

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Implementación de un modelo de alquiler de ropa de maternidad a través de una plataforma digital

**Miguel Serrano
Pamela Ubidia**

**Santiago Calvopiña, MBA
Director de Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Máster en Administración de Empresas

Quito, 20 julio de 2020

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Implementación de un modelo de alquiler de ropa de maternidad a través de una plataforma digital

**Miguel Serrano
Pamela Ubidia**

Santiago Mosquera, PhD

Director del Programa de Máster en
Administración de Empresas

Santiago Gangotena, PhD

Decano del Colegio de Administración y
Economía

Hugo Burgos, PhD,

Decano del Colegio de Posgrados

Quito, julio 2020

© Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombre del estudiante: Miguel Fernando Serrano Sancho
Código de estudiante: 00208854
C. I.: 1714021431
Lugar, Fecha Quito, 20 de julio de 2020

Nombre del estudiante: Pamela Verónica Ubidia Vásquez
Código de estudiante: 00209177
C. I.: 1713344727
Lugar, Fecha Quito, 20 de julio de 2020

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETheses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following graduation project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETheses>.

DEDICATORIA

A Gabriela por tu sacrificio y apoyo incondicional.

A Joaquín, Ignacio y Sara que son mi fuente de inspiración.

A ustedes cuatro por ser la razón de mi vida y mi norte

- **Miguel Serrano**

A mis padres, por su apoyo y por sembrar en mí el deseo de ser la mejor versión de mí misma.

A David, por su paciencia y por recordarme que soy capaz de todo lo que me propongo.

- **Pamela Ubidia**

AGRADECIMIENTOS

A mi esposa Gabriela por haber afrontado este camino con tanta valentía, paciencia y fortaleza. Por su amor incondicional, sus palabras de aliento, sus sacrificios y por no dejar que de mi brazo a torcer en este largo camino.

A mis padres, suegros, cuñados y hermanos por ser un soporte constante y por siempre estar prestos para tomarme la posta. Gracias por haberme sostenido y empujado cuando me estaba cayendo.

A Pamela Ubidia por compartir su conocimiento, su profesionalismo y su dedicación para la elaboración de este trabajo

- **Miguel Serrano**

A mis padres y hermanas, por ser la mejor barra. Por recordarme todo el tiempo lo orgullosos que están de mí. Gracias por todo el apoyo, no solamente durante esta maestría, sino durante todas las decisiones que he tomado. Drága szüleim, misión cumplida.

A David, por creer en mí y apoyarme en este viaje que hemos emprendido juntos. Todo lo vivido sólo nos ha mostrado el verdadero significado de la perseverancia.

A Miguel Serrano, el mejor compañero de tesis, por su exigencia, disciplina y paciencia.

- **Pamela Ubidia**

De manera conjunta agradecemos a nuestros compañeros y profesores por dos años de compartir experiencias, anécdotas y valioso aprendizaje.

RESUMEN

Históricamente, la industria de la moda ha promovido un sistema lineal que implica: producción materia prima – producción de prendas – venta – uso – incineración. Este modelo ha convertido a dicha industria en uno de los agentes más contaminantes del medio ambiente y poco sustentable en contraste con las tendencias modernas de consumo, las cuales se enfocan en la aplicación de prácticas amigables con la naturaleza a través del uso de materiales y técnicas de reciclaje.

Al mismo tiempo se conoce que las mujeres en período de gestación pueden llegar a invertir una cantidad importante de recursos económicos en la adquisición de prendas de vestir debido a los altos costos de las mismas. Normalmente estas prendas son utilizadas en muy pocas ocasiones, debido a los cambios corporales producidos durante esta etapa. Así mismo, la oferta en cuanto a diseños y estilos es muy limitada.

Runway Belly es una plataforma digital a través de la cual las mujeres en período de gestación podrán acceder a la renta de una gran variedad de estilos de ropa para sentirse siempre a la moda, como y cuando quieran, mientras aportan a reducir el impacto ambiental.

Debido a la naturaleza del proyecto, nuestra propuesta está enfocada a aquellas mujeres que están cursando su embarazo, tienen educación superior y acceso al internet. En base a este enfoque y a los resultados de las encuestas, se determina un mercado inicial alcanzable de 53.965 mujeres con el cual se proyectó el pronóstico de ventas y análisis financiero. El modelo presenta dos alternativas para las usuarias: a) renta mensual de 4 prendas; b) rentas puntuales de vestidos formales cortos o largos.

De acuerdo al análisis financiero proyectado a 5 años, considerando el mercado inicial objetivo y una penetración del mercado del 4%, se determina un VAN de \$ 285.567 y un TIR de 43.46%; sin embargo, no se logra recuperar la inversión inicial de \$80.000 en dicho período. Además, se determina que la naturaleza del negocio implica necesidades relativamente altas de inversión anual para mantener el inventario de ropa constantemente actualizado y en buen estado.

Palabras claves: digital, embarazo, reciclaje, maternidad, moda, moda circular, renta, ropa, vestido,

ABSTRACT

Historically, the fashion industry has promoted a linear system that involves: raw material production – garment production – sale – use –incineration. This model has turned this industry in one of the most contaminating agents of the environment, and unsustainable in contrast to the modern consumption trends, which focus on environmentally friendly practices through the use of recyclable materials and techniques.

At the same time, it is known that pregnant women can invest a significant amount of economic resources in clothing acquisition due to its high cost. Normally, these garments are worn very few times because of the changes the body experiences during this life stage. Also, the variety in style and designs is very limited.

Runway Belly is a digital platform through which pregnant women will be able to access a wide range of clothing styles so that they can always feel fashionable, anytime, anywhere, all while contributing to reduce the environmental impact of the garments they wear.

Due to the project's nature, our proposal is focused on currently pregnant women, with higher education and internet access. Basing our analysis on the aforementioned statement and the survey results, the initial market is determined to be 53.965 women, with which the sales forecast and financial analysis was projected. The model presents two available alternatives for the users: a) monthly 4 item rent; b) occasional rental for short or long formal dresses.

According to the financial analysis with a 5 year projection, considering the initial market goal and a 4% market entry, a NPV of \$ 285.567 and IRR of 43.46% was determined; however, the return for the initial \$ 80.000 investment is not achieved in this period of time. Furthermore, the nature of the business implies relatively high investment needs in a yearly basis in order to maintain the clothing inventory constantly updated and in good condition.

Key words: digital, pregnancy, recycling, motherhood, fashion, circular fashion, clothing, dress.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	7
Abstract.....	8
Introducción	13
Capítulo 1: Análisis del macroentorno.....	14
1.1 Justificación	14
1.2 Tendencias del macro entorno	15
1.3 Análisis sectorial.....	17
1.4 Análisis de la competencia	19
Capítulo 2: Oportunidad de negocio.....	21
2.1 Introducción	21
2.2 Volumen del negocio.....	21
2.3 Diseño de la investigación de mercado	25
2.4 Resultados de la investigación	26
Capítulo 3: Definición estratégica.....	29
3.1 Introducción	29
3.2 Estrategia Genérica	29
3.3 Posicionamiento estratégico.....	31
3.4 Ventaja competitiva	34
3.5 Organigrama inicial y equipo de trabajo.....	37
Capítulo 4: Plan comercial	41
4.1 Introducción	41
4.2 Estrategia de producto.....	41
4.3 Estrategia de canales.....	44
4.4 Estrategia de promoción	45
4.5 Estrategia de <i>pricing</i>	46
4.6 Plan de ventas	47
Capítulo 5: Plan financiero.....	50
5.1 Supuestos generales	50
5.2 Estructura de capital y financiamiento	51
5.3 Estados financieros proyectados	53

	10
5.4 Flujo de efectivo proyectado	56
5.5 Punto de equilibrio.....	56
5.6 El TIR y el VAN	57
5.7 Análisis de sensibilidad y escenarios.....	58
Conclusiones	60
Referencias.....	61
ÍNDICE ANEXOS	64

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1 Marcas de ropa de maternidad más recordadas	19
Tabla 2 Rangos de precios aceptados para alquiler de ropa de uso cotidiano	23
Tabla 3 Precios promedio referenciales del mercado	23
Tabla 4 Esquema renta vestidos formales	24
Tabla 5 Elementos de valor.....	42
Tabla 6 Penetración mercado año 1	48
Tabla 7 Plan de ventas, en USD	49
Tabla 8 Destino inversión inicial	51
Tabla 9 Cálculo Re y WACC	53
Tabla 10 Proyección de ventas anual, en USD.....	53
Tabla 11 Costos de venta, en USD	54
Tabla 12 Gastos fijos, en USD	54
Tabla 15 Variación sensibilidad por escenario	58

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1: Análisis sectorial de las 5 fuerzas de Porter	18
Figura 2. Mapa Estratégico de Posicionamiento	20
Figura 3 Resumen FODA	31
Figura 4 Resumen matriz de riesgos	32
Figura 5 Organigrama y equipo inicial	38
Figura 6 Logo Runway Belly	44
Figura 7 Matriz de Kotler	47

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación explora la factibilidad de implementar un modelo de alquiler de ropa de maternidad a través de una plataforma digital, basándose en la premisa de que las tendencias de consumo atraviesan una transformación hacia prácticas sostenibles y de responsabilidad medioambiental en todos los negocios con los que interactuamos.

Uno de los sectores que mayor impacto medioambiental genera es el de la industria textil, y dentro de este, el segmento de ropa de maternidad es particularmente representativo debido a que la vida útil de las prendas excede plenamente su período de utilización, representando un impacto en el bolsillo de las usuarias, y en el desperdicio generado. El estudio sobre la implementación de una economía colaborativa en este ámbito busca empatar el objetivo de sostenibilidad, el cual se define como prioritario dentro del plan de cambio en la matriz productiva ecuatoriana, con una oportunidad de negocio que genere empleo y, por supuesto, rentabilidad.

La hipótesis de la investigación es que existe un mercado de mujeres gestantes ecuatorianas a quienes les resulta atractivo rentar ropa de maternidad en lugar de adquirirla, debido a la variedad de opciones y bajo costo relativo que esto representaría.

El análisis de viabilidad del modelo propuesto comenzará con el estudio del macro entorno, para luego validar e identificar con precisión el dolor y preferencias del consumidor a través del uso de varias técnicas de investigación. En base a esto, se dimensionará el mercado y se diseñará el modelo de negocio junto con la estrategia comercial adecuada. Finalmente, se realizará el análisis financiero que valide la factibilidad económica de implementación del proyecto.

CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

1.1 Justificación

El cambio de la matriz productiva implica no solo la transformación de los métodos de producción, sino también en la del consumo de los ecuatorianos. Los ejes estratégicos planteados en cuanto al cambio en las preferencias de consumo están enfocados hacia el posicionamiento del producto nacional, consumo amigable con el medio ambiente, uso racional de recursos y sostenibilidad ambiental (Vicepresidencia de la República del Ecuador, 2015). En base a estos principios, el presente trabajo busca implementar un emprendimiento de renta de prendas de vestir para mujeres en período de gestación. Con este trabajo se pretende garantizar la generación de empleo digno y la transformación en los métodos de consumo en cuanto a la moda.

Históricamente, la industria de la moda a nivel mundial ha utilizado un sistema lineal que implica: producción materia prima – producción de prendas – venta – uso – incineración. Este modelo ha convertido a la industria en una de las más contaminantes debido a que produce más de 1.2 billones de toneladas de CO₂ anualmente, dado que el 73% de las prendas producidas al año son incineradas y no utiliza materiales reciclables. Con la tendencia actual, se estima que para el año 2050, la industria de la moda generará el 26% de CO₂ global y contribuirá con un acumulado 22 millones de toneladas de microfibras al océano (Morlet, A et al., 2017, p.20-21).

Bajo estas primicias, la industria actual de la moda es no sustentable y es mandatorio redefinir el modelo existente y migrar a un modelo “circular” que, entre otras alternativas, promueve un cambio de paradigma del consumidor hacia un sistema que promueva el reciclaje, el uso de materiales orgánicos y desarrollo de modelos de negocios basados en la reutilización de las

prendas de vestir. Se estima que la “moda circular” promoverá el uso prolongado de los millones de prendas que se producen anualmente, impulsará el desarrollo de técnicas más limpias y como consecuencia contribuirá a la reducción de contaminación. El modelo de negocio del proyecto planteado se adhiere totalmente a estas prácticas medioambientales sustentables al promover un sistema de renta y reutilización de ropa maternal. Se conoce que la vestimenta que se usa en estas etapas es fugaz por la naturaleza de cambio corporal, por lo que se ofrece un mecanismo que alargue el tiempo de uso de las prendas y que a su vez represente reducción en gastos de los hogares.

La mayoría de software desarrollado en el país es utilizado internamente, ha sido enfocado principalmente al sector financiero, y su exportación e internacionalización se limita al mercado Latinoamericano, desaprovechando la gran demanda global.

De acuerdo al estudio realizado sobre el perfil de mercado de software en Ecuador, “la producción de software y la prestación de servicios son actividades económicas cada vez más importantes, capaces de crear empleos calificados y generar divisas por intermedio de las exportaciones de productos y servicios a distancia” (Promperú, 2011). En base a lo expuesto, el desarrollo de una plataforma digital de origen y creación ecuatoriana que estimule la reutilización de recursos textiles, se adapta a los requerimientos del cambio de la matriz productiva.

1.2 Tendencias del macro entorno

En la actualidad existen dos claras tendencias que impulsan la creación de un negocio de renta de ropa para mujeres en período de gestación: a) las nuevas generaciones tienden a valorar la

experiencia más que a la posesión; y, b) la aparición en años recientes de iniciativas que impulsan un modelo de “moda circular” en lugar del tradicional esquema lineal.

De acuerdo a Thompson, D. y Weissmann, J., las nuevas generaciones están más enfocadas a compartir bienes en lugar de poseerlos. Los millenials, quienes son los consumidores objetivos en la actualidad, valoran más las experiencias que las posesiones y prefieren invertir su dinero en viajes, diversión o educación (2012, p.22). La aparición y rápido crecimiento de portales de intercambio de servicios, como Uber o Airbnb es una clara demostración de las tendencias actuales. En cuanto a las preferencias con respecto a la industria de la moda, la tendencia es la misma ya que el 50% de los millenials están dispuestos a rentar ropa de segunda mano (Morrison H., Petherick, L., Ley K., 2019, p.15), convirtiéndolos en los objetivos más valiosos de este modelo de negocios.

En relación también a las preferencias de las nuevas generaciones y a sus tendencias, se evidencia que en este grupo de personas hay gran preocupación por los temas sociales y el cuidado del medio ambiente. El hecho de alargar la vida de la ropa y reciclar la misma a través de su renta y reutilización, se alinea con sus prácticas amigables y responsables con el entorno.

Siguiendo con la línea del cuidado del medio ambiente y, tomando en cuenta que la industria textil y de la moda se ha convertido en uno de los agentes más contaminantes a nivel mundial, desde hace pocos años se han creado varias organizaciones e iniciativas enfocadas a la transformación de la industria a un modelo más sustentable, que priorice el desarrollo de materiales reciclables y que cree nuevos modelos de negocios enfocados a la reutilización de prendas a través de sistemas de renta o reventa. Entre estas organizaciones e iniciativas podemos destacar a Global Fashion Agenda bajo la cual una gran cantidad de los fabricantes de moda más

importantes del mundo son signatarios de acuerdos y se estima que en los años venideros se sumen más organizaciones (Global Fashion Agenda, 2019).

Entre los modelos de negocio propuestos para apoyar a estas iniciativas se encuentran la renta ocasional (renta de una prenda por un tiempo determinado), la renta por suscripción (acceso a renta de prendas bajo un fee mensual) y el recommerce (recuperación y reventa de una prenda por el vendedor inicial) (Morrison H., Petherick, L., Ley K., 2019, p.3). De acuerdo al estudio realizado por Accenture, todos estos modelos son financieramente viables y representan una gran oportunidad para el futuro, tomando en cuenta que se estima que el mercado de renta de ropa para el año 2023 será de \$1.9 billones (Morrison H., Petherick, L., Ley K., 2019, p.15).

En base a los hechos expuestos anteriormente, es plenamente justificable la implementación de un modelo de negocios en el sector de la moda que cubra las tendencias y necesidades de las nuevas generaciones en cuanto a su responsabilidad medio ambiental y su desapego a la posesión de bienes. Estas nuevas propuestas de modelo de negocio circular encajan perfectamente con el segmento de prendas para mujeres en período de gestación debido al corto período de utilización de las mismas y el alto costo relativo que representan.

1.3 Análisis sectorial

Para determinar la rentabilidad y factibilidad de un emprendimiento de renta de prendas de vestir para mujeres en período de gestación, se realizó el análisis de las cinco fuerzas de Porter que se muestra a continuación:



Figura 1: Análisis sectorial de las 5 fuerzas de Porter

El análisis sectorial determina que la implementación de un emprendimiento dedicado a la comercialización de ropa para mujeres en período de gestación a través de una plataforma digital tiene un alto riesgo debido a la existencia de cuatro fuerzas que están en contra del mismo. Para contrarrestar esta posición y mitigar dicho riesgo, es necesario establecer estrategias enfocadas a minimizar las posibles amenazas identificadas. El análisis a detalle de las amenazas y estrategias para minimizarlas se puede ver en el Anexo1.

En base a lo analizado, se determina que es necesario establecer un modelo distinto de negocio en el sector, que permita aprovechar las debilidades propias del modelo existente e introducirse como un sustituto. Según Fabrizio Noboa en "Ventaja competitiva" (2006), un sustituto al entorno competitivo no se limita a un producto, sino también puede referirse a un modelo de negocio (p.6). En ese sentido, un diferenciador determinante será instaurar un modelo de renta de prendas de vestir en lugar del modelo tradicional de venta.

1.4 Análisis de la competencia

Se realizó una encuesta (ver Anexo 2) para determinar las variables más importantes al momento de la elección de ropa de maternidad a 31 mujeres. De la muestra, 77.4% son madres y 19.4% se encuentran en período de gestación. Del total de respuestas, 28 mencionaron que la comodidad es la variable más importante. En segundo lugar, se encuentra el estilo, siendo 16 sujetos quienes mencionaron dicha variable como significativa. Por último, 5 personas encuestadas mencionaron al precio como una variable sustancial. Se pueden apreciar los resultados de la encuesta en el Anexo 2.

De la misma encuesta se puede inferir que las fuentes de abastecimiento de ropa de maternidad más recordadas son Motherhood (empresa internacional), De Prati, Maternity, Pinto y N Cinta. A continuación, se encuentra la totalidad de resultados. Notar que en 23% de los casos, no se pudo nombrar a ninguna marca.

