



**PROYECTO INTEGRADOR PARA LA CREACIÓN DE UNA  
BOUTIQUE DE ROPA EN EL SECTOR DE LA REAL AUDIENCIA,  
CIUDAD DE QUITO, BAJO LA ESTRUCTURA DE MODELO  
CANVAS**

---

Erika Marcela Flores Vacas

Directora

MBA. Karina Falconí Ausay

Trabajo de grado para optar por el título de Tecnología Superior en  
Administración

Instituto Tecnológico Superior Universitario Internacional

Carrera Tecnología Superior en Administración

D.M. Quito, 09 octubre de 2024

## **DEDICATORIA**

A DIOS, por ser mi guía y fuente de fortaleza en todo momento. Gracias por darme la sabiduría y el coraje necesarios para alcanzar este logro.

A mi amada hija Paulette, por ser mi mayor motivación y el motor de mis esfuerzos. Cada página de esta tesis está impregnada de amor y dedicación hacia a ti, cada paso que doy lo hago pensando en ti y en nuestro futuro.

A mis padres Vinicio y Paulina, por su amor incondicional, su apoyo constante y por enseñarme el valor del esfuerzo y la dedicación. Por enseñarme a ser perseverante y por estar siempre a mi lado. Este logro también es suyo.

A mis abuelitos Luis y Delia, por su ejemplo de vida, sus consejos llenos de sabiduría y por siempre creer en mí.

## **AGRADECIMIENTO**

A Luis Morillo, mi compañero, mi novio, por estar a mi lado en cada paso de este camino. Gracias por tu paciencia, tu amor y por brindarme tu apoyo incondicional durante todo este proceso. Tu fe en mí y tus palabras de aliento fueron fundamentales para que pudiera alcanzar esta meta. No hubiera logrado esto sin ti. Este logro también es tuyo.

## **AUTORIA**

Yo, Erika Marcela Flores Vacas autor del presente informe, me responsabilizo por los conceptos, opiniones y propuestas contenidos en el mismo.

Atentamente

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Erika Flores". The signature is stylized and somewhat cursive, with the first name "Erika" and the last name "Flores" clearly visible.

**Erika Flores**

D.M. Quito, 09 de octubre del 2024

## **CARTA TUTORIA**

**MBA. Karina Falconí Ausay**  
**Tutor de Trabajo de Titulación**

## **CERTIFICACIÓN**

Haber revisado el presente informe de investigación, que se ajusta a las normas institucionales y académicas establecidas por el Instituto Tecnológico Internacional Universitario ITI, de Quito, por tanto, se autoriza su presentación final para los fines legales pertinentes.



MBA. Karina Falconí Ausay

D.M. Quito, 09 octubre de 2024

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Conste por el presente documento la cesión de los derechos en trabajo fin de carrera, de conformidad con las siguientes cláusulas:

PRIMERA: La **MBA. Karina Falconí Ausay** y por sus propios derechos en calidad de Tutora del trabajo fin de carrera; y la **Srta. Erika Flores** por sus propios derechos, en calidad de autora del trabajo fin de carrera.

SEGUNDA: La **Srta.: Erika Flores** realizó el trabajo fin de carrera titulado: “**Proyecto integrador para la creación de una Boutique de ropa en el sector de la Real Audiencia ciudad de Quito bajo la estructura de modelo CANVAS**”, para optar por el título de, Tecnóloga en Administración en el Instituto Tecnológico Internacional Universitario ITI, bajo la dirección del **MBA. Karina Falconí Ausay**.

DOS.- Es política del Instituto Tecnológico Internacional Universitario ITI, que los trabajos fin de carrera se aplique, se materialicen y difundan en beneficio de la comunidad.

TERCERA: Los comparecientes, **MBA. Karina Falconí Ausay** en calidad de Tutora del trabajo fin de carrera y la Srta. Erika Flores, como autora del mismo, por medio del presente instrumento, tienen a bien ceder en forma gratuita sus derechos en el trabajo fin de Carrera titulado: “**Proyecto integrador para la creación de una Boutique de ropa en el sector de la Real Audiencia ciudad de Quito bajo la estructura de modelo CANVAS**”, y conceden autorización para que el ITI pueda utilizar este trabajo en su beneficio y/o de la comunidad, sin reserva alguna.

CUARTA: aceptación: las partes declaradas que aceptan expresamente todo lo estipulado en la presente cesión de derecho.

**MBA. Karina Falconí Ausay**

**Erika Marcela Flores Vacas**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO.....	12
CAPÍTULO I.....	14
1.1.    Nombre del Proyecto.....	14
1.2.    Marco Contextual Antecedentes.....	14
1.3.    Análisis Macro.....	15
1.4.    Análisis Meso.....	15
1.5.    Análisis Micro.....	16
1.6.    Análisis de Involucrados.....	17
1.7.    Problema de Investigación.....	19
1.7.1.    Formulación del Problema.....	19
1.7.2.    Definición del problema.....	19
1.7.3.    Idea para defender.....	19
1.7.4.    Objeto de estudio y campo de acción.....	20
1.8.    Justificación.....	20
1.9.    Objetivos.....	21
CAPÍTULO II.....	23
2.1.    Modelos de negocios en el Sector de la Moda.....	23
2.2.    Planificación Estratégica en Boutiques de Moda.....	24
2.3.    Dimensiones Económicas y Financieras.....	25
2.4.    Aspectos Mercantiles y Organizacionales.....	26
2.5.    Cumplimiento Normativo y Competencia Desleal.....	27

2.6.	Revisión de Casos de Estudio .....	28
2.6.1.	Casos de Éxito de Boutiques en Entornos Competitivos.....	29
2.6.2.	Fracasos en la industria de la Moda .....	29
2.7.	Teorías sobre modelos de Negocio.....	30
2.8.	Teoría de la Competitividad .....	31
2.9.	Teorías sobre la Planificación y Estrategia Empresarial .....	32
2.10.	Identificación de la Brecha de Conocimiento.....	34
2.11.	Teorías sobre la Planificación y Estrategia Empresarial .....	35
2.12.	Modelo Canvas en sus 9 dimensiones .....	37
CAPÍTULO III .....		40
INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA .....		40
3.1.	Antecedentes Diagnósticos .....	40
3.2.	Tipo de investigación .....	41
3.3.	Metodología de investigación .....	41
3.4.	Técnicas e instrumentos de investigación .....	42
3.5.	Plan de Muestreo .....	43
3.6.	Presentación de resultados .....	46
3.7.	Análisis de Resultados .....	58
CAPÍTULO IV PROPUESTA.....		60
4.1.	Tema.....	60
4.2.	Datos Informativos.....	60
4.3.	Antecedentes .....	60
4.4.	Análisis de Factibilidad Modelo Canvas .....	61

4.5.	Análisis Financiero.....	62
4.5.1.	Objetivo de la inversión .....	62
4.5.2.	Elementos de la inversión .....	63
4.5.3.	Estructura de la inversión.....	63
4.5.4.	Punto de Equilibrio .....	65
4.5.5.	Flujo de Efectivo.....	68
4.5.6.	Estados Financieros Proyectados .....	68
4.5.7.	Evaluación Financiera.....	72
4.5.8.	Período de Recuperación (PRI).....	74
4.5.9.	Valor Actual Neto (VAN).....	74
4.5.10.	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	75
4.5.11.	Tasa Mínima de Rendimiento (TMAR) .....	76
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		78
Referencia Bibliográfica .....		<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexos.....		85

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	<i>Frecuencias de las preguntas del cuestionar</i>	
Tabla 1.	<i>Frecuencias de las preguntas del cuestionario aplicado a la demanda</i>	46
Tabla 2.	<i>Estructura de la Inversión</i>	64
Tabla 3.	<i>Inversión Total</i>	65
Tabla 4.	<i>Sueldos</i>	65
Tabla 5.	<i>Depreciación de Activos</i>	65
Tabla 6.	<i>Variables del Punto de Equilibrio</i>	66
Tabla 7.	<i>Flujo de Efectivo</i>	68
Tabla 8.	<i>Tabla de Amortización del financiamiento externo</i>	69
Tabla 9.	<i>Continuación de la Tabla de Amortización del financiamiento externo</i>	70
Tabla 10.	<i>Balance General Proyectado</i>	71
Tabla 11.	<i>Estado de Resultados Proyectado</i>	72
Tabla 12.	<i>Periodo de Recuperación de la Inversión</i>	74
Tabla 13.	<i>Cálculo Valor Actual Neto</i>	75
	<i>io aplicado a la demanda</i>	46

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	<i>Frecuencias de la pregunta 1</i> .....	48
Figura 2.	<i>Frecuencias de la Pregunta 2</i> .....	49
Figura 3.	<i>Frecuencias de la Pregunta 3</i> .....	50
Figura 4.	<i>Frecuencias de la Pregunta 4</i> .....	51
Figura 5.	<i>Frecuencias de la Pregunta 5</i> .....	52
Figura 6.	<i>Frecuencias de la Pregunta 6</i> .....	53
Figura 7.	<i>Frecuencias de la Pregunta 7</i> .....	54
Figura 8.	<i>Frecuencias de la Pregunta 8</i> .....	55
Figura 9.	<i>Frecuencias de la Pregunta 9</i> .....	56
Figura 10.	<i>Frecuencias de la Pregunta 10</i> .....	57

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto tiene como objetivo la creación de una boutique de ropa en el sector de la Real Audiencia, en la ciudad de Quito, utilizando la estructura del modelo CANVAS como base para desarrollar un plan de negocios integral. La propuesta se enfoca en ofrecer productos de moda que combinen calidad y exclusividad, dirigidos a un segmento de mercado conformado por personas de ingresos medios y altos que buscan prendas que reflejen las tendencias globales y locales.

El análisis del entorno competitivo ha revelado una demanda creciente por productos de moda en esta área, donde los consumidores valoran la autenticidad y la personalización de la experiencia de compra. La boutique se diferenciará de otras ofertas en el mercado mediante una estrategia centrada en la calidad del producto y en la creación de un entorno de compra único, tanto en la tienda física como a través de plataformas digitales.

A lo largo del desarrollo del modelo CANVAS, se han identificado nueve componentes clave que sustentan el negocio: los segmentos de clientes se concentran en un público que aprecia la exclusividad y el diseño, la propuesta de valor se basa en ofrecer productos únicos y de calidad, mientras que los canales de distribución incluyen tanto la tienda física en un área de alto tráfico como la implementación de una plataforma de comercio electrónico. La relación con los clientes estará basada en la personalización del servicio, con estrategias de fidelización que promuevan visitas recurrentes.

El análisis financiero del proyecto ha demostrado la viabilidad del negocio, con una estructura de costos ajustada y una proyección de ingresos realista. Se estima que la boutique podrá alcanzar un punto de equilibrio en los primeros meses de operación, gracias a una eficiente gestión del inventario, una inversión adecuada en marketing y la optimización de los recursos financieros a través de una mezcla de capital propio y financiamiento externo.

En conclusión, este proyecto tiene el potencial de posicionarse de manera competitiva en el mercado de la moda de Quito, aprovechando las tendencias de consumo actuales y las

oportunidades ofrecidas por un sector en crecimiento. La implementación de este plan de negocios no solo generará un impacto económico positivo, sino que también contribuirá al fortalecimiento de la moda local, apoyando a diseñadores nacionales y promoviendo el consumo responsable.

# CAPÍTULO I

## 1.1. Nombre del Proyecto

Proyecto Integrador para la Creación de una Boutique de Ropa en el sector de la Real Audiencia, ciudad de Quito, bajo la estructura de modelo CANVAS.

## 1.2. Marco Contextual Antecedentes

La ciudad de Quito, en particular el sector de la Real Audiencia ha experimentado un notable crecimiento económico en los últimos años, impulsado por el auge del comercio y la proliferación de negocios orientados al consumo de bienes de moda. Este sector, ubicado estratégicamente al norte de la ciudad, se caracteriza por una alta afluencia de personas de estatus económico medio-alto y un creciente nivel sociocultural. Estos factores han favorecido la concentración de una variedad de establecimientos comerciales, donde destaca la venta de ropa tanto nacional como importada, en su mayoría orientada a un mercado que valora la calidad y las últimas tendencias en moda (González et al., 2021). Según Camacho (2022), la localización de negocios en áreas con alto tráfico comercial y accesibilidad es crucial para su éxito, ya que estas características aseguran una constante demanda de productos de vestimenta.

Este entorno se convierte en un escenario ideal para la creación de nuevas iniciativas comerciales, como lo es la boutique de ropa propuesta en este proyecto. La tendencia de los consumidores en Quito ha mostrado una preferencia creciente por productos que no solo satisfacen sus necesidades estéticas, sino que también cumplen con criterios de calidad y autenticidad. Sin embargo, “la competencia desleal, caracterizada por la presencia de productos de baja calidad provenientes de mercados no regulados, ha generado desafíos significativos para las empresas que buscan establecerse en este sector” (Martínez & Torres, 2019, p. 45). En consecuencia, se hace necesario que los nuevos emprendimientos desarrollen estrategias diferenciadas que permitan competir eficazmente y generar confianza entre los consumidores (Vega, 2020).

### **1.3. Análisis Macro**

El análisis macroeconómico de la creación de una boutique de ropa en el sector de la Real Audiencia, en la ciudad de Quito, implica una evaluación de los factores externos que pueden influir en el éxito y sostenibilidad del proyecto. Entre estos factores se destacan las condiciones económicas generales del país, incluyendo el crecimiento del PIB, las tasas de inflación, y las políticas fiscales que afectan el poder adquisitivo de los consumidores.

Además, las políticas comerciales y arancelarias determinan los costos de importación de mercancías, lo que es relevante para una boutique que planea comercializar tanto productos nacionales como importados. La estabilidad política también juega un papel importante, ya que influye en la confianza de los inversores y en la estabilidad del mercado.

Por otro lado, las tendencias globales en el sector de la moda, como la creciente demanda de productos sostenibles y éticos, así como la digitalización del comercio, también deben ser consideradas. Estas tendencias influyen en las expectativas de los consumidores y en la estrategia de mercado que la boutique debe adoptar. En este contexto, la capacidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y responder a las exigencias de un consumidor cada vez más informado y consciente se convierte en un factor determinante para el éxito del negocio.

