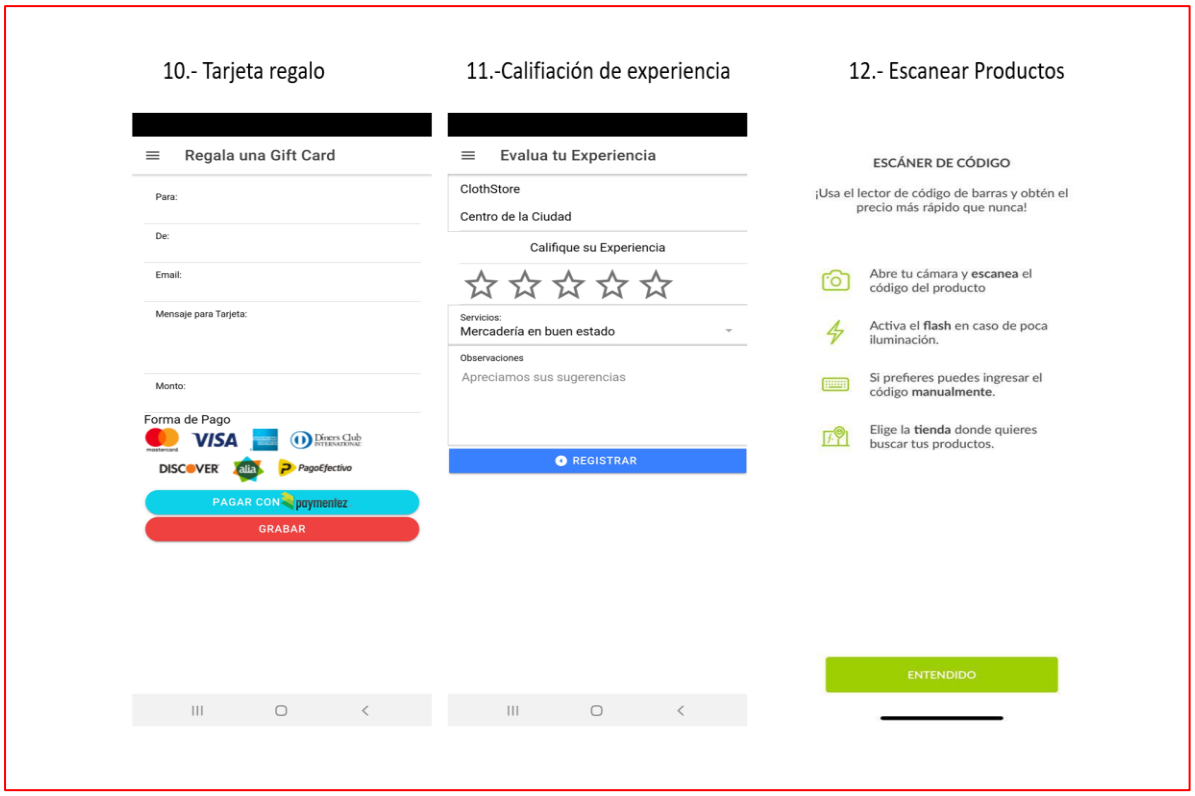


Figura 29 Imagen prototipo 4
Elaborado por: El autor

Características

- Permitirá conocer los detalles de la prenda en cuatro puntos: tallas, stock disponible, colores, calidad compuesta y precios.
- Permitirá al usuario comprar de manera directa ya sea con tarjeta de crédito/Débito, transferencia o en efectivo. (Pagos contra entrega).
- Permite ordenar o filtrar por talla o precio
- Promociones exclusivas dentro de la aplicación
- Permitirá retirar el producto dentro de la tienda
- Espacio para evaluar experiencia de compra en la aplicación
- Espacio para sugerir mejoras en la aplicación
- Se podrá devolver o cambar productos dentro de la aplicación
- Enviará notificaciones de los nuevos productos y promociones disponibles
- Tendrá la opción de enviar tarjetas de regalo.

- Opciones de combinaciones con la ropa de tu preferencia
- Plantilla de tallas
- Permitirá ver los productos en fotos y videos

Desarrollo

La Aplicación de tienda de ropa será desarrollada en Ionic a fin de que el programa se genere para las plataformas iOS y Android.

Revisión y pruebas

Se realizarán pruebas de cada una de las funcionalidades de la aplicación, así como pruebas en cada una de las plataformas. Estas pruebas ayudarán a determinar algún error que pueda existir previo al lanzamiento de la aplicación.

Estrategias de producto – servicio

Figura 30 Estrategias del producto

ESTRATEGIAS DEL PRODUCTO Aplicación Móvil Clothstore			
Política	Estrategia	Acción	Indicadores
Disminuir el riesgo de infecciones virales causadas por virus	Dotar a los clientes de Clothstore una aplicación móvil que les permita comprar en línea de forma directa	Diseño de la aplicación móvil	Número de productos ofertados / Numero de productos vendidos [a través de la aplicación]
Aumento de los niveles de ventas y participación en el mercado			
Diferenciación del servicio	Realizar una distinción de ventajas y desventajas con y sin el uso de la aplicación móvil	Evaluar los contratiempos que conlleva comprar (en tiempos de pandemia) físicamente y la rapidez que puede ser online	

Elaborado por: El autor

Para ganar posicionamiento y participación de mercado, el servicio que se ofrecerá se basa en brindar seguridad y garantía en el uso de la aplicación y brindar la mejor experiencia de compra. Para complementar estas propuestas, y se incluirá las siguientes estrategias:

Palabras clave: Estarán identificas en las etiquetas de las prendas, fundas de entrega, redes sociales.

Audiovisual: Se mostrará videos promocionales en las redes sociales y pagina web sobre el uso y beneficios de la aplicación.

Soporte rápido: Recibir las mejoras continuas sobre los problemas y necesidades que necesita la aplicación, con la finalidad de no recibir malas puntuaciones y tener una buena reputación que refleja un buen posicionamiento con estrellas de calificación aceptables.

Ranking: Al tener mayores números de descargas, lograremos ser los pioneros en el mercado local con la aplicación con mayor demanda.

5.3.1.2 Precio

La aplicación móvil es gratis. El precio en si se lo considera en función a las prendas. A partir de ese comportamiento, se plantearán los siguientes objetivos y estrategias.

Objetivos de precio

A continuación, se exponen los objetivos de precios que se encuentran direccionados en base a los principios del marketing y relacionados con la aplicación móvil

A. Orientación hacia las utilidades
   - Maximizar las utilidades en los siguientes periodos gracias a la aplicación de un precio referencial de acuerdo con las condiciones y/o variaciones del mercado objetivo

B. Orientación hacia las ventas
   - Considerando: precios de penetración en el mercado basados en la competencia y precio alto; basados en la calidad y costo de envío de los productos

Fijación de precio

El valor de las prendas de vestir siempre será el mismo en función a la tienda física. Ya que los precios de los productos que ofrece la tienda son diferentes a los de la competencia en relación con el diseño y calidad de composición de este como se mencionó en la sección de

factores competitivos. Los precios que se reflejaran en la página son precios finales que el consumidor cancelara, es decir incluye los costos de transacción.

5.3.1.3 Plaza o distribución

La plaza o distribución se vincula con la manera en que los productos comprados a través de la aplicación movil van a llegar a los consumidores. Esta variable es uno de los eslabones principales para cerrar el proceso del marketing. De esta variable depende que el producto llegue a tiempo y en buenas condiciones a los compradores. Para una mejor estructuración del proceso de distribución, enseguida se grafican los canales desde la salida del producto de la tienda física hasta las ciudades de Guayaquil, Quito y Cuenca.

Políticas de envíos

- Las entregas se realizarán en un lapso mínimo a 24 horas en todas las ciudades
- Brindar facilidad y rapidez a los clientes al momento de adquirir el producto
- Establecer una distribución efectiva de los productos entre la tienda, empresa de carga y clientes finales
- Evitar el mayor número de contratiempos en lugares alejados
- El costo de envío tanto para las tres provincias será estándar
- El monto de compra para envíos es indistinto
- Devoluciones y/o cambios se deberá volver a pagar el costo por envío

Figura 31 Determinación del precio de envío

Producto*	Tarifa de envío Guayaquil**	Tarifa de envío Quito**	Tarifa de envío Cuenca**
Prendas de vestir	$ 6.00	$ 6.00	$6.00

*El valor de las prendas de vestir es indistinto dependiendo de las características de la ropa
**tarifas estándar para todas las ciudades
Los $ 6.00 dólares americanos se considerarán como valor referencial para el análisis financiero de este documento
Elaborado por: El autor

Distribución gráfica

Figura 32. Estructura de la distribución de los productos comprados online
Elaborado por: El autor

La distribución se da a mediante tres eslabones. Desde que la tienda recibe el pago por la compra online, el contacto con la empresa de carga; con un tiempo máximo de entrega equivalente a 24 horas y la entrega de el o los productos a los clientes finales en cada ciudad.

Estrategias de distribución

Figura 33 Estrategias de distribución

ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN Aplicación Móvil Clothstore			
Política	Estrategia	Acción	Indicadores
Entregar de forma oportuna los pedidos	Establecer reglas (procesos) de toma y entrega de pedidos	Evaluar el tiempo que se toma procesar el pedido: selección, empacado, transporte por cantidades, distancias; para indicar al cliente un tiempo oportuno de espera	Número de pedidos enviados / número de pedidos entregados sin contratiempos
	Establecer una lista de los clientes potenciales	Coordinar la entrega de productos, incluso de la política de tiempo de entrega	
Calidad de distribución	Lograr que los productos lleguen en buen estado	Contratar empresas de cargas especializadas	

Elaborado por: El autor

5.3.1.4 Promoción

Esta última variable del Marketing MIX se la relaciona con el trabajo final que debe hacer la Clothstore para dar a conocer la aplicación móvil, en este caso, la aplicación móvil. La promoción o publicidad se la potencia mediante el uso de diferentes herramientas del marketing

digital. Por características propias del servicio se aplicará únicamente canales de promoción online.

Objetivos

- Dar a conocer la aplicación móvil y productos de la tienda Clothstore
- Incrementar la cartera de clientes de Clothstore
- Aumentar la participación en el mercado de la empresa Clothstore
- Lograr que la aplicación móvil de la empresa quede impregnada en la mente de los consumidores

Estrategias de publicidad

Figura 34 Estrategias de Publicidad

ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD Aplicación Móvil Clothstore			
Política	Estrategia	Acción	Indicadores
Publicidad Online	Difundir la aplicación móvil y los productos mediante herramientas de marketing digitales	Publicar en: Google Ads Landing Page Emailing Marketing Redes sociales	Número de ventas realizadas
Publicidad Offline	Banners Publicitarios	Promover la aplicación en la tienda física en Guayaquil	

Elaborado por: El autor

Presupuesto para publicidad

Los rubros que se exponen a continuación únicamente exponen los valores equivalentes a gastos por difusión de la publicidad.

Tabla 15 Presupuesto de publicidad

RUBROS	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Marketing Online		

Facebook	$ 150.00	$ 1800.00
Instagram*	$ 200.00	$ 2400.00
Google Ads	$ 113.25	$ 1.359,00
Email Marketing	$ 41.67	$ 500.04
WhatsApp Marketing (MassyPhone)	$ 41.67	$ 500.04
Marketing Offline		
Banners publicitarios	$ 87, 36	$ 1.048,32
Total	$ 633.93	$7.607.40

*valor incluye pago de Influencers
Elaborado por: El autor

Promoción de envíos

A continuación, se mostrará la estrategia de envíos

- Se enviará gratis únicamente el primer en vio en el año 1.