Tabla 1 Marcas de ropa de maternidad más recordadas

Marca recordada	Frecuencia de respuesta	Ponderación
Ninguna	7	23%
Motherhood	7	23%
De Prati	5	16%
Maternity	2	6%
Pinto	2	6%
N cinta	2	6%
Amistad que hace ropa maternal	1	3%
H&M	1	3%
Zara	1	3%
Nueve meses	1	3%
Asos	1	3%
Centros comerciales de EEUU	1	3%
Total general	31	

De acuerdo a las respuestas obtenidas, el mapa estratégico de posicionamiento es el siguiente:

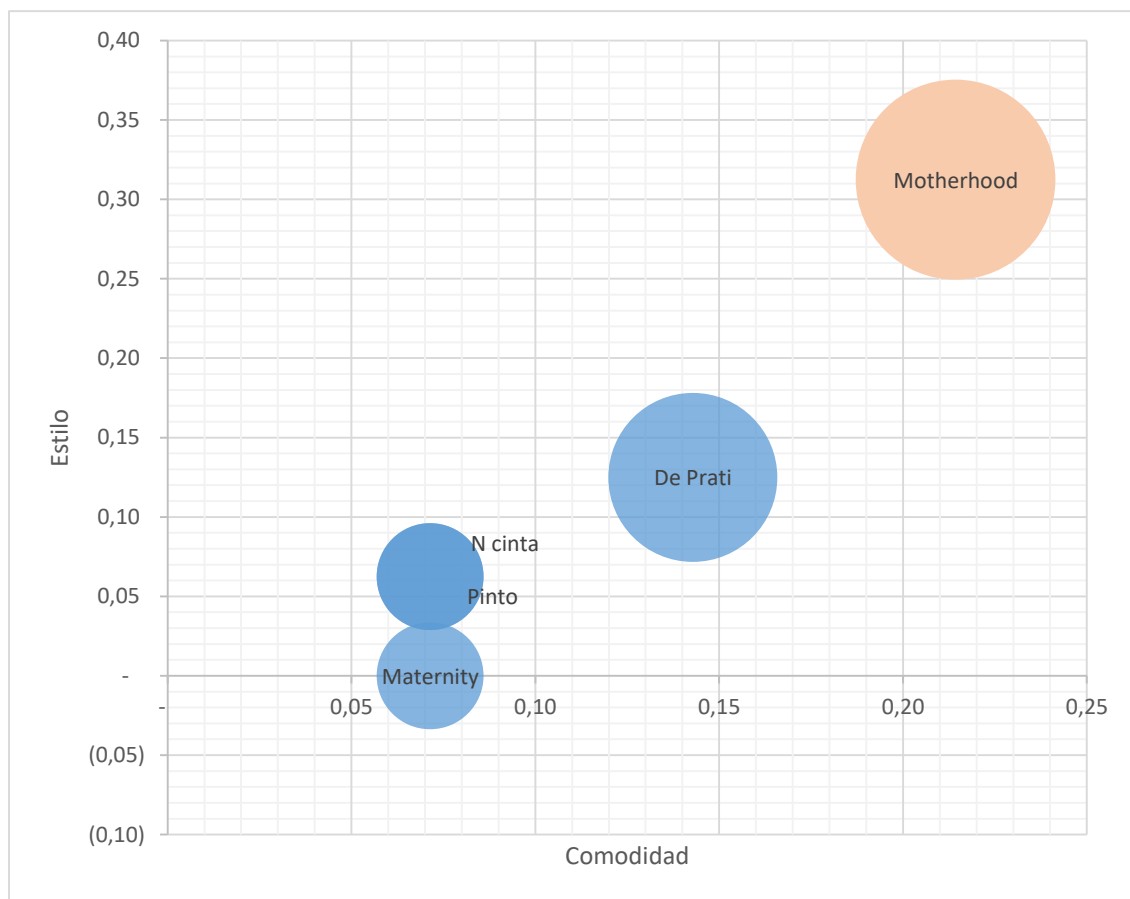


Figura 2. Mapa Estratégico de Posicionamiento

Se intuye a partir de la encuesta realizada que la preferencia de ropa de maternidad se encuentra fragmentada, dado que existe una gran cantidad de marcas disponibles, tanto local como internacionalmente. El modelo propuesto busca aprovechar este fenómeno para ofrecer dicha variedad en un solo canal de distribución de fácil acceso.

CAPÍTULO 2: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

2.1 Introducción

El objetivo del capítulo que se presenta a continuación es determinar y dimensionar el volumen de personas y el mercado potencial del negocio que se pretende emprender. Para esto, se hizo una investigación demográfica para determinar cuantitativamente el mercado total disponible y, a partir de esto, y aplicando diferentes variables, conocer el volumen de mercado al cual efectivamente podemos acceder. El propósito es tener una idea clara de si la propuesta tiene el potencial necesario para ser implementado.

Posteriormente, se realizó una investigación de mercado a través de encuestas digitales y entrevistas personales con el objetivo de recabar información cuantitativa y cualitativa relacionada a las tendencias del mercado y determinar hábitos de consumos. La idea es obtener *insights*, validar hipótesis y determinar comportamientos que hayan estado fuera del análisis inicial del mercado.

Con toda esta información, se comprobó y certificó que existe un “dolor” real en cuanto los precios, disponibilidad y oferta de la ropa que utilizan las mujeres en su período de embarazo; y que la opción que presenta la propuesta tiene un importante potencial.

2.2 Volumen del negocio

El mercado al que está enfocado el presente emprendimiento es de todas aquellas mujeres que están en edad fértil en Ecuador. De acuerdo a datos obtenidos del INEC, tomando en cuenta que según la Organización Mundial de la Salud (OMS) la edad reproductiva de las mujeres a nivel

mundial se encuentra comprendida entre los 15 y 44 años de edad (2018), el tamaño total disponible del mercado sería de 4.042.810 personas. Esta cifra incluye un espectro extremadamente grande de estratos socioeconómicos, personas que no tienen acceso a internet, mujeres en condiciones de pobreza y, en definitiva, personas que no tendrían acceso a este tipo de soluciones. Por este motivo, nos vemos obligados a limitar el mercado disponible con el afán de definir de mejor manera al segmento con el cual se debe trabajar.

Un primer filtro que se considera para hacer una aproximación más real del mercado objetivo es definir, del total de mujeres en estado fértil, aquellas personas que tienen acceso a internet y tengan educación superior. Se consideran estas variables debido a la naturaleza web del proyecto y al hecho de que una persona con educación superior al bachillerato podrá comprender de mejor manera las motivaciones relacionadas a la “moda circular” y al uso de este tipo de soluciones. En ese sentido, y nuevamente partiendo de las cifras del INEC, se determinó que se cuenta con un mercado total de 2.151.014 personas. Utilizando la data estadística de número de embarazos anuales obtenida de la misma fuente mencionada, se pudo deducir un mercado alcanzable o SOM de 155.967 personas. Para examinar con mayor detenimiento la deducción de los datos mencionados, referirse al Anexo 3.

Por último, y partir de las encuestas realizadas durante la investigación de mercado, se infiere que el 34,6% de mujeres encuestadas están dispuestas a rentar prendas de vestir durante su período de embarazo. Esta cifra es bastante superior al 22% obtenida en la encuesta previa realizada en el capítulo 1 y se atribuye, principalmente, al tamaño de la muestra. Se aplicó este porcentaje considerándolo como una aproximación de tasa de penetración, determinando que el mercado alcanzable inicial sería 53.965 mujeres. Se elaboró un perfil de comprador, o *buyer*

persona para caracterizar el usuario con mayor probabilidad de acceder al servicio ofrecido, que recoge las características antes mencionadas. El mismo puede encontrarse en el Anexo 4.

El modelo de negocio contemplará dos opciones iniciales: renta puntual de vestidos formales y modelo de suscripción.

En base a las entrevistas a profundidad se determinó que, en la mayoría de los casos, la transición a ropa de mayor talla se da alrededor del cuarto mes de embarazo, lo cual implicaría la adquisición de seis meses de membresía; sin embargo, esto no fue una regla general, por lo cual, para una estimación conservadora del tamaño de mercado, es correcto considerar una duración de cuatro meses promedio de alquiler.

Para determinar la tarifa mensual, se utilizaron los datos recopilados de las encuestas tanto como el levantamiento de precios referenciales del mercado, los cuales se resumen en las siguientes tablas:

Tabla 2 Rangos de precios aceptados para alquiler de ropa de uso cotidiano

Rango de Precios	Precio promedio por rango	Número de sujetos
\$10 a \$20	\$ 15	11
\$20 a \$30	\$ 25	4
\$30 a \$40	\$ 35	1
\$40 a \$50	\$ 45	1
	Total	17
	Promedio ponderado	\$ 20.29

Tabla 3 Precios promedio referenciales del mercado

Tipo de prenda	De Prati	Eta Fashion	Mamma Bella	H & M (Internacional)	Motherhood (Internacional)	Dress code
Blusas	\$30	\$40	\$40	\$30	\$30	-
Jeans / Pantalones	\$35	\$35	\$50	\$40	\$30	-
Vestidos Casuales	\$40	\$45	\$50	\$40	\$30	-
Vestidos Formales Cortos	-	-	\$60	-	\$25	\$65 *
Vestidos Formales Largos	-	-	-	-	-	\$80 *

* Precio por alquiler, no es ropa de maternidad

En base a la información presentada, la tarifa propuesta mensual por el alquiler de cuatro prendas simultáneas (basado en el modelo de renta ya existente de *Rent The Runway*), será de \$34,99 USD. Se considera información recabada de las entrevistas a profundidad, en la cual se observó un gasto total promedio de \$200 USD en adquisición de ropa de maternidad.

Para la opción de renta puntual de vestidos formales se propone el siguiente esquema de precios:

Tabla 4 Esquema renta vestidos formales

Renta puntual (vestidos formales)	Precio
Vestido corto	\$ 49,99
Vestido largo	\$ 69,99

Para determinar el porcentaje asignado al alquiler de vestidos cortos y largos, también se utilizó la información recopilada en las encuestas, en las cuales se determinó que un 81 % de sujetos alquilaría vestidos formales cortos (rango de precio menor) y un 19 % alquilaría vestidos formales largos (rango de precio mayor).

De igual forma, las encuestas determinan que un 45% de sujetos accederían al modelo de suscripción y un 55% a la renta puntual de vestidos formales, con lo cual podemos calcular el volumen total del mercado de la siguiente manera:

$$\text{mercado alcanzable} * \text{peso} (\%) * \text{tarifa promedio}(\$) = \text{volumen de mercado} (\$)$$

Para el modelo de suscripción:

$$53.965 * 45\% * (4 * \$34,99) = \$3.398.823$$

Para el modelo de renta puntual, tenemos que,

Para vestidos formales cortos:

$$53.965 * (55\% * 81\%) * \$49,99 = \$1.201.829$$

Para vestidos formales largos:

$$53.965 * (55\% * 19\%) * \$69,99 = \$394.697$$

Obteniendo un valor total para el modelo de renta puntual de vestidos formales de \$ 1.596.526 USD.

Sumando el volumen de mercado obtenido de los dos esquemas, obtenemos un valor total de mercado de \$ 4.995.349 USD.

2.3 Diseño de la investigación de mercado

El objetivo de la investigación de mercado es evaluar los factores de disposición de compra del consumidor es corroborar el tamaño del negocio, la idoneidad del modelo planteado e identificar, de manera clara, el mercado objetivo. Esto implica conocer la naturaleza del dolor del consumidor y de esta forma definir qué atributos influyen de manera positiva o negativa a la intención de compra.

Para poder obtener la información mencionada, se divide la investigación en dos etapas. En la primera etapa se recopila información primaria cualitativa, a través de 12 entrevistas a profundidad de diferentes perfiles de interés, como por ejemplo, posibles consumidores, diseñadores, y dueños de emprendimientos similares. Con esto, se desea generar los *insights* que nos permitan profundizar en las motivaciones de compra del consumidor. Los guiones estándar de las entrevistas según perfil de interés se encuentran en el Anexo 5.

La segunda etapa consiste en la recopilación de información primaria cuantitativa, utilizando los atributos levantados en las entrevistas previas y ordenándolos mediante encuestas con

preguntas cerradas. Se utilizan herramientas en línea para este fin (como, por ejemplo, *Google Forms*), para facilitar su ejecución. Para determinar el tamaño de muestra de encuestas, se utiliza la siguiente fórmula:

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

(Calvopiña, 2019)

En donde,

n = tamaño de la muestra.

Z = nivel de confianza estadístico. Para un nivel de confianza del 95%, el cual se considera aceptable, Z es igual a 1.96

e = margen de error. Usamos el valor de 9%, el cual es el máximo admitido

p = proporción que se desea encontrar. En este caso, es el 50%

Reemplazando estos valores en la fórmula, obtenemos:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}{0.09^2}$$

$$n = 118.57$$

Por tanto, por seguridad se ha determinado un tamaño de muestra adecuado mínimo de 120 encuestas. Las preguntas de la encuesta diseñada se encuentran en el Anexo 6.

2.4 Resultados de la investigación

Una vez realizadas las entrevistas a profundidad y las encuestas digitales a 130 personas, se determina que existe una importante predisposición de las mujeres a rentar ropa durante su período de maternidad. Esta afirmación se basa en un total de 36.4% de respuestas positivas

obtenidas en las encuestas y a un 80% de aceptación en las entrevistas a profundidad, lo cual supera ampliamente las estimaciones iniciales que apuntaban a un mercado del 22% de mujeres. Los resultados de las encuestas se encuentran en el Anexo 7.

Se comprobó que a medida que las personas tienen un mayor grado de educación o formación, su tendencia hacia la renta de ropa aumenta. Esto coincide con las recomendaciones provistas durante la entrevista a la experta diseñadora de moda quien indica que este tipo de emprendimientos debe ir más enfocado a aquellas mujeres que tienen un alto acceso a información y que están enteradas del impacto de las nuevas tendencias en moda circular. Así mismo, este nicho de mercado usualmente tiene acceso a más recursos económicos por tener puestos de trabajo estables. De hecho, los resultados nos muestran claramente que la tendencia es que las mujeres más interesadas en la renta de ropa son precisamente aquellas que se encuentran en relación de dependencia o tienen emprendimientos propios, debido a su mayor exposición profesional y social, a diferencia de las mujeres que son amas de casa.

La edad es un factor claramente diferenciador. Se descubre que las mujeres que están en la generación Z, es decir, de 26 años de edad o menores, son más pronas a la renta de ropa y el interés va decayendo con el paso de la edad. Este resultado concuerda con las tendencias identificadas en el Capítulo 1, en el cual se ve una creciente atención al cuidado del medioambiente, economía colaborativa, y el IOT en las generaciones más recientes. Se considera que este segmento es el de las “madres del futuro” y precisamente será el principal mercado objetivo.

Finalmente, uno de los factores que produce más preocupación a las encuestadas y entrevistadas es el precio de la ropa de maternidad. Esencialmente, la propuesta busca solventar este dolor, ofreciendo esquemas flexibles que se adapten a necesidades individuales.

En definitiva, la investigación realizada en este capítulo nos demuestra claramente que existe un mercado importante y duradero para esta propuesta, sobre todo, en el segmento de las mujeres jóvenes, con ingresos medios/medios-altos, que están empleadas y que son madres “primerizas” o que tienen planes de embarazo en el corto tiempo. Es importante resaltar que, en base a los resultados obtenidos de esta investigación, el mercado objetivo no descarta la participación de otros posibles segmentos, donde hay una importante predisposición a utilizar el producto, lo cual incrementa el atractivo del proyecto planteado.

CAPÍTULO 3: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Introducción

En el presente capítulo, se realiza un análisis de los factores externos e internos que inciden en el modelo de negocio a proponer, para de esta manera definir detalladamente las actividades, recursos y factores claves que permitirán ubicar estratégicamente al negocio en una posición única que alcance ventaja competitiva frente al resto de participantes en el sector.

Para este propósito, se utilizaron herramientas de análisis empresarial, tales como *business model canvas*, análisis FODA, matriz de gestión de riesgos y las cinco fuerzas de Porter.

3.2 Estrategia Genérica

Propuesta de valor

A partir de las encuestas y entrevistas realizadas en el capítulo 2 del presente trabajo se ha podido determinar que las quejas más comunes que tienen las mujeres durante su período de embarazo respecto a las prendas de vestir son los precios de las mismas, una reducida oferta de lugares donde encontrar ropa específica de maternidad, poca variedad y estilos que no se acoplan al gusto de las usuarias. En este sentido, nuestra propuesta de valor busca eliminar estos “dolores” al ofrecer un lugar único y centralizado donde encontrar prendas de diferentes estilos, que se acoplan a las diferentes etapas del embarazo y a las que se puede acceder sin salir de casa. Todo esto sumado a un modelo de renta que, aparte de resultar económicamente más conveniente que la compra de prendas que se utilizarán contadas veces, trae consigo un elemento altamente amigable con el medio ambiente al aprovechar las ventajas de la moda circular.

En base a lo anteriormente descrito, el enunciado de la propuesta de valor única es: “Proveer una plataforma digital a través de la cual las mujeres en período de gestación podrán acceder a la renta de una gran variedad de estilos de ropa para sentirse siempre a la moda, como y cuando quieran, mientras aportan a reducir el impacto ambiental”.

Estrategia genérica

La estrategia genérica que se adapta al enfoque del proyecto es la de nicho. Como lo expone Gómez, un mercado de nicho se conforma por un grupo de personas de características similares, cuya necesidad específica no está siendo atendida directamente por competidores generalistas. Estas características similares pueden ser demográficas, de comportamiento de compra, estilo de vida, y otros (2014).

Como se ha evidenciado en las encuestas realizadas en el Capítulo 2, no todas las mujeres embarazadas identifican a la renta de ropa de maternidad como una alternativa atractiva. En el caso del proyecto al que se sujeta este estudio, el mercado de nicho que se pretende atender es aquel conformado por mujeres embarazadas económicamente independientes con acceso a tecnología, que no desean renunciar a su estilo personal e imagen a pesar de atravesar su período de gestación, al tiempo que satisfacen su consciencia ambiental.

Es intuitivo pensar que, al hablar de un mercado reducido, la oportunidad de negocio es menor, pero la estrategia de nicho ofrece una ventaja en marketing que las demás estrategias genéricas no poseen, que es el nivel de personalización que puede ser alcanzado y, por ende, conseguir con mayor facilidad la fidelidad del grupo objetivo. En un mundo competitivo en el cual el enfoque en la experiencia del consumidor ha ganado tanta tracción, la capacidad de concentrar

esfuerzos de mercadeo de manera eficiente y de satisfacer necesidades específicas de un público concentrado, son fortalezas que deben ser aprovechadas.

Definida ya la estrategia genérica y el segmento de consumidores, procedemos a complementar los demás aspectos del modelo de negocio con la ayuda de la herramienta del *business model canvas*, el cual se encuentra en detalle en el Anexo 8.

3.3 Posicionamiento estratégico

Para realizar un análisis del entorno competitivo y en base a este determinar la posición estratégica de nuestro producto y modelo de negocio, se utilizaron herramientas de análisis de competitividad como son el FODA y la matriz de gestión de riesgos cuyos resúmenes se pueden revisar en los gráficos a continuación. Un análisis más detallado de cada una de las herramientas se encuentra desarrolladas en los anexos 10 y 11, respectivamente.