Las políticas de regulación ambiental y laboral también forman parte del análisis macro, ya que cualquier negocio debe cumplir con las normativas vigentes en estas áreas para operar de manera legal y sostenible. Este análisis macro da una visión general del entorno externo donde se desarrollará la boutique, permitiendo identificar oportunidades y riesgos que podrían afectar su desempeño a largo plazo.

### **1.4. Análisis Meso**

El análisis meso se centra en la evaluación del entorno inmediato que rodea a la boutique de ropa en el sector de la Real Audiencia, en la ciudad de Quito. Este análisis incluye la consideración de factores como la competencia directa, la infraestructura local, y las características demográficas de la población que compone el mercado objetivo.

En cuanto a la competencia, el sector de la Real Audiencia alberga una diversidad de tiendas de ropa que van desde boutiques independientes hasta franquicias de marcas internacionales. Este panorama competitivo exige una diferenciación clara en términos de producto, precio, calidad, y experiencia de compra. La capacidad de la boutique para posicionarse como una alternativa única, que ofrece productos exclusivos o servicios personalizados, será crucial para atraer a los clientes dentro de un mercado saturado.

Desde el punto de vista demográfico, la población del sector se caracteriza por un nivel socioeconómico medio-alto, con un estilo de vida que valora la moda y la calidad en los productos de vestimenta. Este grupo demográfico se compone sobre todo por adultos jóvenes y familias que buscan la funcionalidad y la estética en su vestimenta. Entender las preferencias, hábitos de compra y valores de este segmento de mercado será esencial para diseñar estrategias de marketing efectivas y seleccionar un portafolio de productos que resuene con sus expectativas.

### **1.5. Análisis Micro**

El análisis micro se enfoca en los factores internos y específicos que afectarán directamente la operación y el rendimiento de la boutique de ropa en el sector de la Real Audiencia, Quito. Este análisis incluye la evaluación de recursos internos, la estructura organizacional, la gestión operativa y las estrategias de marketing que la boutique implementará para alcanzar sus objetivos.

En primer lugar, es esencial considerar los recursos disponibles, tanto financieros como humanos. La capacidad financiera de la boutique determinará el alcance inicial de la operación, incluyendo la inversión en inventario, el diseño del local, y las actividades promocionales. La gestión eficiente de los recursos humanos es igualmente crucial; contar con un equipo capacitado y motivado permitirá ofrecer un servicio al cliente de alta calidad, lo que es un diferenciador clave en el sector de la moda.

La estructura organizacional de la boutique debe ser clara y alineada con los objetivos del negocio. Una estructura ágil y eficiente facilitará la toma de decisiones rápidas y la adaptación a

los cambios en el mercado. La definición de roles y responsabilidades dentro del equipo es fundamental para asegurar que todas las áreas del negocio, desde la atención al cliente hasta la gestión del inventario, funcionen de manera coherente y efectiva.

Desde una perspectiva operativa, la gestión del inventario y la cadena de suministro son aspectos críticos del análisis micro. La boutique debe implementar un sistema de inventario que permita una rotación eficiente de productos y evite tanto el exceso como la escasez de stock. Esto es especialmente importante en la industria de la moda, donde las tendencias cambian rápidamente y la capacidad de responder a estas tendencias es esencial para el éxito.

Las estrategias de marketing también son un componente vital del análisis micro. La boutique debe desarrollar una marca que resuene con su mercado objetivo, comunicando claramente sus valores y propuesta de valor. Las tácticas de marketing digital, como el uso de redes sociales y campañas de publicidad en línea, serán importantes para generar visibilidad y atraer clientes. Además, la boutique debe considerar la experiencia en tienda como una herramienta de marketing, creando un ambiente atractivo y agradable que invite a los clientes a regresar.

## **1.6. Análisis de Involucrados**

Este análisis identifica a las partes interesadas que pueden influir o ser influidas por el proyecto, y evalúa sus intereses, necesidades y potencial impacto en el éxito de la boutique.

### **Clientes**

Los clientes representan el grupo más crítico de involucrados, ya que su satisfacción es fundamental para el éxito del negocio. El perfil demográfico de los clientes en la Real Audiencia incluye personas de nivel socioeconómico medio-alto, con una inclinación hacia productos de moda que combinan calidad y estilo. Estos clientes buscan exclusividad, autenticidad y un buen servicio al cliente. Además, están cada vez más interesados en la sostenibilidad y la ética en la producción de los productos que compran, lo que puede influir en sus decisiones de compra y en su lealtad a la boutique.

## **Competencia**

La competencia incluye tanto otras boutiques de moda locales como grandes cadenas de tiendas que operan en centros comerciales cercanos. La competencia directa se centra en aquellas tiendas que ofrecen productos similares en términos de calidad y estilo. Además, la competencia indirecta proviene de tiendas en línea que pueden atraer a los mismos clientes con ofertas más convenientes o precios más bajos. Es fundamental que la boutique desarrolle estrategias que la diferencien de estos competidores, como una experiencia de compra superior, productos exclusivos o una fuerte presencia en redes sociales.

## **Proveedores**

Los proveedores son otro grupo clave de involucrados, ya que de ellos depende la calidad y la disponibilidad del inventario de la boutique. Establecer relaciones sólidas con proveedores confiables y éticos es esencial para garantizar la consistencia en la oferta de productos. Además, la negociación de términos favorables con los proveedores puede influir directamente en los márgenes de beneficio de la boutique. Es importante considerar la diversidad de proveedores para reducir el riesgo de dependencia y asegurar una cadena de suministro resiliente.

## **Reguladores y Organismos Gubernamentales**

Los reguladores y organismos gubernamentales son involucrados cruciales debido a las normativas que rigen el comercio, las importaciones, y la protección al consumidor. El cumplimiento de estas normativas no solo es necesario para operar legalmente, sino que también puede influir en la reputación de la boutique. Una relación constructiva con estos organismos puede facilitar el cumplimiento normativo y proteger a la boutique de posibles sanciones o interrupciones en su operación.

## **Comunidad Local**

La comunidad local en la Real Audiencia también juega un papel importante. Una boutique que se integra bien en la comunidad puede beneficiarse de la lealtad de los residentes

locales y de un boca a boca positivo. Además, involucrarse en actividades comunitarias o colaborar con otras empresas locales puede fortalecer la posición de la boutique en el mercado y contribuir a su éxito a largo plazo.

## **1.7. Problema de Investigación**

### **1.7.1. Formulación del Problema**

El sector de la Real Audiencia, en la ciudad de Quito, presenta un entorno comercial competitivo en el que predominan locales que no logran diferenciarse adecuadamente ni satisfacer de manera efectiva las necesidades del mercado objetivo. Esto se debe, en parte, a la falta de una planificación estratégica estructurada que permita a las nuevas boutiques posicionarse exitosamente en este contexto. El problema de investigación radica en cómo desarrollar un plan de negocios efectivo, utilizando la estructura del modelo Canvas, que permita la creación de una boutique de ropa capaz de atender de manera eficiente las demandas del mercado en la Real Audiencia, diferenciándose de la competencia y asegurando su sostenibilidad y éxito a largo plazo.

### **1.7.2. Definición del problema**

El problema central que enfrenta la boutique de ropa es la necesidad de desarrollar un plan de negocios que permita establecer una ventaja competitiva en un mercado saturado y en constante cambio, como el de la Real Audiencia en Quito. La boutique debe diferenciarse claramente de sus competidores, ofreciendo un valor añadido que atraiga y retenga a un público exigente y diverso. Esta situación requiere un análisis profundo del mercado, de las preferencias de los consumidores, y de las estrategias más efectivas para posicionar la boutique como una opción preferida, garantizando su sostenibilidad y éxito a largo plazo en un entorno competitivo.

### **1.7.3. Idea para defender**

La idea principal que se propone defender en esta investigación es que las empresas que cumplen con las normativas legales y ofrecen productos de alta calidad deben ser respaldadas por los organismos de control a través de la implementación de políticas que fomenten un comercio

justo. Este respaldo puede incluir sanciones a aquellos negocios que incumplen con las normativas, así como incentivos para las empresas que operan dentro del marco legal, lo que contribuiría a mejorar la competitividad del mercado y a restaurar la confianza del consumidor. Asimismo, se argumenta que una boutique que se distinga por su compromiso con la calidad y la legalidad puede posicionarse favorablemente en un mercado saturado, siempre y cuando exista un entorno regulatorio que apoye estas prácticas.

#### **1.7.4. Objeto de estudio y campo de acción**

El objeto de estudio de esta investigación es crear y desarrollar una boutique de ropa en el sector de la Real Audiencia, en Quito, bajo un enfoque que privilegia cumplir las normativas legales y la oferta de productos de alta calidad como ventaja competitiva. Este estudio se enfoca en cómo la implementación de un modelo de negocio basado en principios de legalidad y calidad puede contribuir al fortalecimiento de la confianza del consumidor y al éxito comercial en un entorno caracterizado por la competencia desleal y la falta de regulación efectiva.

Mientras, el campo de acción de este proyecto abarca el análisis del mercado de la moda en Quito, con especial énfasis en la Real Audiencia, y la implementación de estrategias comerciales que permitan diferenciarse en un entorno competitivo. Además, se estudiarán las interacciones con los principales actores involucrados, como proveedores, competidores, organismos reguladores y la comunidad local. El proyecto también evaluará el impacto de las normativas vigentes sobre la operación del negocio y propondrá recomendaciones para mejorar el marco regulatorio que rige el comercio de ropa en la región.

#### **1.8. Justificación**

Radica en la necesidad de abordar las problemáticas inherentes al mercado de la moda en Quito, específicamente en el sector de la Real Audiencia, donde la competencia desleal y la falta de regulación han creado un entorno desafiante para las nuevas empresas que buscan operar de manera ética y legal. En este contexto, la creación de una boutique de ropa que se distinga por su

cumplimiento con las normativas legales y por la oferta de productos de alta calidad es de gran relevancia, tanto desde una perspectiva comercial como social.

Desde el punto de vista comercial, este proyecto propone la implementación de un modelo de negocio innovador que puede servir de referencia para otras empresas en el sector. Al centrarse en la legalidad y la calidad, la boutique no solo busca satisfacer las demandas de un mercado exigente, sino también establecer un nuevo estándar de operación en un entorno donde la competencia a menudo se basa en prácticas desleales. Este enfoque tiene el potencial de atraer a un segmento de consumidores que valoran la autenticidad y la integridad en sus compras, lo que podría traducirse en un crecimiento sostenido y en una diferenciación significativa en el mercado.

Desde una perspectiva social, la boutique contribuirá al fortalecimiento del tejido económico local, generando empleo y promoviendo el consumo responsable. Además, al cumplir estrictamente con las normativas, la boutique apoyará los esfuerzos por regular el mercado de la moda en Quito, ayudando a reducir la prevalencia de productos de baja calidad y a proteger los derechos de los consumidores. Este proyecto también pretende ser un modelo de buenas prácticas que pueda influir en la mejora del marco regulatorio y en la creación de un entorno más justo y competitivo para todas las empresas del sector.

## **1.9. Objetivos**

### **General**

- Crear un plan de negocios para una boutique de ropa en el sector de la Real Audiencia, en Quito, que analice las dimensiones económicas, financieras, mercantiles y organizacionales, utilizando el modelo Canvas, para establecer un negocio sostenible y competitivo que atienda una necesidad en el mercado y cumpla con las normativas legales para el periodo de enero-agosto del 2024.

### **Específicos**

- Analizar el entorno regulatorio y competitivo en el sector de la moda en Quito, identificando oportunidades y amenazas que puedan influir en el desarrollo y éxito de la boutique.
- Desarrollar un plan de negocios integral para la boutique, que abarque las dimensiones económicas, financieras, mercantiles y organizacionales, utilizando el modelo Canvas para estructurar y optimizar la operación del negocio.
- Implementar estrategias de marketing basadas en el análisis del plan de negocios, que posicione la boutique como un referente de calidad y cumplimiento normativo en el sector, diferenciándose de la competencia desleal.
- Establecer alianzas estratégicas con proveedores locales e internacionales que aseguren la oferta de productos exclusivos y de alta calidad, contribuyendo a la sostenibilidad económica y financiera de la boutique.
- Evaluar el impacto del plan de negocios en términos de viabilidad y sostenibilidad, analizando las dimensiones económicas, financieras, mercantiles y organizacionales, asegurando que la boutique sea competitiva y alineada con las necesidades del mercado y las expectativas de los consumidores.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El Estado del Arte pretende proporcionar una revisión exhaustiva de la literatura existente y el marco teórico relevante para la investigación. Este análisis permitirá contextualizar el proyecto dentro del ámbito académico y práctico, ofreciendo una base sólida para el desarrollo del plan de negocios propuesto para la boutique de ropa. La importancia del Estado del Arte radica en su capacidad para identificar y analizar estudios previos, teorías y modelos que informan y justifican las decisiones estratégicas del proyecto, así como para resaltar las brechas de conocimiento que la investigación busca abordar.

#### **2.1. Modelos de negocios en el Sector de la Moda**

El sector de la moda se caracteriza por su dinamismo y constante evolución, lo que ha llevado al desarrollo de diversos modelos de negocio adaptados a las necesidades y comportamientos del consumidor. El modelo CANVAS, en particular, ha ganado popularidad entre las empresas de moda por su flexibilidad y capacidad para integrar diferentes componentes del negocio de manera coherente (Osterwalder & Pigneur, 2020). Este modelo permite a las empresas mapear sus actividades clave, recursos, canales de distribución y segmentos de clientes, proporcionando una visión clara y estructurada de cómo crear, entregar y capturar valor en un entorno competitivo.

Además del modelo CANVAS, existen otros enfoques que las empresas de moda han adoptado, como el modelo Direct-to-Consumer (DTC), que elimina intermediarios y permite a las marcas vender directamente a los consumidores finales. Este modelo ha sido especialmente eficaz en el contexto del comercio electrónico, donde la personalización y la experiencia del cliente se han convertido en factores críticos para el éxito (Kim & Mauborgne, 2019). Las empresas que adoptan un enfoque DTC pueden beneficiarse de márgenes más altos y un mayor control sobre la relación con sus clientes.