El objetivo es canalizar clientes para que tengan conocimiento y experiencia sobre los beneficios que brinda la aplicación. El costo de este rubro es de $19877,64.

5.4 Método de venta

Figura 35 Método de compra en la aplicación

Proceso:

1. El cliente ingresara con un usuario y contraseña, si es cliente nuevo, el proceso es rápido.
2. Revisa la categoría de ropa que está interesada
3. Confirma el producto a comprar
4. Guarda en el carrito de compras las prendas seleccionadas
5. Compra los productos

6. Una vez confirmada la compra se gestiona el envío para que llegue máximo en 24 horas.

ANÁLISIS TÉCNICO DEL PLAN DE NEGOCIO

6.1 Necesidad de recursos

6.1.1 Recursos financieros

Clothstore para la implementación de este Plan de Negocio plantea disponer de recursos propios 30% y financiamiento 70%

6.1.1.1 Recursos humanos

- Jefe del proyecto
- Servicio al cliente
- Bodeguero

6.1.1.2 Recursos tecnológicos

A continuación, se describen únicamente los recursos tecnológicos que se requieren para el diseño y ejecución de la aplicación móvil. El desarrollo de esta lo ejecutara una empresa que vende este tipo de productos. El presupuesto del desarrollo se fijó en $10000 con mantenimiento.

6.1.1.2.1 Infraestructura tecnológica

A continuación, se describe la infraestructura tecnológica para el diseño de la aplicación móvil que requiere la empresa encargada del desarrollo para la ejecución.

Requerimiento de software

- Software de desarrollo: Ionic 4 y Angular 8
- Sistemas operativos: Windows 10 profesional 64 bits
- Frameworks de desarrollo: Ionic 4 y SDK Android 8.0 o superior
- Base de datos: MongoDB

Requerimiento de Hardware

- Computadora de desarrollo: 8GB de RAM; 500 GB; Core I7.
- Computadora MAC: 16 GB de RAM o superior 500 GB

Equipos tecnológicos para la implementación del proyecto

- Una computadora Mac con las siguientes características: procesador CORE I7 de 3.30GHZ, Memoria RAM DDR31333/1066x2 DIMMS, disco duro 1TB.

7 ORGANIZACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO

7.1 Objetivos del Plan de Negocio

- Aumentar la rentabilidad general de Clothstore que en los últimos dos años solo tuvo un incremento de 0.17 puntos porcentuales
- Fortalecer la marca y aumentar la participación en el mercado de Clothstore
- Incursionar en el mercado mediante presencia digital – Canal de compra Online

7.2 Estructura organizacional del Plan de Negocio

El recurso humano necesario para la ejecución del plan de negocio lo compone

- Jefe de proyecto
- Agente de servicio al cliente
- Bodeguero

Basado en el organigrama general de Clothstore, con los nuevas áreas y cargos queda de la siguiente manera

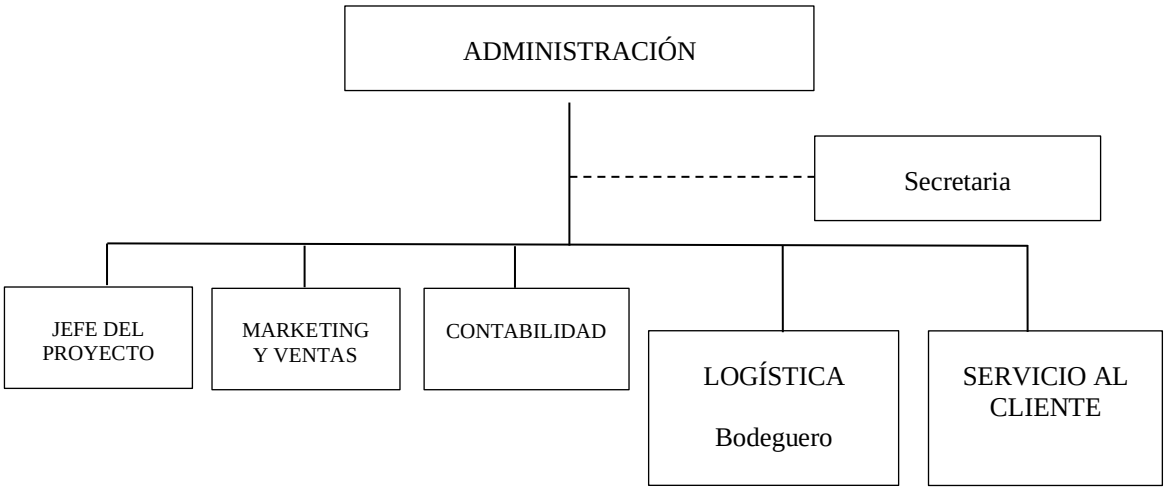


Figura 36.Reestructuración Organigrama departamental de Clothstore
Fuente: investigación propia
Elaborado por: el autor

Con la implementación y ejecución del Plan de Negocio, Clothstore debe crear una nueva área; jefe de proyecto (este se encargará de dar seguimiento y cumplimiento eficiente de la aplicación) y contratar a un nuevo bodeguero y agente de servicio al cliente; aparte de los ya existentes que ya han venido realizando funciones relacionadas a la venta física de la tienda.

7.2.1 Perfiles y funciones

Figura 37 Manual de funciones: programador

DESCRIPCION DEL CARGO	
Cargo	JEFE DEL PROYECTO
Objetivo	Dar soporte en el proceso de la ejecución del proyecto para que se cumpla los objetivos de la empresa.
CONOCIMIENTO Y HABILIDADES	
Educación	Ingeniería en Administración de empresas
Experiencia mínima	2 AÑOS
Conocimientos específicos	Operativos, contabilidad, finanzas y ventas.
Habilidades	Orden, sinergia, empatía, emprendedor.
RESPONSABILIDADES	
1	Manejo de los recursos de manera eficiente
2	Supervisión del proyecto
3	Manejo del personal nuevo
4	Control de procesos
FUNCIONES	
1	Liderar al equipo
2	Mejora continua en los procesos

3	Generar fuentes de ahorros de costos
4	Monitorear las estadísticas

Elaborado por: El Autor

Figura 38 Manual de funciones: Servicio al cliente

DESCRIPCION DEL CARGO	
Cargo	Servicio al cliente
Objetivo	Responder a todas las necesidades que el cliente requiere con relación a la aplicación
CONOCIMIENTO Y HABILIDADES	
Educación	Bachiller
Experiencia mínima	1 año
Conocimientos específicos	Relaciones públicas.
Habilidades	Responsabilidad, Honestidad, Seguimiento, Orden, Emprendedor.
RESPONSABILIDADES	
1	Manejo de relaciones con los clientes
2	Manejo de información confidencial
3	Responder soluciones de cambios o devoluciones
4	Seguimiento de los casos
FUNCIONES	
1	Soporte al servicio al cliente
2	Mejora continua en los procesos
3	Comunicación efectiva

Elaborado por: El Autor

Figura 39 Manual de funciones: Bodeguero

DESCRIPCION DEL CARGO	
Cargo	Bodeguero
Objetivo	Revisar todos los pedidos para gestionar de manera rápida los productos para enviarlos al cliente
CONOCIMIENTO Y HABILIDADES	
Educación	Bachiller
Experiencia mínima	1 año
Conocimientos específicos	Manejo de bodega
Habilidades	Responsabilidad, Honestidad, Seguimiento, Orden, Emprendedor.
RESPONSABILIDADES	
1	Receptar pedidos
2	Ordenan los productos
3	Limpieza del lugar
4	Control de productos a cambiar
FUNCIONES	
1	Gestionar pedidos
2	Mover mercadería
3	Control de inventarios
4	Ordenar productos

Elaborado por: El Autor

FACTIBILIDAD FINANCIERA DEL PLAN DE NEGOCIO

Clothstore es consciente que este nuevo canal de venta reflejara costos adicionales, para eso se realizara un análisis del proyecto; se consideró un 3% de improvisto como respaldo para cualquier eventualidad que se pueda dar en el futuro.

8.1 Cálculo de Ingresos

8.1.1 Precio

El precio promedio de ventas es de $45 en función a los datos de la encuesta, y el precio de consumo de las tarjetas de regalo es de $20 en función de una investigación directa.

Tabla 16 Precios promedio de consumo

PVP PRODUCTOS	P.V.P.
Precio promedio por transacción	$ 45,00
Precio promedio Tarjetas de Regalo	$ 20,00

Elaborado por: El Autor

La demanda proyectada de ambas es la siguiente.

8.1.2 Demanda por venta de ropa

La demanda por ropa se reflejará en transacciones, según los hábitos de compra de los resultados de la encuesta, que es en promedio 2 veces al año.

Tabla 17 Demanda de compra de ropa de la aplicación

Comercialización	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Demanda anual (Por personas)	1.656	2.078	2.607	3.271	4.104
Transacciones (2 veces al año)	**3313**	**4156**	**5215**	**6542**	**8208**

Elaborado por: El Autor

8.1.3 Demanda por Tarjetas regalos

Se considero como un ingreso adicional las ventas por tarjeta de regalos, ya que en la encuesta se reflejó como una necesidad. Bajo un criterio conservador se espera captar el 0,02% desde el año1 hasta el año 2, creciendo en un punto los siguientes años.

Tabla 18 Demanda de tarjeta de regalo

Comercialización	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5

Demanda anual (Por personas)	1.656	2.078	2.607	3.271	4.104
Objetivo	0,02	0,02	0,03	0,04	0,05
Transacciones por Tarjetas de Regalo	33	51	79	122	188

Elaborado por: El Autor

8.1.4 Ingresos por venta

La empresa con la demanda proyectada y el precio establecido se espera tener al año 1 un total de ingresos por $149745, teniendo un incremento por el crecimiento de las transacciones anuales logrando al año 5 un total de ingresos de $394453. Para los precios se consideró una inflación de 1,4% según el Banco central a junio 2020.

Tabla 19 Ingresos por venta en la aplicación

Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Transacciones Anuales (2 veces)	3.313	4.156	5.215	6.542	8.208
PVP	45	46	46	47	48
SUB TOTAL	149.082	189.657	241.275	306.942	390.480
Transacciones por Tarjetas de Regalo	33	51	79	122	188
PVP	20	20	21	21	21
SUB TOTAL	662,59	1036,79	1622,33	2538,57	3972,25
INGRESO DEL PROYECTO	**149.745**	**190.694**	**242.898**	**309.480**	**394.453**

Elaborado por: El Autor

8.2 Activos fijos

Los activos fijos para el Plan de Negocio de la aplicación Móvil se enumeran como mobiliarios de oficina e infraestructura tecnológica. Requiriendo un costo de $13598,06.

Tabla 20 Total de activos fijos

Detalle	Valor total
Equipos de oficina	4.989,32
Infraestructura Tecnológica	10.300,00
TOTAL	**15.289,32**

Elaborado por: El Autor

8.2.1 Equipos de oficina

Se requerirá de mobiliarios de oficina para el personal representando una inversión de $3298,06.

Tabla 21 Mobiliarios de Oficina

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Archivadores	1	85,00	85,00
Computadora MAC: 16 GB de RAM o superior 500 GB	2	1.500,00	3.000,00
Impresora	1	375,00	375,00
Android A30S	1	300,00	300,00
IPhone 11	1	800,00	800,00
Escritorios	2	112,00	224,00
Sillas	2	30,00	60,00
Subtotal			**4.844,00**
Imprevisto 3%			145,32
Total			**4.989,32**

Elaborado por: El Autor

8.2.2 Desarrollo de la aplicación

Para el desarrollo del software la empresa contratara el servicio de este, el costo del desarrollo es de $10000 que incluye mantenimiento, soporte técnico y licencias para ambos dispositivos.