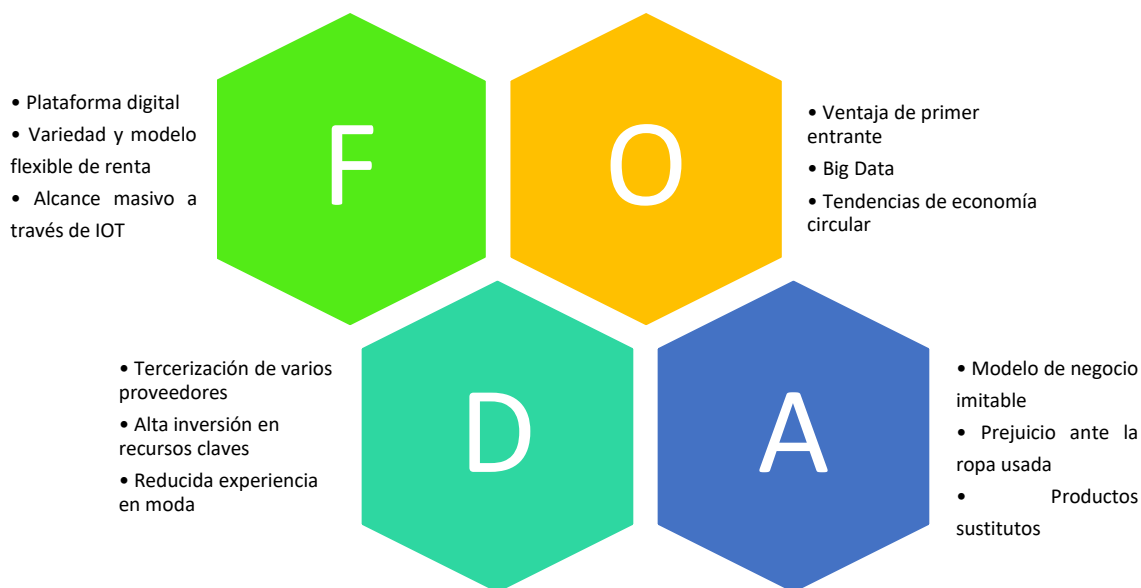


Figura 3 Resumen FODA

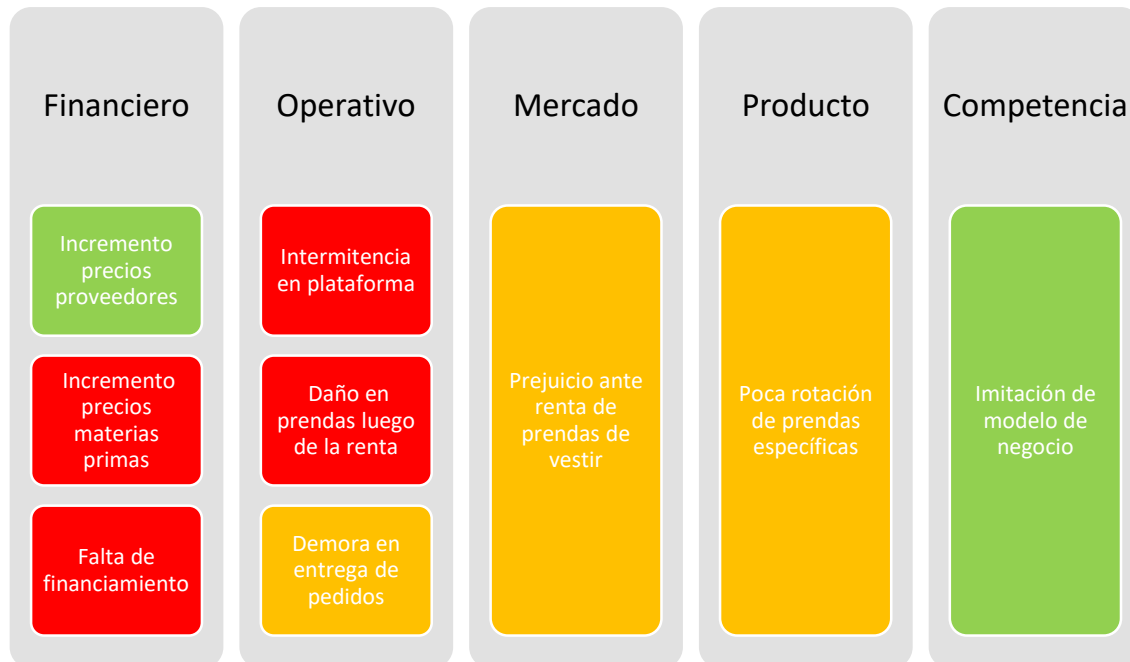


Figura 4 Resumen matriz de riesgos

A partir de este análisis se determina que la mayor fortaleza del emprendimiento y, sin duda, fuente de ventaja competitiva es convertirnos en pioneros de este tipo de iniciativas en un momento en el que la tendencia hacia la digitalización de servicios y la importancia que los usuarios dan al cuidado del medio ambiente está en una etapa inicial y toma cada vez más fuerza. Todo esto en un marco de proveer un modelo flexible de utilización de ropa que aporte ahorros importantes para el usuario final, tanto en tiempo como en dinero.

A pesar de la evidencia de una importante fortaleza, los análisis previamente descritos junto a las fuerzas de Porter identificadas en el Capítulo 1, nos demuestran que existen amenazas y debilidades, tanto internas como externas, que deben ser trabajadas y amortiguadas para lograr un posicionamiento sostenible y escalable. A continuación, se presenta un resumen de estas fuerzas identificadas y de las estrategias de mitigación que se establecerán:

Rivalidad de la industria: se identificó como una amenaza de alto impacto en contra del proyecto. Para contrarrestar esta afectación, el modelo de negocio contempla la oferta de variedad y moda, de acuerdo a las últimas tendencias y a un precio asequible. La distribución web es un canal ventajoso con respecto a la oferta actual debido a que resalta la comodidad de su utilización. Adicionalmente, la plataforma mencionada ofrecerá la capacidad de recolección importante de datos relevantes relacionados a las tendencias de uso, lo cual fortalecerá la personalización y experiencia de usuario.

Amenaza de posibles sustitutos: esta fuerza también representa un alto impacto en el ámbito competitivo, tomando en cuenta que las usuarias pueden tomar ropa prestada o alterar sus propias prendas. Ante esto, es importante formular un plan de comunicación hacia el cliente enfatizando la variedad de ropa disponible, y reforzar el hecho de que no necesariamente por atravesar un período de gestación se debe renunciar al estilo propio. Lo que se ofrece es una solución económicamente atractiva, consciente con el medio ambiente, y que asegura que la usuaria vista de manera diferente en varias ocasiones.

Amenaza de nuevos entrantes: se había visto que la inversión para colocar un modelo de negocio similar no es muy alta. Sin embargo, el hecho de ser pioneros combinando el modelo de negocio con una plataforma digital de fácil utilización construiría a través del tiempo una masa crítica de usuarios, lo cual conforma una importante ventaja con respecto a posibles nuevos competidores. Por ello, es importante salir lo más pronto posible al mercado para aprovechar las tendencias favorables mencionadas y fidelizar al cliente. Para no depender solamente de la ventaja de ser pionero, se incluirán valiosas herramientas para la usuaria, que además de estimular su interacción en la plataforma, permite mantenerla en contacto con la misma más allá de su período

de maternidad, generando comunidad con otras madres. Esta estrategia tiene como fin fidelizar a la usuaria e incrementar el costo de cambio a otras plataformas similares. Algunos ejemplos de las herramientas mencionadas son: foros, artículos sobre maternidad, lactancia, cambios hormonales, productos recomendados, descuentos, etc., calculadora de fecha de parto, guía de nombres, entre otros.

Poder de negociación de clientes: debido a que el cliente tiene una alta sensibilidad al precio, se identifica como alta a esta fuerza. Adicionalmente, existe aún aversión en muchas de las posibles usuarias hacia la renta de prendas de vestir. Para esto, nuevamente, el uso de campañas agresivas que resalten los beneficios comparativos del modelo de renta en términos de precio y variedad, acompañados del énfasis en la inocuidad e higiene de las prendas será la estrategia a utilizar para un posicionamiento favorable.

Poder de negociación de proveedores: en el mercado existe una gran variedad de operadores logísticos y materias primas, lo que reduce el impacto de esta fuerza. De todas formas, y tomando en cuenta que dichos proveedores serán socios estratégicos, es necesario contar con más de una alternativa en cada caso con el objetivo de impulsar su competitividad.

3.4 Ventaja competitiva

Recursos y Capacidades Distintivas

Se pueden identificar tres recursos específicos que diferenciarán a nuestra propuesta de cualquiera existente en el mercado:

- Plataforma digital
- Inventario de ropa

- Alianzas estratégicas con la cadena de suministros (lavandería, sastrería, diseño, entrega)

En cuanto a la plataforma digital, o la aplicación que estará a disposición de las usuarias, podemos decir que es el punto neural del emprendimiento ya que será el lugar en el cual se dará el intercambio comercial con los clientes. Por este motivo, se desarrollará un portal de fácil uso, intuitivo y que responda a todas las necesidades de las usuarias para hacer su experiencia lo más grata y sencilla posible. Para esto, y como se verá más adelante, en el organigrama se contará con personal dedicado al mantenimiento, actualización e innovación constante de la aplicación.

Con respecto a las prendas disponibles para la renta y, en vista de que nuestra propuesta de valor ofrece estilo y variedad, es imprescindible mantener un inventario de prendas que estén siempre a la moda y basado en diferentes gustos personales. Este inventario deberá estar renovándose de manera seguida, evitar la repetición y mantener la calidad para que siempre parezca nuevo y luzca impecable.

Finalmente, pero no menos importante, las alianzas estratégicas que se deben establecer con los diferentes actores de la cadena de suministro son esenciales para lograr el funcionamiento del modelo propuesto. Dentro de estos actores se incluye a las empresas de lavandería, cadena de entrega/recepción y diseñadores de ropa. Al ser un *start-up* y considerando que las actividades anteriormente mencionadas están fuera del *core* principal del negocio, nos veremos en la necesidad de contratar estos servicios a través de alianzas sostenibles y duraderas a largo plazo. Aparte de la duración de los contratos, se debe conseguir también que cada una de estas piezas encajen a la perfección en nuestro modelo propuesto para asegurar tiempos de entrega, disponibilidad y eficiencia en costos y operaciones.

Resumen de Ventaja Competitiva

Habiendo descrito los recursos estratégicos con los que contará nuestra marca, podemos decir que la fuente de ventaja competitiva radicará en la integración y perfecta sinergia entre todos ellos para lograr una oferta innovadora, de fácil uso, eficiente y que esté siempre disponible para satisfacer los requerimientos de un nicho que, por su condición, exige un servicio que funcione casi a la perfección. La correcta integración de recursos brindará la seguridad a la usuaria de que tendrá las prendas seleccionadas, el día indicado, y en las mejores condiciones de calidad y limpieza.

Otra fuente de ventaja competitiva es que al momento no existe una oferta similar en el mercado y seremos los pioneros en ofrecer la alternativa de renta de ropa para mujeres embarazadas. Aprovechar el momento es indispensable para posicionar la marca en la mente y gusto de las consumidoras y, de esta manera, tomar una ventaja importante frente a nuevos competidores que sin duda surgirán en el camino. Para aprovechar esta fuente de ventaja, es importante volver a mencionar el hecho de que la cadena de suministro debe funcionar de manera perfectamente coordinada.

Un factor final que nos proveerá ventaja es que las herramientas de analítica de datos con las que contará la aplicación nos permitirá construir una importante fuente de datos para conocer las tendencias de consumidoras y de esta manera estar a la vanguardia en la innovación y satisfacer los gustos de las usuarias. Frente a opciones web competidoras que puedan surgir en el futuro, este tema constituirá una ventaja importante mientras más rápido podamos salir al mercado; por otro lado, frente a opciones de renta que no sean online, contaremos con una fuente inagotable de ventaja comparativa al aprovechar los datos que se puedan recabar e interpretar.

3.5 Organigrama inicial y equipo de trabajo

Cultura organizacional

En vista de que el negocio requiere que las actividades sean fluidas y totalmente integradas para cumplir con plazos, estándares de calidad e higiene, se ha determinado que el modelo de cultura organizacional más adecuado para este emprendimiento es del tipo Jerarquía.

El modelo seleccionado implica hacer énfasis en el establecimiento y aplicación de reglamentos y regulaciones, con el objetivo de que todas las actividades del negocio se encuentren enmarcadas en procedimientos claros. Bajo este modelo, es muy importante ofrecer seguridad y estabilidad en el empleo ya que cada uno de los miembros dominará las actividades a su cargo y deberá asegurar la eficiencia operativa a partir de la curva de aprendizaje generada a través del tiempo.

Organigrama y Equipo

El equipo mínimo viable que se requiere una vez lanzada la plataforma e iniciadas las operaciones, y en base a la cultura organizacional previamente descrita, se puede visualizar en la figura 3:

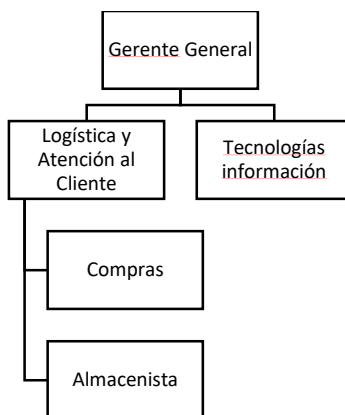


Figura 5 Organigrama y equipo inicial

Esta estructura se ha diseñado de esta forma debido a que cada una de las ramas organizativas se hacen cargo de una actividad estratégica o administración de un recurso o socio clave.

La estructura es del tipo funcional, dado que es importante realizar en énfasis entre la especialización del talento. Una organización funcional se sustenta en el conocimiento, lo cual facilita la toma de decisiones rápida y, dado que la comunicación es del tipo directa, apoya a la fluidez de las operaciones. (Minsal Pérez & Pérez Rodríguez, 2007)

La organización nace a partir de los socios fundadores, uno ocupando la posición de Gerencia General y el otro como accionista hasta poderse incorporar posteriormente como Gerente de Operaciones. La labor de este equipo, en un principio, será la contratación de los miembros iniciales y el establecimiento de alianzas comerciales con los socios estratégicos.

La construcción del equipo de trabajo iniciará una vez realizado el levantamiento de plataforma en conjunto con el outsourcing de desarrollo web. Mientras se culmina el desarrollo de la misma, se incorporará al personal de compras, de manera que se pueda levantar el inventario inicial que se montará en la página. Finalmente, una vez que el proyecto se encuentre listo para su lanzamiento, se contratará al personal operativo y TI.

Equipo Ejecutivo

El CEO tiene un *background* académico en ingeniería en sistemas, lo cual lo hace un ideal líder de un *startup* del tipo tecnológico. Ha tenido más de cinco años de experiencia en la dirección de proyectos de implementación de software y administración de datos. Así mismo, en los últimos cinco años ha desempeñado labores a nivel comercial y ejecutivo, adicionando a su perfil profesional conocimientos en desarrollo de presupuestos, manejo de recurso humano, elaboración de forecasting, manejo de cuentas, atención al cliente y liderazgo empresarial.

La socia accionista tiene una formación profesional intensiva en procesos de calidad, al haber laborado muy de cerca con la industria automotriz y participado de varios desarrollos de producto para la misma. Durante su carrera se ha desempeñado en el área de cadena de abastecimiento, cultivando habilidades de negociación con proveedores y alto *networking* en el mundo de la logística y transporte. Sus estudios en el área de ingeniería mecánica son una base sólida para la elaboración y control estadístico de procesos, así como el análisis de datos y planificación de la demanda.

Ambos fundadores tienen experiencia en manejo de equipos de trabajo diversificados, tanto en la industria manufacturera, de retail y tecnología. Actualmente se encuentran culminando su maestría en administración de empresas para fortalecer sus conocimientos adquiridos a través de su experiencia profesional.

Debido a la diversa combinación de habilidades y aptitudes de ambos profesionales, se considera que es un equipo con potencial de sinergia. Sin embargo, carecen de conocimiento y experiencia en el mundo textil y de la moda. Por este motivo, para cubrir esta brecha, se ha visto la necesidad de adquirir asesoría de la renombrada diseñadora de modas, Daniela Dueñas.

Para más detalle del perfil profesional de los profesionales mencionados, referirse al Anexo 9.

CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL

4.1 Introducción

En el presente capítulo se realizará un plan comercial a través del cual se diseñará una estrategia para posicionar Runway Belly en el mercado que se ha definido como objetivo. La idea es determinar la identidad del producto, establecer cuáles serán los medios de comercialización o puntos de venta, la estrategia de marketing y el esquema de precios que se utilizará para abordar y concretar un plan de ventas preliminar.

Como se ha visto a lo largo de los anteriores capítulos del presente proyecto, Runway Belly es un emprendimiento basado en el e-commerce, por lo que su pilar fundamental y su punto único de intercambio comercial es a través de una plataforma digital. Derivado de esto, se ha determinado que el plan de marketing deberá estar sujeto a las estrategias de marketing digital y atado de manera cercana a las redes sociales y la utilización de marketing de contenidos. Así mismo, y como se verá en el desarrollo de este capítulo, es importante mencionar que la estrategia de precios estará basada en un comparativo con el mercado existente, lo cual nos permitirá alcanzar el segmento objetivo planteado en el capítulo tres.

4.2 Estrategia de producto

Runway Belly es una plataforma digital a través de la cual las mujeres en período de gestación podrán acceder a la renta de una gran variedad de estilos de ropa para sentirse siempre a la moda, como y cuando quieran, mientras aportan a reducir el impacto ambiental. La plataforma es cómodamente accesible a través de un computador o dispositivo móvil (*smartphone* o *tablet*) sin

detrimento a su funcionalidad entre distintos medios. Además de ofrecer ropa de maternidad para toda ocasión (formal, oficina y casual), también ofrece foros, artículos sobre maternidad, lactancia y temas afines, así como otras herramientas relevantes que convierten al sitio en una comunidad más que en un simple sitio de *e-commerce*.

En un principio las usuarias de Runway Belly tendrán a su disposición dos modelos de renta:

- Renta puntual de vestidos formales
- Modelo de suscripción.

En el primer caso, las clientas accederán a una variedad de vestidos, los cuales podrán ser rentados para ocasiones puntuales. En el segundo caso, las usuarias accederán a la opción de suscribirse al servicio y escoger un paquete de 4 prendas simultáneas que recibirán mensualmente durante el tiempo seleccionado. En ambos casos, las usuarias tendrán a su disposición modelos a la moda y en diferentes tallas.

De acuerdo con Almquist, Senior, & Bloch, la combinación de valor percibido en ámbitos emocionales y funcionales se traduce en el fortalecimiento de fidelidad del cliente, aumento de la intención de compra, y un crecimiento en ventas sostenido (2016). Dentro de los 30 “elementos de valor” mencionados por dichos autores, Runway Belly ofrece los siguientes:

Tabla 5 Elementos de valor

Elementos funcionales	Elementos emocionales	Elementos transformadores	Elementos de impacto social
<ul style="list-style-type: none"> • Reduce costos • Reduce esfuerzos • Ahorra tiempo • Ofrece variedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Provee acceso • Atractivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Provee un sentido de pertenencia y comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Trascendencia personal

Los elementos funcionales son particularmente poderosos en el contexto económico del país, cuya sociedad tiende a ser sensible al precio en épocas de crisis. La combinación de elementos funcionales que ofrece Runway Belly se combina de manera armónica ofreciendo tanto ahorro como variedad (lo cual da una percepción de recibir más por menos), y evita la incomodidad de desplazarse físicamente a un lugar a probarse ropa.

Durante el embarazo, la mujer ve cómo su cuerpo se transforma. Runway Belly provee acceso a información relevante y real, mientras que representa un medio de cuidado a la imagen personal, al no tener que renunciar al estilo de la madre gestante.

Habíamos mencionado anteriormente que la plataforma digital ofrece también un medio de pertenencia a través de una comunidad de madres que están atravesando la misma situación. Esto obedece a un factor de valor del tipo transformación.

Por último, y alineado con la propuesta de valor de Runway Belly, el aportar a la sostenibilidad del medio ambiente y cuidado del planeta ofrece un sentido de trascendencia. El hecho de usar la plataforma digital afecta de manera directa y positiva al bienestar consciente del cliente.

El mensaje visual que se desea comunicar a través de la imagen de este proyecto es el de cuidado personal, ambiental, sofisticación y elegancia. Por ello se eligió el nombre Runway Belly, cuyo logo se presenta a continuación:



Figura 6 Logo Runway Belly

Así como se demuestra coherencia entre el mensaje y el logotipo escogido, se pretende mantener esta armonía en la comunicación social y de empaque de las prendas al ser enviadas a las clientes. Un prototipo de la página de inicio de la plataforma se puede encontrar en el Anexo 12.

4.3 Estrategia de canales

El canal que utilizará Runway Belly para el intercambio comercial con nuestros clientes será la plataforma digital propietaria y desarrollada por este emprendimiento. A través de este portal se mantendrá un proceso de venta y relación directa con las consumidoras. Consideramos que este esquema de e-commerce y propiedad sobre la plataforma nos permitirá libertad en cuanto a la apariencia del sitio, esquemas de marketing, actualizaciones y método de interacción con el mercado objetivo.

Al ser la tienda oficial de Runway Belly, el portal deberá ser muy vistoso, con un diseño especializado y, como se ha mencionado anteriormente, de fácil uso y extremadamente intuitivo. Para esto se contará desde un principio con un equipo de desarrollo IT como parte del organigrama

y personal de marketing que asesore en el desarrollo y mantenimiento del portal. La idea es invitar a que las usuarias no solo ingresen al sitio para exclusivamente rentar sus prendas durante su período de maternidad, sino que también creen un sentido de pertenencia y comunidad con la marca. Para esto, y como se verá más adelante, será imprescindible crear una estrategia muy poderosa de marketing digital y posicionamiento en los distintos motores de búsqueda.