Por otro lado, los modelos de negocio basados en la sostenibilidad y la economía circular están ganando tracción en la industria de la moda. Las empresas que implementan estos modelos se enfocan en la reducción de desperdicios, el uso de materiales reciclados y la prolongación del ciclo de vida de los productos, respondiendo así a la creciente demanda de los consumidores por prácticas más responsables y éticas (Gazzola et al., 2021). Este enfoque no solo atrae a un segmento de mercado consciente, sino que también puede generar una ventaja competitiva en un sector donde la sostenibilidad se está convirtiendo en una expectativa clave.

En resumen, los modelos de negocio en el sector de la moda son diversos y están en constante adaptación a las tendencias del mercado. El éxito en este sector depende en gran medida de la capacidad de las empresas para seleccionar y ajustar el modelo de negocio que mejor se alinee con sus objetivos estratégicos y con las expectativas de sus clientes.

## **2.2. Planificación Estratégica en Boutiques de Moda**

La planificación estratégica en boutiques de moda es crucial para garantizar la sostenibilidad y competitividad en un mercado tan dinámico como el de la moda. Este proceso implica la definición clara de objetivos a corto y largo plazo, así como la identificación de las estrategias más adecuadas para alcanzarlos, teniendo en cuenta factores como la segmentación del mercado, la diferenciación del producto y la experiencia del cliente (Porter, 2021).

En este sentido, la diferenciación es una estrategia comúnmente utilizada por las boutiques de moda para destacar en un entorno competitivo. Esta puede lograrse a través de la oferta de productos exclusivos, la creación de una marca fuerte y coherente, y la personalización de la experiencia de compra. Por ejemplo, estudios recientes han demostrado que las boutiques que se enfocan en ofrecer una experiencia de compra única, a menudo personalizada, logran un mayor nivel de lealtad del cliente y pueden justificar precios más altos (Kapferer & Bastien, 2020).

Otra dimensión importante de la planificación estratégica en boutiques de moda es la gestión de las relaciones con los proveedores y la cadena de suministro. Las boutiques deben

garantizar que sus productos no solo sean de alta calidad, sino que también lleguen a tiempo y en las cantidades necesarias para satisfacer la demanda. Esto requiere una planificación cuidadosa y la capacidad de prever las tendencias del mercado, así como la gestión eficiente del inventario (Christopher, 2020).

Además, las boutiques de moda deben considerar las estrategias de marketing digital como parte integral de su planificación estratégica. En la era digital, la presencia en redes sociales y el comercio electrónico son herramientas esenciales para aumentar la visibilidad y atraer a un público más amplio. Las estrategias de marketing digital bien ejecutadas pueden no solo aumentar las ventas, sino también fortalecer la relación con los clientes al permitir una comunicación constante y personalizada (Ryan, 2021).

### **2.3. Dimensiones Económicas y Financieras**

Las dimensiones económicas y financieras son fundamentales para el desarrollo y sostenibilidad de una boutique de moda. Estas dimensiones incluyen la evaluación de costos, la gestión de ingresos, la rentabilidad del negocio y la estructura financiera necesaria para garantizar su funcionamiento a largo plazo. Una planificación financiera sólida es esencial para enfrentar los desafíos económicos y maximizar las oportunidades en el sector de la moda, caracterizado por su alta volatilidad y dependencia de tendencias cambiantes (Hubbard & O'Brien, 2020).

El análisis de costos implica la identificación y control de los costos fijos y variables asociados con la operación de la boutique, como el alquiler del local, los salarios del personal, el inventario y los costos de marketing. Una gestión eficaz de estos costos permite a la boutique mantener precios competitivos sin sacrificar la calidad, lo cual es esencial para atraer y retener clientes en un mercado saturado (Brigham & Ehrhardt, 2019).

La rentabilidad es otro aspecto clave a considerar en las dimensiones económicas y financieras. Para las boutiques de moda, la rentabilidad no solo se mide en términos de ingresos netos, sino también en la capacidad del negocio para generar un flujo de caja positivo que permita reinversiones y expansión. Este análisis incluye la evaluación de márgenes de ganancia y el

retorno sobre la inversión (ROI), que son indicadores cruciales para medir el éxito financiero de la boutique (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2021).

La estructura financiera de la boutique debe ser robusta y flexible, capaz de adaptarse a los cambios del mercado. Esto implica la gestión adecuada del capital de trabajo, la planificación de financiamiento para expansiones futuras y la diversificación de fuentes de ingresos para minimizar riesgos. Las decisiones financieras estratégicas, como la obtención de créditos o la reinversión de utilidades, pueden influir significativamente en la capacidad de la boutique para crecer y mantenerse competitiva (Damodaran, 2020).

La planificación económica y financiera también debe considerar el entorno macroeconómico, como las tasas de interés, la inflación y las políticas fiscales, que pueden afectar directamente el poder adquisitivo de los consumidores y, por ende, el desempeño de la boutique. Mantener una vigilancia constante sobre estas variables externas permite a los gestores tomar decisiones informadas y ajustar sus estrategias financieras según sea necesario (Mankiw, 2021).

#### **2.4. Aspectos Mercantiles y Organizacionales**

Los aspectos mercantiles y organizacionales desempeñan un papel crucial en el éxito de una boutique de moda. En el contexto mercantil, es fundamental establecer una estructura de negocio que no solo cumpla con las normativas legales, sino que también sea competitiva y eficiente en un mercado saturado. Esto implica una comprensión profunda de las leyes comerciales aplicables, incluyendo las normativas sobre propiedad intelectual, contratos de venta, y regulaciones fiscales que impactan directamente en la operación del negocio (Richter, 2020).

El manejo de las relaciones comerciales también es esencial. Establecer acuerdos favorables con proveedores, distribuidores y otros socios comerciales puede marcar la diferencia en la capacidad de una boutique para ofrecer productos exclusivos y de alta calidad. La negociación efectiva y la gestión de estas relaciones deben enfocarse en crear asociaciones que sean mutuamente beneficiosas, asegurando la continuidad y fiabilidad de la cadena de suministro (Johnston & Marshall, 2021).

En cuanto a los aspectos organizacionales, la estructura interna de la boutique debe ser diseñada para maximizar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. Esto incluye la definición clara de roles y responsabilidades dentro del equipo, así como la implementación de procesos que aseguren la calidad en el servicio y la gestión efectiva del inventario. La cultura organizacional debe fomentar la innovación y la adaptación rápida a las tendencias del mercado, elementos clave en la industria de la moda (Daft, 2021).

La tecnología también juega un papel cada vez más importante en los aspectos organizacionales. La integración de sistemas de gestión empresarial, como los ERP (Enterprise Resource Planning), permite una mejor coordinación entre las distintas áreas del negocio, desde las finanzas hasta la logística y el marketing. Estos sistemas mejoran la eficiencia y proporcionan datos en tiempo real que pueden usarse para tomar decisiones estratégicas más informadas (Laudon & Laudon, 2021).

El enfoque en la formación y el desarrollo del personal es un aspecto organizacional que no debe subestimarse. Un equipo bien capacitado y motivado es fundamental para mantener altos estándares de servicio al cliente y adaptarse rápidamente a las demandas cambiantes del mercado. La inversión en capacitación continua y la creación de un entorno de trabajo positivo contribuyen significativamente a la retención del talento y al éxito a largo plazo de la boutique (Armstrong & Taylor, 2020).

## **2.5. Cumplimiento Normativo y Competencia Desleal**

El cumplimiento normativo es un aspecto fundamental para las boutiques de moda que buscan operar de manera legal y ética en un mercado altamente competitivo. En Ecuador, el marco regulatorio que rige el comercio de moda incluye leyes relacionadas con la protección del consumidor, la propiedad intelectual y la fiscalidad, entre otras. El respeto y la adherencia a estas normativas no solo protegen a las empresas de sanciones legales, sino que también fortalecen la confianza del consumidor en la marca y garantizan una competencia justa en el mercado (Ramírez & Torres, 2021).

La competencia desleal, por otro lado, representa un desafío significativo para las boutiques que cumplen con la normativa. Esta práctica puede incluir desde la venta de productos falsificados hasta la evasión fiscal y la manipulación de precios, lo que distorsiona el mercado y perjudica a las empresas que operan de manera legítima. En muchos casos, las empresas que incurren en prácticas de competencia desleal pueden ofrecer precios significativamente más bajos, atrayendo a consumidores que no son conscientes de las implicaciones legales y éticas de sus compras (Gómez & Pérez, 2020).

Las boutiques que cumplen con las normativas enfrentan la necesidad de diferenciarse y educar al consumidor sobre la importancia de comprar productos legales y de calidad. Una estrategia efectiva puede incluir la transparencia en la cadena de suministro, la certificación de productos y la comunicación clara de los valores de la marca. Al mismo tiempo, es fundamental que estas empresas trabajen en colaboración con las autoridades para denunciar y combatir la competencia desleal, garantizando un entorno de negocio más equitativo para todos los participantes del mercado (Herrera, 2019).

Además, el fortalecimiento de las normativas y su correcta aplicación por parte de las autoridades es esencial para disuadir las prácticas desleales. Esto requiere una vigilancia constante y la implementación de sanciones efectivas contra aquellos que infringen la ley. En este sentido, la colaboración entre el sector privado y las autoridades reguladoras es crucial para mantener la integridad del mercado y proteger los derechos tanto de los consumidores como de las empresas que operan legalmente (Vargas & Molina, 2021).

## **2.6. Revisión de Casos de Estudio**

La revisión de casos de estudio es una herramienta crucial para comprender cómo diferentes boutiques de moda han navegado por los desafíos y oportunidades del mercado, particularmente en contextos similares al de Quito. Analizar casos de éxito y fracaso proporciona lecciones valiosas sobre las estrategias que han demostrado ser efectivas, así como los errores comunes que deben evitarse.

### **2.6.1. Casos de Éxito de Boutiques en Entornos Competitivos**

Las boutiques que han logrado destacar en entornos competitivos suelen compartir varias características clave. Un caso destacado es el de la boutique "La Moda Urbana" en Buenos Aires, que logró diferenciarse a través de una estrategia de personalización y atención a la cliente altamente enfocada. Esta boutique implementó un modelo de negocio centrado en la experiencia del cliente, ofreciendo productos exclusivos y servicios personalizados que fomentaron una alta lealtad entre sus consumidores (Martínez & Gómez, 2019). El éxito de "La Moda Urbana" subraya la importancia de crear un nicho de mercado y desarrollar una propuesta de valor única que resuene con las expectativas del cliente objetivo.

Otro ejemplo es la boutique "EcoFashion" en Bogotá, que ha capitalizado el creciente interés por la moda sostenible. Esta boutique se enfocó en la venta de productos ecológicos y éticos, asegurando la transparencia en su cadena de suministro y comunicando claramente su compromiso con la sostenibilidad. "EcoFashion" no solo atrajo a un segmento de consumidores conscientes, sino que también se posicionó como líder en un mercado emergente dentro de la industria de la moda (Rojas & Pérez, 2020). Este caso demuestra cómo la alineación de la propuesta de negocio con tendencias globales puede generar una ventaja competitiva significativa.

### **2.6.2. Fracasos en la industria de la Moda**

Por otro lado, analizar los fracasos en la industria de la moda es igualmente instructivo. Un caso notable es el de la boutique "TrendyWear" en Ciudad de México, que, a pesar de una ubicación privilegiada, cerró sus puertas en menos de dos años. La falta de una diferenciación clara y la dependencia excesiva en tendencias de corta duración fueron factores críticos en su fracaso. "TrendyWear" subestimó la importancia de construir una marca sólida y de ofrecer productos que tuvieran un valor percibido duradero para los clientes (López & Silva, 2020). Este

caso enfatiza la necesidad de una planificación estratégica sólida y una visión a largo plazo en el desarrollo de una boutique de moda.

Otro ejemplo es "UrbanChic" en Lima, que sufrió debido a una mala gestión financiera. La boutique no logró controlar adecuadamente sus costos operativos, lo que resultó en márgenes de beneficio insuficientes para sostener el negocio. La falta de un análisis financiero riguroso antes de la expansión también contribuyó a su declive, subrayando la importancia de una gestión financiera prudente y bien planificada en el éxito empresarial (García & Torres, 2019).

## **2.7. Teorías sobre modelos de Negocio**

Las teorías sobre modelos de negocio han evolucionado significativamente, especialmente con el auge de la digitalización y la globalización. Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor, y es fundamental para el éxito de cualquier empresa. Entre las teorías más influyentes se encuentra la propuesta por Osterwalder y Pigneur, quienes desarrollaron el "Business Model CANVAS", una herramienta que permite visualizar y estructurar los elementos clave de un modelo de negocio de manera clara y comprensible (Osterwalder & Pigneur, 2020).

El Business Model CANVAS divide el modelo de negocio en nueve bloques: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos. Este enfoque se adoptó por su simplicidad y efectividad para capturar la esencia de un negocio en un lienzo visual, facilitando la comunicación y la iteración del modelo (Richardson, 2021). La flexibilidad del CANVAS lo convierte en una herramienta ideal para startups y pequeñas empresas, que necesitan adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.

Otra teoría importante es la de los "modelos de negocio disruptivos", popularizada por Clayton Christensen. Según esta teoría, los modelos de negocio disruptivos permiten a las empresas introducir productos o servicios en un mercado de forma que desplaza a los competidores establecidos. Christensen argumenta que la clave del éxito disruptivo es identificar

un segmento del mercado desatendido por las soluciones actuales y ofrecer un producto o servicio inferior en algunas dimensiones, pero que con el tiempo supere a los productos establecidos en valor (Christensen, Raynor, & McDonald, 2021).