Tabla 22 Software

Detalle	Cant.	Valor unitario	Valor total
Desarrollo aplicación	1	10000,00	10.000,00
Subtotal			**10.000,00**
Imprevisto 3%			300,00
Total			**10.300,00**

Elaborado por: El Autor

8.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo que se muestra en la siguiente tabla contempla un monto económico a corto plazo que el Plan de Negocio utilizará para realizar sus actividades. Sus montos estimados están en función de 30 días para caja-bancos y 60 días para inventario en mercadería, costos indirectos y sueldos y salarios por un valor de $32.825,98.

Tabla 23 Capital de Trabajo

Detalle	Días mínimo	Valor
Caja/banco	30	12.478,74
Inv. Materiales	60	14.963,45
Servicios básicos	60	138,02
Licencias de Software	60	32,62

Publicidad y promoción	60	927,58
Mantenimiento y reparación	60	263,57
Sueldos y salarios	60	4.022,00
TOTAL		**32.825,98**

Elaborado por: El Autor

8.4 Cálculo de Costos y Gastos

8.4.1 Detalle de costos de inventario

Los costos de mercadería representan el 60% de las ventas totales.

Tabla 24 Inventario en mercadería

Mercadería	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inventario en Mercadería	89780,69	114312,74	145576,28	185434,30	236274,31
Total	**89780,69**	**114312,74**	**145576,28**	**185434,30**	**236274,31**

Elaborado por: El Autor

8.4.2 Sueldos y salarios

Para este proyecto la empresa requerirá de los siguientes cargos, lo que implica un costo para este rubro de $24132,00 ya con todos los beneficios de ley.

Tabla 25 Mano de obra directa

Cargo	#	Sueldo base	Décimo tercero	Décimo cuarto	Vacaciones	Mensual	Anual
Jefe del proyecto	1	900,00	75,00	32,83	37,50	1.045,33	12.544,00
Agente de Servicio al Cliente	1	400,00	33,33	32,83	16,67	482,83	5.794,00
Bodeguero	1	400,00	33,33	32,83	16,67	482,83	5.794,00
TOTAL	**3**	**1.700,00**	**141,67**	**98,50**	**70,83**	**2.011,00**	**24.132,00**

Elaborado por: El Autor

8.4.3 Costos de transacciones

Las ventas en línea representan costos adicionales por comisiones de servicios bancarios y de la empresa que ofrece el servicio de botón de pagos. Los costos bancarios corrientes son de 4,5% y el costo de botón de pago es de 1,5% por transacción.

Tabla 26 Costos de transacción

Descripción	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

Pago comisión TC	4,50%	6.738,52	8.581,23	10.930,39	13.926,61	17.750,36
Pago Comisión Paymentez	1,50%	2.246,17	2.860,41	3.643,46	4.642,20	5.916,79
Total		**8.984,70**	**11.441,64**	**14.573,85**	**18.568,82**	**23.667,15**

Elaborado por: El Autor

8.4.4 Depreciación de activos fijos

Los activos depreciados se calcularon con una vida útil de 10 años para equipos de oficina y 3 años para infraestructura tecnológica, reflejando un valor residual de $1453,33. Lo que hace referencia al valor de los activos que la empresa podrá recuperar al año 5.

Tabla 27 Depreciaciones

Descripción	Valor	%	Vida útil	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Valor total	Valor residual
Equipos de oficina	4.989,32	10,00%	10	498,93	498,93	498,93	498,93	498,93	2.494,66	2.494,66
Infraestructura Tecnológica	10.300,00	30,00%	3	3.090,00	3.090,00	3.090,00	0,00	0,00	9.270,00	1.030,00
TOTAL	**15.289,32**			**3.588,93**	**3.588,93**	**3.588,93**	**498,93**	**498,93**	**11.764,66**	**3.524,66**

Elaborado por: El Autor

8.4.5 Servicios básicos

La empresa considera estos costos adicionales por el uso de la aplicación. Lo que implica un costo anual de $828,12.

Tabla 28 Servicios básicos

Descripción	Valor mensual	Valor anual
Agua	4,00	48,00
Luz	8,00	96,00
Internet	30,00	360,00
Teléfono fijo (Call Center)	25,00	300,00
Subtotal		804,00
Imprevisto 3%		24,12
Total		828,12

Elaborado por: El Autor

8.4.6 Mantenimiento de equipos

Para el mantenimiento de los equipos tiene un costo anual de $308,34.

Tabla 29 Mantenimiento y reparación

Descripción	I. de activos fijos	% Mensual	Valor mensual	Valor anual
Equipos de oficina	4.989,32	0,50%	24,95	299,36
SUBTOTAL				**299,36**
Imprevisto 3%				8,98
TOTAL				**308,34**

Elaborado por: El Autor

8.4.7 Licencias para los equipos y aplicación

Las licencias que se requieren para el funcionamiento de los equipos suman $1848,85.

Tabla 30 Licencias

Descripción	Cantidad	Valor anual
Licencias Office	1	35,00
Licencias Windows	1	35,00
Licencias Software Photoshop	1	150,00
Licencia para tienda Android	1	100,00
Licencia para tienda Apple	1	500,00
Licencias Antivirus	2	50,00
Dominio	1	25,00
Almacenamiento en la nube	1	450,00
Hosting	1	360,00
IP Dedicada	1	90,00
SUBTOTAL		1.795,00
Imprevisto 3%		53,85
Total		1.848,85

Elaborado por: El Autor

8.4.8 Publicidad

Para este rubro se consideró un valor de $8654,47. Esta variable es importante para la empresa, ya que nos ayuda a conectar con el público objetivo.

Tabla 31 Publicidad global

Descripcion	Frecuencia	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Elaboración plan de negocio	una vez	1	485,00	485,00
Elaboración plan de marketing	una vez	1	310,00	310,00
Publicación en Medios (Plan de Medios)	Mensual	12	633,95	7.607,40
SUBTOTAL				**8.402,40**
Imprevisto 3%				252,07
TOTAL				**8.654,47**

Elaborado por: El Autor

8.5 Punto de equilibrio

La empresa en el año 1 refleja un punto de equilibrio negativo, pero para el año 2 se debe cumplir con 2556 transacciones como mínimo para cubrir sus costos totales. Para el año 3 hay un mejor escenario del cual se debe cumplir con 2542 transacciones. Para el año 4 con 2526 transacciones y para el año 5 con 2508 transacciones. Es decir, del 61% de las transacciones mínimas a cumplir en el año 1 paso a 30% al año 5 para cumplir con sus costos totales.

Tabla 32 Punto de equilibrio

Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo variable	**$98.765,39**	**$125.754,38**	**$160.150,13**	**$204.003,12**	**$259.941,46**
Costo fijo	**$57.655,40**	**$39.301,10**	**$39.550,68**	**$39.746,47**	**$39.879,99**
Costo Variable Unitario	$29,81	$30,26	$30,71	$31,18	$31,67
Precio de Venta Unitario	$45,00	$45,63	$46,27	$46,92	$47,57
INGRESO POR VENTA	**$149.744,92**	**$190.694,03**	**$242.897,52**	**$309.480,26**	**$394.452,55**
PE ($) Dólares	**$ 169.354**	**$ 115.407**	**$ 116.097**	**$ 116.620**	**$ 116.948**
PE (u) Unidades	**3796**	**2556**	**2542**	**2526**	**2508**
PE (%) Porcentaje	**113%**	**61%**	**48%**	**38%**	**30%**

Elaborado por: El Autor

8.6 Financiamiento

La empresa requerirá de recursos terceros para la ejecución del proyecto, en este caso se financiará con el 70% y el 30% con recursos propios. Tabla 33 Financiamiento

Inversión	Valor en USD	% Del valor total	% Recursos propios	$ En recursos propios	% Recursos terceros	$ En recursos de terceros
Activo fijo	15.289,32	31,58	**30%**		**70%**	
Activo diferido	0,00	0,00		14.525,39		33.892,57
Capital de trabajo	33.128,63	73,64				
TOTAL	**51.591,92**	100,00				

Elaborado por: El Autor

Tabla 34 Estructura de financiamiento

1	Monto	**33.892,57**	
2	T. Interés Nominal	ANUAL	11,23%
		SEMESTRAL	5,62%
3	Plazo	5 AÑOS	
4	Período de pago	SEMESTRAL	

	# DE PERÍODOS	10	
5	Forma de amortización	FRANCES	

Elaborado por: El Autor

La empresa pagara dividendos del préstamo por $4521,29 cada semestre. El total de interés generado por el préstamo es de $11320,30.

Tabla 35 Amortización

Periodo	Amortización del K	Interés	Dividendo	Saldo
0				**33.892,57**
1	2.618,22	1.903,07	4.521,29	31.274,35
2	2.765,23	1.756,05	4.521,29	28.509,11
3	2.920,50	1.600,79	4.521,29	25.588,61
4	3.084,49	1.436,80	4.521,29	22.504,13
5	3.257,68	1.263,61	4.521,29	19.246,45
6	3.440,60	1.080,69	4.521,29	15.805,85
7	3.633,79	887,50	4.521,29	12.172,06
8	3.837,83	683,46	4.521,29	8.334,23
9	4.053,32	467,97	4.521,29	4.280,91
10	4.280,91	240,37	4.521,29	0,00
	33.892,57	**11.320,30**		

Elaborado por: El Autor

8.6.1 Estado de Situación Inicial del proyecto

Tabla 36 Estado de Situación Inicial

ACTIVO			PASIVO		
ACTIVOS DISPONIBLES		$ 33.129	**PASIVO LARGO PLAZO**		**$ 33.893**
Caja/banco	$ 12.479		Préstamo por pagar	33893	
Inv. Materiales	$ 14.963				
Inv. útiles de oficina	$ -				
Inv. útiles de aseo	$ -				
Servicios básicos	$ 138				
Otros	-		**PATRIMONIO NETO**		**$ 14.525**
Arriendo prepagado	$ 33		inversión propia	$ 14.525	
Publicidad y promoción	$ 1.442				
Mantenimiento y reparación	$ 51				
Sueldos y salarios	$ 4.022				

ACTIVOS FIJOS		$ 15.289			
Equipos de oficina	$ 4.989				
Infraestructura Tecnológica	$ 10.300				
ACTIVOS DIFERIDOS		0			
Gastos de constitución	0				
TOTAL, DE ACTIVO		**$ 48.418**	**TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO**		**$ 48.418**

Elaborado por: El Autor

8.7 Estado de resultados proyectados

Como se pue notar a pesar de la de la nueva inversión y con una proyección de ingresos conservadora, tenemos aumentos en la utilidad neta. El primer año por el costo de inversión hay una pérdida del 2%. Pero al largo del proyecto alcanza un incremento considerable, llegando a 19%.