4.4 Estrategia de promoción

Recordando que el segmento al cual se pretende apuntar es al de mujeres en edad fértil, con acceso a internet y de educación superior, la mejor forma de aproximarse y ser parte de su *top of mind* es a través del marketing digital. La presencia online será homologada en *Twitter*, *Linkedin*, *Facebook* e *Instagram*, y se creará un usuario de *Whatsapp Business* para facilitar la comunicación directa ante cualquier inquietud que pueda presentarse.

La estrategia de contenido tiene que encontrarse perfectamente alineada con la propuesta de valor y demostrar coherencia en la comunicación. La creación de contenido debe ser relevante, frecuente, y que llame a la acción. Es necesario hacer énfasis en la facilidad de uso de la plataforma a través de videos sencillos o infografías, para disminuir cualquier tipo de intimidación ante el uso de un modelo de negocio nuevo como el que se propone con Runway Belly.

La estrategia de marketing principal a utilizarse se clasifica como *Inbound*, o *Pull*. El objetivo de este tipo de marketing es resaltar el “*Why*” y no el “*What*” del famoso “círculo dorado” de Simon Sinek (2009). Deseamos que el cliente se identifique con la causa del emprendimiento y se aproxime por deseo propio a la promesa de valor que Runway Belly ofrece, fortaleciendo su

fidelidad. El enfoque es colaborativo, educativo, y sobre todo, cultiva el “boca a boca” que es tan poderoso en la cultura ecuatoriana.

Tomando en cuenta que existe un gran número de posibles usuarias dentro del mercado objetivo que no están al tanto del concepto de moda circular, o que no tienen en su *top of mind* la renta de ropa, se implementará una poderosa estrategia de marketing de contenidos aprovechando las ventajas de nuestro blog y publicaciones educativas permanentes. A través de optimización de motores de búsqueda (*SEO*) y *Adwords* estos contenidos atraerán a estas usuarias a nuestra plataforma de manera orgánica con la intención de convertirlas en nuevas clientes.

La estrategia *Outbound* o *Push* se limitará a publicidad que cultiva awareness, como anuncios físicos o digitales gestionados en conjunto con posibles marcas asociadas que compartan los mismos valores que Runway Belly, como, por ejemplo, Superfoods Ec.

4.5 Estrategia de *pricing*

La estrategia de *pricing* que se adoptará es según el mercado. Al encontrarnos en un entorno económico y social con alta sensibilidad al precio, es inviable asignar un precio superior al de una prenda nueva. Según las encuestas realizadas en capítulos previos, parte del “dolor” del consumidor se atribuye al alto costo que involucra la compra de ropa que se usa por un período de tiempo muy limitado.

En base a lo anteriormente expuesto, al análisis de las encuestas realizadas y una comparativa de precios con posibles competidores, en el capítulo 2 se determinó que la tarifa propuesta mensual por el alquiler de cuatro prendas simultáneas será de \$34,99 USD. Mientras tanto, para el alquiler puntual de vestidos cortos y largo será de \$49,99 USD y \$69,99 USD, respectivamente.

Nótese que se ha utilizado una estrategia de precio apoyada en economía del comportamiento. Según Restrepo, el uso de precios con decimales en lugar de números redondos estimula la demanda debido a que de manera inconsciente se descartan los dígitos decimales, redondeando el precio hacia abajo (2007).

En base a la matriz de Kotler que se ilustra en la figura 6, nuestra estrategia de *pricing* nos ubica en “Excelente valor”

		Precio		
		Alto	Medio	Bajo
Calidad del producto o servicio	Alto	Premium	Alto valor	Excelente valor
	Medio	Sobreprecio	Promedio	Buen valor
	Bajo	Estafa	Economía falsa	Económico

Figura 7 Matriz de Kotler

4.6 Plan de ventas

Conscientes de que este modelo de negocios plantea un cambio sustancial en el comportamiento y hábitos de consumo del mercado objetivo, se ha planteado hacer un pronóstico de ventas trimestral durante tres años para medir de manera real los resultados. Se considera que

un período menor no permitiría obtener resultados concluyentes que nos permitan tomar decisiones.

Bajo este esquema, y tomando en cuenta el mercado alcanzable de 53,965 mujeres que se determinó en el capítulo 2, se estima que Runway Belly alcanzará en el primer año una tasa de penetración del 4% en cada uno de los modelos planteados, obteniendo un total de 971 clientes anuales para el caso de suscripción mensual y 1.187 para la renta puntual de vestidos¹, que incluye la opción de vestidos largos (19%) y vestidos cortos (81%)

Tabla 6 Penetración mercado año 1

Modelo	Mercado objetivo	Penetración Año 1	Clientes
Suscripción	24,284	4%	971
Renta vestidos	29,681	4%	1.187

Partiendo del pronóstico de penetración del año 1 y la estrategia de precios establecida en este capítulo se procede a elaborar el pronóstico de ventas de la tabla 7, el cual considera las siguientes variables adicionales: en el modelo de suscripción representa 4 transacciones², la renta puntual de vestidos cortos se limitará exclusivamente al tercer trimestre del año³, la renta de vestidos largos tendrá mayor demanda en el cuarto trimestre del año⁴ y una estimación de crecimiento de ventas del 15% y 18% respectivamente para el año 2 y 3.

Tómese en cuenta una línea de “Otros ingresos”, la cual representa un porcentaje fijo de ropa que se liquida a descuento para recuperar parte de la inversión y renovar la oferta.

¹ De acuerdo al estudio de mercado realizado en el capítulo 2, el 45% de las personas optarían por el modelo de renta mensual mientras que el 55% restante se inclina por la renta puntual de vestidos

² Se estima que cada usuaria accederá al modelo de suscripción por 4 meses como se determinó en base a análisis de mercado en el capítulo 2

³ Época de verano y que tradicionalmente representa la temporada de eventos al aire libre

⁴ Temporada de eventos nocturnos por las características del clima

Tabla 7 Plan de ventas, en USD

	Año 1				
	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	
Suscripción	45.347	45.347	45.347	45.347	
Puntual	0	0	48.073	15.788	
Otros ingresos	0	0	0	0	Σ Año 1
Total	45.347	45.347	93.420	61.135	245.249
	Año 2				
	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	
Suscripción	52.149	52.149	52.149	52.149	
Puntual	0	0	55.284	18.156	
Otros ingresos	1.377	1.377	1.377	1.377	Σ Año 2
Total	53.526	53.526	108.810	71.682	287.544
	Año 3				
	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	
Suscripción	61.536	61.536	61.536	61.536	
Puntual	0	0	65.235	21.424	
Otros ingresos	617	617	617	617	Σ Año 3
Total	62.153	62.153	127.388	83.577	335.271

CAPÍTULO 5: PLAN FINANCIERO

5.1 Supuestos generales

Para el desarrollo de las proyecciones de ventas y estados financieros en los próximos cinco años, se toma en cuenta, principalmente, que el Ecuador se mantiene como una economía dolarizada durante el período de estudio y que el factor inflación no jugará un papel significativo en precios⁵. Por este motivo, tanto el precio ofertado por los servicios de renta como el de la ropa adquirida se mantienen para todos los años proyectados (con excepción del análisis de sensibilidad).

La fuerte tracción que adquieren cada vez más las tendencias como economía colaborativa, economía circular, y cuidado del medio ambiente, así como el constante rubro de publicidad y marketing, justifica las tasas de crecimiento anuales que acompañan los demás supuestos detallados en el Anexo 13.

Para alcanzar una mayor precisión en el cálculo y proyección de resultados, se tomó en cuenta un factor de simultaneidad de embarazo de 0,44 (4/9), el cual aplicamos al valor del mercado alcanzable penetrado para considerar que, de los nueve meses de embarazo, las usuarias adquieren nuestro servicio de renta aproximadamente desde el sexto mes al noveno, período en el cual el cuerpo presenta cambios fisiológicos significativos que en efecto justifican la renta de ropa.

⁵ El sitio de la IMF presenta el WEO (World Economic Outlook) de manera bianual. Debido al alto nivel de incertidumbre en las condiciones económicas globales actuales, el IMF declara que sus proyecciones sólo se extenderán al 2021. En base a los datos disponibles, los cuales se detallan en el Anexo 13 como informativos, consideramos conservador evitar la modificación de precios en nuestra proyección y escenarios.

El factor de penetración, mencionado en el Capítulo 4, se considera del 4% en base a que parte de la inversión inicial contempla una gran campaña publicitaria, la cual se detalla en el Anexo 25 junto con las demás inversiones en T_0 .

Para una correcta estimación del costo de personal operativo, se tomó en cuenta el salario básico mínimo unificado con una tasa de incremento del 4% anual. Para el personal administrativo se manejaron incrementos de sueldo graduales en años posteriores, de acuerdo al detalle en el Anexo 27.

5.2 Estructura de capital y financiamiento

Para iniciar con el negocio se va a requerir una inversión inicial de \$80,000 USD que provendrán de un préstamo de \$40,000 USD (50%) con familiares y \$40,000 (50%) de capital propio de los accionistas. Los fondos descritos se utilizarán de la siguiente manera:

Tabla 8 Destino inversión inicial

Detalle	Valor	Clasificación	Años de vida útil	Valor de salvamento
Gastos de constitución	2.000	Gastos		
Permiso de funcionamiento	1.500	Gastos		
Equipos de cómputo	5.600	Activo fijo	5	-
Activo fijo operacional	45.990	Activo fijo	2	-
Plataforma web	5.000	Activo fijo	10	-
Campaña de marketing	4.000	Gastos		
Caja	15.910	Caja		
Total	80.000			

Como se puede observar en la Tabla 8, el activo que mayor inversión requiere es el “Inventario ropa inicial” ya que será el capital de trabajo en el cual se basa el emprendimiento.

Para el préstamo inicial de \$40,000 USD, se cuenta con condiciones favorables a través de un convenio con familiares directos quienes acuerdan recibir un interés anual de 9.33% pagadero de forma mensual por 5 años. Dentro del acuerdo se determina un pago de capital de \$8,000 USD al final de cada año hasta completar el pago total de la deuda. Por las condiciones del negocio, y con el objetivo de mantener una relación deuda/capital estable, en el tercer año se considera conseguir un préstamo bancario de \$25,000 USD con interés de 11.23%, pagadero a 5 años. En el Anexo 14 se puede observar a detalle la información correspondiente a estos préstamos.

En cuanto a la política de repartición de dividendos, se determina que en los años 1 y 2 los mismos serán retenidos y serán reinvertidos en el negocio, mientras que en el año 3 se hará una repartición del 50% y a partir del año 4 se entregará la totalidad de la utilidad generada. No se considera una devolución de capital a los propietarios en los 5 años proyectados.

A partir de los supuestos indicados en el Anexo 13 y la política de relación deuda/capital se obtuvo un WACC del 18,92%. A continuación, se muestran las fórmulas utilizadas para obtener la rentabilidad esperada por los accionistas a la realidad ecuatoriana, y el WACC, así como el resumen de resultados.

$$Re = Rf + Rp + \beta l(Rm - Rf)$$

$$WACC = \frac{E}{D + E} (Re) + \frac{D}{D + E} (Rd)(1 - T)$$

Tabla 9 Cálculo Re y WACC

Rendimiento requerido por accionistas (EEUU)	Re(EEUU)	13,49%
Rendimiento requerido por accionistas (Ecuador)	Re (Ecu)	30,83%
Tasa Activa Máxima Convencional	Rd	9,33%
Promedio ponderado del costo de financiamiento 1 a 5 años	WACC	18,92%

5.3 Estados financieros proyectados

Para determinar las condiciones del negocio a lo largo del tiempo, se hace una proyección del estado de pérdidas y ganancias (Anexo 15) y balance general de la empresa (Anexo 18) tomando en cuenta las consideraciones que se detallan en esta sección.

Para la proyección de ventas se considera la penetración de mercado del 4% antes mencionada, y una estimación de crecimiento en ventas de 15% para el segundo año, 18% para el año 3, y 20% para el año 4 y 5. Las proyecciones consideran los mismos crecimientos anuales para los dos modelos de negocio disponibles, es decir, renta por suscripción y renta puntal de vestidos cortos y largos.

Tabla 10 Proyección de ventas anual, en USD

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ingresos Suscripción	181.388	208.596	246.144	295.372	354.447
Ingresos Puntual	63.861	73.440	86.659	103.991	124.789
Otros Ingresos	0	5.508	2.468	5.744	4.943
Total Ingresos	245.249	287.544	335.271	405.107	484.179

Los costos de venta consideran la logística para entrega/devolución de prendas, sanitización/sastrería y empaques. Por este motivo, a medida que hay un crecimiento en el

número de ventas, los costos asociados se incrementarán en la misma medida, suponiendo un importante egreso dentro de los estados.

Tabla 11 Costos de venta, en USD

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Costo logístico Suscripción	41.472	47.693	56.278	67.533	81.040
Costo logístico Puntual	9.498	10.922	12.888	15.466	18.559
Sanitización y sastrería	76.731	95.659	119.054	148.007	176.460
Empaque	2.508	4.780	6.700	9.368	12.814
Total costos variables	130.209	159.055	194.920	240.374	288.873

En cuanto a gastos, se consideran aquellos que se realizan para el inicio de la operación en el Año 0 y que ya fueron descritos en la sección 5.2. Así mismo, se incluyen todos aquellos gastos generales que serán parte de la operación como renta de oficina, servicios básicos, hosting de la aplicación, marketing y personal. Como se puede ver en el estado de pérdidas y ganancias, el gasto que la empresa hace en personal es elevado a pesar de que se cuenta con un equipo pequeño a lo largo de la proyección, sin embargo, como se especifica en el Anexo 27, es imprescindible considerar todas las obligaciones laborales y esto incrementa considerablemente este rubro.

Tabla 12 Gastos fijos, en USD

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Siniestralidad	368	423	499	589	707
Cloud Services	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440
Arriendo	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
Servicios generales de oficina	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160
Publicidad y marketing	3.600	3.600	4.800	4.800	6.000
Personal	65.651	68.059	73.427	73.787	74.162
Total costos fijos y semifijos	80.419	82.883	89.526	89.976	91.669

La depreciación es otro rubro importante que se aprecia en el estado de pérdidas y ganancias y esto viene dado por el manejo que se da al inventario de ropa. Por las características del negocio de renta de prendas de vestir, este rubro se lo tratará como un activo fijo operacional con depreciación de 2 años, y no como un inventario común. Es importante mencionar que, por el desgaste normal en el uso de prendas, la alta rotación de la moda, el incremento de ventas y el gusto de las usuarias, todos los años se requerirá hacer inversiones altas en renovación de este bien de capital. También se considera que al final de cada año habrá un 30% de prendas que deberán ser dadas de baja por distintas circunstancias para lo cual, al siguiente año, se deberán reponer estas prendas más el incremento de artículos necesarios para cubrir la nueva demanda. A partir de estas consideraciones se ha proyectado la depreciación del inventario que se puede revisar a detalle en el Anexo 19. Dentro de los activos también se considera a los equipos de cómputo asignados al personal y la plataforma digital.

Las cuentas por pagar mencionadas en los balances se refieren a los pagos pendientes por compra de inventario nuevo que se hará al final de cada año y que se pagarán al inicio del año siguiente.

Bajo el modelo estudiado y como resultado de la operación se puede ver que el negocio produce utilidad a partir del primer año y esto va creciendo a lo largo de los años. Como política se ha determinado, como se explicó en la sección 5.2, que los dividendos solo se repartirán a partir del tercer año de operación con el objetivo de mantener estabilidad en la relación deuda/capital y por precaución con la salud del negocio.

5.4 Flujo de efectivo proyectado

En el Anexo 17 se detalla la proyección de los flujos de efectivo, donde se puede ver que desde el primero año se cuenta con flujos positivos y la tendencia se mantiene positiva durante los 5 años mostrados.

En cuanto a los flujos de inversión, se incluye año a año los desembolsos que se hacen por concepto de nuevo inventario, pero también se incluye, como se explicó en la sección 5.4, la venta de activo operacional que está con baja rotación y que se lo vende a precio de liquidación.

Finalmente, en el flujo de financiamiento se considera la inyección de capital inicial de los accionistas, préstamos adquiridos durante los 5 años y distribución de dividendos.

5.5 Punto de equilibrio

Se realizó el cálculo tanto del punto de equilibrio contable como el financiero, pues es de conocimiento común que el punto de equilibrio contable no toma en cuenta la inversión inicial y considera todos los ingresos no monetarios para ajustar el flujo de caja. Se obtuvieron valiosas observaciones en el desarrollo de este análisis, cuyo despliegue numérico se encuentra detallado en el Anexo 20.

El apalancamiento operativo es de 0,81 el primer año, y se reduce, disminuyendo el riesgo, a medida que se desarrolla el proyecto alcanzando un valor de 0,47 al año 5, lo cual es lógico tomando en cuenta el crecimiento esperado. Un apalancamiento operativo en este orden de magnitud nos indica que existe un menor factor amplificador de la rentabilidad ante una variación

en ventas. Un incremento del costo fijo o, preferiblemente una reducción del costo variable permitirá revertir esta tendencia.

Para alcanzar el punto de equilibrio contable en el año 1, se requiere alcanzar 4.732 alquileres anuales por suscripción, 879 alquileres puntuales de vestidos cortos, y 206 alquileres de vestidos largos. Comparativamente, para alcanzar el punto de equilibrio financiero en el año 1, se requiere alcanzar 4.092 alquileres anuales por suscripción, 760 alquileres puntuales de vestidos cortos, y 178 alquileres de vestidos largos.

El punto de equilibrio financiero se encuentra atado a las restricciones de porcentaje de usuarias que acceden a un servicio o a otro, mientras tanto, en el punto de equilibrio contable realizado por tipo de producto la proporción no es controlada. Por ese motivo, para determinar el punto de equilibrio contable, se realizó un análisis global que es más preciso debido a la estabilidad de los criterios y a su coherencia con el volumen de ventas recabado a partir de las encuestas e investigación de mercado.

En base a lo anterior, es importante señalar que se supera el punto de equilibrio financiero desde el primer año de operación con apenas 91 alquileres mensuales por suscripción (1.092 anuales), 201 alquileres de vestidos cortos formales, y 47 alquileres de vestidos largos formales, en términos anuales.

5.6 El TIR y el VAN

El flujo de efectivo descontado se realizó en base a la proyección de 5 años, considerando un valor terminal con un crecimiento proyectado en ventas del 15%. El resumen de este análisis se encuentra en el Anexo 21.

Para el escenario base se obtuvo un valor de VAN positivo de \$ 285.567, TIR de 43.46% y un índice de rentabilidad de 5.46, apuntando a un resultado favorable. Sin embargo, es importante señalar que el período de recuperación de la inversión, calculado con el flujo descontado acumulado, es mayor a los 5 años analizados.

5.7 Análisis de sensibilidad y escenarios

En adición a un escenario base que se ha estudiado durante el presente capítulo, también se han definido dos escenarios alternativos para analizar las consecuencias y efectos sobre el estado financiero de la empresa cuando ciertas variables sensibles son modificadas. Para este caso en particular se determinó que las variables más sensibles serán la tasa de penetración y el costo de las prendas de vestir. La tasa de penetración puede variar en base a las campañas de marketing, aceptación del producto y situación económica del país. Con respecto al costo de las prendas, se ha acordado con el proveedor precios diferenciados de acuerdo a la cantidad de prendas que se compren.