Por otro lado, la teoría del "modelo de negocio sostenible" ha ganado tracción en los últimos años. Esta teoría postula que las empresas deben diseñar modelos de negocio que no solo sean rentables, sino que también consideren el impacto ambiental y social de sus operaciones. El enfoque en la sostenibilidad no solo responde a las crecientes demandas de los consumidores por prácticas más responsables, sino que también puede ofrecer ventajas competitivas a largo plazo, al crear lealtad y diferenciación en un mercado saturado (Schaltegger, Hansen, & Lüdeke-Freund, 2019).

La teoría de la "innovación abierta" también ha influido en la manera en que las empresas conceptualizan sus modelos de negocio. Propuesta por Chesbrough, esta teoría sugiere que las empresas deben ir más allá de sus límites internos y utilizar tanto ideas internas como externas para avanzar en su tecnología y modelos de negocio. La innovación abierta fomenta la colaboración con otros actores, como proveedores, clientes y competidores, para cocrear valor y acelerar la innovación (Chesbrough, 2020).

## **2.8. Teoría de la Competitividad**

La teoría de la competitividad es fundamental para entender cómo las empresas pueden lograr y mantener una ventaja en mercados altamente dinámicos y competitivos, como el sector de la moda. Michael Porter es uno de los principales exponentes en este campo, y su modelo de las cinco fuerzas se usa para analizar la competencia en una industria. Según Porter, la competitividad de una empresa no solo depende de su capacidad para superar a sus rivales directos, sino también de su habilidad para manejar las amenazas de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, y la amenaza de productos o servicios sustitutos (Porter, 2021).

Además del modelo de las cinco fuerzas, Porter también introdujo el concepto de "estrategias genéricas", que incluye liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Estas estrategias proporcionan a las empresas un marco para decidir cómo posicionarse en el mercado. La diferenciación, por ejemplo, es una estrategia clave en la industria de la moda, donde las marcas deben destacar a través de la calidad, el diseño, la exclusividad o la experiencia del cliente para atraer y retener a sus consumidores (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2020).

Otra perspectiva relevante en la teoría de la competitividad es la ventaja competitiva basada en los recursos (RBV, por sus siglas en inglés). Esta teoría, desarrollada por Jay Barney, postula que la ventaja competitiva de una empresa proviene de la posesión y gestión efectiva de recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (VRIN). En el contexto de una boutique de moda, estos recursos pueden incluir desde diseños exclusivos y relaciones sólidas con proveedores hasta una marca fuerte y una red de distribución eficiente (Barney, 2019).

La innovación también juega un papel crucial en la competitividad. Según la teoría de la innovación, propuesta por Joseph Schumpeter, las empresas que continuamente innovan en productos, procesos o modelos de negocio tienen mayores probabilidades de sobresalir en mercados competitivos. La innovación puede ser un motor clave para la creación de una ventaja competitiva sostenible, especialmente en industrias como la moda, donde las tendencias y preferencias del consumidor cambian rápidamente (Schumpeter, 2020).

La globalización ha añadido una nueva dimensión a la teoría de la competitividad. Las empresas deben ahora competir no solo a nivel local, sino también en un escenario global. Esto requiere una comprensión profunda de los mercados internacionales, la adaptación de estrategias a diferentes contextos culturales y económicos, y la capacidad de gestionar operaciones globales de manera eficiente (Ghemawat, 2018).

## **2.9. Teorías sobre la Planificación y Estrategia Empresarial**

La planificación y la estrategia empresarial son pilares fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización. Para entender y guiar el proceso de planificación

estratégica en las empresas, ayudándolas a alcanzar sus objetivos y a adaptarse a un entorno competitivo en constante cambio.

Una de las teorías más influyentes en este campo es la teoría de la "planificación estratégica formal", que sugiere que las organizaciones deben seguir un proceso sistemático y estructurado para definir sus objetivos a largo plazo, identificar las estrategias necesarias para alcanzarlos, y asignar los recursos adecuados. Esta teoría, defendida por autores como Ansoff, se basa en la idea de que una planificación detallada y formalizada permite a las organizaciones prever el futuro y prepararse para los posibles cambios en el entorno (Ansoff, 2019).

Otra teoría clave es la "estrategia emergente", propuesta por Henry Mintzberg. La estrategia emergente se basa en la idea de que las estrategias pueden surgir de manera no planificada según las oportunidades y desafíos del entorno. Mintzberg argumenta que, en lugar de seguir un plan rígido, las organizaciones deben ser flexibles y adaptarse continuamente a las condiciones cambiantes del mercado. Este enfoque es especialmente relevante en industrias dinámicas como la moda, donde las tendencias y preferencias de los consumidores pueden cambiar rápidamente (Mintzberg, 2020).

La teoría de "Balanced Scorecard", desarrollada por Kaplan y Norton, también ha tenido un impacto significativo en la planificación estratégica. Esta teoría introduce un marco que permite a las organizaciones medir su desempeño no solo en términos financieros, sino también en otras dimensiones clave como la satisfacción del cliente, los procesos internos y el aprendizaje organizacional. El Balanced Scorecard ayuda a las empresas a alinear sus actividades diarias con su visión y estrategia a largo plazo, proporcionando un enfoque más equilibrado y holístico para la gestión del rendimiento (Kaplan & Norton, 2019).

Por otro lado, la teoría de "competencias centrales" propuesta por Prahalad y Hamel enfatiza la importancia de identificar y desarrollar las capacidades internas que dan a una organización una ventaja competitiva sostenida. Según esta teoría, las competencias centrales son aquellas habilidades y recursos únicos que una empresa posee y que son difíciles de imitar por

los competidores. La identificación y el desarrollo de estas competencias son cruciales para la formulación de una estrategia que permita a la empresa diferenciarse en el mercado y lograr un éxito a largo plazo (Prahalad & Hamel, 2020).

La teoría del "ambiente empresarial", desarrollada por Michael Porter, sugiere que las organizaciones deben considerar las fuerzas externas que afectan su competitividad al formular su estrategia. El análisis del entorno competitivo, conocido como el modelo de las cinco fuerzas de Porter, permite a las empresas identificar las amenazas y oportunidades en su entorno y ajustar sus estrategias en consecuencia para mejorar su posición competitiva en el mercado (Porter, 2021).

## **2.10. Identificación de la Brecha de Conocimiento**

La identificación de la brecha de conocimiento es un paso esencial en el desarrollo de cualquier investigación, ya que permite reconocer las áreas donde la literatura existente es insuficiente o carece de profundidad. En el contexto del desarrollo de una boutique de ropa en Quito, es crucial entender qué aspectos del negocio, del mercado o del entorno regulatorio no han sido suficientemente explorados en estudios previos.

Una brecha significativa en la literatura actual se encuentra en la integración de modelos de negocio sostenibles en boutiques de moda de mercados emergentes. Si bien existen estudios sobre sostenibilidad en grandes marcas internacionales, la adaptación de estas prácticas a pequeñas empresas en contextos locales sigue siendo un área poco investigada. La falta de estudios que aborden cómo las boutiques pueden implementar modelos de sostenibilidad sin comprometer su viabilidad económica deja una brecha crítica en la comprensión de la sostenibilidad en el sector de la moda (Bocken et al., 2019).

Otra brecha importante es la falta de estudios sobre la aplicación del modelo CANVAS en el desarrollo de estrategias competitivas para boutiques de moda en mercados latinoamericanos. Aunque el modelo CANVAS ha sido ampliamente estudiado y aplicado en diferentes contextos empresariales, su uso específico en la industria de la moda en América

Latina, y más aún en boutiques que enfrentan desafíos de competencia desleal, no ha sido explorado en profundidad. Esta brecha sugiere la necesidad de investigar cómo el modelo Canvas puede ser adaptado para abordar las particularidades de este sector y región (Joyce & Paquin, 2019).

Además, hay una escasez de investigaciones sobre la eficacia de las estrategias digitales en la atracción y retención de clientes para pequeñas boutiques en Quito. Si bien la literatura sobre marketing digital es extensa, los estudios que se centran específicamente en pequeñas empresas de moda en mercados locales, como el ecuatoriano, son limitados. Esta brecha en el conocimiento destaca la importancia de investigar las mejores prácticas en marketing digital para boutiques de moda que operan en un entorno local, pero con aspiraciones de competir a nivel global (Tiago & Veríssimo, 2020).

Por último, se observa una brecha en la comprensión del impacto del cumplimiento normativo en la competitividad de las boutiques de moda en Ecuador. La mayoría de los estudios sobre cumplimiento normativo se centran en grandes empresas o sectores industriales específicos, dejando de lado cómo las regulaciones afectan a las pequeñas boutiques de moda. Investigar esta área podría proporcionar una mejor comprensión de cómo el cumplimiento de normativas puede convertirse en una ventaja competitiva para estas empresas (Schmidt & Keil, 2021).

## **2.11. Teorías sobre la Planificación y Estrategia Empresarial**

La planificación y la estrategia empresarial son aspectos esenciales en la gestión efectiva de cualquier organización. Se han desarrollado diversas teorías para guiar a las empresas en la formulación de estrategias que les permitan alcanzar sus objetivos y adaptarse a un entorno competitivo.

Una de las teorías más influyentes es la teoría de la "planificación estratégica formal", que propone un enfoque sistemático para definir los objetivos a largo plazo de la organización, identificar las estrategias necesarias para alcanzarlos y asignar los recursos de manera efectiva. Ansoff, uno de los principales exponentes de esta teoría, argumenta que la planificación

estratégica permite a las empresas prever el futuro y prepararse para los cambios del entorno, minimizando riesgos y aprovechando oportunidades (Ansoff, 2019).

Por otro lado, la teoría de la "estrategia emergente" de Henry Mintzberg desafía el enfoque formal de la planificación. Según Mintzberg, las estrategias no siempre pueden ser planificadas de antemano; a menudo, emergen de las acciones diarias y las decisiones que las organizaciones toman en respuesta a su entorno cambiante. Esta teoría es especialmente relevante en industrias dinámicas como la moda, donde la capacidad de adaptación y la flexibilidad son claves para el éxito (Mintzberg, 2020).

Otra contribución importante es la teoría del "Balanced Scorecard" desarrollada por Kaplan y Norton. Esta teoría introduce un marco de medición del desempeño que va más allá de los indicadores financieros tradicionales, incorporando perspectivas como la satisfacción del cliente, los procesos internos y el aprendizaje organizacional. El Balanced Scorecard permite a las empresas alinear sus operaciones con su estrategia a largo plazo, proporcionando una visión más completa de su rendimiento (Kaplan & Norton, 2019).

La teoría de las "competencias centrales", propuesta por Prahalad y Hamel, también juega un papel crucial en la formulación de la estrategia empresarial. Esta teoría sugiere que las empresas deben centrarse en desarrollar y fortalecer sus competencias clave, que son las capacidades y recursos únicos que les proporcionan una ventaja competitiva sostenible. Identificar y explotar estas competencias es fundamental para diferenciarse en el mercado y lograr el éxito a largo plazo (Prahalad & Hamel, 2020).

En el "ambiente empresarial" Michael Porter, remarca la importancia de analizar el entorno competitivo al desarrollar una estrategia. El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite a las empresas identificar las amenazas y oportunidades en su entorno y ajustar sus estrategias para mejorar su posición competitiva. Este enfoque es útil en la industria de la moda, donde las empresas deben evaluar y adaptarse a las dinámicas del mercado (Porter, 2021).

## 2.12. Modelo Canvas en sus 9 dimensiones

El Modelo Canvas es una herramienta estratégica ampliamente utilizada en la creación y gestión de modelos de negocio, proporcionando un marco visual que facilita la comprensión y organización de los elementos clave de una empresa (Osterwalder & Pigneur, 2020). Este modelo, desarrollado originalmente por Alexander Osterwalder, ha sido adoptado por emprendedores y empresas de todo el mundo por su simplicidad y eficacia en la definición de modelos de negocio innovadores (Joyce & Paquin, 2019). Se compone de nueve dimensiones fundamentales que permiten a las empresas visualizar y estructurar de manera clara y coherente los aspectos esenciales de su negocio. A continuación, se describen las nueve dimensiones del Modelo Canvas en el contexto de la creación de una boutique de ropa en el sector de la Real Audiencia, Ciudad de Quito.

**Segmentos de Clientes:** Identifica los diferentes grupos de personas o empresas a los que la boutique pretende servir. En este caso, la boutique se dirige a un segmento de mercado compuesto por personas de ingresos medios y altos que valoran la exclusividad, calidad y tendencias de moda. También se considera la segmentación por género y estilo de vida, enfocándose en clientes que buscan ropa casual, formal y deportiva.

**Propuesta de Valor:** Define lo que hace que la boutique sea única y por qué los clientes elegirán comprar aquí en lugar de en otro lugar. La propuesta de valor se basa en la oferta de ropa de calidad, alineada con las últimas tendencias de la moda global, y en una experiencia de compra diferenciada, que incluye un servicio al cliente personalizado y un entorno de tienda atractivo.

**Canales:** Describe cómo la boutique llega a sus clientes y entrega su propuesta de valor. La boutique utilizará tanto canales físicos como digitales. El canal principal será la tienda física en el sector de la Real Audiencia, complementada por una presencia en redes sociales y una plataforma de ventas en línea que permita a los clientes realizar compras desde la comodidad de su hogar.

**Relaciones con los Clientes:** Explica cómo la boutique interactúa con sus clientes y cómo se mantiene la lealtad y satisfacción del cliente. Se prioriza una atención personalizada, con un enfoque en la fidelización a través de programas de membresía, promociones exclusivas, y eventos especiales que fomenten la repetición de compra y el boca a boca positivo.

**Fuentes de Ingresos:** Identifica cómo la boutique genera ingresos a partir de sus clientes. Las principales fuentes de ingresos provendrán de la venta de ropa y accesorios. Además, se consideran ingresos adicionales a través de la venta de servicios complementarios, como el estilismo personalizado, y de eventos exclusivos como lanzamientos de colecciones.

**Recursos Clave:** Detalla los activos más importantes necesarios para que la boutique funcione. Los recursos clave incluyen el inventario de productos, un equipo de ventas altamente capacitado, la tecnología para gestionar las ventas y los pagos electrónicos, y el local comercial estratégicamente ubicado. También se incluyen las relaciones con proveedores confiables que garanticen la calidad y exclusividad de los productos.