Tabla 37Estado de Situación Inicial

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESO DEL PROYECTO	**149.744,92**	**190.694,03**	**242.897,52**	**309.480,26**	**394.452,55**
(-) Costos de venta	**98.765,39**	**125.754,38**	**160.150,13**	**204.003,12**	**259.941,46**
Costos de venta de mercadería	89.780,69	114.312,74	145.576,28	185.434,30	236.274,31
Costo de venta por comisiones	8.984,70	11.441,64	14.573,85	18.568,82	23.667,15
UTILIDAD BRUTA	**50.979,53**	**64.939,65**	**82.747,39**	**105.477,15**	**134.511,09**
(-) GASTOS	**53.996,28**	**36.263,51**	**37.206,38**	**38.175,51**	**39.171,65**
Sueldos y salarios	24.132,00	27.198,80	28.014,76	28.855,20	29.720,86
Servicio básico	828,12	839,71	851,47	863,39	875,48
Licencia de Software	195,70	198,44	201,22	204,04	206,89
Gastos de mantenimiento y reparación	308,34	312,66	317,03	321,47	325,97
Gastos logísticos	19.877,64	0,00	0,00	0,00	0,00

Gastos de ventas	**8.654,47**	**7.713,90**	**7.821,90**	**7.931,40**	**8.042,44**
UTILIDAD OPERACIONAL	**3.016,74**	**28.676,14**	**45.541,01**	**67.301,64**	**95.339,45**
(-) Depreciaciones de activos fijos	3.588,93	3.588,93	3.588,93	498,93	498,93
EBIT	6.605,68	25.087,20	41.952,07	66.802,71	94.840,51
(-) Egresos financieros	3.659,12	3.037,59	2.344,29	1.570,96	708,34
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	**3.016,74**	**28.676,14**	**45.541,01**	**67.301,64**	**95.339,45**
(22%) IMPUESTO A LA RENTA	**663,68**	**6.308,75**	**10.019,02**	**14.806,36**	**20.974,68**
UTILIDAD NETA	**2.353,06**	**22.367,39**	**35.521,99**	**52.495,28**	**74.364,77**
Rentabilidad neta	-2%	12%	15%	17%	19%

Elaborado por: El Autor

8.8 Cálculo de la tasa de descuento

FÓRMULA

I= tasa pasiva (recursos propios) + tasa activa (recursos de terceros) + riesgo de negocio + inflación.

Desarrollo

I = 0,0499 (30%) + 0,0763 (70%) + 8 + 0,014

I = 8%

Tabla 38 Calculo de la TMAR

Datos para cálculo de la TMAR	
Datos	**Valores**
Tasa Activa	0,0763
Tasa Pasiva	0,0499
Riesgo País	8
Inflación (promedio 2019)	0,014
Recursos Propios	30,00%
Recursos Terceros	70,00%
TMAR	**8**
EN PORCENTAJE	8%

8.9 Flujo de Caja y análisis del TIR y del VAN

Para tener una buena salud financiera, un punto importante es el flujo de caja, tener el efectivo para cubrir deudas y obligaciones es necesario para el correcto funcionamiento del negocio. Y de esta manera alcanzar las metas establecidas.

A continuación, se detalla un cuadro con la proyección para los siguientes 5 años del flujo de caja que se tendría con el uso de la aplicación.

8.9.1 Flujo de caja con financiamiento

Con un flujo de efectivo financiado se obtiene datos favorables con un VAN de $105607,64, y una TIR del 90%.

Tabla 39 Flujo de caja con financiamiento

Años	Utilidad neta	Depreciación y Amortización del diferido (+)	Capital de Trabajo (+)	Valor Residual (+)	Inversión (-)	Préstamo (+)	Amortización del K (-)	Flujo de efectivo (=)
0					48.417,95	33.892,57		-14.525,39
1	-2.353,06	3.588,93					5.383,45	-4.147,58
2	22.367,39	3.588,93					6.004,99	19.951,33
3	35.521,99	3.588,93					6.698,28	32.412,64
4	52.495,28	498,93					7.471,61	45.522,60
5	74.364,77	498,93		3.524,66			8.334,23	70.054,13

Elaborado por: El Autor

TMAR	8%
VAN	$ 105.607,64
TIR	90%
R C/B	1,20

8.9.2 Flujo de caja sin financiamiento

Se puede observar que el flujo de caja sin financiamiento la TIR disminuyo a 47%. Con un VAN de $98329,37.

Tabla 40 Flujo de caja sin financiamiento

Años	Utilidad neta	Depreciación y Amortización del diferido (+)	Capital de Trabajo (+)	Valor Residual (+)	Inversión (-)	Préstamo (+)	Amortización del K (-)	Flujo de efectivo (=)
0					48.417,95	0,00		-48.417,95
1	-2.353,06	3.588,93					0,00	1.235,87
2	22.367,39	3.588,93					0,00	25.956,32
3	35.521,99	3.588,93					0,00	39.110,92
4	52.495,28	498,93					0,00	52.994,21
5	74.364,77	498,93		3.524,66			0,00	78.388,36

Elaborado por: El Autor

TMAR	8%
VAN	$ 98.329,37
TIR	47%
R C/B	1,21

8.10 Análisis financiero de Clothstore

El siguiente análisis contempla una proyección de los estados financieros de Clothstore donde se incluyen los rubros económicos de la propuesta de Plan de Negocio para la aplicación móvil. La finalidad es determinar si el Margen Neto de Utilidad de la empresa se incrementa gracias al proyecto.

8.10.1 Consideraciones de la proyección

- Se tomó como año base para las proyecciones de Clothstore los Estados Financieros de la empresa del año 2019. Ver estados en ANEXOS
- Las proyecciones de los 5 años de horizonte de tiempo fueron estimadas con el comportamiento promedio de la inflación en el Ecuador 1.4% y el incremento promedio de sueldo 0.03% por año. Indicadores obtenidos del BCE.

Figura 40. Proyección de estados financieros Clothstore

RUBROS	Año Base	PROYECCION				
	2019	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS						
VENTAS NETAS LOCALES DE BIENES						
GRAVADAS CON TARIFA DIFERENTE DE 0% DE IVA	1698055,39	1.721.828,17	1.745.933,76	1.770.376,83	1.795.162,11	1.820.294,38
Ingresos por venta del Plan de Negocio AP Móvil	0,00	149.744,92	190.694,03	242.897,52	309.480,26	394.452,55
Gravadas con tarifa 0% de IVA o exentas de IVA	74,14	75,18	76,23	77,30	78,38	79,48
PRESTACIONES LOCALES DE SERVICIOS						
Gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA						
GANANCIAS NETAS POR REVERSIONES DE PROVISIONES						
GANANCIAS NETAS POR REVERSIONES DE PASIVOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS						
JUBILACIÓN PATRONAL Y DESHAUCIO	574.196,38	582.235,13	590.386,42	598.651,83	607.032,96	615.531,42
OTROS						
INGRESOS FINANCIEROS Y OTROS NO OPERACIONALES						
INTERESES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS						
RELACIONADAS LOCAL	125,33	127,08	128,86	130,67	132,50	134,35
TOTAL INGRESOS	**2.272.451,24**	**2.454.010,48**	**2.527.219,30**	**2.612.134,14**	**2.711.886,21**	**2.830.492,18**

COSTOS Y GASTOS						
COSTO						
COSTO DE VENTAS						
INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	1.573.624,19	1.595.654,93	1.617.994,10	1.640.646,02	1.663.615,06	1.686.905,67
COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	948.659,76	961.941,00	975.408,17	989.063,88	1.002.910,78	1.016.951,53
IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO						
(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	-1.207.886,27	-1.224.796,68	-1.241.943,83	-1.259.331,04	-1.276.961,68	-1.294.839,14
(+ / -) AJUSTES	300.612,78	304.821,36	309.088,86	313.416,10	317.803,93	322.253,18
Costos de ventas del proyecto Plan de Negocio	0,00	81.107,06	91.271,18	109.050,13	131.498,76	159.852,09
Costo de venta del plan de negocio		98765,38759	125754,3783	160150,1266	204003,117	259941,4593

TOTAL DE COSTOS	**1.615.010,46**	**1.835.151,38**	**1.912.056,05**	**2.004.095,21**	**2.115.374,32**	**2.251.154,16**

GASTOS						
GASTOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS Y HONORARIOS						
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES QUE CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	170.786,65	173.177,66	175.602,15	178.060,58	180.553,43	183.081,18
BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES Y OTRAS REMUNERACIONES QUE NO CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	44.068,58	44.685,54	45.311,14	45.945,49	46.588,73	47.240,97
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUYE	32.646,85	33.103,91	33.567,36	34.037,30	34.513,83	34.997,02
FONDO DE RESERVA)						
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	10.500,13	10.647,13	10.796,19	10.947,34	11.100,60	11.256,01
HONORARIOS Y OTROS PAGOS						
JUBILACIÓN PATRONAL	3.423,19	3.471,11	3.519,71	3.568,99	3.618,95	3.669,62
DESAHUCIO	4.817,40	4.884,84	4.953,23	5.022,58	5.092,89	5.164,19
GASTOS POR DEPRECIACIONES						
DEL COSTO HISTÓRICO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO						
ACELERADA	98.651,58	100.032,70	101.433,16	102.853,22	104.293,17	105.753,27
PÉRDIDAS NETAS POR DETERIORO EN EL VALOR						
DE INVENTARIO						
OTROS						
PÉRDIDA EN VENTA DE ACTIVOS						
OTROS GASTOS						
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	1.050,00	1.064,70	1.079,61	1.094,72	1.110,05	1.125,59
TRANSPORTE	1.648,07	1.671,14	1.694,54	1.718,26	1.742,32	1.766,71
CONSUMO DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	2.904,21	2.944,87	2.986,10	3.027,90	3.070,29	3.113,28
GASTOS DE VIAJE	3.902,84	3.957,48	4.012,88	4.069,06	4.126,03	4.183,80
GASTO DE GESTIÓN	7.407,30	7.511,00	7.616,16	7.722,78	7.830,90	7.940,53
ARRENDAMIENTOS OPERATIVOS	20.400,00	20.685,60	20.975,20	21.268,85	21.566,62	21.868,55
SUMINISTROS, HERRAMIENTAS, MATERIALES Y REPUESTOS	36.065,56	36.570,48	37.082,46	37.601,62	38.128,04	38.661,83
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	101.977,85	103.405,54	104.853,22	106.321,16	107.809,66	109.318,99
SEGUROS Y REASEGUROS	22.937,53	23.258,66	23.584,28	23.914,46	24.249,26	24.588,75
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	7.783,30	7.892,27	8.002,76	8.114,80	8.228,40	8.343,60

OTROS GASTOS	4.150,48	4.208,59	4.267,51	4.327,25	4.387,83	4.449,26
IVA QUE SE CARGA AL COSTO O GASTO						
SERVICIOS PÚBLICOS	1.910,79	1.937,54	1.964,67	1.992,17	2.020,06	2.048,34
OTROS	63.101,28	63.984,70	64.880,48	65.788,81	66.709,85	67.643,79
GASTOS FINANCIEROS Y OTROS NO OPERACIONALES						
COSTOS DE TRANSACCIÓN (COMISIONES BANCARIAS)						
INTERESES CON + INSTITUCIONES FINANCIERAS	7.997,08	8.109,04	8.222,57	8.337,68	8.454,41	8.572,77
Gastos Generados del Proyecto Plan de Negocio		53.996,28	36.263,51	37.206,38	38.175,51	39.171,65
TOTAL DE GASTOS	**648.130,67**	**711.200,78**	**702.668,87**	**712.941,42**	**723.370,84**	**733.959,71**
TOTAL COSTOS Y GASTOS	**2.263.141,13**	**2.546.352,16**	**2.614.724,93**	**2.717.036,63**	**2.838.745,16**	**2.985.113,87**

CONCILIACIÓN TRIBUTARIA						
UTILIDAD DEL EJERCICIO	9.309,91	9.440,25	9.572,41	9.706,43	9.842,32	9.980,11
Utilidad del EJERCICIO (Plan de Negocio)		-2.353,06	22.367,39	35.521,99	52.495,28	74.364,77
BASE DE CÁLCULO DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	9.309,91	9.440,25	9.572,41	9.706,43	9.842,32	9.980,11
(-) PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	-1.396,49	-1.416,04	-1.435,87	-1.455,97	-1.476,35	-1.497,02
(+) GASTOS NO DEDUCIBLES LOCALES	14.884,91	15.093,30	15.304,60	15.518,87	15.736,13	15.956,44
(-) DEDUCCIONES ADICIONALES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Por provisiones (diferentes de cuentas incobrables, desmantelamiento, desahucio y jubilación patronal)	2741,28	2.779,66	2.818,57	2.858,03	2.898,05	2.938,62
UTILIDAD GRAVABLE	**25.539,61**	**23.544,10**	**48.627,11**	**62.149,35**	**79.495,42**	**101.742,91**