Tabla 13 Variación sensibilidad por escenario

Variable	Optimista	Base	Pesimista
Tasa de penetración	5%	4%	3%
Costos de ropa			
Vest. Liviano	30	30	40
Pantalón	20	20	35
Blusa	15	15	30
Falda	20	20	25
Formal Corto	130	130	130
Formal Largo	250	250	250
VAN	616.934	285.567	-73.595

Como se observa, el escenario pesimista se ve afectado por un incremento sustancial en el costo de las prendas debido al volumen adquirido, dando como resultado un VAN negativo de \$ -73.595. Para el caso del escenario optimista, los precios de las prendas serán iguales a las del escenario base a pesar de que se adquirirá una mayor cantidad. En este último caso se obtendrá un VAN positivo de \$ 616.934 gracias a la gran cantidad de usuarias que se consideran. Los estados financieros y flujos proyectados para cada escenario se pueden analizar a más detalle en los Anexos 23 y 24.

CONCLUSIONES

En base al trabajo de investigación realizado, se ha validado, efectivamente, la hipótesis de que existe un mercado de mujeres gestantes ecuatorianas a quienes les resulta atractivo rentar ropa de maternidad en lugar de adquirirla, a pesar de que existe también una porción significativa de potenciales usuarias que presentan recelo ante dicho modelo de negocio. Se identificó que los principales “dolores” del mercado objetivo, bajo el modelo actual de venta de ropa son: el alto costo de las prendas y la reducida variedad de modelos disponibles.

El estudio reveló que los factores principales por los cuales las posibles usuarias se mostrarían renuentes a utilizar el servicio son la higiene de las prendas, el estado de las mismas y su renovación. A partir de esto, la estrategia debe enfocarse y enfatizar en estos tres factores para conseguir e la penetración inicial del mercado estimada y el crecimiento proyectado.

Debido a la necesidad de contar con indumentaria de la más alta calidad y mejores condiciones para el segmento analizado, se identifica una necesidad de inversión alta, no sólo en el primer año, sino de manera constante para la renovación del inventario.

Los retos más grandes del proyecto son del tipo logístico, pues el inventario se encuentra en constante movimiento y rotación a nivel nacional. El envío, retiro y proceso de sanitización de prendas deberá ser lo suficientemente eficiente para asegurar una mayor disponibilidad por prenda de manera que no crezca el activo de manera innecesaria.

El alcance del estudio fue realizado solamente a nivel nacional. A pesar de que un análisis regional que involucre a otros países pueda representar un mayor volumen de posibles usuarias, el reto logístico es significativo y requeriría un estudio a mayor profundidad.

REFERENCIAS

- Almquist, E., Senior, J., & Bloch, N. (Septiembre de 2016). The Elements of Value. Recuperado de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>
- Calvopiña, S. (25 de noviembre de 2019). Preparación trabajo de titulación. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Damodaran, A. (5 de Enero de 2020). Data: Current. Recuperado de Damodaran Online: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- del Ecuador, A. D. I. T. (2019). Asociación de Industrias textiles del Ecuador. Recuperado de <https://www.aite.com.ec/>
- del Ecuador, V. (2015). Estrategia nacional para el cambio de la matriz productiva. Quito: Vicepresidencia del Ecuador. Recuperado de <https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/ENCMPweb.pdf>
- De Prati. (s.f.). Home. Recuperado de De Prati: <https://www.deprati.com.ec/>
- Dresscode. (s.f.). Inicio. Recuperado de Dresscode: <https://www.dresscode.ec/>
- Eta Fashion. (s.f.). Recuperado de Eta Fashion: <https://www.etafashion.com/>
- Fabrizio, N. (2006). Ventaja Competitiva. Nota Técnica Particular FN-002, Quito-Ecuador. Global Fashion Agenda. (2019). 2020 Circular fashion system commitment. Status Report. Recuperado de: <https://www.globalfashionagenda.com/commitment/#>
- Gómez, D. (20 de Mayo de 2014). Qué son mercados de nicho, sus beneficios y ejemplos prácticos. Recuperado de Bien Pensado: <https://bienpensado.com/que-son-mercados-de-nicho-sus-beneficios-y-ejemplos-practicos/>
- INEC. (2011). Encuesta de estratificación del nivel socioeconómico NSE 2011. Recuperado de https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- Mamma Bella. (s.f.). Recuperado de Mamma Bella: <https://www.mamma-bella.com/>
- Matriz de tasas de interés. (Mayo de 2020). Recuperado de CFN: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/tasaDEinteres/tasa-de-interes-actual.pdf>

- Minsal Pérez, D., & Pérez Rodríguez, Y. (Octubre de 2007). Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización. Recuperado de ACIMED: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000010
- Morlet, A. et al. (2017). A new textiles economy: redesigning fashion's future. Ellen MacArthur Foundation. Recuperado de <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/>
- Morrison H., Petherick, L., Ley K. (2019). The future of circular fashion. Assessing the viability of circular business models. Report from Accenture Strategy & Fashion for Good. Recuperado de <https://d2be5ept72nvlo.cloudfront.net/2019/05/The-Future-of-Circular-Fashion-Report.pdf>
- Oakley, D. (28 de octubre de 2018). Rent the Runway Business Model Canvas. Recuperado de Denis Oakley & Co: <https://www.denis-oakley.com/rent-the-runway-business-model-canvas/>
- Organización Mundial de la Salud. (25 de septiembre de 2018). Salud de la mujer. Recuperado de Organización Mundial de la Salud: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/women-s-health>
- Promperú. (2011). Perfil de mercado de software en Ecuador. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/119494388rad1732B.pdf>
- Rent the Runway. (s.f.). Pick a Plan. Recuperado de Rent the Runway: https://www.renttherunway.com/plans?&source=maternity_lp&object=ec
- Restrepo Abad, N. (2007). Estrategia de precios: un enfoque de mercadeo para los negocios. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Riesgo País EMBI – América Latina – Serie Histórica. (Mayo de 2020). Recuperado de Invenómica: <https://www.invenomica.com.ar/riesgo-pais-emb-america-latina-serie-historica/>
- Simulador de créditos. (2020). Recuperado de Banco del Pichincha: <https://www.pichincha.com/portal/Simuladores/Creditos>
- Sinek, S. (Septiembre de 2009). How great leaders inspire action. Obtenido de TED: https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=en
- Thompson, D., & Weissmann, J. (2012). The cheapest generation. The Atlantic, 22. Recuperado de <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2012/09/the-cheapest-generation/309060/>

World Economic Outlook Database. (Abril de 2020). Recuperado de International Monetary Fund:
<https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2020/01/weodata/index.aspx>

ÍNDICE ANEXOS

Anexo 1 Análisis sectorial detallado	65
Anexo 2 Encuesta de investigación de variables valiosas al consumidor y de posicionamiento .	67
Anexo 3 Determinación del TAM, SAM y SOM	71
Anexo 4 Buyer persona	72
Anexo 5 Guiones estándar para entrevistas a profundidad	73
Anexo 6 Diseño de encuesta.....	75
Anexo 7 Resultados de encuestas	78
Anexo 8 Business model canvas	83
Anexo 9 Hojas de vida del equipo fundador.....	86
Anexo 10 FODA	93
Anexo 11 Matriz de gestión de riesgos.....	94
Anexo 12 Prototipo página inicio Runway Belly	97
Anexo 13 Supuestos generales	98
Anexo 14 Detalle y amortización de préstamos adquiridos.....	99
Anexo 15 Estado pérdidas y ganancias proyectado escenario base	100
Anexo 16 Estado de variaciones de capital contable proyectado escenario base.....	101
Anexo 17 Estado flujo de efectivo proyectado escenario base.....	102
Anexo 18 Balance proyectado escenario base	103
Anexo 19 Depreciación de los activos	104
Anexo 20 Punto de equilibrio contable y financiero	105
Anexo 21 Flujo de caja, VAN y TIR	106
Anexo 22 Ratios financieros de escenario base proyectado	107
Anexo 23 Estados proyectados escenario optimista	108
Anexo 24 Estados proyectados escenario pesimista	110
Anexo 25 Detalle de inversiones en T ₀ y años posteriores.....	112
Anexo 26 Detalle del capital de trabajo.....	113
Anexo 27 Detalle de la situación laboral	114

ANEXO 1 ANÁLISIS SECTORIAL DETALLADO

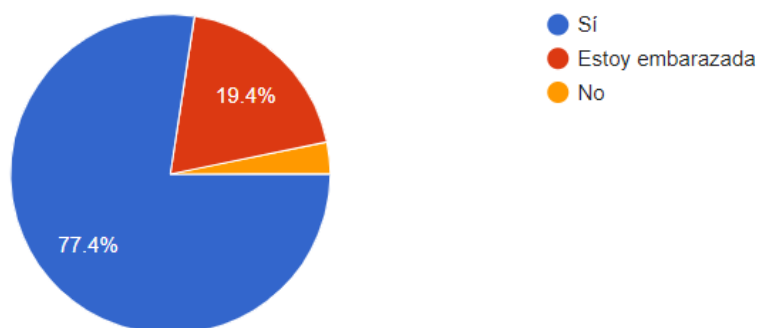
Fuerza de Porter	Valoración	Descripción	Propuesta de valor (estrategia de mitigación)
Rivalidad en la industria	Alta	<p>Competencia local</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Retail</i> • Confección personalizada de prendas • Reventa por medios físicos y digitales <p>Competencia internacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ropa de maternidad que es importada personalmente 	Modelo de negocio de renta que permita beneficiarse de variedad, moda, comodidad a un precio asequible y de fácil acceso a través de canal de distribución web.
Amenaza de posibles sustitutos	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Ropa prestada de amistades o familiares. • Modificación de prendas propias. 	Oferta de prendas al gusto personal de la usuaria y colecciones modernas.
Amenaza de nuevos entrantes	Alta	La barrera de entrada para nuevos entrantes es baja debido a requisitos de capital moderados y acceso de economías de escala de parte de la competencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Convenio con diseñadores reconocidos • Innovación constante • Colección variada para diferentes modas • Precios percibidos como razonables • Apoyo del gobierno como producto nacional • Plataforma digital especializada • Inclusión de herramientas de acompañamiento durante y después del período de gestación.
Poder de negociación de clientes	Alta	El mercado no se encuentra muy fragmentado, y por la naturaleza efímera de uso de las prendas, la sensibilidad al precio es alta.	<ul style="list-style-type: none"> • Precio más bajo que competencia • Valor percibido es más alto que

			posibles sustitutos o competencia actual
Poder de negociación de proveedores	Baja	<ul style="list-style-type: none"> • Al existir variedad de proveedores que pueden ofertar sus productos a través del canal sugerido, el poder de negociación de los mismos se reduce • Existe una gran cantidad de operadores logísticos compitiendo entre ellos, lo cual beneficia el poder de negociación frente a ellos 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer convenios con varios proveedores

ANEXO 2 ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN DE VARIABLES VALIOSAS AL CONSUMIDOR Y DE POSICIONAMIENTO

Eres madre?

31 responses



¿Qué variables son importantes para ti a la hora de elegir ropa de maternidad?

31 responses

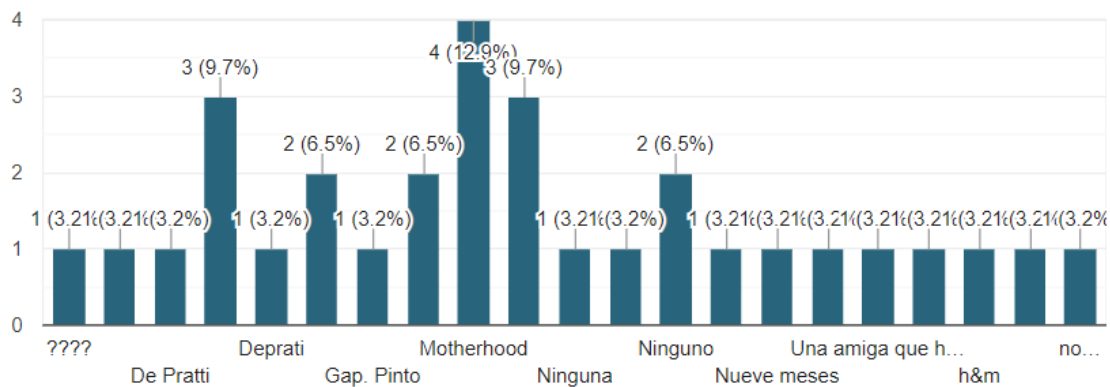
Comodidad
Comodidad
comodidad suavidad
comodidad
Que sea bonita y comoda
comodidad, practicidad y que sea linda
Comodidad, estilo
Cómoda y a la moda
Comodidad, diseño de moda, precio
Comodidad, estilo, precio, calidad
Comodidad. Talle.

(continuación)

Calidad, comodidad, precio
Que sea comoda
La comodidad, el precio
comodidad y diseño
Comodidad estilo
Comodidad, calidad, diseño, precio
Estilos actuales
Que sea ropa normal bonita pero cómoda
Que sea comoda, comprar algo que me guste,
Ropa cómoda pero a la vez que te haga lucir bien (no gorda ni desalineada) , que sea practica para ir a la oficina y a una reunión con amigos (multiusos)
Colores
Cómoda y bonita
Moda
La comodidad
Comodidad y moda

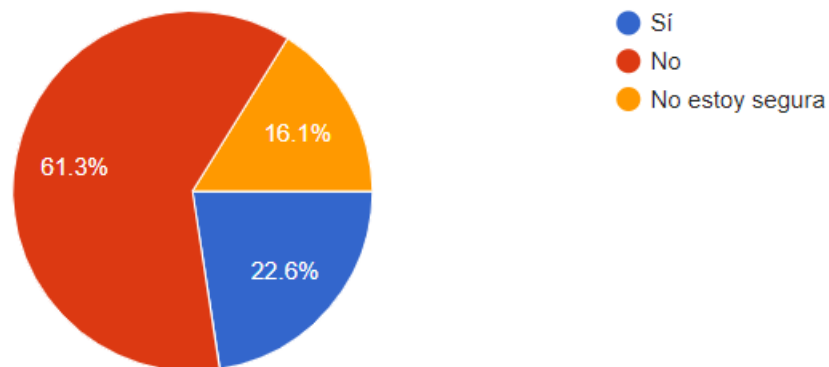
Menciona el primer proveedor o fuente de ropa de maternidad que venga a tu cabeza

31 respuestas



Rentarías ropa de maternidad?

31 responses



Por favor, elaborar sobre el por qué de tu respuesta anterior

31 responses

No agrada la ropa rentada
g<sbnz
Porque es una ropa que se usa para esa única ocasión
Me parece antihigiénico . No necesitas comprar mucha ropa así que vale la pena la inversión .
La compra y regalaría no hay confianza para alquilar ropa
sí porque es muy caro comprar
Por higiene
Por q ahora puedes usar incluso tu ropa habitual, y comprarla por q hay mayor variedad
No uso ropa ajena no me sentiría cómoda con eso
Si la ropa es de algún familiar la podría utilizar
Las prendas de vestir son íntimas, pero la de maternidad tiene un uso temporal
Porque me parece que es muy personal la ropa que uno usa

(continuación)

Porq el uso de ropa es momentáneo si tienen la higiene adecuada es una buena opción rentar ropa para eventos especiales

Higiene.
Estado.

Es ropa que se usa solo por un tiempo y se queda archivada

No se me hace muy higiénico que digamos

Porque no me gusta alquilar ropa

Por que la ropa es personal y muy delicada para ese periodo

Ropa es personal, no sabes que tipo de cremas, desodorantes, etc usan las otras personas. Solo rentaría si fuera un vestido para un evento formal... pero de ahí ropa del diario... no.

Por sanidad

Por limpieza ya que el uso de la ropa materna considera que es personal

No rentaría ropa de maternidad porque no me gustaría no saber quién la usó antes. Además porque las mujeres en el embarazo usamos productos para evitar las estrías y muchas veces queda algo del olor en la ropa y otra cosa que tienen las mujeres embarazadas es muy buen olfato. Me daría cosas alquilar ropa.

por Higiene

Sólo se usa poco tiempo mientras tenga un buen estado es una buena forma de ahorro

Depende de la persona, si es flia o amistades si..

Estar embarazada es una etapa temporal, donde quieres disfrutar de esta etapa de la vida pero a la vez quieres regresar a ser la misma persona de antes. Es por esto que quieres verte bien, linda, moderna y cómoda pero no invertir demasiado en ropa que no usarás por mucho tiempo

No suelo alquilar nada de ropa ni vestidos ni nada

Rentaría o regalaría porque no voy a tener más hijos

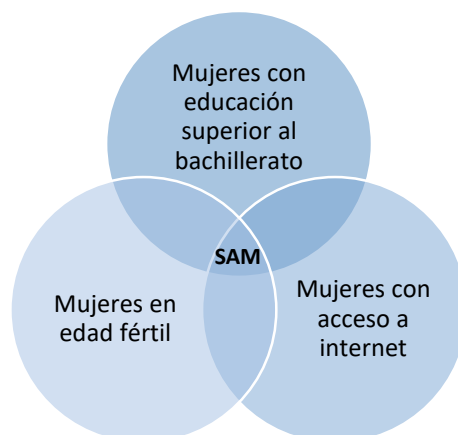
Me parece que es muy personal

La donaría

No me pondría ropa usada

ANEXO 3 DETERMINACIÓN DEL TAM, SAM Y SOM

Para obtener el SAM, se intersecó a la población de mujeres en edad fértil, con las variables de educación superior y acceso al internet.



Para obtener el SOM, se calculó la cantidad de mujeres del grupo SAM que se encuentran en período de gestación de manera activa. A continuación, se muestran los datos y ejemplos de cálculo.

A	B	C	D	E
Total mujeres	Total mujeres en edad fértil (TAM)	Porcentaje de mujeres fértiles / total mujeres	Total mujeres con educación superior	Acceso al internet
8,085,620	4,042,810	50%	5,705,608	75%

F	G	H	I	J
Total mujeres con acceso a internet	Mujeres en edad fértil, de educación superior y acceso a internet (SAM)	Mujeres en edad fértil, educación superior, acceso a internet y embarazo activo (SOM)	% Mercado alcanzable	Mercado alcanzable
6,096,557	2,151,014	155,967	34.6%	53,965

Para determinar el SAM (columna G), es decir, el número de mujeres en edad fértil, de educación superior y acceso a internet, se multiplicaron las columnas C, D y E:

$$SAM = \text{porcentaje de fertilidad} \times \text{número de mujeres en educación superior} \times \text{porcentaje de acceso a internet}$$

$$= 50\% \times 5,705,608 \times 75\%$$

$$= 2,151,014$$

Para obtener el SOM, se utilizó la data estadística del INEC.

ANEXO 4 BUYER PERSONA

BUYER PERSONA



"Quiero verme linda, moderna y cómoda pero no invertir demasiado en ropa que no usaré por mucho tiempo" - Erika

Edad: 29

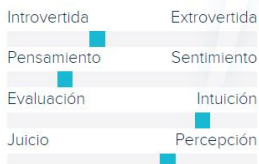
Trabajo y educación: Coordinadora de mercadeo, MBA

Familia: Recién casada, embarazada de 16 semanas

Lugar: Quito, Ecuador

Intereses: Cuidado del medio ambiente, moda, lectura.

Personalidad



Sensible al precio

Cuidado personal

Curiosidad

Vanguardia

Conciencia ambiental

Metas

- Ahorrar para poder apoyar a mantener mi familia.
- Reducir mi aporte al impacto medioambiental.
- Verme bien en todo momento.

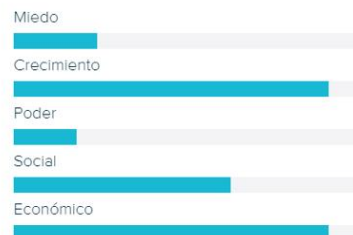
Frustraciones

- La ropa de maternidad es demasiado cara para el poco tiempo que la voy a usar.
- No tengo qué hacer con la ropa de maternidad que ya usé y no me queda.
- La ropa de maternidad que me pueden prestar mis amigas y familiares no es de mi estilo.