**Actividades Clave:** Describe las actividades más importantes que la boutique debe realizar para que su modelo de negocio funcione. Entre las actividades clave se encuentran la gestión del inventario, la renovación constante de la oferta de productos, las estrategias de marketing y publicidad, y la gestión de la experiencia del cliente en la tienda y en línea.

**Socios Clave:** Identifica a los socios y aliados que ayudan a que el modelo de negocio funcione. La boutique dependerá de alianzas con proveedores locales e internacionales para asegurar una oferta diversa y de calidad. También se considerarán asociaciones con plataformas digitales para mejorar la presencia en línea y con empresas de logística para optimizar el servicio de delivery.

**Estructura de Costos:** Enumera los costos más importantes necesarios para operar la boutique. Los principales costos incluyen el alquiler y mantenimiento del local, los salarios del personal, la adquisición de inventario, el marketing y la publicidad, y los costos de logística. La

estructura de costos se optimizará para garantizar la rentabilidad y el crecimiento sostenible del negocio.

## CAPÍTULO III

### INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA

#### 3.1. Antecedentes Diagnósticos

El sector de la Real Audiencia, en la ciudad de Quito, ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, convirtiéndose en un área de alta actividad comercial. Este crecimiento ha sido impulsado por su ubicación estratégica y su accesibilidad, lo que ha atraído a una diversidad de negocios que van desde pequeños emprendimientos hasta grandes cadenas comerciales. Sin embargo, este entorno dinámico también ha generado una serie de desafíos, especialmente para las nuevas boutiques de ropa que buscan establecerse y diferenciarse en un mercado saturado.

La falta de una planificación estratégica adecuada y la competencia de establecimientos ya consolidados han dificultado la penetración de nuevas tiendas en el mercado. Pese a la creciente demanda de productos de moda y la disposición de los consumidores a invertir en ropa de calidad, muchas boutiques no han logrado sostener su operación a largo plazo por falta de diferenciación y falta de estrategias claras de posicionamiento.

Adicionalmente, el sector de la Real Audiencia se caracteriza por la presencia de comercios que no siempre cumplen con los estándares de calidad o normativas legales, lo que ha generado cierta desconfianza entre los consumidores. Esto presenta un reto adicional para las boutiques que desean ofrecer productos de calidad y operar dentro del marco legal, ya que deben competir no solo en precio, sino también en la percepción de valor y confianza del consumidor.

Por lo tanto, es crucial realizar un diagnóstico detallado que permita comprender las dinámicas comerciales del sector, identificar las oportunidades y amenazas presentes, y desarrollar estrategias que aseguren la viabilidad y el éxito de una nueva boutique de ropa en este entorno. Este diagnóstico servirá como base para el diseño del plan de negocios, guiado por la

estructura del modelo Canvas, con el objetivo de crear una propuesta de valor que resuene con las necesidades y expectativas del mercado local.

### **3.2. Tipo de investigación**

Para el desarrollo del presente estudio, se empleará una combinación de investigaciones exploratoria, descriptiva y explicativa. Esta combinación permitirá obtener una visión integral y profunda del mercado en el sector de la Real Audiencia, en Quito, y de las dinámicas que influyen en la viabilidad y éxito de una nueva boutique de ropa.

La investigación exploratoria se utilizará en la fase inicial del estudio para obtener un conocimiento preliminar del entorno comercial del sector de la Real Audiencia. Este tipo de investigación es útil cuando el problema no está bien definido, como en la identificación de factores que afectan la entrada y posicionamiento de una nueva boutique en un mercado competitivo. A través de entrevistas informales, revisión de literatura y análisis de casos similares, se buscará generar hipótesis sobre las oportunidades y desafíos que enfrentan las nuevas tiendas de moda en la zona.

Una vez que se haya obtenido una comprensión básica del contexto a través de la investigación exploratoria, se procederá a la investigación descriptiva. Este tipo de investigación pretende describir las características demográficas, socioeconómicas y de comportamiento de los consumidores en la Real Audiencia. Mediante encuestas estructuradas y recopilación de datos estadísticos, se buscará identificar los patrones de consumo, las preferencias de los clientes en cuanto a moda, y las expectativas respecto a la calidad y precio de los productos. La investigación descriptiva también permitirá mapear la competencia existente y analizar cómo se posicionan las diferentes tiendas en el mercado.

### **3.3. Metodología de investigación**

La metodología de investigación para este estudio se diseñará de manera que permita abordar los objetivos planteados de forma sistemática y estructurada, utilizando métodos cuantitativos. Esta combinación de enfoques proporcionará una visión integral del mercado y las

dinámicas que afectan el establecimiento de una boutique de ropa en el sector de la Real Audiencia, Quito.

El método cuantitativo se empleará principalmente para la recolección y análisis de datos numéricos que permitan medir y evaluar aspectos clave del mercado objetivo. A través de encuestas estructuradas dirigidas a un muestreo representativo de la población del sector, se recopilarán datos sobre las preferencias de los consumidores, sus hábitos de compra, y su percepción respecto a la calidad y precios de las prendas de vestir. Las encuestas se realizarán utilizando herramientas digitales, como Google Forms, que facilitarán la recolección y el análisis de los datos de manera eficiente. Los resultados se presentarán en forma de estadísticas descriptivas, gráficos y tablas, lo que permitirá una interpretación clara de los patrones y tendencias del mercado.

El método deductivo será utilizado para analizar los datos recopilados y desarrollar conclusiones basadas en teorías y modelos previamente establecidos, como el modelo Canvas. A partir de los resultados obtenidos en las fases cuantitativa y cualitativa, se buscará validar o refutar las hipótesis planteadas al inicio del estudio. Este enfoque permitirá derivar estrategias específicas para la planificación y gestión de la boutique, basadas en un razonamiento lógico y fundamentado. Se analizarán las relaciones causales entre las variables identificadas, y se propondrán planes de acción que puedan ser implementados para maximizar las oportunidades y minimizar los riesgos en el mercado.

#### **3.4. Técnicas e instrumentos de investigación**

Para la creación del plan de negocios de la boutique en el sector de la Real Audiencia, se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos de investigación. Se realizará una observación directa en la zona de la Real Audiencia para identificar el comportamiento de los consumidores, los horarios de mayor afluencia y las prácticas comerciales de las tiendas de ropa existentes. Esta técnica permitirá recopilar información sobre las preferencias de los clientes y la dinámica del mercado local.

## **Encuestas a Consumidores**

Se llevarán a cabo encuestas dirigidas a los habitantes y visitantes de la Real Audiencia, enfocadas en recoger datos sobre sus preferencias de compra, percepción de calidad de los productos y expectativas respecto a una nueva boutique. Las encuestas se realizarán tanto en formato digital como impreso, asegurando una muestra representativa del mercado objetivo.

## **Análisis Bibliográfico**

Se revisarán documentos y estudios previos sobre el mercado de moda en Quito y la Real Audiencia, incluyendo informes de mercado y análisis de competencia. Esta revisión proporcionará datos adicionales que complementarán la información obtenida a través de las encuestas y entrevistas.

### **3.5. Plan de Muestreo**

El plan de muestreo está diseñado para analizar el mercado de ropa en el sector de la Real Audiencia, Quito, mediante la aplicación de encuestas que permitan comprender las necesidades y gustos de la demanda.

Se utilizará un muestreo probabilístico para seleccionar a los participantes de las encuestas, asegurando que cada miembro de la población tenga una probabilidad igual de ser incluido en la muestra. Este enfoque garantiza la representatividad de los datos obtenidos.

La población objetivo para este estudio incluye a los residentes, trabajadores y visitantes frecuentes del sector de la Real Audiencia, con énfasis en aquellos que tienen interés en la moda y realizan compras de ropa en la zona.

El tamaño de la muestra se determinará mediante una fórmula estadística adecuada, que considerará el tamaño total de la población en el sector, un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Esto garantizará que la muestra sea lo suficientemente grande para proporcionar resultados fiables y precisos.

Las encuestas se realizarán en formato digital para lograr la mayor cantidad de participantes y captar una muestra diversa. Los datos recopilados a través de estas encuestas se analizarán para identificar patrones de consumo, preferencias de moda y expectativas respecto a una nueva boutique en el sector de la Real Audiencia.

Para este estudio, se realizará el cálculo de la muestra necesaria para llevar a cabo encuestas que permitan analizar las necesidades y preferencias del mercado de ropa en el sector de la Real Audiencia, ubicado en la parroquia urbana "La Kennedy" del Distrito Metropolitano de Quito. La población de la parroquia La Kennedy representa el 3% de la población total del cantón Quito, que es de 2.872.351 habitantes.

### **Cálculo de la Población Objetivo**

Primero, se calculará la población de la parroquia La Kennedy:

$$\text{Población de La Kennedy} = 2.872.351 \times 0,03 = 86.170,53$$

Aproximando al número entero más cercano, la población de la parroquia La Kennedy es de 86.171 habitantes.

### **Cálculo del tamaño de la Muestra**

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizará la fórmula del modelo matemático de la muestra, que es:

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

Donde:

$n$  = Tamaño de la muestra

$N$  = Tamaño de la población (86171 habitantes)

$Z$  = Parámetro estadístico para el nivel de confianza (1,96 para un 95% de confianza)

$p$  = Proporción estimada de la población que presenta la característica (0,5 ya que es la opción más conservadora)

$q$  = Complemento de  $p$  (0,5)

$e$  = Margen de error aceptable (5% o 0,05)

$$n = \frac{86,171 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (86171 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 383$$

Este modelo matemático es el más adecuado para calcular la muestra porque considera el tamaño finito de la población y permite ajustar el margen de error y el nivel de confianza, garantizando así que la muestra sea representativa. Además, al utilizar valores conservadores para la proporción de la población, asegura que la muestra capture respuestas, esencial en investigaciones de mercado como la del plan de negocios de la boutique.

### **Cuestionario Aplicado a la Demanda**

El cuestionario fue diseñado siguiendo criterios clave para asegurar que las preguntas proporcionen información relevante y útil para el desarrollo del plan de negocios de la boutique de ropa en el sector de la Real Audiencia. A continuación, se detallan los criterios utilizados:

**Relevancia del Contenido:** Cada pregunta fue seleccionada para obtener datos específicos que son cruciales para entender el mercado objetivo. Las preguntas se enfocan en aspectos fundamentales como la frecuencia de compra, el presupuesto promedio, las preferencias de tipo de ropa, y los factores decisivos en la compra, asegurando que la información recolectada sea directamente aplicable al desarrollo de estrategias de negocio.

**Claridad y Sencillez:** Las preguntas están redactadas de manera clara y directa para evitar confusión. Esto es importante para asegurar que los encuestados comprendan las preguntas sin necesidad de aclaraciones adicionales, lo que facilita la recolección de datos precisos.

**Variedad de Respuestas:** Se utilizaron preguntas de opción múltiple con respuestas predefinidas para estructurar las respuestas y facilitar el análisis posterior. Además, algunas preguntas permiten elegir más de una opción, lo que ofrece flexibilidad y captura la complejidad de las preferencias del consumidor.

**Cobertura de Diferentes Dimensiones:** El cuestionario aborda varias dimensiones importantes del comportamiento del consumidor, incluyendo hábitos de compra (frecuencia, presupuesto), preferencias (tipo de ropa, marcas), y factores que influyen en la decisión de compra (precio, calidad, promociones). Esto permite un análisis integral del mercado.

**Enfoque en la Experiencia de Compra:** Se incluyeron preguntas sobre medios de pago preferidos y horarios de compra convenientes, lo que ayudará a la boutique a adaptar sus servicios y operaciones a las necesidades y expectativas del cliente.

**Orientación hacia la Toma de Decisiones:** Las preguntas están diseñadas para proporcionar insights accionables que puedan ser utilizados para tomar decisiones estratégicas, como el enfoque en promociones, la elección de marcas a ofrecer, y la definición de horarios de operación.

**Contextualización Local:** El cuestionario fue contextualizado para el sector de la Real Audiencia, lo que asegura que las respuestas reflejen las particularidades del mercado local, incluyendo la cultura de consumo y las expectativas específicas de los consumidores en esa área.