*color “azul” de las celdas indica las cantidades pertenecientes al Plan de Negocio. (migradas del Análisis Financiero del plan)
* se consideró el 1.4% de incremento (variación) para todos los 5 años proyectados
Elaborado por: El autor

8.10.2 Margen neto de utilidad de Clothstore. Proyecciones

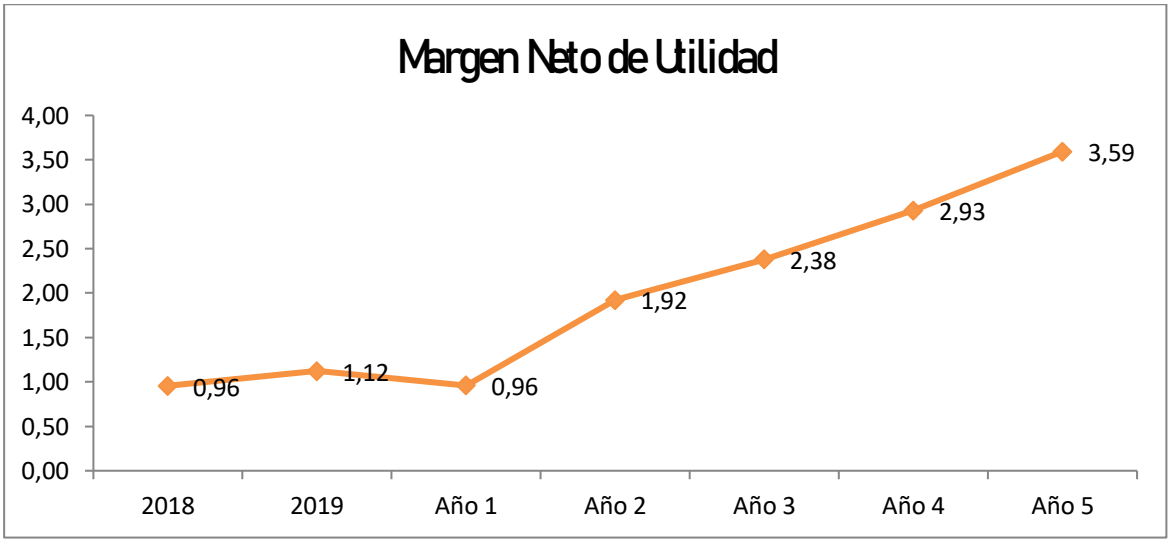
A continuación, se expone los resultados del margen neto de utilidad de Clothstore después de haber proyectado su último estado financiero e insertado los valores pertinentes correspondientes al plan de negocio.

Figura 41. Proyección del margen neto de utilidad de Clothstore

Proyecciones	% Utilidad	Variaciones*
2018	0,96	
2019	1,12	0,17
Año 1	0,96	-0,16
Año 2	1,92	0,96
Año 3	2,38	0,46
Año 4	2,93	0,55
Año 5	3,59	0,66

*Indica los crecimientos o decrecimientos que se generan con respecto al año anterior

Elaborado por: El autor



Una vez realizadas las operaciones pertinentes, en la tabla y grafica se observa que el margen de utilidad a partir del año 1 tiende a bajar; esto a causa de los egresos que contempla el proyecto y que en ese mismo año el plan de negocio no refleja ganancias atractivas. No obstante, el panorama comienza a cambiar favorablemente a partir del año 2, donde se evidencian incrementos más

significativos en función al comportamiento de los años anteriores. Llegando a tener un margen de 3,59 al año 5.

ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES

A continuación, se describen los riesgos que pueden afectar al proyecto.

9.1 Riesgos del entorno

El riesgo más importante en el entorno es la confidencialidad en la estrategia de los proyectos; por tal motivo se debe considerar su inmediata ejecución e implementación. Para poder hacer efectiva la idea, se ha tenido que recurrir a profesionales de confianza, con los que se firmarán acuerdos de confidencialidad, así como test y escalas de evaluación con distintas variables psicológicas, para de esta manera poder tener el respaldo de contar con colaboradores que durante el desarrollo del software no divulguen, ni filtren algún tipo de información valiosa y sensible.

9.2 Riesgos financieros

Se puede considerar como opción de préstamo de dinero para la ejecución del proyecto a la Corporación Financiera Nacional (CFN); el riesgo es que no otorgue el préstamo debido a que el monto solicitado es muy alto.

La garantía que se tiene es que la tienda Clothstore ya tiene mucho tiempo en el mercado y los indicadores financieros presentan al proyecto como viable; además es conveniente aprovechar el programa PYME PROSPERA de la CFN ya que cuenta con un monto de 117 millones de dólares; existe la posibilidad de que otorgue el préstamo necesario ya que permite a la empresa innovar en tecnología y crecer más.

En caso de que solo se financie una parte del proyecto, CLOTHSTORE financiará la diferencia gestionándolo con el Banco Guayaquil el cual tiene una línea de crédito para PYMES.

9.3 Riesgos del mercado

La competencia en el mercado es media en relación con las empresas que vende productos nacionales por medio de una aplicación, pero hay que conocer que estas empresas vean una oportunidad y también quieran incursionar en la venta de ropa por medio con una mejor propuesta o implementando mejores innovaciones; por esto es muy importante adelantarse antes que la competencia y mantenerse a la vanguardia llegando primero a los clientes.

A pesar de que se anuncia bajar los aranceles a los Smartphone, si a futuro el gobierno vuelve a imponer nuevas regulaciones a los Smartphone esto puede limitar el ingreso de nuevos Smartphone y esto ocasionará que al haber menos teléfonos importados subirá el precio, y a mayor precio menos gente comprará dichos Smartphone afectando negativamente al negocio y uso de la aplicación.

9.3.1 Riesgos por demora de ejecución

La competencia de ropa al ser muy agresiva quiere atender nuevos nichos de mercado y obtener mayor participación de mercado por lo que es muy importante lanzar esta aplicación tan pronto como sea posible cumpliendo con los tiempos para la ejecución del proyecto.

Además, se debe considerar evaluar constantemente la experiencia del usuario en el uso de la aplicación para medir que esté funcionando correctamente e implementar mejora continua en los procesos y en la aplicación siempre escuchando las necesidades del cliente.

9.3.2 Riesgos tecnológicos

El constante cambio en la tecnología conlleva riesgos ya que implica mantener actualizado el sistema permanentemente y muchas veces se debe migrar a nuevos lenguajes lo que hace que el mantenimiento de la aplicación sea muy costoso y el tiempo para actualizar el sistema podría provocar pérdida de cuota de mercado.

Los ejecutivos de la empresa siempre deben mantenerse actualizados asistiendo a cursos, seminarios, publicaciones modernas de tal forma que se puedan identificar y desarrollar innovaciones sobre el sistema, procesos y atención a clientes.

9.4 Análisis de sostenibilidad del negocio

9.4.1 Aspectos críticos para la sostenibilidad del negocio

La sostenibilidad es una muy buena oportunidad de cambio en el modelo de desarrollo y transición hacia una nueva forma y modelo de hacer negocios, enfocándose en el uso óptimo de los recursos naturales. Además, se proponen mejoras en los principales procesos de cambio, flujos de información y cultura pensando en el bienestar de la sociedad y del planeta.

Dentro de los aspectos críticos para la sostenibilidad están:

- Usar eficientemente los recursos naturales y eliminar o mitigar la contaminación.
- Se deben aprovechar oportunidades en sectores económicos muy bien identificados donde existe la necesidad real y el potencial del mercado se encuentre en pleno crecimiento a fin de garantizar la demanda.
- Se debe minimizar tener excesivas deudas lo cual se traduce en intereses y costos financieros excesivos.
- Se debe planear estratégicamente el crecimiento de la empresa para mitigar riesgos que puedan existir durante la diversificación de productos y/o servicios como en la implementación de nuevas unidades de negocios.
- Todos los stakeholders deben estar enfocados hacia el cliente, para ello se debe mantener innovando tanto en lo técnico como en el personal de ventas para buscar la satisfacción total en cada cliente.

- Implementar de forma gradual el modelo ZERO, el cual busca conseguir cero residuos sólidos, cero residuos peligrosos, cero tóxicos y cero emisiones.
- Implementar progresivamente el modelo de huella ecológica para conocer y medir como las acciones de la empresa repercuten en el planeta y buscar formas y alternativas para reducir la contaminación y aplicar buenas prácticas medioambientales.

9.4.2 Aspectos de responsabilidad social empresarial

La organización tendrá en cuenta su entorno social y comunitario a fin de generar valor social y económico.

- Cumplimiento de la legislación del Ecuador.
- Mantener un buen ambiente laboral y establecer buenas prácticas laborales con el personal.
- Los productos deben empacarse con materiales biodegradables o reciclables.
- Establecer una buena relación y manejo adecuado de nuestros proveedores.
- Establecer políticas de servicio al cliente para que los consumidores sientan confianza con la empresa.
- Organizar la empresa con todos los procedimientos, políticas y estándares de cada uno de los procesos y para cada departamento de empresa.
- Compartir información mediante un sitio web, la misma que permitirá a los usuarios interactuar y colaborar con la organización.
- El implementar la sostenibilidad dentro de la organización no es proceso fácil, ya que generalmente la empresa tradicional se enfoca en obtener la máxima utilidad con el mínimo costo mientras que la sostenibilidad y responsabilidad social se considera un gasto para la empresa; se debe buscar la sostenibilidad en la mayoría de las actividades empresariales lo que conlleva un cambio de estrategia de desarrollo sostenible

- La responsabilidad social influye positivamente mejorando la imagen y reputación empresarial, lo cual ayuda a que exista

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

La innovación es el motor de cambio que las empresas necesitan para estar un paso adelante en el mercado, crecer y escalar. Por esta razón, es importante fomentar una cultura de innovación en la organización que involucre a todos los empleados y que no sea solamente abrir un departamento dedicado a esta materia.

10.1 Situación actual de la empresa

En la actualidad Clothstore no tiene un gobierno corporativo bien establecido, y las oportunidades de poder crear nuevas ideas son limitadas ya que la distancia de poder es muy alta en relación con la comunicación de los subordinados hacia los supervisores de cada departamento de la tienda de los segmentos de ventas mayoristas y minoristas.

Es importante mencionar que el mercado en esta línea de negocio a lo largo del tiempo se ha intensificado, desarrollando una competencia más agresiva, motivando a la empresa a crear nuevas estrategias para poder mantenerse en el mercado, creando un canal de venta digital en el 2020.

Es así como Clothstore ha observado los cambios y requerimientos que ha presentado el mercado, como lo es la transformación tecnológica para automatizar procesos y mejorar la experiencia del consumidor.

Por tal razón, la empresa ha creado estrategias en estos puntos, aunque la idea de generar estos cambios involucraba inversión a corto plazo, limitaba un poco en desarrollar rápidamente, ya que, por cultura propia, siempre se manejaba según como el mercado se comportaba sin necesidad de tener un acercamiento constante con el cliente para conocer las necesidades reales que busca el cliente actual.

Finalmente, luego de varios análisis se espera implementar una aplicación móvil, con la cual se busca disminuir los problemas que aún existen en los procesos de compra del cliente, con el objetivo de mejorar sus experiencias de compra y ahorro de tiempo.