Biografía

Erika nació en Bogotá el 12 de diciembre de 1991. Tras graduarse de la universidad, se encuentra trabajando en el departamento de mercadeo de un startup de tecnología. Se casó hace un año y se encuentra esperando su primer hijo. Alquila un departamento con su esposo y se encuentran ahorrando para recibir a su primogénito. Erika disfruta del tiempo en familia, y en sus tiempos libres se dedica a revisar sus redes sociales. Ella separa su basura e intenta reducir su consumo de plásticos desechables, dado que le preocupa la crisis climática.

Motivaciones



Marcas e Influencias



Fuentes de información



ANEXO 5 GUIONES ESTÁNDAR PARA ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

Entrevista a posibles consumidores:

- (Introducción y presentación del entrevistador)
- ¿Qué edad tienes?
- ¿Dónde estudiaste?
- ¿Cuántos hijos tienes?
- (Presentación del proyecto)
- Durante el embarazo, ¿qué tipo de ropa utilizas/utilizaste?
- ¿Cómo fue tu experiencia de embarazo?
- ¿Por lo general, te gusta ir a comprar ropa?
- ¿Cuál es tu estilo? ¿Cambió este cuando estabas gestando?
- ¿Cuál es tu posición ante el alquiler de ropa?
- ¿Estarías dispuesta a rentar ropa en tu período de gestación? ¿Por qué?
- (Si está dispuesta) ¿Qué modelo comercial te atrae más? ¿El de alquiler puntual o bajo suscripción mensual? ¿Hay algún otro que te parezca conveniente?
- ¿Qué valoras en la ropa que usas cuando estás embarazada?
- (Si no está dispuesta) ¿Qué atributos debería tener la ropa para que estés dispuesta a alquilarla?

Entrevista a diseñadores:

- (Introducción y presentación del entrevistador)
- (Presentación del proyecto)
- ¿Qué consideraciones u opiniones tienes acerca del target al que estamos apuntando?
- ¿Conoces de algún lugar que ofrezca el servicio de alquiler de ropa en Ecuador, Perú o Colombia?
- ¿Cuál es la frecuencia con la cual una cliente en período de gestación solicita un diseño?
- Danos tu opinión sobre el modelo de negocio propuesto en el Ecuador
- ¿Quiénes crees que serían las personas interesadas en un modelo de negocio así?
- ¿Qué tipo de ropa crees que sería de mayor demanda en un modelo de negocio de alquiler? Casual, oficina, ¿lujo?

Entrevista a emprendedora:

- (Introducción y presentación del entrevistador)
- (Presentación del proyecto)
- ¿Consideras que el target al que estamos apuntando es el adecuado?
- ¿Cuáles fueron los retos más grandes que tuviste cuando tenías “El Armario Escondido”?
- ¿Consideras que el Ecuador es un mercado maduro para este tipo de modelo de negocio?
- ¿Qué te funcionó y que no te funcionó?
- ¿Qué segmento fue el que más usó tu servicio?
- ¿Si lo montaras nuevamente, qué cambios harías?

ANEXO 6 DISEÑO DE ENCUESTA

1.- Nivel Académico

Básica

Secundaria

Universitaria

Postgrado

Doctorado

2.- Edad

3.- Situación laboral

En busca de empleo

En relación de dependencia

Emprendimiento propio

Ama de casa

4.- Número de hijos

5.- ¿Estás embarazada?

Sí

No

6.- Ordena los siguientes atributos que debería tener la ropa de maternidad, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante

(Atributos levantados en las entrevistas a profundidad)

7.- ¿Estarías dispuesta a alquilar ropa de maternidad?

8.- Si tu respuesta es No, indicar por qué:

Higiene

Sentimental

Costo

Otros: ---

9.- ¿Qué tipo de ropa rentarías?

Casual

Oficina

Fiesta

No rentaría

10.- ¿Qué prendas rentarías?

Vestidos

Blusas

Pantalones

11.- ¿Qué rango de precio por prenda te parece adecuado?

\$10-\$20

\$20-\$30

\$30-\$40

\$40-\$50

\$50-\$60

No rentaría

12.- ¿Dónde compras tu ropa de maternidad?

Tiendas locales

Diseño a la medida

Tiendas extranjeras

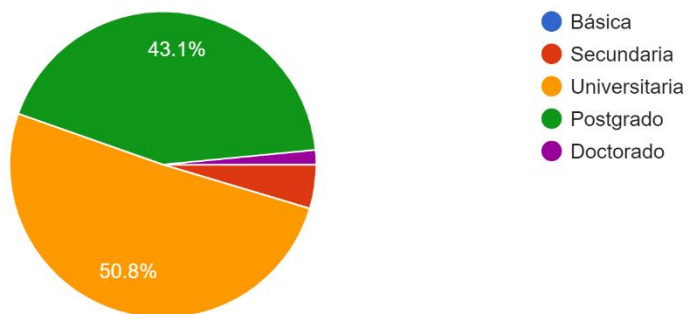
No las compro, tomo prestado

Otra: ---

ANEXO 7 RESULTADOS DE ENCUESTAS

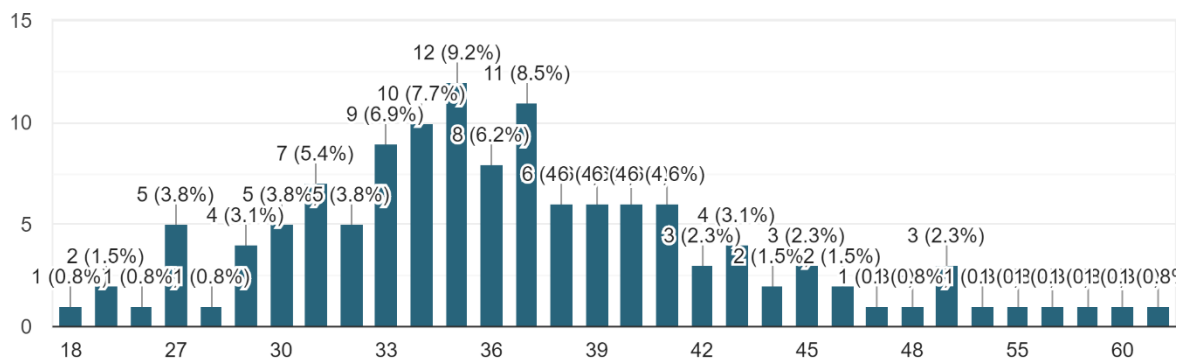
Nivel académico

130 respuestas



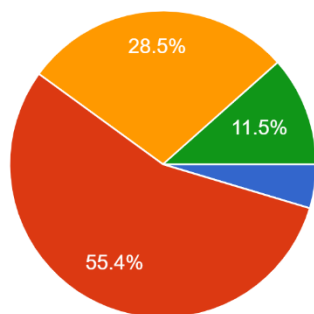
Edad

130 respuestas



Situación laboral

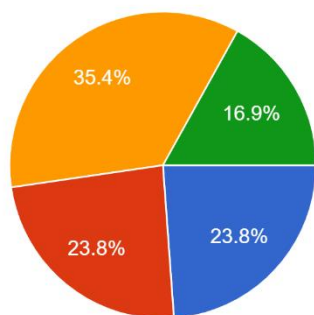
130 responses



- En busca de empleo
- En relación de dependencia
- Emprendimiento propio
- Ama de casa

Número de hijos

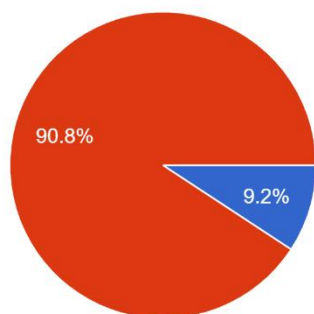
130 responses



- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 o más

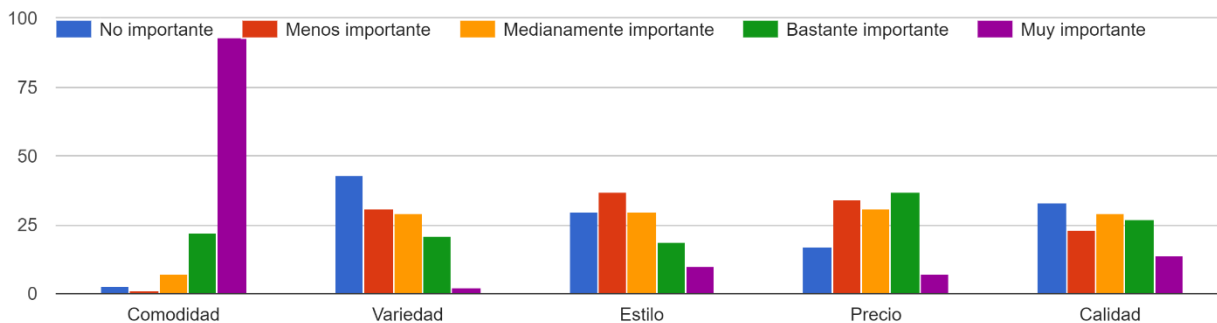
Estás embarazada?

130 responses



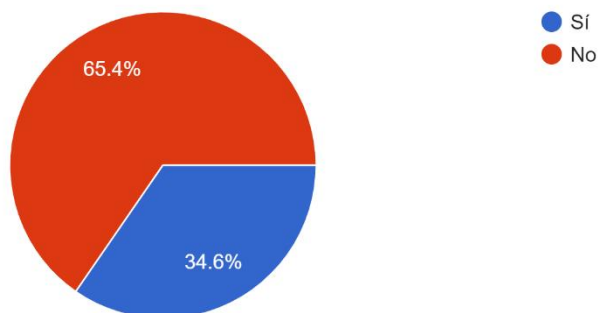
- Sí
- No

Al considerar la compra de ropa de maternidad, que importancia le das a cada uno de los siguientes atributos?
*IMPORTANTE*Asigna solamente un atributo por cada nivel...azar lateralmente para ver los 5 niveles de importancia



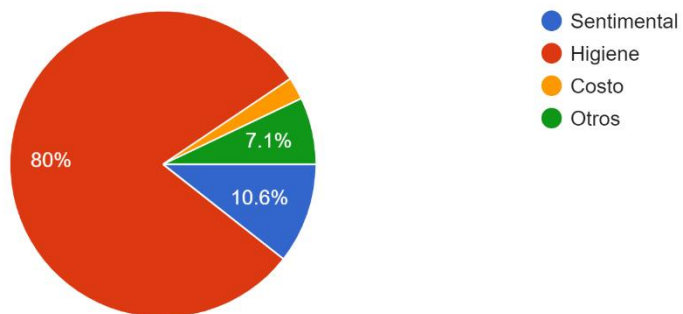
Estarías dispuesta a alquilar ropa de maternidad

130 respuestas



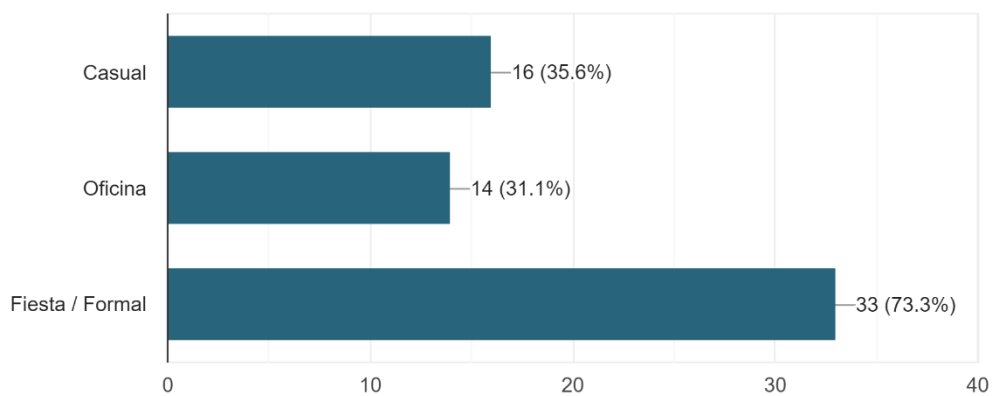
Si tu respuesta es no, indicar la razón:

85 responses



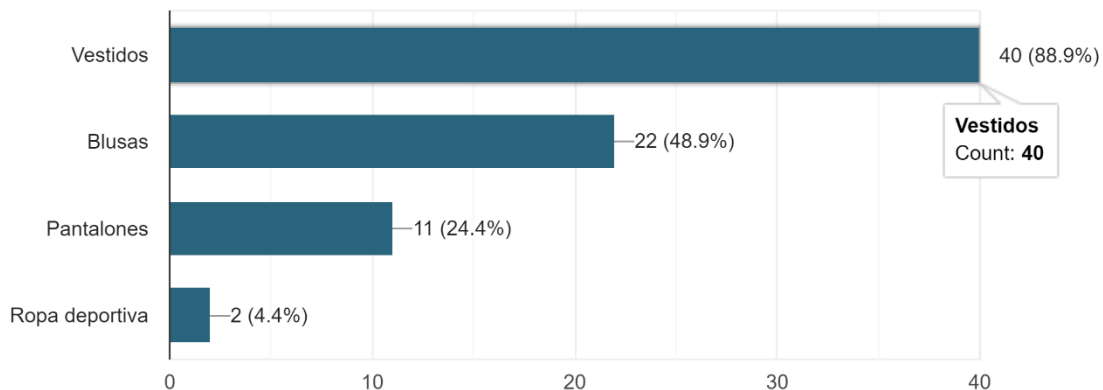
Qué tipo de ropa rentarías?

45 responses



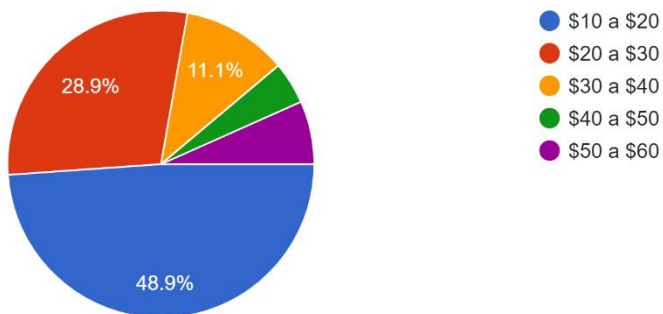
Qué prendas rentarías?

45 responses



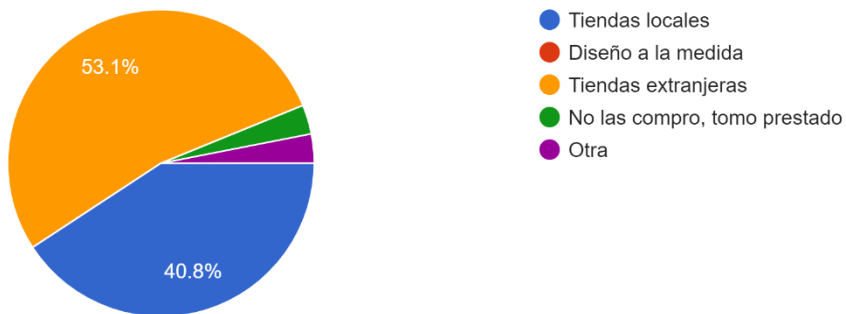
Qué rango de precio de renta por prenda te parece adecuado?

45 responses



Donde compras/comprarias tu ropa de maternidad?

130 responses



ANEXO 8 BUSINESS MODEL CANVAS

Propuesta de valor:

La propuesta de valor atiende las necesidades del segmento: en lugar de gastar más en ropa que no podrá usar después, se ofrece la capacidad de ahorrar rentando la misma a una fracción del costo sin renunciar al estilo, variedad y comodidad. Dado que la ropa no es adquirida de manera definitiva, la propuesta de valor se robustece con la reducción del efecto de “remordimiento de comprador”, y satisface la necesidad de aporte a disminuir el cambio climático.

Relación con los consumidores:

La interacción con las consumidoras será a través de la plataforma digital, en la cual se pretende contar un espacio dedicado a preguntas frecuentes y contactos para servicio al cliente. La plataforma deberá ser extremadamente intuitiva para que su uso sea sencillo y de fácil acceso para que la experiencia del usuario sea placentera y tenga que recurrir lo menos posible al servicio al cliente y a las preguntas directas.

Fuentes de ingreso:

La principal fuente de ingreso se dará a través de la renta de la ropa, tanto en el escenario de membresía como en el de renta puntual. Como incentivo para que el retorno de la ropa se realice a tiempo y en buen estado, modelos similares en otros países asignan tarifas por seguro y demora, lo cual es una práctica que este proyecto adoptaría. Por último, se dará opción de compra de las prendas de ropa rentadas a precios descontados en caso de que la cliente así lo desee.

Una fuente de ingreso complementaria en el futuro será la que ingrese por medio de publicidad. A medida que la marca se conozca en el mercado, se establecerá alianzas publicitarias con diferentes insumos y marcas dedicadas a la maternidad o al cuidado del bebé.

Estructura de costos:

Debido a que parte de la propuesta de valor es asegurar estilo y variedad, el mayor componente de costos al que se verá sujeto el proyecto es al mantenimiento de inventario. El segundo costo significativo es el logístico y el de sanitización de la ropa. En lo que se refiere al recurso humano, es necesario contar con personal capacitado para la clasificación y enmienda de la ropa. Finalmente, el mantenimiento de la plataforma digital también forma parte de la estructura de costo a considerar.

Canales:

Debido a la naturaleza digital del proyecto, el canal de comunicación y marketing con el cliente se realizará principalmente a través de la web. Los medios tradicionales también serán utilizados para atraer tráfico al sitio web y las redes sociales del mismo.

Es preciso no dejar de lado el canal de marketing del “boca a boca”. El Ecuador es un país en el cual las recomendaciones personales son muy tomadas en cuenta al momento de toma de decisiones. Por este motivo, en lugar de subestimar dicho canal, es necesario cultivar su impacto.

Actividades clave:

Debido a la tremenda importancia que el cliente objetivo asigna a la higiene de las prendas rentadas y al estigma que acompaña a la ropa rentada de que la misma se ve “vieja”, una de las actividades clave es el mantenimiento y sanitización de la ropa. Comunicar la dedicación del proyecto al aseguramiento de la sanitización viene a ser también una actividad clave que permite la retención y la atracción de nuevos clientes. Después de esto. Las demás actividades clave son el mantenimiento de la plataforma digital y el servicio al cliente.

La cadena de suministro complementaria debe estar totalmente integrada a la propuesta de tal manera que el proceso de entrega/recepción de prendas sea transparente para la usuaria final y que le brinde la seguridad en cuanto a calidad, limpieza y puntualidad.

Recursos clave:

El recurso clave viene a ser en sí, la ropa de maternidad que se tenga disponible para la renta. Adicionalmente la plataforma digital es también clave.

Un tercer recurso clave que vendrá a ser un factor diferenciador en el futuro es la información que el sistema generará con su uso a través del tiempo, el cual permitirá proponer prendas de acuerdo a los gustos identificados por la usuaria al momento de ingresar a la plataforma. El nivel de personalización de la plataforma estadounidense *StichFix* cuenta con un proceso de registro intuitivo que recopila información valiosa para la sugerencia de prendas.

Socios clave:

Debido a que la implementación logística no viene a ser una capacidad core del negocio planteado, pero que tiene gran afectación, el proveedor logístico es el principal socio clave identificable. Segundo, se encuentran los proveedores de ropa y diseñadores locales.

Debido a que se ha identificado la necesidad de proveer prendas en el mejor estado e higiene posible, la relación con el proveedor de sanitización es de vital importancia.

ANEXO 9 HOJAS DE VIDA DEL EQUIPO FUNDADOR

Miguel Fernando Serrano Sancho

Información personal

Ubicación: Jimenez de la Espada N32-98

Email: miguelo104@gmail.com

Teléfono: (+593)992765330

Fecha nacimiento: 1983-01-16

Lugar de nacimiento: Quito, Ecuador

Estado civil: Casado



Perfil profesional

Profesional con 12 años de experiencia en las áreas de manejo de datos, aplicaciones técnicas y venta de software y servicios del sector petrolero. Título de ingeniero en sistemas y computación; y cursando en la actualidad una maestría en administración de empresas en la USFQ

Actualmente desempeñándose como Gerente de Cuenta en Landmark, Halliburton, empresa líder en el área de servicios petroleros y que se encuentra presente en más de 80 países alrededor del mundo.