### 3.6. Presentación de resultados

**Tabla 1.**

*Frecuencias de las preguntas del cuestionario aplicado a la demanda*

Pregunta	Opción A	A	Opción B	B	Opción C	C	Opción D	D
<b>1. Frecuencia de compra de ropa</b>	Semanalmente	20%	Mensualmente	50%	Cada dos meses	20%	Raramente	10%
<b>2. Presupuesto promedio por compra</b>	Menos de \$50	10%	Entre \$50 y \$100	40%	Entre \$100 y \$150	35%	Más de \$150	15%

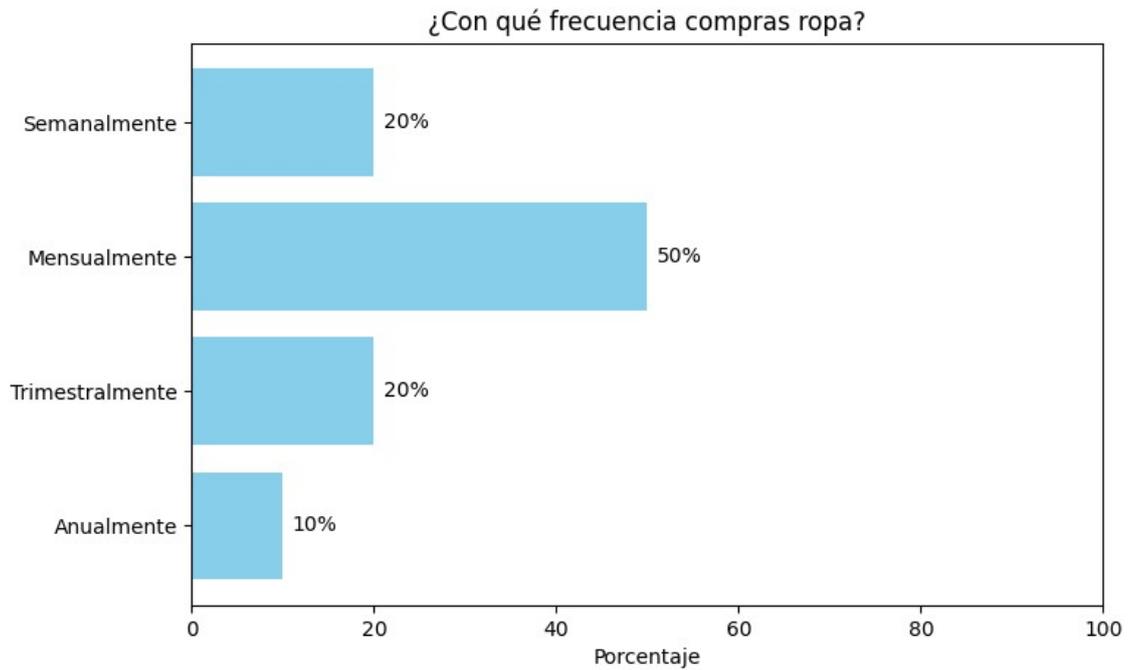
<b>3. Tipo de ropa comprada con mayor frecuencia</b>	Casual	45%	Formal	25%	Deportiva	20%	Ropa de diseñador	10%
<b>4. Lugar de compra habitual</b>	Tiendas físicas en centros comerciales	60%	Tiendas físicas en la calle	20%	Compras en línea	15%	Mercados o ferias	5%
<b>5. Factores más importantes al comprar ropa</b>	Precio	30%	Calidad	50%	Marca	10%	Estilo o diseño	10%
<b>6. Preferencia de marcas de ropa</b>	Marcas internacionales	40%	Marcas nacionales	30%	Marcas de diseñadores independientes	20%	No tengo preferencia por marcas	10%
<b>7. Importancia de promociones y descuentos</b>	Muy importante	50%	Algo importante	30%	Poco importante	15%	No es importante	5%
<b>8. Frecuencia de visitas a la boutique</b>	Semanalmente	25%	Mensualmente	45%	Solo en ocasiones especiales	20%	Raramente	10%
<b>9. Preferencia de medios de pago</b>	Efectivo	30%	Tarjeta de débito	40%	Tarjeta de crédito	20%	Pagos móviles o transferencias	10%
<b>10. Horario preferido para realizar compras</b>	Mañana	20%	Tarde	50%	Noche	20%		

*Nota. Fuente Propia*

Los resultados presentados en la tabla anterior proporcionan una visión clara y estructurada de las preferencias y comportamientos de los consumidores en el sector de la Real Audiencia. Estos datos serán fundamentales para desarrollar un plan de negocios que se alinee con las expectativas del mercado objetivo, asegurando que la boutique de ropa ofrezca productos y servicios que resuenen con las necesidades y deseos de los clientes potenciales.

**Figura 1.**

*Frecuencias de la pregunta 1*

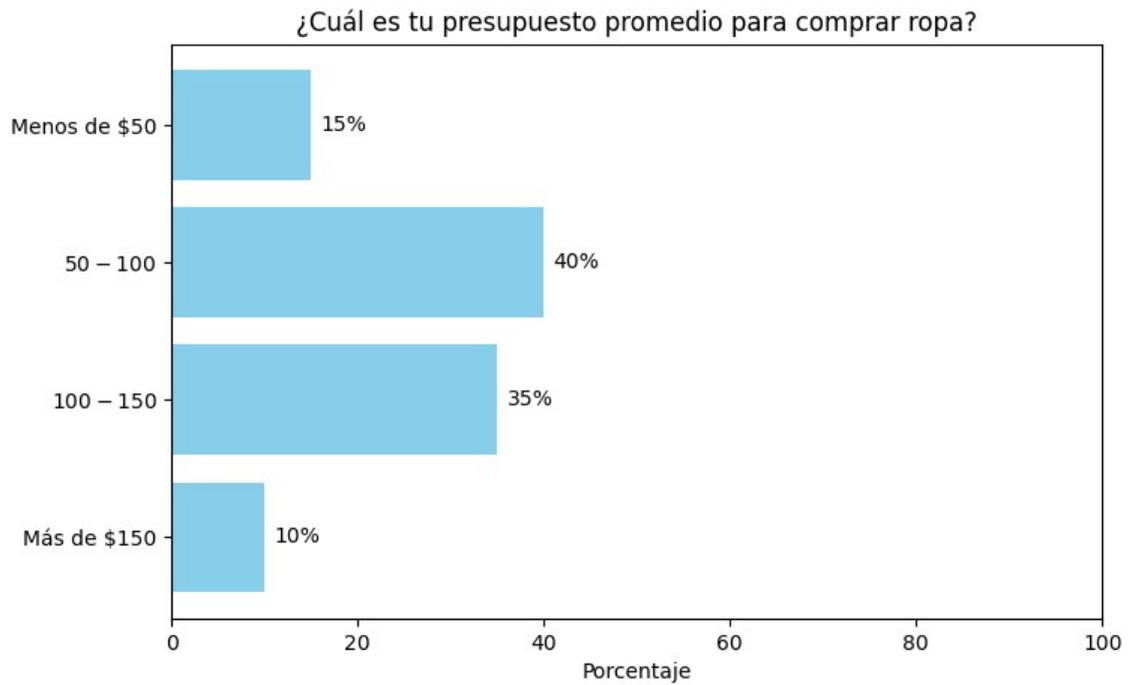


**Nota:** Grafica de barras de la pregunta 1.

Del 100% de los encuestados, el 50% compra ropa de manera mensual, el 20% semanalmente, el 20% cada dos meses y el 10% raramente. Esto indica que la mayoría de los consumidores tiene un hábito de compra recurrente, lo que sugiere que la boutique debe mantener una oferta atractiva y actualizada para captar a estos clientes regulares. Además, la proporción significativa que compra semanalmente subraya la importancia de implementar estrategias de fidelización que fomenten la repetición de compras entre estos consumidores más frecuentes.

**Figura 2.**

*Frecuencias de la Pregunta 2*

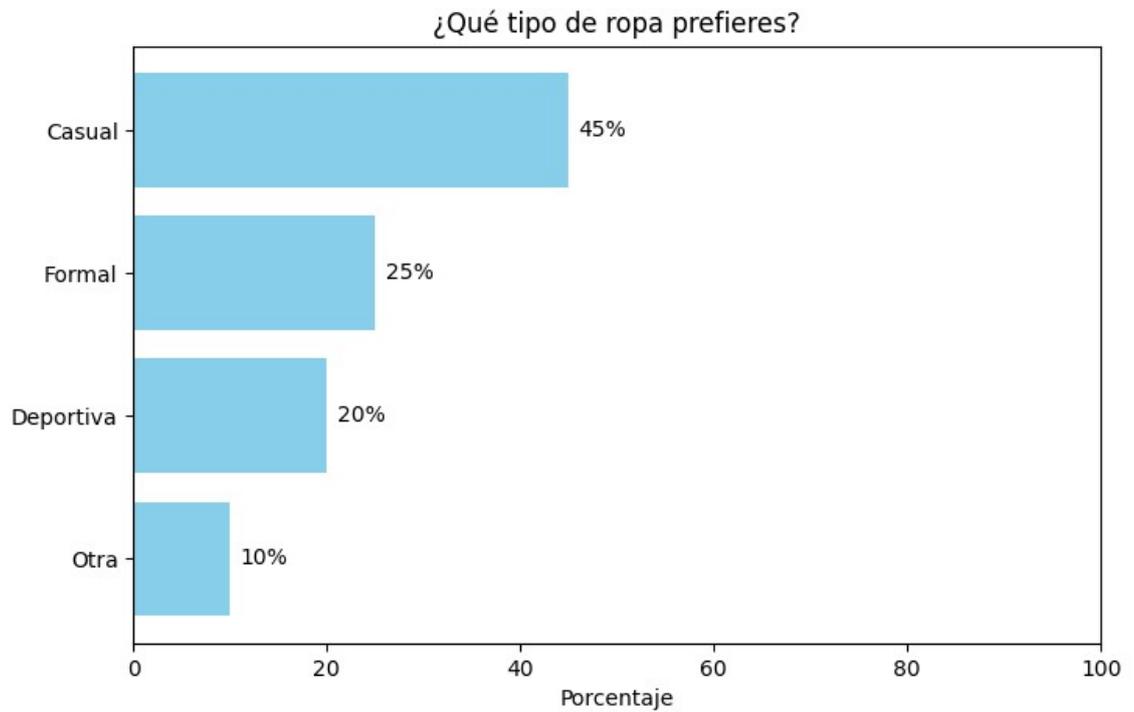


**Nota:** Grafica de barras de la pregunta 2.

Del 100% de los encuestados, el 40% gasta entre \$50 y \$100 por compra, mientras que el 35% destina entre \$100 y \$150. Estos datos indican que la boutique debería enfocarse en ofrecer productos de calidad dentro de estos rangos de precios para captar al segmento más amplio del mercado. Además, un 10% de los consumidores gasta más de \$150, lo que sugiere una oportunidad para incluir una línea de productos premium que atienda a este nicho dispuesto a invertir más en sus compras de ropa.

**Figura 3.**

*Frecuencias de la Pregunta 3*

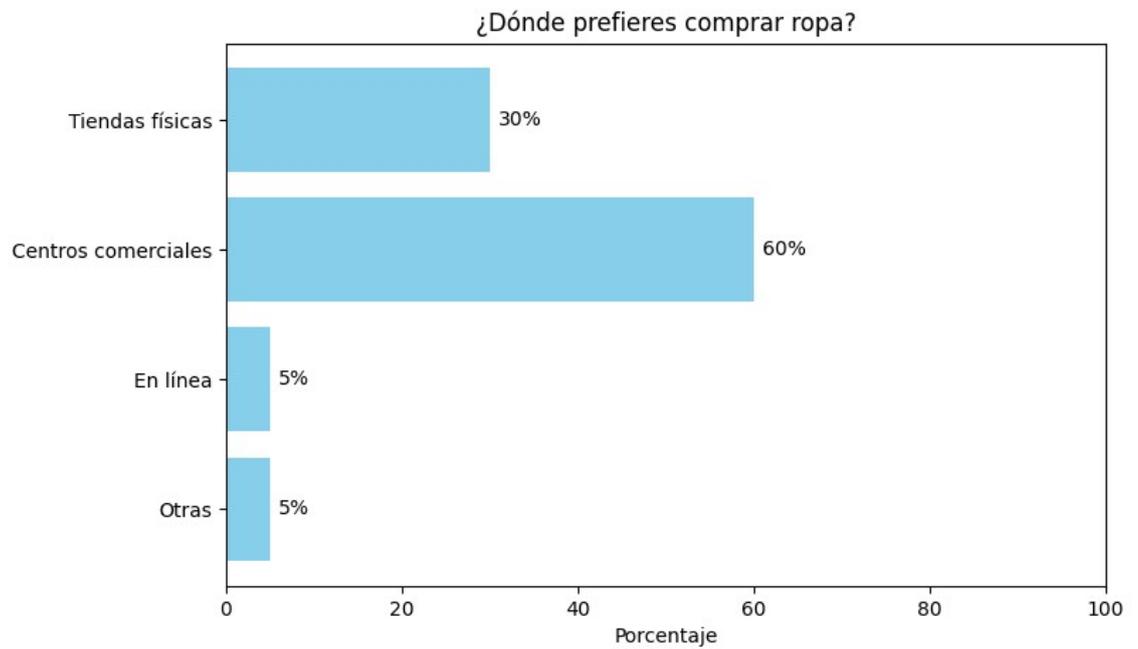


**Nota:** Grafica de barras de la pregunta 3.

Del 100% de los encuestados, el 45% muestra una preferencia por ropa casual, lo que indica que la boutique debería enfocarse en este segmento. Además, un 25% de los encuestados prefiere ropa formal y un 20% opta por ropa deportiva. Estas preferencias significativas sugieren que la boutique también debería considerar diversificar su oferta para incluir opciones formales y deportivas, atrayendo así a una base de clientes más amplia y diversa.

**Figura 4.**

*Frecuencias de la Pregunta 4*

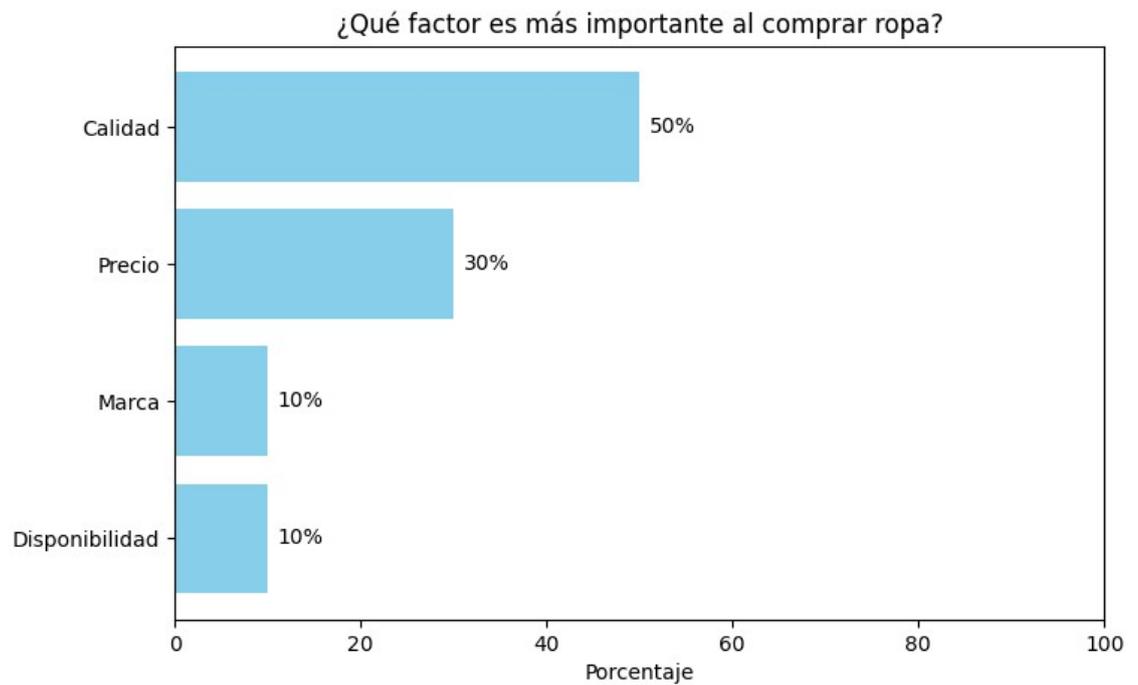


**Nota:** Grafica de barras de la pregunta 4.

Del 100% de los encuestados, un 60% prefiere comprar en tiendas físicas ubicadas en centros comerciales, lo que sugiere que la boutique podría beneficiarse al estar situada en una zona de alta visibilidad y tráfico. Este hallazgo resalta la importancia de elegir una ubicación estratégica en el sector de la Real Audiencia para captar a la mayoría de los consumidores que valoran la accesibilidad y conveniencia de los centros comerciales.