10.2 Dimensión estratégica

Sin duda alguna la innovación ha generado un gran impacto en el mundo económico, por tal razón es necesario que las empresas hoy en día tengan un espacio físico para poder desarrollar nuevas ideas que ayuden a tener una mejor visión del negocio, ya que el mundo es muy competitivo y si no hay un cambio en la mentalidad de las personas y más aún en los gerentes de altos rangos se puede dejar de ser competitivos llevándolos en un futuro al cierre de operaciones.

Dada esta premisa, Clothstore tiene como objetivo dentro de los procesos de innovación conocer las necesidades del cliente. Es así, que la empresa debe tener un departamento donde pueda discernir mejoras en los procesos de compra con un buzón de ideas que se encuentren en la tienda física, redes sociales, página web y en la App. Y de esta forma identificar de manera clara y rápida las necesidades reales que necesitan ser evaluadas e implementadas según su prioridad.

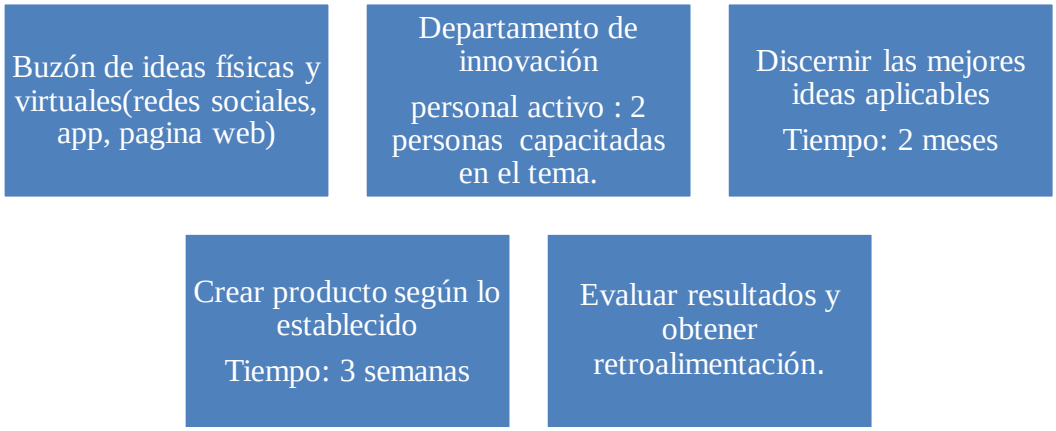


Figura 42 Fase de innovación
Elaborado por: El autor

La innovación empresarial es fundamental para aumentar la competitividad de las empresas, y es algo que ya está relativamente asentado en el tejido empresarial. Y que dicha innovación debe ser consecuencia del trabajo en equipo de todo el personal es algo cada vez más aceptado.

10.3 Cultura organizacional

El líder innovador debe ser capaz de resolver retos de manera disruptiva, eliminar obstáculos para que los cambios sucedan y encontrar formas para que los equipos colaboren mejor.

En este punto es esencial que los socios directivos de Clothstore deben implementar los siguientes puntos:

1. Escucha: La distancia de poder ha sido un limitante dentro de los socios de la empresa para no dar apertura a nuevas ideas de personal inferior, por tal razón, se debe integrar a todos los departamentos a tener una comunicación abierta dentro del límite de las reglas de la empresa para motivar a cada involucrado a dar retroalimentación sobre las cosas que se hacen en la empresa. De esta manera se forman mejores equipos que se sienten más comprometidos con su trabajo al sentirse incluido en cada proceso que involucre cambios en beneficio de la empresa y de los stakeholders.
2. Inspira: Los socios deben relacionar a su equipo de trabajo sobre las cosas buenas que se están haciendo en otros lados, y ver cómo se puede mejorar, incluyendo capacitaciones claves para todos los involucrados de la empresa y comprometerlos para mejores resultados.
3. Celebra: Reunirse constantemente con todo el personal de la empresa y felicitar por los resultados obtenidos, sin duda alguna fomentara una cultura organizacional más comprometida.
4. Integra: Crear nuevos espacios abiertos de reuniones para mejores tomas de decisiones.

5. Aceptar nuevos cambios: Es importante adaptarse a estos nuevos cambios, ya que esto generará más valor a la empresa si de obtiene una cultura innovadora enfocada en dos ámbitos.

10.4 Gestión de las personas - liderazgo

Con esta nueva visión de modelo de negocio es importante que Clothstore empodere a los empleados para que puedan tener una mejor participación y mayor flexibilidad al generar alguna idea que pueda aportar positivamente a la empresa, y así, se comprometen en el trabajo aliándose a la misión y visión de la misma, aparte de recompensar con algún reconocimiento verbal o económico por alcanzar las metas es necesario que se puedan desarrollar como líderes innovadores, para que no se limiten a hacer su trabajo establecido sino ir más allá de lo que pueden hacer con la capacidad que poseen.

En este punto es esencial que la empresa cuente con un personal motivado a crear cosas nuevas conociendo las habilidades que poseen cada uno, y de esta forma al momento de desarrollar estrategias claves en la empresa, puedan ser partícipes en cada proceso obteniendo de forma óptima sus habilidades, y como referencia a la experiencia que viven los trabajadores con los clientes finales, es fundamental que puedan rescatar estas habilidades de comunicación para conocer a mayor profundidad las necesidades del cliente y así colaborar con el departamento de innovación.

Así es como Clothstore debe enfocar esta gestión, es decir con directivos que sepan liderar utilizando la confianza, creatividad y gestionen la inteligencia colectiva, que se encuentren cómodos en entornos colaborativos, que sepan crear espacios de encuentro y dirigir participativamente, principalmente con los dueños de la empresa, ya que ellos entenderán como gestionar la incertidumbre y el riesgo, contarán con un destacado espíritu emprendedor, siendo capaces de adaptarse al entorno con flexibilidad.

Así mismo, deben ser capaces de gestionar las emociones involucradas en las nuevas formas de liderazgo: confianza. Una gran frase que motivará a los dueños es que los clientes no son lo primero, lo primero son tus empleados, si cuidas de ellos, ellos cuidaran de tus clientes.

10.5 Identificación de ideas para desarrollar

Las empresas familiares son guiadas empíricamente por empresarios que desarrollaron sus habilidades en el día a día, basados en la experiencia o en la educación. Asimismo, dado que los mercados globales tienen diferentes demandas y estas a la vez son extremadamente cambiantes, se debe lograr la diversidad y satisfacer a las demandas producidas por los nuevos y flexibles mercados.

Para Clothstore es importante seguir creando nuevas estrategias basadas en ideas que tengan un impacto en la rentabilidad. Actualmente ya se encuentra trabajando hacia los cambios tecnológicos, como lo es el desarrollo de la App.

La clave principal para este departamento es el desarrollo de un buzón de ideas que se encuentre habilitados en todos los canales, físicos y online. Toda esta filtración de ideas se debe pasar por la aprobación de los dueños de la empresa para la ejecución de cualquier proyecto o producto viables.

Uno de los objetivos de estos buzones de ideas, es llegar a dar la confianza al consumidor donde todos los canales de venta de la empresa se alinean a los procesos correctos para garantizar los derechos del comprador.

Para ser competitivos se necesita desarrollar nuevos productos constantemente para diferenciarse en el mercado. No hay opción: innovar o morir.

Y así conocer también que es lo que está haciendo la competencia que la empresa no la esté haciendo, por tal razón Clothstore debe preocuparse en tener ideas claves para poder saber qué hacer en el momento adecuado.

10.6 Desarrollo de los proyectos

En todo el proceso del modelo del negocio, se ha evidenciado que no se cuenta con una plataforma de fidelización de clientes, por tal razón aprovechando el espacio que se da en las tiendas físicas y en línea, podemos crear un plan de fidelización con precios diferenciados en todos nuestros productos, aprovechando la tecnología. Por tal razón es una gran oportunidad identificar las ventajas de este proyecto:

- Conocer el comportamiento del cliente
- Mejor posición con la marca de los productos
- Diferenciación con este sistema versus la competencia
- Beneficio tangible
- Crea mayor valor a la empresa

10.7 Explotación de los resultados

La innovación sin lugar a duda trae una ventaja competitiva muy significativa para Clothstore, este proceso de identificación de las necesidades del cliente acompañara a tener mejores resultados favorables según la estrategia que se establezca.

CONCLUSIONES

Después de haber realizado todos los análisis correspondientes a este tema de investigación, enseguida se exponen las siguientes conclusiones:

- La investigación planteo proponer y diseñar un modelo de Plan de Negocio para la empresa Clothstore ya que ésta durante los últimos ha tenido problemas debido a factores externos, actualmente este proyecto puede tener un mayor alcance en venta en línea por el motivo de la pandemia COVID- 19 que se vive actualmente.
- Se realizó un análisis FODA que determinó oportunidades y fortalezas favorables para la empresa Clothstore. Los resultados de las amenazas y debilidades se los convirtió en factores favorables. Este resultado conllevó que en el Ecuador existen muchas empresas dedicadas a la comercialización de prendas de vestir, pero ninguna de ellas ofrece herramientas tecnológicas que cumplan todas las medidas de seguridad al momento de hacer alguna compra y que sean eficientes en las políticas de cambios y devolución. Y entrega rápida.
- Se llevó a cabo una investigación de mercado que permitió conocer los gustos y preferencias de los clientes a través de una encuesta a los habitantes de Guayaquil, Quito y Cuenca; permitiendo detectar factores de mercado positivos para la creación e implementación del Plan de Negocio de la aplicación móvil. Se diseñaron estrategias de mercado del Marketing MIX para dar a conocer la idea de negocio al mercado
- El análisis financiero dio como resultado valores afirmativos, es decir, valores que garantizan que el negocio es rentable en el tiempo; siempre y cuando se consideren todas las limitaciones de este documento. TMAR 8%, VAN $105607,64 una TIR 90% y R C/B 1.27.

- El margen de neto de utilidad supera el promedio de crecimiento que ha tenido la empresa, eso a la gran estrategia de aumentar sus niveles de venta por mercado minorista que le representa un mayor margen de ganancia. Este proyecto reflejo un aumento de 0,66 al año 5. Llegando a 3,59 versus el 0,96 que tenía sin la aplicación.

RECOMENDACIONES

- Considerar los valores obtenidos de los análisis financieros para que la empresa logre sus metas comerciales en los años futuros.
- Para lograr este incremento de transacciones se implementará varias estrategias y funcionalidades en base a las necesidades de los clientes de la empresa. Entre ellas están: comprar por medio de la aplicación cuando visitan la tienda física permitiendo observar de manera clara la calidad y poder probarse la mercadería de forma rápida, promociones exclusivas, compra segura, cambios y devolución de la prenda, todo esto implica tener políticas claras hacia el cliente.
- Así mismo, se recomienda que la empresa con el uso de este aplicativo pueda atender a sus clientes mayoristas bajo un diseño de estructura eficiente de costos y beneficios, generando una nueva alternativa de compra para este tipo de clientes.
- Para una mayor eficiencia y confianza en la política de entrega, cambios y devolución se recomienda tener una bodega física en las ciudades de Quito y Cuenca.
- Finalmente, la idea del proyecto que Clothstore lanzará para los clientes de la empresa, permitirá incrementar un mejor nivel de confianza y rapidez al momento de generar una compra por medio de la aplicación; la empresa tendrá que mejorar su logística para acortar los tiempos de entrega y superar a la competencia. Transformando la idea de los negocios tradicionales en

venta de ropa confeccionada. Por tal razón, por todas las ideas anteriormente expuestas se considera que este nuevo método ofrezca un alto nivel de éxito.