Experiencia en el manejo y administración de equipos de trabajo en proyectos de carga y migración de datos del campo petrolero, ventas técnicas y gerencia comercial de cuentas.

Gran capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, pro actividad y autodidacta.

Formación académica

- Primaria:
Colegio Intisana
Centro Educativo Tomás Moro.
- Secundaria:
Centro Educativo Tomás Moro. (Año 2001)
- Universitaria:

Ingeniero en Sistemas y Computación en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. (Año 2008)

Tesis de grado: “Desarrollo de un Prototipo del protocolo Zigbee de redes”.

- Postgrado:
Actualmente cursando estudios de MBA en la USFQ (Cuarto semestre)

Méritos

- Premio como personaje del mes en diciembre del 2013 por desempeño en el proceso de mantener tecnología DSG en Petroamazonas.
- Primera venta de software DSDQ en Latinoamérica
- Primera venta-implementación de Landmark Earth Apliance a nivel mundial (cloud environment)
- Meta de venta para el año 2017 superada (120%)
- Venta del año Halliburton Ecuador por la asignación de los servicios integrados de Halliburton para la perforación de la campaña 2020 en Gente Oil (\$12M USD)

Experiencia Profesional

- **FCS-Banco del Pichincha (Octubre 2006-Febrero 2007)**

Analista de soporte mesa de servicios informáticos

Responsabilidades:

- Proveer soporte remoto y en sitio a los clientes.
- Mantenimiento de hardware
- Configuración de impresoras
- Respaldo de información y datos de máquinas de clientes
- Depuración de información de las máquinas de los clientes
- Instalación y configuración de la imagen del Banco en las máquinas de los usuarios

- **Halliburton-Landmark (Marzo 2007 – Diciembre 2010)**

Analista de soporte para Latinoamérica de las aplicaciones OpenWorks y Geographix

Responsabilidades:

- Proveer soporte telefónico, electrónico o remoto a los usuarios de las aplicaciones OpenWorks y Geographix alrededor de Latinoamérica.
- Investigar, analizar y resolver los problemas reportados por los clientes en tiempos límites previamente establecidos.
- Recomendar y proveer a los clientes flujos de trabajo y mejores prácticas en el manejo de las aplicaciones.
- Encontrar nuevas oportunidades de negocio a partir de la interrelación con el cliente y direccionar las mismas a los equipos competentes.

- Documentar en la base de conocimientos de soporte los casos bajo mi responsabilidad.
- Documentar en la base de conocimientos las soluciones o defectos encontrados.

- Halliburton-Landmark (Diciembre 2010 – Julio 2014)

Data Management Consultant. Sr.

Responsabilidades:

- Instalación servidores
- Instalación y configuración aplicaciones en servidores y clientes
- Configuración conectividad Discovery on OpenWorks
- Depuración de datos y preparación datos para migración
- Migración de información.
- Apoyo técnico usuarios y acompañamiento
- Soporte a usuarios en manejo y administración de datos
- Gerenciamiento de los proyectos de:
 - Migración de infraestructura OpenWorks 2003 a OpenWorks 5000 en Andes petroleum
 - Implementación de la aplicación TOW y carga datos históricos en la unidad de Gas del Golfo de Petroamazonas.
 - Migración aplicación EDM 2003 a EDM 5000 en Andes petroleum
 - Implementación TOW y reemplazo tecnología antigua de contabilidad de producción en Andes Petroleum
 - Migración OpenWells en ENAP
- Apoyo constante al área de ventas de Halliburton,
 - Desarrollo de nuevas oportunidades de negocio en PDVSA, Petroamazonas, Andes Petroleum, SIPEC, Río Napo.

- Halliburton-Landmark (Julio 2014– Noviembre 2017)

Account Manager I

Responsabilidades y logros alcanzados:

- Como responsable del área de ventas de Landmark Software and Services, tengo la responsabilidad del desarrollo de negocios en el área de tecnologías de la información y servicios de consultoría en la industria petrolera.
- A cargo del desarrollo y mantenimiento de relaciones interpersonales e interempresariales con niveles gerenciales de la industria.
- Cumplir con metas de ventas definidas por la organización comprendidas entre 500K y 2MM.
- Representante del área de desarrollo de negocios de Halliburton para la empresa Gente Oil
- Gerenciamiento de los proyectos de:

- Implementación TOW y reemplazo tecnología antigua de contabilidad de producción en Andes Petroleum
- Interpretación regional bloque Gustavo Galindo en Pacifpetrol
- Migración OpenWorks a la versión 10ep.

- Halliburton-Landmark (Diciembre 2017 - Actualidad)

Account Manager II

Responsabilidades:

- Como responsable del área de ventas de Landmark Software and Services, tengo la responsabilidad del desarrollo de negocios en el área de tecnologías de la información y servicios de consultoría en la industria petrolera.
- A cargo del desarrollo y mantenimiento de relaciones interpersonales e interempresariales con niveles gerenciales de la industria.
- Cumplir con metas de ventas definidas por la organización comprendidas entre 2MM y 5MM.
- Representante del área de desarrollo de negocios de Halliburton para la empresa Gente Oil

Habilidades y aptitudes

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Conocimiento de la industria petrolera
- Soporte técnico a usuarios
- Autodidacta
- Manejo avanzado de relaciones interpersonales
- Administración de proyectos

Pamela Verónica Ubidia Vásquez

Información personal

Ubicación: Ignacio Bossano y Sergio Játiva. Edif. Belleville. Dpto 805
 Email: pame.ubidia@gmail.com
 Teléfono: (+593)992012158
 Fecha nacimiento: 1988-07-29
 Lugar de nacimiento: Quito, Ecuador
 Estado civil: Casada



Perfil profesional

Profesional con experiencia en logística y cadena de suministro en la industria de manufactura y servicio. Título de ingeniera mecánica, cursando en la actualidad el MBA de la Universidad San Francisco de Quito.

Formación académica

Periodo: 07/2016- 10/2016	<i>Titulación: Consultor Funcional Módulo MM Nivel Avanzado</i>	Centro: CVOSOFT IT Academy
Periodo: 11/2013- 12/2013	<i>Titulación: Supply Chain Management Professional</i>	Centro: Materials Handling & Management Society
Periodo: 09/2006- 07/2011	<i>Titulación: Ingeniera Mecánica</i>	Centro: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE
Periodo: 10/1994- 07/2006	<i>Titulación: Bachiller en Ciencias</i>	Centro: Liceo Internacional

Méritos

Julio 2006. Liceo Internacional
 Primera Escolta del Pabellón Nacional

Junio 2013. Vicerrectorado Académico ESPE
 Mejor promedio de graduación en el Programa Carrera de Ingeniería Mecánica

Experiencia Profesional

05/2017 – Actualidad. **Gerente General**, Industrias Stark & Wiretechnology., *Quito, Pichincha (Ecuador)*

Relacionamiento y negociación con cliente Ideal Alambrec Bekaert con productos de maquila realizados con alambre.

Encargada de procesos administrativos y legales relacionados a la formación de la compañía.

10/2012 - 12/2016 **Jefe de Compras y Logística**, Chova del Ecuador S.A., *Quito, Pichincha (Ecuador)*

- Soporte IT en módulos MM, SD y PP en SAP SE.
- Auditor Interno ISO 9001: 2015
- Representante Técnico de la empresa para la SETED.
- Coordinación del área de Compras y Logística a nivel estratégico.
- Desarrollo, visita y asesoría de proveedores.
- Supervisión de la coordinación de logística capilar a nivel nacional y operatividad del comercio exterior.
- Administración del personal de Bodega, Compras y Logística.

03/2012 - 09/2012 **Asistente de Logística y Compras**, ASTS CIA. LTDA., *Quito, Pichincha (Ecuador)*

- Implementación del módulo MM de SAP SE como Key User para la empresa Chova del Ecuador S.A.
- Levantamiento de datos maestros de materiales, registros info y proveedores.
- Coordinación del aprovisionamiento de materias primas de origen nacional e importado para la producción.
- Reporteo de consumo de sustancias controladas por la SETED y gestión de permisos.
- Desarrollo, monitoreo y evaluación de proveedores.
- Supervisión y gestión el proceso de subcontratación de placas asfálticas insonorizantes para su uso en ensambladoras automotrices.

02/2012 - 03/2012 **Técnico de Calidad**, Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), *Quito, Pichincha (Ecuador)*

- Aseguramiento de que las normas ecuatorianas concerniendo productos de uso mecánico sean hechas en beneficio del consumidor evitando prácticas engañosas, sin descuidar la competitividad de la industria ecuatoriana.
- Asistencia y moderación de Comités de Calidad en el INEN.

- Traducción de normativa extranjera al idioma local. Corrección de normas y reglamentos a publicarse en el Registro Oficial.

01/2012 - 03/2012 **Tesista**, Chova del Ecuador S.A., *Quito, Pichincha (Ecuador)*

Diseño e implementación del sistema de aire comprimido de la planta industrial situada en el sector Cashapamba.

09/2011 - 10/2011 **Pasante de Ingeniería**, Ideal Alambrec Bekaert, *Quito, Pichincha (Ecuador)*

Análisis económico de factibilidad de compra de maquinaria. Estudio estado actual de instalaciones de barras y pletinas, propuesta de soluciones enfocadas a mejora de productividad y seguridad industrial.

02/2011 - 03/2011 **Pasante de Ingeniería**, Ideal Alambrec Bekaert, *Quito, Pichincha (Ecuador)*

Overhaul operativo de maquinaria y elaboración de planos en Autocad.

07/2010 - 08/2010 **Pasante de Ingeniería**, Tandem Technologies , *Ludlow, Massachussets (EEUU)*

Simulación en Solidworks de propuestas ergonómicas para equipos médicos. Asistencia y ensamblaje de equipos dispensadores de bebidas.

Habilidades y aptitudes

Conocimiento de herramientas informáticas:

- Google Apps for Work
- Microsoft Office
- Qlik Sense
- SAP SE (MM, PP, SD)
- Sisalem (SETED)
- Covisint
- Solid Works
- Autocad

ANEXO 10 FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma digital de fácil utilización • Disponibilidad de varios estilos de prendas • Modelo flexible de renta • Moda circular • Ser pioneros • Acceso masivo online 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe actualmente competidor con mismo modelo y nicho • Posibilidad de recabar información de tendencias a través de analítica de datos • Tendencias consumo amigables con el medio ambiente y la digitalización de los servicios
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Requiere tercerización de varios actores de la cadena de suministros • Requiere alta inversión para recursos claves (tecnología, inventario) • Poco conocimiento en moda 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de negocio fácilmente copiable • Prejuicio de usuarias hacia el uso de prendas usadas • Productos sustitutos

ANEXO 11 MATRIZ DE GESTIÓN DE RIESGOS

Riesgo	Tipo de riesgo	Probabilidad	Consecuencias	Tácticas mitigación
Incremento precios proveedores (diseño, sastrería, lavandería, logística)	Financiero	Baja	Reducción margen	Establecer alianzas con más de un proveedor crítico para tener diferentes alternativas y mantener la competencia de precios entre ellos
Intermitencia disponibilidad aplicación	Operativo	Alta	Desconfianza por parte del usuario	Implementar redundancia de hardware e infraestructura de red Disponer la infraestructura en centros de datos que cuenten con certificaciones de alto nivel
Daño en las prendas luego de la renta	Operativo	Alta	Incremento costos por arreglo o sustitución prenda dañada	Se considera este riesgo en la estructura de costos. Para daños mayores, se considera un sistema de multas.
Tendencia negativa hacia la renta de prendas de vestir	Mercado	Media	Modelo no viable, quiebra	Campaña de publicidad agresiva enfocada principalmente a tres aspectos claves: - Comparativa de precios del modelo de compra vs renta - Cuidado del medio ambiente a través de la moda circular - Inocuidad e higiene de la ropa rentada

Riesgo	Tipo de riesgo	Probabilidad	Consecuencias	Tácticas mitigación
Incremento en costos de materias primas	Financiero	Alta	Reducción margen	Establecer alianzas con más de un proveedor crítico para tener diferentes alternativas y mantener la competencia de precios entre ellos
Establecimiento de un modelo de negocio similar (copia/imitación)	Competencia	Baja	Reducción cuota mercado, reducción margen	Salir cuanto antes al mercado y establecer una masa crítica de usuarios a través de fidelización
Demora en la entrega de pedidos	Operativo	Media	Desconfianza por parte del usuario	La alianza estratégica con los proveedores debe asegurar que las terceras partes estén comprometidos con la estrategia corporativa Diferentes proveedores para asegurar una sana competencia entre ellos y asegurar el mejor servicio Supervisor de operaciones internos a cargo del cumplimiento de procesos
Poca rotación de prendas específicas	Producto	Media	Aumento costos por sustitución	Análisis de tendencias a través de encuestas constantes y uso de analítica de datos Incorporar diseñadores al equipo de trabajo

Riesgo	Tipo de riesgo	Probabilidad	Consecuencias	Tácticas mitigación
				Disposición de obsoletos a través de programas sociales o liquidación
Falta de financiamiento	Financiero	Alta	Modelo no viable	Diversificar fuentes de financiamiento (préstamos, levantamiento de capital, etc.). Considerar escala de negocio pequeña para recaudar recursos y reinvertirlos a través del tiempo.

ANEXO 12 PROTOTIPO PÁGINA INICIO RUNWAY BELLY



ANEXO 13 SUPUESTOS GENERALES

Inflación, cambio en porcentaje ⁶					
Año	Año	Año	Año	Año	Año
2016	2017	2018	2019	2020	2021
1,73	0,42	-0,22	0,27	-0,01	1,16

Tasa de crecimiento anual en ventas				
Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
15%	18%	20%	20%	15%

Condiciones laborales					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SBMU	400,00	416,00	432,64	449,95	467,94
Incremento anual	4%	4%	4%	4%	4%
Aporte IESS	11,15%	11,15%	11,15%	11,15%	11,15%
Fondo de Reserva	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%

Otros factores clave ⁷		
Tasa máxima activa convencional⁸	Rd	9,33%
Tasa impositiva Ecuador	T	25%
Tasa libre de riesgo (5 años promedio)	Rf	2,88%
Beta (sensibilidad retorno accion con respecto al retorno del mercado), desapalancada	β_u	1,12
Beta (sensibilidad retorno accion con respecto al retorno del mercado), apalancada	β_l	1,96
Rentabilidad esperada del mercado accionario (5 años promedio)	Rm	12,35%
Prima de riesgo Ecuador⁹	Rp	9,39%

⁶ Obtenido de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2020/01/weodata/index.aspx> el 30 de mayo de 2020.

⁷ Datos no calculados o especificados de otra fuente obtenidos de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> el 19 de mayo de 2020

⁸ Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm> el 19 de mayo de 2020.

⁹ Obtenido de <https://www.invenomica.com.ar/riesgo-pais-embj-america-latina-serie-historica/> el 30 de mayo de 2020

ANEXO 14 DETALLE Y AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMOS ADQUIRIDOS

Préstamo inicial	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Principal	40.000	32.000	24.000	16.000	8.000
Repago principal	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Tasa de Interés	9,33%	9,33%	9,33%	9,33%	9,33%
Interés	3.732,00	2.985,60	2.239,20	1.492,80	746,40
Préstamos posteriores	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Principal	-	-	-	25.000	21.004
Repago principal				3.996	4.445
Tasa de Interés	11,23%	11,23%	11,23%	11,23%	11,23%
Interés	-	-	-	2.808	2.359
Total Interés	3.732,00	2.985,60	2.239,20	4.300,30	3.105,16

Amortización de la deuda¹⁰

Año	Saldo inicial	Pago anual (k+i)	Interés	Capital	Repago de principal
1	25.000	6.803	2.808	3.996	21.004
2	21.004	6.803	2.359	4.445	16.559
3	16.559	6.803	1.860	4.944	11.616
4	11.616	6.803	1.304	5.499	6.117
5	6.117	6.803	687	6.117	0

¹⁰ Amortización francesa

ANEXO 15 ESTADO PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO ESCENARIO BASE

Estado de pérdidas y ganancias proyectado del escenario base, en USD

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ingresos (+)	245.249	282.036	332.803	399.363	479.236
Otros ingresos (+)	0	5.508	2.468	5.744	4.943
Total Ingresos	245.249	287.544	335.271	405.107	484.179
Costo de ventas (-)	130.209	159.055	194.920	240.374	288.873
Utilidad bruta	115.040	128.489	140.351	164.733	195.305
Gastos generales (-)	80.419	82.883	89.526	89.976	91.669
Resultado venta inventario (+)	0	1.399	361	616	1.314
EBITDA	34.621	47.006	51.187	75.372	104.950
Depreciación (-)	24.615	27.127	29.435	37.322	45.477
EBIT	10.006	19.879	21.752	38.050	59.473
Impuestos (-)	2.501	4.970	5.438	9.513	14.868
EBIAT	7.504	14.910	16.314	28.538	44.605
Intereses (-)	3.732	2.986	2.239	4.300	3.105
Utilidad neta	3.772	11.924	14.075	24.237	41.500

ANEXO 16 ESTADO DE VARIACIONES DE CAPITAL CONTABLE PROYECTADO ESCENARIO BASE

Estado de variaciones en capital contable proyectado del escenario base, en USD

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Saldo inicial	40.000	43.772	55.696	63.809	73.972
Utilidad del ejercicio	3.772	11.924	14.075	24.237	41.500
Dividendos	0	0	-5.962	-14.075	-24.237
Saldo final	43.772	55.696	63.809	73.972	91.234

ANEXO 17 ESTADO FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ESCENARIO BASE

Estado de flujo de efectivo proyectado del escenario base, en USD

	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Utilidad neta		3.772	11.924	14.075	24.237	41.500
Depreciación		24.615	27.127	29.435	37.322	45.477
Intereses por pagar						
Total Flujo Operacional	0	28.387	39.050	43.509	61.559	86.977
Flujo de Inversión						
Compra de activos	-10.600					
Compra de activo operacional	-45.990		-18.820	42.455	-41.685	-58.535
Ingreso por venta de activos	0	0	13.797	37.839	25.911	42.224
Total Flujo de Inversión	-56.590	0	-5.023	-4.616	-15.775	-16.311
Flujo Financiero						
Préstamos iniciales	40.000	-8.000	-8.000	-8.000	-8.000	-8.000
Préstamos adicionales		0	0	0	21.004	-4.445
Aporte de capital	40.000					
Pago de dividendos	0	0	0	-5.962	-14.075	-24.237
Total Flujo de Financiamiento	80.000	-8.000	-8.000	13.962	-1.071	-36.682
						139.47
Saldo inicial caja	0	23.410	43.797	69.825	94.756	0
Aumento o disminución	23.410	20.387	26.027	24.931	44.714	33.984
					139.47	173.45
Saldo final	23.410	43.797	69.825	94.756	0	4

ANEXO 18 BALANCE PROYECTADO ESCENARIO BASE

Estado de situación financiera proyectado del escenario base, en USD

	Año 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Activo						
Caja	23.410	43.797	69.825	94.756	139.470	173.454
Inventario	45.990	64.810	93.468	97.314	129.939	151.750
Activo fijo	10.600	10.600	10.600	10.600	10.600	10.600
Depreciación acumulada	0	-24.615	-51.742	-81.176	-118.498	-163.975
Total Activo	80.000	94.592	122.151	121.494	161.511	171.828
Pasivo						
Deuda préstamo	40.000	32.000	24.000	16.000	29.004	16.559
Cuentas por pagar		18.820	42.455	41.685	58.535	64.035
Total Pasivo	40.000	50.820	66.455	57.685	87.539	80.594
Patrimonio						
Capital social	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Resultados acumulados	0	0	3.772	9.734	9.734	9.734
Resultados del ejercicio	0	3.772	11.924	14.075	24.237	41.500
Total Patrimonio	40.000	43.772	55.696	63.809	73.972	91.234
Total Pasivo + Patrimonio	80.000	94.592	122.151	121.494	161.511	171.828