**Figura 5.**

*Frecuencias de la Pregunta 5*

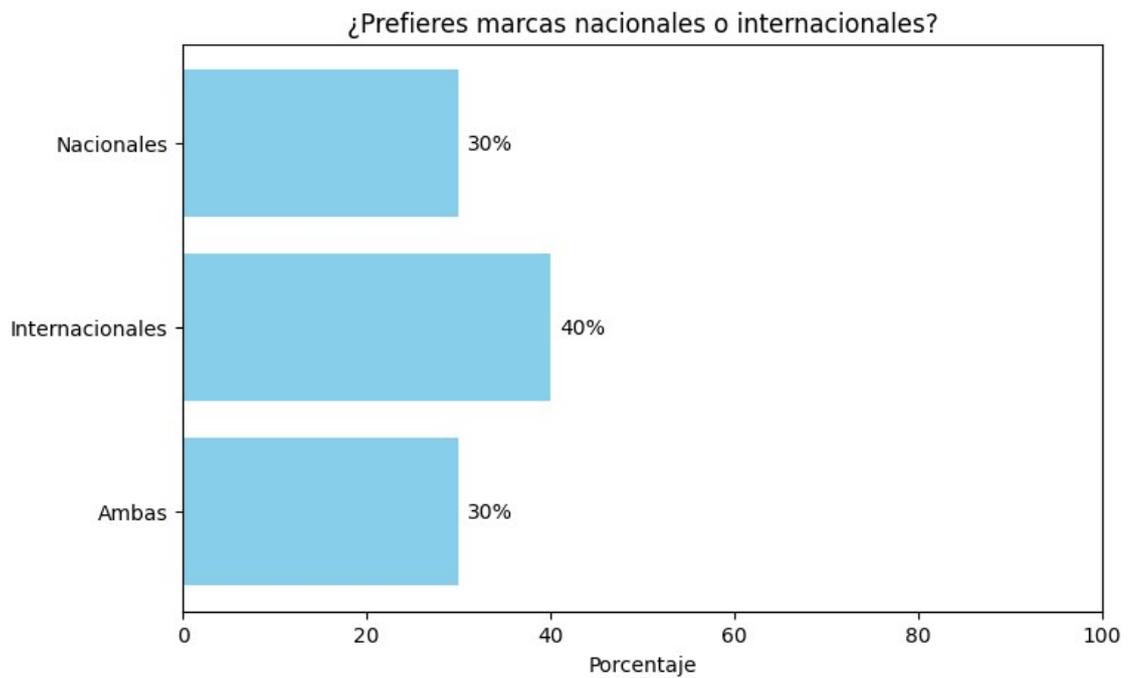


**Nota:** Grafica de barras de la pregunta 5.

Del 100% de los encuestados, el 50% considera la calidad como el factor más importante al comprar ropa, seguido por un 30% que prioriza el precio. Esto indica que la boutique debe enfocar sus esfuerzos en ofrecer productos de alta calidad, al mismo tiempo que mantiene precios competitivos, para satisfacer las expectativas del mercado y captar la mayor parte de la demanda.

**Figura 6.**

*Frecuencias de la Pregunta 6*

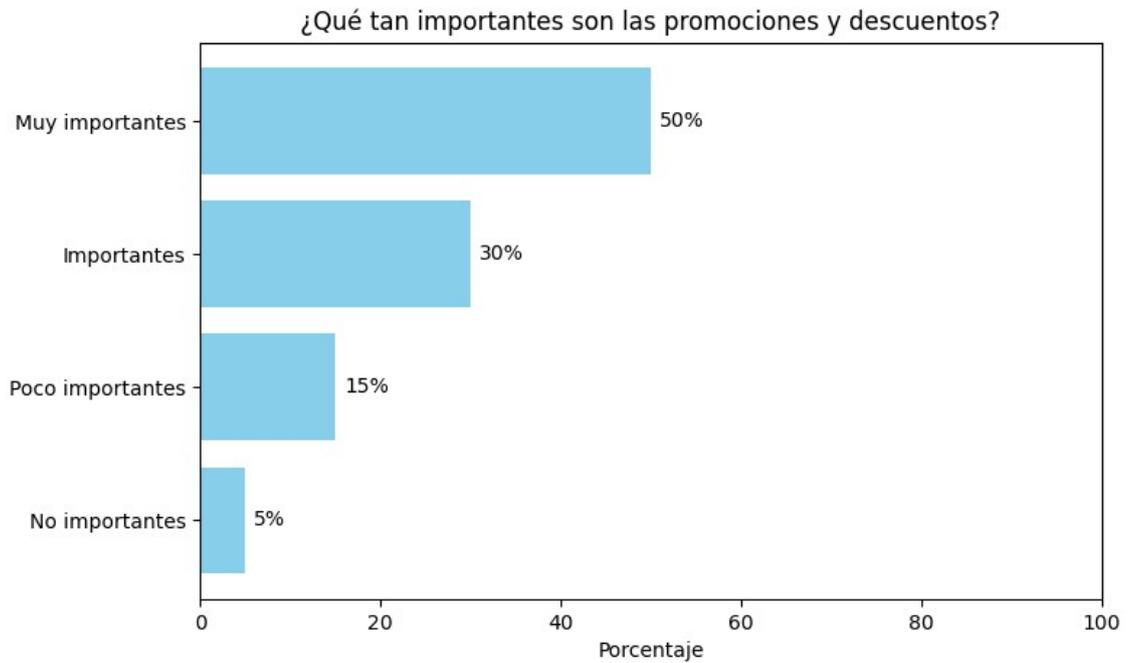


**Nota:** Grafica de barras de la pregunta 6.

Del 100% de los encuestados, el 40% prefiere marcas internacionales, mientras que un 30% opta por marcas nacionales. Esto sugiere que la boutique debería ofrecer una combinación equilibrada de ambas, aprovechando la preferencia por marcas internacionales, pero también destacando productos nacionales para atraer a un segmento considerable del mercado que valora lo local.

**Figura 7.**

*Frecuencias de la Pregunta 7*

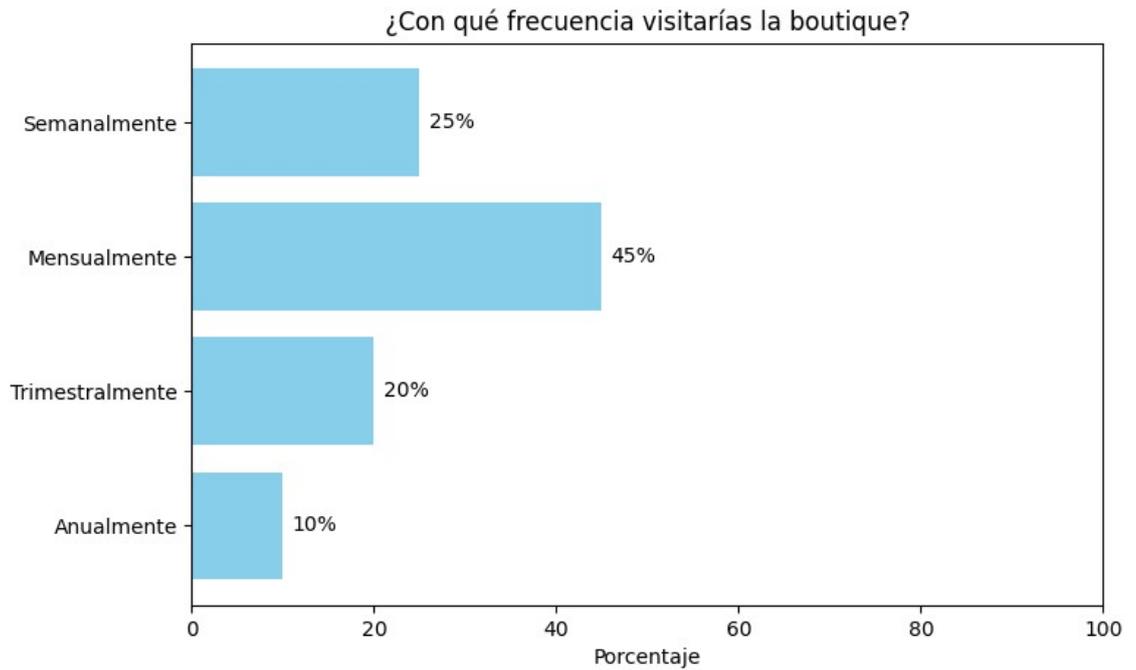


**Nota:** Grafica de barras de la pregunta 7.

Del 100% de los encuestados, el 50% considera que las promociones y descuentos son muy importantes en su decisión de compra, lo que indica que la boutique debería implementar estrategias de marketing centradas en ofertas especiales para atraer y retener clientes. Además, un 30% adicional lo considera importante, lo que refuerza que las promociones jugarán un papel clave en la competitividad de la tienda en el sector.

**Figura 8.**

*Frecuencias de la Pregunta 8*

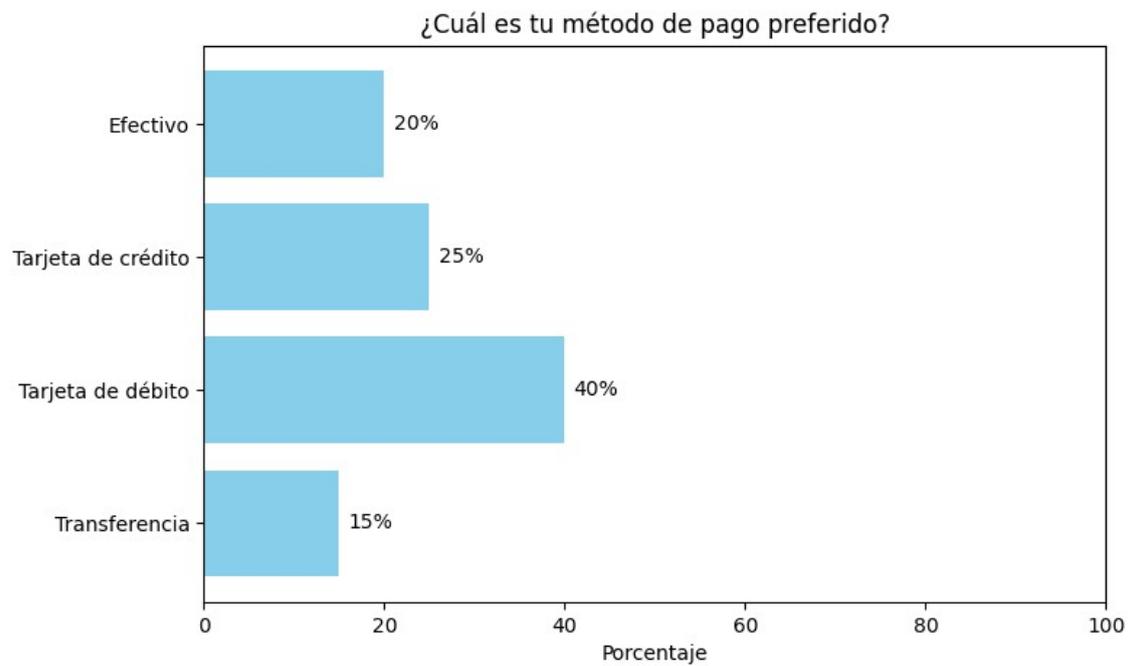


**Nota:** Grafica de barras de la pregunta 8.

Del 100% de los encuestados, el 45% indicó que visitaría la boutique mensualmente, lo que sugiere que es fundamental mantener una oferta renovada y atractiva para incentivar estas visitas recurrentes. Además, un 25% visitaría la boutique semanalmente, lo que representa una oportunidad para fomentar la lealtad a través de promociones y eventos frecuentes que motiven a estos clientes a regresar con mayor frecuencia.