BIBLIOGRAFÍA

Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2020). *Banco Central del Ecuador.* Obtenido de Indicadores económicos: https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica

Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2020). *Banco Central del Ecuador.* Obtenido de LA ECONOMÍA ECUATORIANA CRECIÓ 0,1% EN 2019: https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1359-la-economia-ecuatoriana-crecio-01-en-2019

Banco Central del Ecuador. (Noviembre de 2020). *INFLACIÓN MENSUAL NACIONAL.* Obtenido de Periodo: 2005 - 2020 - En porcentaje: https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2011010922/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0

Business Model Generation. (2014).

ENEMDU. (2020). *Situación Laboral Ecuador 2020.* Obtenido de https://actuaria.com.ec/situacion-laboral-ecuador-2020/#:~:text=Esta%20ca%C3%ADda%20pronunciada%20se%20puede,al%2035%25%20en%20el%202020.

Global Enterpreneurship . (2017). Global Enterpreneurship . *Global Enterpreneurship* , 2.

INEC . (Noviembre de 2020). *INEC.* Obtenido de Índice de Precios al Consumidor: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2019). *Ecuador cuenta con aproximadamente 60 mil kilómetros de fibra óptica.* Obtenido de https://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-cuenta-con-aproximadamente-60-mil-kilometros-de-fibra-optica/

Revista Líderes. (2019). ¿Te sirvió esta noticia?: Si 71 No 10 Los servicios de las aplicaciones se expanden en Ecuador. *Líderes*, https://www.revistalideres.ec/lideres/servicios-aplicaciones-expanden-ecuador.html.

ANEXOS

Anexo 1. Formato de Encuesta

Objetivo: Determinar mediante el siguiente cuestionario tipo encuesta, los gustos y preferencias de los usuarios

Género

Edad

Ingresos

PREGUNTAS

Pregunta 1. ¿Ha realizado compras por internet?

Pregunta 2 ¿Ha realizado compras de ropa nacional por sitios electrónicos?

Pregunta 3 ¿Qué página utiliza para comprar ropa?

Pregunta 4 ¿Con que frecuencia compra ropa por medio de estos sitios electrónicos?

Pegunta 5 ¿Cuánto gasta en promedio por medio de estos sitios electrónico?

Pregunta 5 ¿Qué variable considera cuando hace una compra por medio de estos sitios?

Pregunta 6 ¿Qué variables usted considera que aún es un problema en estos sitios?

Pregunta 7 ¿Si se lanzara un aplicativo móvil para comprar ropa, mejorando las necesidades antes mencionadas, que opciones usted considera que haga falta para motivarse a usarla y comprar?

Pregunta 8 ¿Qué beneficios usted considera que es importante que lo incentivaría a descargarla y a usarla?

Pregunta 9 ¿En función a todas esas necesidades antes mencionadas, estaría usted dispuesto a descargar y hacer compras en esta nueva aplicación?

Anexo 2. Focus Group

Esta investigación se realizó con la finalidad de conocer los motivos por la que aún no compran ropa en sitios web nacionales y validar la idea de negocio con el prototipo real.

Desarrollo:

Metodología	Se efectúo la técnica del ¨Focus Group¨, que consiste en la dinámica de 6 personas con carácteristicas homogéneas.
	Las sesiones desarrollaron bajo unas pautas del moderador.
Universo	Hombres y mujeres con edades comprendidas entre 24 y 44 años
Dinámica	La dimámica se realizó en una sesión

Figura 43 Metodología del focus group
Elaborado por: El autor

Integrantes:

Usuario	Nombre	Edad	Profesión	Sexo
1	Luis Flores	28	Ing. Agrónomo	Masculino
2	Elsa Caicedo	32	Ing. Comercial	Femenino
3	Osiris Gonzales	31	Ing. Comercial	Femenino
4	Dennisse Erazo	24	Estudiante	Femenino
5	Jimmy Collantes	34	Veterinario	Masculino
6	Karla Chávez	27	Diseñadora de modas	Femenino

Figura 44 Integrantes del Focus Group
Elaborado por: El autor

Temas	Luis	Elsa	Osiris	Jimmy	Dennisse	Karla
Experiencia de compra en línea	Compré unas botas y no me quedaron	No me enviaron lo que compré	Mucho tiempo en enviar	Productos en mal estado	Mucho tiempo en enviar	No hay garantía
Por qué no compran ropa en páginas nacionales	Credibilidad de las tiendas	Poca oferta de productos	Desconfianza en la forma de pago	Desconocimiento	Falta de confianza	Calidad de los productos
Qué cualidades impulsarían a comprar ropa nacional en línea	Variedad de productos de buena calidad y precio	Botón de pagos seguro	Plantilla de tallas exactas para no devolver	Fácil de usar, segura y rápida	Diseños elegantes y botón de pagos seguro	Envíos rápidos
Experiencia del prototipo de Clothstore	Me parece genial, puedo comprar desde casa y veo que hay un botón de pagos seguro	Interesante la plantilla de tallas y la visualización de la aplicación con fotos reales	Innovadora, me permite ver ropa para toda la familia y envió rápido	Fácil uso, veo que los precios están interesantes	Rápido y de fácil uso, veo que hay promociones	Veo que hay información del producto y stock disponible, y varias formas de pago
Comprarían desde la aplicación de Clothstore	Si	Si	Si	Si	Si	Si

Figura 45 Análisis del Focus Group
Elaborado por: El au

Anexo 3. Estados Financieros

CLOTHSTORE	
ESTADO DE RESULTADOS	
2018	
Activos	
Activos Corrientes	
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	468.072,25
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES CORRIENTES	
NO RELACIONADAS	
Relacionados locales	420.173,24
No relacionados locales	15.968,00
Activos por impuestos corrientes	
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	26.996,90
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (Impuesto a la Renta)	3.316,43
Inventario	
Inventario de prod. term. y mercad. en almacén (excluyendo obras/inmuebles termina	1.573.624,19
Activos Biológicos	
Primas de seguro pagadas por anticipado	3.075,93
Otros	2.500,00
Otros activos corrientes	0,00
Total Activos Corrientes	2.513.726,94
Activos No Corriente	
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	
Terreno [COSTO HISTÓRICO ANTES DE REEXPRESIONES O REVALUACIONES]	45000
EDIFICIOS Y OTROS INMUEBLES (EXCEPTO TERRENOS) Costo Histórico	636509,30
MAQUINARIA, EQUIPO, INSTALACIONES y ADECUACIONES – Costo Histórico	375.843,70
MUEBLES Y ENSERES	49.133,03
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	36.183,75
VEHÍCULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMINERO MÓVIL	60.322,92
OTRAS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	
DEL COSTO HISTÓRICO ANTES DE REEXPRESIONES O REVALUACIONES	-168.609,15
Activos intangibles	
Plusvalía o goodwill (derecho de llave)	100.000,00
Activos por impuestos diferidos (por diferencias temporarias)	695,52
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	1.135.079,07
TOTAL DE ACTIVOS	**3.648.806,01**
PASIVO	
PASIVOS CORRIENTES	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES CORRIENTES	
RELACIONADOS LOCALES	444097,91
NO RELACIONADAS LOCALES	1891009,01
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES	
LOCALES	383.044,42
OTRAS NO RELACIONADOS LOCALES	2.756,63
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS – CORRIENTE	
NO RELACIONADAS	
LOCALES	0,00
PASIVOS CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	527,36
OBLIGACIONES CON EL IESS	7.106,84
OTROS PASIVOS CORRIENTES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	23.099,69
PROVISIONES CORRIENTES	
OTRAS	1.620,31
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	2.753.262,17
PASIVOS NO CORRIENTES	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO CORRIENTES	
A ACCIONISTAS, SOCIOS, PARTÍCIPES, BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL	
LOCALES	0,00
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS – NO CORRIENTES	
NO RELACIONADAS	
LOCALES	0,00
PASIVOS NO CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	
JUBILACIÓN PATRONAL	12.974,76
DESAHUCIO	12.327,62
PROVISIONES NO CORRIENTES	
OTROS PASIVOS NO CORR. *OTROS*	743842,08
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	769144,46
TOTAL PASIVOS	**3.522.406,63**
PATRIMONIO	
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	800,00
Aportes de socios, acc...	200.000,00
RESULTADOS ACUMULADOS	
(-) Pérdidas acum. De ejercicios anteriores	-73.213,30
Pérdida del ejercicio	-2.082,32
OTROS RESULTADOS INTEGRALES ACUMULADOS	
GANANCIAS Y PÉRDIDAS ACTUALES ACUMULADAS	895,00
RESULTADOS ACUMULADOS	
UTILIDADES ACUMULADAS DE EJERCICIOS ANTERIORES	0,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	0,00
TOTAL PATRIMONIO	**126.399,38**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**3.648.806,01**

ESTADO DE RESULTADO – 2018

INGRESOS	
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	
VENTAS NETAS LOCALES DE BIENES	
GRAVADAS CON TARIFA DIFERENTE DE 0% DE IVA	2.224.631,57
PRESTACIONES LOCALES DE SERVICIOS	
Gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA	5.000,00
GANANCIAS NETAS POR REVERSIONES DE PROVISIONES	
GANANCIAS NETAS POR REVERSIONES DE PASIVOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	
JUBILACIÓN PATRONAL Y DESHAUCIO	4.040,13
OTROS	158.173,49
INGRESOS FINANCIEROS Y OTROS NO OPERACIONALES	
INTERESES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	0,00
RELACIONADAS LOCAL	651,85
TOTAL INGRESOS	**2.392.497,04**
COSTOS Y GASTOS	
COSTO	
COSTO DE VENTAS	
INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	1.303.560,65
COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	1.998.075,54
IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	0,00
(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	-1.573.624,19
(+/-) AJUSTES	0,00
TOTAL DE COSTOS	**1.728.012,00**
GASTOS	
GASTOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS Y HONORARIOS	
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES QUE CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	219.549,37
BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES Y OTRAS REMUNERACIONES QUE NO CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	58.393,76
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUYE FONDO DE RESERVA)	43.452,55
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	37.228,58
HONORARIOS Y OTROS PAGOS	0,00
JUBILACIÓN PATRONAL	2.782,07
DESAHUCIO	4.484,63
GASTOS POR DEPRECIACIONES	
DEL COSTO HISTÓRICO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	
NO ACELERADA	97.268,73
PÉRDIDAS NETAS POR DETERIORO EN EL VALOR	
DE INVENTARIO	0,00
OTROS	0,00
PÉRDIDA EN VENTA DE ACTIVOS	
OTROS GASTOS	
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	1.700,00
TRANSPORTE	3.376,33
CONSUMO DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	2.526,41
GASTOS DE VIAJE	14.270,04
GASTO DE GESTIÓN	7.698,15
ARRENDAMIENTOS OPERATIVOS	0,00
SUMINISTROS, HERRAMIENTAS, MATERIALES Y REPUESTOS	15.232,25
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	54.676,95
SEGUROS Y REASEGUROS	46.793,97
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	10.395,02
OTROS GASTOS	
IVA QUE SE CARGA AL COSTO O GASTO	0,00
SERVICIOS PÚBLICOS	4.952,54
OTROS	29.752,88
GASTOS FINANCIEROS Y OTROS NO OPERACIONALES	6.435,07
COSTOS DE TRANSACCIÓN (COMISIONES BANCARIAS)	0,00
INTERESES CON + INSTITUCIONES FINANCIERAS	0,00
TOTAL DE GASTOS	**660.969,30**
TOTAL COSTOS Y GASTOS	**2.388.981,30**
CONCILIACIÓN TRIBUTARIA	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	3.515,74
BASE DE CÁLCULO DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	3.515,74
(-) PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	-527,36
(+) GASTOS NO DEDUCIBLES LOCALES	17.113,68
(-) DEDUCCIONES ADICIONALES	2.782,07
UTILIDAD GRAVABLE	**22.884,13**