ANEXO 19 DEPRECIACIÓN DE LOS ACTIVOS

Descripción de Activo	Valor en libros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipos de cómputo	V.L.i	5.600	4.480	3.360	2.240	1.120
	Depreciación anual	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120
	V.L.f	4.480	3.360	2.240	1.120	0
Plataforma web	V.L.i	5.000	4.500	4.000	3.500	3.000
	Depreciación anual	500	500	500	500	500
	V.L.f	4.500	4.000	3.500	3.000	2.500
Inventario Año 1	V.L.i	45.990	22.995	0	0	0
	Depreciación anual	22.995	16.097	0	0	0
	Liquidación de activos	0	6.899	0	0	0
	V.L.f	22.995	0	0	0	0
Inventario Año 2	V.L.i		18.820	9.410	0	0
	Depreciación anual		9.410	6.587	0	0
	Liquidación de activos		0	2.823	0	0
	V.L.f		9.410	0	0	0
Inventario Año 3	V.L.i			42.455	21.228	0
	Depreciación anual			21.228	14.859	0
	Liquidación de activos			0	6.368	0
	V.L.f			21.228	0	0
Inventario Año 4	V.L.i				41.685	20.843
	Depreciación anual				20.843	14.590
	Liquidación de activos				0	6.253
	V.L.f				20.843	0
Inventario Año 5	V.L.i					58.535
	Depreciación anual					29.268
	V.L.f					29.268
Dep. total anual		24.615	27.127	29.435	37.322	45.477
Dep. trimestral		6.154	6.782	7.359	9.330	11.369

ANEXO 20 PUNTO DE EQUILIBRIO CONTABLE Y FINANCIERO

PE CONTABLE (Análisis Global)	Año 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Costo Variable Total		130.209	160.454	195.281	240.990	290.188
Costo Fijo Total + Depreciación		105.034	110.009	118.960	127.298	137.147
Apalancamiento Operativo		0,81	0,69	0,61	0,53	0,47
Costo variable un.		20,44	21,93	22,59	23,24	23,31
Costo fijo un.		16,49	15,03	13,76	12,28	11,02
Costo unitario total		36,92	36,96	36,36	35,52	34,33
Precio venta /un promedio		38,49	38,50	38,49	38,50	38,49
MB unitario		1,57	1,54	2,14	2,98	4,16
MC unitario		18,06	16,57	15,90	15,25	15,18
Punto de equilibrio (alquileres/año)		5.817	6.639	7.482	8.345	9.034
P.E. Suscripción (no. alquileres al año)		4.732	5.401	6.086	6.788	7.348
P.E. Alquiler vestidos cortos formales (no. alquileres al año)		879	1.003	1.131	1.261	1.365
P.E. Alquiler vestidos largos formales (no. alquileres al año)		206	235	265	296	320

PE FINANCIERO	Año 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
P.E. Suscripción. (# alquileres al año)		4.092	4.704	5.556	6.672	8.004
P.E. Alquiler vestidos cortos formales. (# alquileres al año)		760	874	1.032	1.238	1.485
P.E. Alquiler vestidos largos formales. (# alquileres al año)		178	205	242	290	348

-
VAN 0,19

ANEXO 21 FLUJO DE CAJA, VAN Y TIR

Proyección de aumento de ventas y flujo de efectivo esperado (2020-2025) en USD

	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ingresos						
Ingresos Suscripción		181.388	208.596	246.144	295.372	354.447
Ingresos Puntual		63.861	73.440	86.659	103.991	124.789
Otros Ingresos		0	5.508	2.468	5.744	4.943
Total Ingresos		245.249	287.544	335.271	405.107	484.179
Costos variables						
Costo logístico Suscripción		41.472	47.693	56.278	67.533	81.040
Costo logístico Puntual		9.498	10.922	12.888	15.466	18.559
Sanitización y sastrería		76.731	95.659	119.054	148.007	176.460
Empaque		2.508	4.780	6.700	9.368	12.814
Total costos variables		130.209	159.055	194.920	240.374	288.873
Margen operacional		115.040	128.489	140.351	164.733	195.305
Costos fijos y semifijos						
Siniestralidad		368	423	499	589	707
Cloud Services		1.440	1.440	1.440	1.440	1.440
Arriendo		7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
Servicios generales de oficina		2.160	2.160	2.160	2.160	2.160
Personal		65.651	68.059	73.427	73.787	74.162
Publicidad y marketing		3.600	3.600	4.800	4.800	6.000
Total costos fijos		80.419	82.883	89.526	89.976	91.669
Liqu. act. Operacional		0	1.399	361	616	1.314
EBITDA		34.621	47.006	51.187	75.372	104.950
Depreciación		24.615	27.127	29.435	37.322	45.477
EBIT		10.006	19.879	21.752	38.050	59.473
Impuestos		2.501	4.970	5.438	9.513	14.868
EBIAT		7.504	14.910	16.314	28.538	44.605
Inversiones Total	64.090	18.820	42.455	41.685	58.535	64.035
Valor Terminal						765.049
Flujo de caja	-64.090	13.299	-419	4.064	7.325	791.096

	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Flujo de caja descontado	-64.090	11.184	-296	2.417	3.663	332.690
VAN	285.567					
TIR	43,46%					
IR	5,46					

ANEXO 22 RATIOS FINANCIEROS DE ESCENARIO BASE PROYECTADO

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón circulante	4,05	3,24	3,58	3,80	4,71
Razón rápida/efectivo	1,63	1,38	1,77	1,96	2,51
Razón Deuda Total	0,54	0,54	0,47	0,54	0,47
Razón deuda capital	1,16	1,19	0,90	1,18	0,88
Multiplicador de capital	2,16	2,19	1,90	2,18	1,88
Cobertura de interés	2,68	6,66	9,71	8,85	19,15
Margen de utilidad	2%	4%	4%	6%	9%
Margen de EBITDA	14%	16%	15%	19%	22%
ROA	4%	10%	12%	15%	24%
ROE	9%	21%	22%	33%	45%

ANEXO 23 ESTADOS PROYECTADOS ESCENARIO OPTIMISTA

Estado de pérdidas y ganancias proyectado del escenario optimista, en USD

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ingresos (+)	306.561	352.545	416.003	499.204	599.045
Otros ingresos (+)	0	6.885	3.098	7.164	6.192
Total Ingresos	306.561	359.430	419.102	506.368	605.237
Costo de ventas (-)	162.762	198.818	243.650	300.467	361.092
Utilidad bruta	143.799	160.612	175.452	205.901	244.146
Gastos generales (-)	80.511	82.988	89.650	90.123	91.845
Resultado venta inventario (+)	0	1.733	448	796	1.654
EBITDA	63.289	79.356	86.250	116.574	153.954
Depreciación (-)	30.345	33.578	36.430	46.348	56.497
EBIT	32.944	45.779	49.820	70.226	97.457
Impuestos (-)	8.236	11.445	12.455	17.556	24.364
EBIAT	24.708	34.334	37.365	52.669	73.092
Intereses (-)	3.732	2.986	2.239	4.300	3.105
Utilidad neta	20.976	31.349	35.126	48.369	69.987

Estado de variaciones en capital contable proyectado del escenario optimista, en USD

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Saldo inicial	40.000	60.976	76.592	80.370	93.613
Utilidad del ejercicio	20.976	31.349	35.126	48.369	69.987
Dividendos	0	-15.732	-31.349	-35.126	-48.369
Saldo final	60.976	76.592	80.370	93.613	115.231

Estado de flujo de efectivo proyectado del escenario optimista, en USD

	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Utilidad neta		20.976	31.349	35.126	48.369	69.987
Depreciación		30.345	33.578	36.430	46.348	56.497
Intereses por pagar						
Total Flujo Operacional	0	51.321	64.926	71.556	94.717	126.485
Flujo de Inversión						
Compra de activos	-10.600					
Compra de activo operacional	-57.450		-23.700	-53.030	-52.335	-73.120
Ingreso por venta de activos	0	0	17.235	47.325	32.499	52.822
Total Flujo de Inversión	-68.050	0	-6.465	-5.705	-19.836	-20.299
Flujo Financiero						
Préstamos iniciales	40.000	-8.000	-8.000	-8.000	-8.000	-8.000
Préstamos adicionales		0	0	0	21.004	-4.445
Aporte de capital	40.000					
Pago de dividendos	0	0	-15.732	-31.349	-35.126	-48.369
Total Flujo de Financiamiento	80.000	-8.000	-23.732	-39.349	-22.122	-60.814
Saldo inicial caja	0	11.950	55.271	90.000	116.502	169.262
Aumento o disminución	11.950	43.321	34.729	26.502	52.760	45.372
Saldo final	11.950	55.271	90.000	116.502	169.262	214.634

Estado de situación financiera proyectado del escenario optimista, en USD

	Año 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Activo						
Caja	11.950	55.271	90.000	116.502	169.262	214.634
Inventario	57.450	81.150	116.945	121.955	162.576	190.030
Activo fijo	10.600	10.600	10.600	10.600	10.600	10.600
Depreciación acumulada	0	-30.345	-63.923	-100.353	-146.701	-203.198
Total Activo	80.000	116.676	153.622	148.705	195.737	212.066
Pasivo						
Deuda préstamo	40.000	32.000	24.000	16.000	29.004	16.559
Cuentas por pagar		23.700	53.030	52.335	73.120	80.275
Total Pasivo	40.000	55.700	77.030	68.335	102.124	96.834
Patrimonio						
Capital social	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Resultados acumulados	0	0	5.244	5.244	5.244	5.244
Resultados del ejercicio	0	20.976	31.349	35.126	48.369	69.987
Total Patrimonio	40.000	60.976	76.592	80.370	93.613	115.231
Total Pasivo + Patrimonio	80.000	116.676	153.622	148.705	195.737	212.066

ANEXO 24 ESTADOS PROYECTADOS ESCENARIO PESIMISTA

Estado de pérdidas y ganancias proyectado del escenario pesimista, en USD

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ingresos (+)	183.937	211.527	249.602	299.522	359.427
Otros ingresos (+)	0	6.318	2.831	6.579	5.672
Total Ingresos	183.937	217.845	252.433	306.101	365.098
Costo de ventas (-)	97.657	119.291	146.190	180.280	216.655
Utilidad bruta	86.280	98.554	106.244	125.820	148.443
Gastos generales (-)	80.449	82.918	89.567	90.025	91.728
Resultado venta inventario (+)	0	1.145	324	-1.806	-965
EBITDA	5.830	16.781	17.000	33.990	55.751
Depreciación (-)	26.518	29.541	24.892	28.457	34.589
EBIT	-20.687	-12.759	-7.892	5.533	21.162
Impuestos (-)	0	0	0	1.383	5.291
EBIAT	-20.687	-12.759	-7.892	4.150	15.872
Intereses (-)	3.732	5.793	4.598	3.352	2.051
Utilidad neta	-24.419	-18.553	-12.490	797	13.821

Estado de variaciones en capital contable proyectado del escenario pesimista, en USD

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Saldo inicial	40.000	15.581	-2.972	-15.462	-14.664
Utilidad del ejercicio	-24.419	-18.553	-12.490	797	13.821
Dividendos	0	0	0	0	0
Saldo final	15.581	-2.972	-15.462	-14.664	-844

Estado de flujo de efectivo proyectado del escenario pesimista, en USD

	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Utilidad neta		-24.419	-18.553	-12.490	797	13.821
Depreciación		26.518	29.541	24.892	28.457	34.589
Intereses por pagar						
Total Flujo Operacional	0	2.098	10.988	12.402	29.254	48.410
Flujo de Inversión						
Compra de activos	-10.600					
Compra de activo operacional	-49.795		-20.985	-31.855	-31.375	-43.975
Ingreso por venta de activos	0	0	14.939	41.152	24.246	31.711
Total Flujo de Inversión	-60.395	0	-6.047	9.297	-7.129	-12.264
Flujo Financiero						
Préstamos iniciales	40.000	-8.000	-8.000	-8.000	-8.000	-8.000
Préstamos adicionales		0	25.000	-3.996	-4.445	-4.944
Aporte de capital	40.000					
Pago de dividendos	0	0	0	0	0	0
Total Flujo de Financiamiento	80.000	-8.000	17.000	-11.996	-12.445	-12.944
Saldo inicial caja	0	19.605	13.703	35.645	45.348	55.029
Aumento o disminución	19.605	-5.902	21.942	9.704	9.680	23.202
Saldo final	19.605	13.703	35.645	45.348	55.029	78.231

Estado de situación financiera proyectado del escenario pesimista, en USD

	Año 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Activo						
Caja	19.605	13.703	35.645	45.348	55.029	78.231
Inventario	49.795	70.780	87.697	77.920	97.649	113.898
Activo fijo	10.600	10.600	10.600	10.600	10.600	10.600
Depreciación acumulada	0	-26.518	-56.058	-80.951	-109.407	-143.996
Total Activo	80.000	68.566	77.883	52.917	53.870	58.732
Pasivo						
Deuda préstamo	40.000	32.000	49.000	37.004	24.559	11.616
Cuentas por pagar		20.985	31.855	31.375	43.975	47.960
Total Pasivo	40.000	52.985	80.855	68.379	68.534	59.576
Patrimonio						
Capital social	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Resultados acumulados	0	0	-24.419	-42.972	-55.462	-54.664
Resultados del ejercicio	0	-24.419	-18.553	-12.490	797	13.821
Total Patrimonio	40.000	15.581	-2.972	-15.462	-14.664	-844
Total Pasivo + Patrimonio	80.000	68.566	77.883	52.917	53.870	58.732

ANEXO 25 DETALLE DE INVERSIONES EN T₀ Y AÑOS POSTERIORES**Detalle de inversiones**

	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Gastos de constitución	2.000					
Permiso de funcionamiento	1.500					
Equipos de cómputo	5.600					
Activo fijo operacional	45.990	18.820	42.455	41.685	58.535	64.035
Plataforma web	5.000					
Campaña de pre lanzamiento	4.000					
Total	64.090	18.820	42.455	41.685	58.535	64.035

Desglose de inversión de activo fijo operacional

Tipo de prenda	P.U. USD	Año0		Año1		Año2		Año3		Año4		Año5	
		No. Prendas	Total USD	No. Prendas	Total USD	No. Prendas	Total USD	No. Prendas	Total USD	No. Prendas	Total USD	No. Prendas	Total USD
Vestido liviano	30	259	7.770	116	3.480	270	8.100	233	6.990	344	10.320	367	11.010
Pantalón	20	518	10.360	232	4.640	541	10.820	465	9.300	687	13.740	733	14.660
Blusa	15	518	7.770	232	3.480	541	8.115	465	6.975	687	10.305	733	10.995
Falda	20	432	8.640	194	3.880	450	9.000	388	7.760	573	11.460	611	12.220
Vestido formal corto	130	40	5.200	18	2.340	34	4.420	57	7.410	67	8.710	80	10.400
Vestido formal largo	250	25	6.250	4	1.000	8	2.000	13	3.250	16	4.000	19	4.750
			45.990		18.820		42.455		41.685		58.535		64.035

ANEXO 26 DETALLE DEL CAPITAL DE TRABAJO

Saldo de inventario de ropa, en USD

	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Saldo inicial	0	45.990	64.810	93.468	97.314	129.939
Compra	45.990	18.820	42.455	41.685	58.535	64.035
Venta + Salidas	0	0	13.797	37.839	25.911	42.224
Saldo final	45.990	64.810	93.468	97.314	129.939	151.750

ANEXO 27 DETALLE DE LA SITUACIÓN LABORAL

Año 1							
Cargo	Salarios	Aporte IESS	Fondo reserva	Vacaciones	Décimo Tercer	Décimo cuarto	TOTAL
CEO	1.800,00	200,70	149,94	-	1.800,00	400,00	
Analista de TI y Desarrollo	650,00	72,48	54,15	-	650,00	400,00	
Analista de Compras	650,00	72,48	54,15	-	650,00	400,00	
Analista de Logística y Atención al Cliente	650,00	72,48	54,15	-	650,00	400,00	
Almacenista	400,00	44,60	33,32	-	400,00	400,00	
TOTAL	4.150,00	462,73	345,70	-	4.150,00	2.000,00	
TOTAL Anual	49.800,00	5.552,70	4.148,34	-	4.150,00	2.000,00	65.651,04
						Al mes	5.470,92

Año 2							
Cargo	Salarios	Aporte IESS	Fondo reserva	Vacaciones	Décimo Tercer	Décimo cuarto	TOTAL
CEO	1.800,00	200,70	149,94	900,00	1.800,00	416,00	
Analista de TI y Desarrollo	650,00	72,48	54,15	325,00	650,00	416,00	
Analista de Compras	650,00	72,48	54,15	325,00	650,00	416,00	
Analista de Logística y Atención al Cliente	650,00	72,48	54,15	325,00	650,00	416,00	
Almacenista	416,00	46,38	34,65	208,00	416,00	416,00	
TOTAL	4.166,00	464,51	347,03	2.083,00	4.166,00	2.080,00	
TOTAL Anual	49.992,00	5.574,11	4.164,33	2.083,00	4.166,00	2.080,00	68.059,44
						Al mes	5.671,62

Año 3							
Cargo	Salarios	Aporte IESS	Fondo reserva	Vacaciones	Décimo Tercer	Décimo cuarto	TOTAL
CEO	2.000,00	223,00	166,60	1.000,00	2.000,00	432,64	
Analista de TI y Desarrollo	689,00	76,82	57,39	344,50	689,00	432,64	
Analista de Compras	689,00	76,82	57,39	344,50	689,00	432,64	
Analista de Logística y Atención al Cliente	689,00	76,82	57,39	344,50	689,00	432,64	
Almacenista	432,64	48,24	36,04	216,32	432,64	432,64	
TOTAL	4.499,64	501,71	374,82	2.249,82	4.499,64	2.163,20	
TOTAL Anual	53.995,68	6.020,52	4.497,84	2.249,82	4.499,64	2.163,20	73.426,70
						Al mes	6.118,89

Año 4							
Cargo	Salarios	Aporte IESS	Fondo reserva	Vacaciones	Décimo Tercer	Décimo cuarto	TOTAL
CEO	2.000,00	223,00	166,60	1.000,00	2.000,00	449,95	
Analista de TI y Desarrollo	689,00	76,82	57,39	344,50	689,00	449,95	
Analista de Compras	689,00	76,82	57,39	344,50	689,00	449,95	
Analista de Logística y Atención al Cliente	689,00	76,82	57,39	344,50	689,00	449,95	
Almacenista	449,95	50,17	37,48	224,97	449,95	449,95	
TOTAL	4.516,95	503,64	376,26	2.258,47	4.516,95	2.249,73	
TOTAL Anual	54.203,35	6.043,67	4.515,14	2.258,47	4.516,95	2.249,73	73.787,31
						Al mes	6.148,94

Año 5							
Cargo	Salarios	Aporte IESS	Fondo reserva	Vacaciones	Décimo Tercer	Décimo cuarto	TOTAL
CEO	2.000,00	223,00	166,60	1.000,00	2.000,00	467,94	
Analista de TI y Desarrollo	689,00	76,82	57,39	344,50	689,00	467,94	
Analista de Compras	689,00	76,82	57,39	344,50	689,00	467,94	
Analista de Logística y Atención al Cliente	689,00	76,82	57,39	344,50	689,00	467,94	
Almacenista	467,94	52,18	38,98	233,97	467,94	467,94	
TOTAL	4.534,94	505,65	377,76	2.267,47	4.534,94	2.339,72	
TOTAL Anual	54.419,32	6.067,75	4.533,13	2.267,47	4.534,94	2.339,72	74.162,34
						Al mes	6.180,19