CLOTHSTORE	
ESTADO DE RESULTADOS	
2019	
Activos	
Activos Corrientes	
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	354.036,28
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES CORRIENTES	
RELACIONADAS	
Locales	411.415,79
Otras cuentas y documentos.. a accionistas, socios..	
Locales	20.000,00
Otros no relacionados	10.586,97
Activos por impuestos corrientes	
Credito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	5.437,46
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (Impuesto a la Renta)	918,38
Inventario	
Inventario de prod. term. y mercad. en almacén (excluyendo obras/inmuebles terminados para la venta)	1.207.884,95
Activos Biológicos	
Primas de seguro pagadas por anticipado	
Otros	
Otros activos corrientes	
Total Activos Corrientes	2.010.279,83
Activos No Corriente	
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	
Terreno [COSTO HISTÓRICO ANTES DE REEXPRESIONES O REVALUACIONES]	45000
EDIFICIOS Y OTROS INMUEBLES (EXCEPTO TERRENOS) Costo Histórico	636509,30
MAQUINARIA, EQUIPO, INSTALACIONES y ADECUACIONES – Costo Histórico	377.214,25
MUEBLES Y ENSERES	49.133,03
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	37.282,50
VEHÍCULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMINERO MÓVIL	60.322,92
OTRAS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	
DEL COSTO HISTÓRICO ANTES DE REEXPRESIONES O REVALUACIONES	-267.260,73
Activos intangibles	
Plusvalía o goodwill (derecho de llave)	0,00
Activos por impuestos diferidos (por diferencias temporarias)	525,94
otros	2.895,30
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	941.622,51
TOTAL DE ACTIVOS	**2.951.902,34**
PASIVO	
PASIVOS CORRIENTES	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES CORRIENTES	
RELACIONADOS LOCALES	145691,54
NO RELACIONADAS LOCALES	1557096,1
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES	
LOCALES	105.218,71
OTRAS NO RELACIONADOS LOCALES	23.051,44
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS – CORRIENTE	
NO RELACIONADAS	62.182,54
LOCALES	0,00
PASIVOS CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	1.396,49
OBLIGACIONES CON EL IESS	4.315,42
OTROS PASIVOS CORRIENTES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	18.210,04
PROVISIONES CORRIENTES	
OTRAS	0,00
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	1.917.162,28
PASIVOS NO CORRIENTES	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO CORRIENTES	
A ACCIONISTAS, SOCIOS, PARTÍCIPES, BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL	
LOCALES	0,00
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS – NO CORRIENTES	
NO RELACIONADAS	
LOCALES	59.800,38
PASIVOS NO CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	
JUBILACIÓN PATRONAL	12.048,92
DESAHUCIO	9.121,05
PROVISIONES NO CORRIENTES	
OTROS PASIVOS NO CORR *OTROS*	743842,08
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	824812,43
TOTAL PASIVOS	**2.741.974,71**
PATRIMONIO	
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	800,00
Aportes de socios, acc....	200.000,00
RESULTADOS ACUMULADOS	
(-) Pérdidas acum. De ejercicios anteriores	0,00
Utilidad del ejercicio	2.213,84
OTROS RESULTADOS INTEGRALES ACUMULADOS	
GANANCIAS Y PÉRDIDAS ACTUALES ACUMULADAS	6.913,79
RESULTADOS ACUMULADOS	
UTILIDADES ACUMULADAS DE EJERCICIOS ANTERIORES	0,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	0,00
TOTAL PATRIMONIO	**209.927,63**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**2.951.902,34**

ESTADO DE RESULTADO – 2019

INGRESOS	
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	
VENTAS NETAS LOCALES DE BIENES	
GRAVADAS CON TARIFA DIFERENTE DE 0% DE IVA	1698055,39
Gravadas con tarifa 0% de iva o exentas de IVA	74,14
PRESTACIONES LOCALES DE SERVICIOS	
Gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA	
GANANCIAS NETAS POR REVERSIONES DE PROVISIONES	
POR REEMBOLSOS DE SEGUROS	
JUBILACIÓN PATRONAL Y DESHAUCIO	
OTROS	574.196,38
INGRESOS FINANCIEROS Y OTROS NO OPERACIONALES	
INTERESES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	
RELACIONADAS LOCAL	125,33
TOTAL INGRESOS	**2.272.451,24**
COSTOS Y GASTOS	
COSTO	
COSTO DE VENTAS	
INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	1.573.624,19
COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	948.659,76
IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	
(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	-1.207.886,27
Otros	300.612,78
TOTAL DE COSTOS	**1.615.010,46**
GASTOS	
GASTOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS Y HONORARIOS	
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES QUE CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	170.786,65
BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES Y OTRAS REMUNERACIONES QUE NO CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	44.068,58
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUYE FONDO DE RESERVA)	32.646,85
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	10.500,13
HONORARIOS Y OTROS PAGOS	0,00
JUBILACIÓN PATRONAL	3.423,19
DESAHUCIO	4.817,40
GASTOS POR DEPRECIACIONES	
DEL COSTO HISTÓRICO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	
ACELERADA	98.651,58
PÉRDIDAS NETAS POR DETERIORO EN EL VALOR	
DE INVENTARIO	0,00
OTROS	0,00
PÉRDIDA EN VENTA DE ACTIVOS	
OTROS GASTOS	
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	1.050,00
TRANSPORTE	1.648,07
CONSUMO DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	2.904,21
GASTOS DE VIAJE	3.902,84
GASTO DE GESTIÓN	7.407,30
ARRENDAMIENTOS OPERATIVOS	20.400,00
SUMINISTROS, HERRAMIENTAS, MATERIALES Y REPUESTOS	36.065,56
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	101.977,85
SEGUROS Y REASEGUROS	22.937,53
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	7.783,30
OTROS GASTOS	
Comisiones no relacionadas (Local)	4.150,48
IVA QUE SE CARGA AL COSTO O GASTO	0,00
SERVICIOS PÚBLICOS	1.910,79
OTROS	63.101,28
GASTOS FINANCIEROS Y OTROS NO OPERACIONALES	
Intereses con Inst. Finan.	7.997,08
COSTOS DE TRANSACCIÓN (COMISIONES BANCARIAS)	0,00
INTERESES CON + INSTITUCIONES FINANCIERAS	0,00
TOTAL DE GASTOS	**648.130,67**
TOTAL COSTOS Y GASTOS	**2.263.141,13**
CONCILIACIÓN TRIBUTARIA	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	9.309,91
BASE DE CÁLCULO DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	9.309,91
(-) PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	-1.396,49
(+) GASTOS NO DEDUCIBLES LOCALES	14.884,91
(-) DEDUCCIONES ADICIONALES	0,00
Por provisiones (diferentes de cuentas incobrables, desmantelamiento, desahucio y jubilación patronal)	2.741,28
UTILIDAD GRAVABLE	**25.539,61**

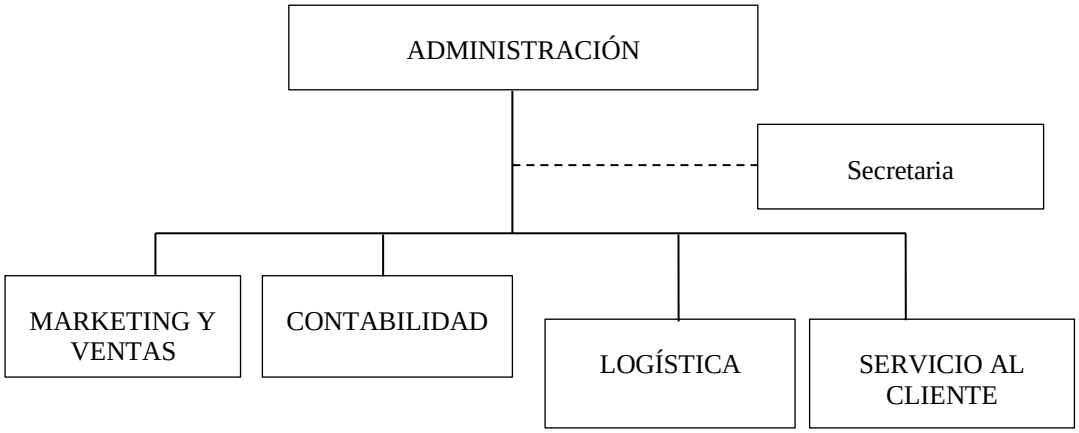
Anexo 3. Proceso administrativo y financiero

A continuación, se expone la figura orgánica representativa de Clothstore, basada en las siguientes áreas:

- Administración
- Secretaría de administración
- Marketing y Ventas
- Contabilidad
- Logística
- Servicio al cliente

Estructura Orgánica

Después de haber identificado las áreas con las que actualmente cuenta Clothstore; se estructura el organigrama departamental



Indicadores de liquidez

Razón corriente

Con este indicador financiero se puede determinar el índice de liquidez de Clothstore. En otras palabras, la capacidad para disponer de efectivo para cualquier contingencia que así lo exija.

Formula: activo corriente / pasivo corriente	
2018	2019

2.513.726,94	0.91	2.010.279,83	1,05
2.753.262,17		1.917.162,28	

Clothstore para el año 2018 por cada dólar que debía tenía $ 0.91 dólares para respaldar las deudas; en el 2019 por cada dólar que debía contaba con $ 1.05 para solventarla. Se puede analizar que durante los dos años la empresa aumento en $ 0.14 centavos su capacidad de pago.

Capital de trabajo

Formula: activo corriente – pasivo corriente			
2018		2019	
2.513.726,94	-239.535,23	1.917.162,28	93.117,55
2.753.262,17		1.917.162,28	

En el año 2018; una vez que Clothstore canceló todas sus obligaciones pendientes; cerró con saldo negativo su capital de trabajo. Para el año 2019 el panorama mejoró, quedándole $ 93.117,55 para atender otras eventualidades.

Endeudamiento

Formula: total pasivo / total activo			
2018		2019	
3.522.406,63	0.97 (96.54)	2.741.974,71	0.93 (93%)
3.648.806,01		2.951.902,34	

El nivel de endeudamiento se lo interpreta como la totalidad de los bienes y derechos de una determinada empresa, es decir, cuanto se debe en base a todos los bienes que posee la empresa. Para el año 2018 el 96.54% de los bienes que tiene Clothstore los tenía endeudado; no obstante, para el siguiente año, el nivel de endeudamiento tiende a bajar a 93.00%; es decir, de un año a otro la deuda se disminuyó.

Indicadores de rentabilidad

Rentabilidad del patrimonio

Formula = utilidad neta / patrimonio

2018		2019	
22.884,13	18%	25.539,61	12%
126.399,38		209.927,63	

Este indicador permite concluir que la rentabilidad del patrimonio bruto para los años 2018 y 2019 fue del 18% y 12 % respectivamente; es decir que hubo una disminución en la rentabilidad de la inversión de 7 puntos porcentuales.

Margen neto de utilidad

Formula = utilidad neta / ventas netas			
2018		2019	
22.884,13	0.96%	25.539,61	1.12%
2.392.497,04		2.272.451,24	

En la tabla se puede observar que las ventas para Clothstore para el año 2018 y 2019 generaron un aumento en la utilidad de 0.16 puntos porcentuales en los dos años consecutivos. Se concluye que para los dos años ha habido un leve incremento de esta.