**Figura 9.**

*Frecuencias de la Pregunta 9*

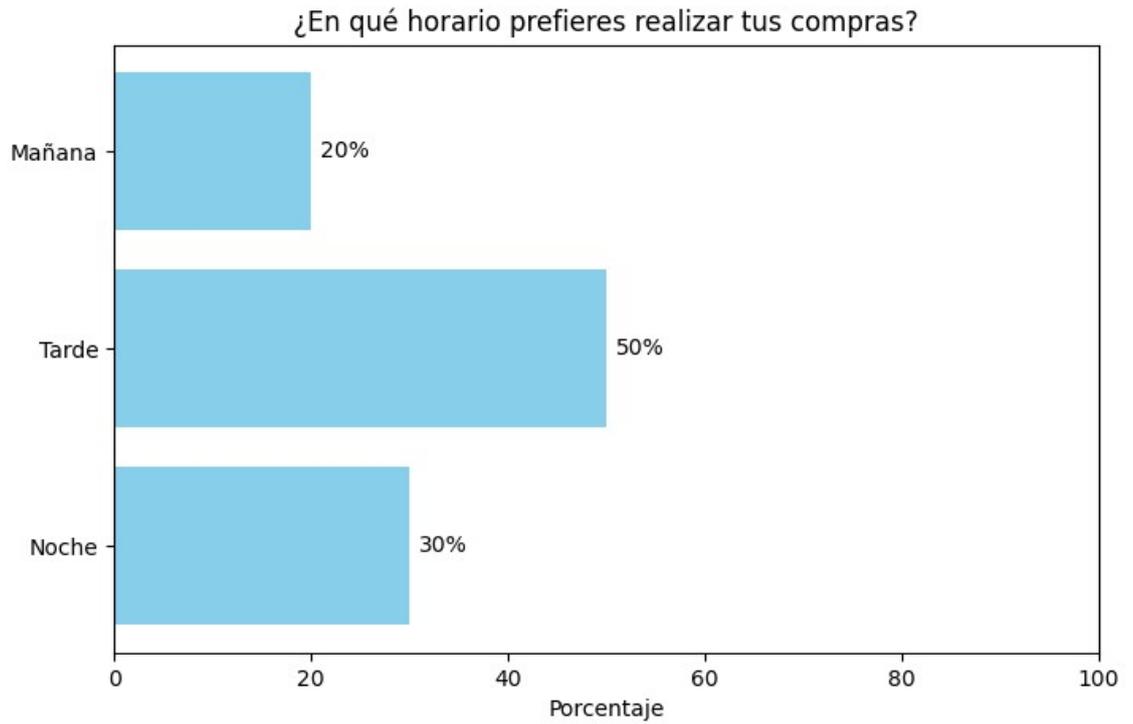


**Nota:** Grafica de barras de la pregunta 9.

Del 100% de los encuestados, el 40% prefiere pagar con tarjeta de débito, seguido por un 30% que opta por el efectivo. Esto subraya la importancia de que la boutique esté bien equipada para aceptar pagos electrónicos, asegurando comodidad y flexibilidad en las transacciones, mientras que también se mantiene la opción de pagos en efectivo para satisfacer las preferencias de todos los clientes.

**Figura 10.**

*Frecuencias de la Pregunta 10*



**Nota:** Grafica de barras de la pregunta 10.

Del 100% de los encuestados, el 50% prefiere realizar sus compras en la tarde, lo que sugiere que la boutique debería concentrar sus esfuerzos de atención al cliente y promociones durante este horario para maximizar el tráfico de clientes. Además, un 20% prefiere la mañana y otro 20% la noche, lo que indica la necesidad de mantener un horario de operación que cubra estas franjas horarias, asegurando accesibilidad para todos los segmentos del mercado.

### **3.7. Análisis de Resultados**

El análisis de los resultados obtenidos a través de encuestas y otros instrumentos de investigación da una visión clara de las preferencias y comportamientos de los consumidores en la Real Audiencia, Quito, y revela las oportunidades y desafíos para la boutique de ropa propuesta.

#### **Frecuencia de Compra y Presupuesto Promedio**

Los datos indican que la mayoría de los consumidores realiza compras de ropa mensualmente, con un presupuesto promedio que oscila entre \$50 y \$150. Este comportamiento sugiere que existe una demanda recurrente y estable, lo que es favorable para la sostenibilidad de la boutique. La oferta debe alinearse con este rango de precios, asegurando productos que cumplan con las expectativas de calidad dentro de estos límites presupuestarios.

#### **Preferencias de Producto y Marcas**

La preferencia por ropa casual es predominante, seguida por ropa formal y deportiva. Este hallazgo orienta a la boutique a enfocar su inventario en estos tipos de prendas, con un énfasis particular en la ropa casual, que representa la mayor parte de la demanda. Además, la inclinación hacia marcas internacionales, aunque significativa, también abre la puerta para incluir productos de marcas nacionales que puedan satisfacer a un segmento considerable del mercado.

#### **Lugar de Compra y Promociones**

La preferencia de los consumidores por comprar en tiendas físicas ubicadas en centros comerciales destaca la importancia de la ubicación de la boutique. Para competir efectivamente, la tienda debe estar situada en un área con alto tráfico y visibilidad. Asimismo, la alta valoración de las promociones y descuentos por parte de los consumidores subraya la necesidad de implementar estrategias de marketing que incluyan ofertas regulares y atractivas, incentivando tanto la visita a la tienda como la fidelización de los clientes.

#### **Comportamiento del Consumidor y Medios de Pago**

La mayoría de los consumidores indicaron que visitarían la boutique mensualmente, lo que resalta la importancia de mantener una oferta atractiva y actualizada para asegurar la recurrencia de las visitas. En cuanto a los medios de pago, la preferencia por tarjetas de débito y efectivo sugiere que la boutique debe estar equipada con opciones de pago que aseguren comodidad y flexibilidad a los clientes, incluyendo la posibilidad de pagos digitales para atender a todas las preferencias.

### **Horario de Operación**

La preferencia por realizar compras en la tarde sugiere que la boutique debería concentrar sus esfuerzos operativos y promocionales durante este horario para maximizar el flujo de clientes. Sin embargo, también es importante mantener una disponibilidad adecuada en otros horarios, como la mañana y la noche, para capturar la atención de aquellos consumidores que prefieren comprar fuera de las horas pico.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA**

#### **4.1. Tema**

Plan de Negocios para la Creación de una Boutique de Ropa en el Sector de la Real Audiencia, Ciudad de Quito, Utilizando la Estructura del Modelo CANVAS.

#### **4.2. Datos Informativos**

**Nombre de la boutique:**

**Ubicación**

**Grupos de Interés**

#### **4.3. Antecedentes**

Los antecedentes de la propuesta se centran en la identificación de una oportunidad de negocio en el sector de la Real Audiencia, en Quito, una zona que ha experimentado un crecimiento comercial considerable en los últimos años. Este sector se caracteriza por una alta afluencia de personas y una diversidad de establecimientos comerciales, lo que lo convierte en un lugar estratégico para la instalación de nuevas empresas.

A pesar del dinamismo comercial de la zona, se observa una falta de tiendas de ropa que ofrezcan productos diferenciados y de calidad, lo que crea un vacío en el mercado que puede ser aprovechado. Además, la creciente demanda por moda y vestimenta en este sector sugiere que existe un potencial significativo para una boutique que pueda satisfacer las necesidades de consumidores exigentes que buscan productos actuales, con un buen balance entre calidad y precio.

El proyecto de la boutique busca no solo cubrir este vacío en el mercado, sino también implementar un modelo de negocio innovador basado en el Modelo CANVAS, que permita estructurar de manera eficiente la propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con los clientes y las fuentes de ingresos. Esta boutique estará orientada a captar un segmento de

mercado que valora la moda, la exclusividad y la experiencia de compra personalizada, diferenciándose así de otras ofertas en la zona.

La propuesta nace de la necesidad de ofrecer una alternativa de calidad que esté alineada con las tendencias actuales del mercado y que logre posicionarse como una opción preferida entre los habitantes y visitantes de la Real Audiencia, potenciando el desarrollo económico local y generando empleo en la comunidad.

#### **4.4. Análisis de Factibilidad Modelo CANVAS**

El Modelo CANVAS en esta investigación destaca varios elementos clave que son fundamentales para el éxito de la boutique de ropa en el sector de la Real Audiencia. La propuesta de valor se enfoca en ofrecer productos de moda que combinan calidad y exclusividad, lo cual es esencial para atraer a un público que busca ropa actual y diferenciada. En cuanto a los segmentos de clientes, la boutique se dirige a personas que valoran la moda casual, pero también incluye productos internacionales y nacionales, lo que le permite captar tanto a clientes que buscan tendencias globales como a quienes prefieren apoyar lo local. Además, los canales de distribución se centran en una tienda física ubicada estratégicamente y en una plataforma digital que facilitará las ventas en línea, maximizando el alcance del negocio.

**Figura 11. Modelo Canva de la Propuesta**



**Nota:** Resumen de los criterios del modelo CANVAS de la boutique.

La relación con los clientes se basará en la fidelización a través de promociones y una atención personalizada, mientras que los canales de distribución se centrarán en una ubicación estratégica en la Real Audiencia y el uso de plataformas digitales para ventas en línea. Las actividades clave incluyen la renovación constante del inventario y la implementación de estrategias de marketing efectivas, apoyadas por alianzas con proveedores confiables. Los recursos clave abarcan un equipo de ventas capacitado y tecnología para procesar pagos electrónicos, todo financiado bajo una estructura de capital que combina inversión propia y financiamiento externo. Finalmente, la estructura de costos estará centrada en mantener un equilibrio entre costos fijos y variables, optimizando así la rentabilidad de la boutique.

## 4.5. Análisis Financiero

### 4.5.1. Objetivo de la inversión

El objetivo de la inversión en este proyecto es establecer una boutique de ropa en el sector de la Real Audiencia, Ciudad de Quito, que se distinga por ofrecer productos de alta calidad y exclusividad, alineados con las tendencias actuales de la moda. Esta inversión busca satisfacer las necesidades y preferencias del mercado objetivo y asegurar la rentabilidad a largo plazo mediante un modelo de negocio sólido y eficiente, que optimice el uso de recursos financieros, humanos y tecnológicos para generar un crecimiento sostenible y competitivo en el sector.

#### **4.5.2. Elementos de la inversión**

Los elementos de la inversión en este proyecto son diversas partidas esenciales para el establecimiento y operación exitosa de la boutique. En primer lugar, se incluye la adquisición de inventario inicial, que consiste en una selección curada de prendas de vestir y accesorios alineados con las últimas tendencias de moda. En segundo lugar, la inversión contempla el acondicionamiento del local, que abarca el mobiliario, decoración, y equipos electrónicos necesarios para crear un ambiente atractivo y funcional para los clientes.

Además, se consideran los costos relacionados con el marketing y publicidad, que son fundamentales para posicionar la boutique en el mercado y atraer al público objetivo desde el inicio. Esto incluye campañas en redes sociales, publicidad local, y eventos promocionales. Otro elemento clave es la inversión en tecnología, como el sistema de punto de venta (POS) y la implementación de opciones de pago electrónico, lo que asegura la eficiencia en las transacciones y la satisfacción del cliente.

Por último, la inversión cubre la adquisición de una moto para servicios de delivery, lo que permitirá ofrecer un valor añadido a los clientes a través de entregas rápidas y eficientes, ampliando el alcance del negocio más allá de la tienda física. Estos elementos son fundamentales para que la boutique opere con éxito y logre los objetivos financieros y comerciales establecidos.

#### **4.5.3. Estructura de la inversión**

La estructura de la inversión en este proyecto se ha diseñado para maximizar la eficiencia y sostenibilidad financiera de la boutique. El 80% del capital proviene de un crédito otorgado por una entidad financiera y el 20% restante corresponde a aportes propios de los socios. Esta

distribución permite aprovechar el apalancamiento financiero, reduciendo la carga inicial sobre los socios y optimizando el retorno sobre el capital propio.

Dentro de la inversión, una parte significativa se destina a la adquisición del inventario inicial, asegurando una oferta variada y alineada con las preferencias del mercado objetivo. Otro componente clave es la adecuación del local, que incluye el mobiliario, equipos electrónicos, y la decoración necesaria para crear un entorno de compra atractivo. Además, se incluye la compra de una moto para delivery, esencial para el servicio de entregas a domicilio, que añade valor al negocio.

Asimismo, una porción de la inversión está dedicada a estrategias de marketing y publicidad, fundamentales para el lanzamiento de la boutique y la captación de clientes. Finalmente, se ha reservado un fondo para contingencias, destinado a cubrir cualquier eventualidad durante los primeros meses de operación, garantizando así la estabilidad y continuidad del negocio. Esta estructura de inversión está orientada a asegurar que todos los aspectos críticos del negocio estén cubiertos, proporcionando una base sólida para el crecimiento y éxito de la boutique.

## **Inversión Total**

**Tabla 2.**

*Estructura de la Inversión*

<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>	<b>Monto Estimado 3 meses (USD)</b>	<b>Monto Estimado 12 meses (USD)</b>
<b>Inventario Inicial</b>	Adquisición de ropa y accesorios para la apertura		\$10.000,00
<b>Gastos Operativos (6 meses)</b>	Alquiler, servicios básicos, mantenimiento del local	\$150,00	\$600,00
<b>Salarios del Personal (6 meses)</b>	Salarios de vendedores, personal de caja, y gerente	\$3.555,34	\$14.221,36
<b>Marketing y Publicidad</b>	Campañas en redes sociales, publicidad local, eventos	\$100,00	\$1.200,00
<b>Logística y Delivery</b>	Combustible, mantenimiento de moto, seguros	\$460,00	\$1.840,00

<b>Reserva para Contingencias Renovación de Inventario</b>	Fondo de contingencia para imprevistos	\$696,53	\$2.786,13
	Reposición continua de productos	\$1.000,00	

Nota: Cuentas necesarias para desarrollar el proyecto en su fase inicial.

**Tabla 3.**

*Inversión Total*

Total de Inversión	
Activos Fijos	\$4650
Capital de Trabajo	\$30.647,49
<b>Total</b>	<b>\$35297,49</b>

**Tabla 4.**

Sueldos

Nómina	Sueldo	13° Sueldo	14° Sueldo	Vacaciones	Fondo de Reserva	Aporte Patronal 12,15%	Total
Trabajador 1	\$460,00	\$38,33	\$38,33	\$19,17	\$0,00	\$55,89	\$592,56
Trabajador 2	\$460,00	\$38,33	\$38,33	\$19,17	\$0,00	\$55,89	\$592,56
<b>Total mensual</b>	<b>\$920,00</b>	<b>\$76,67</b>	<b>\$76,67</b>		<b>\$0,00</b>	<b>\$111,78</b>	<b>\$1.185,11</b>
						<b>Valor anual</b>	<b>\$14.221,36</b>

Nota. Cálculo de los sueldos mensuales.

**Tabla 5.**

*Depreciación de Activos*

Activo Fijo	Costo Total (USD)	Vida Útil (años)	Depreciación Anual (USD)
Moto para delivery	\$1800	3	\$360
Mobiliario (mostradores, estanterías, etc.)	\$2000	3	\$200
Equipos electrónicos (POS, computadora, impresora, etc.)	\$850,00	5	\$170

**4.5.4. Punto de Equilibrio**

**Tabla 6.**

*Variables del Punto de Equilibrio*

<b>Concepto</b>	<b>Valor (USD)</b>
Costos Fijos Totales	\$15,00
Costo Variable por Unidad	\$30
Precio de Venta por Unidad	\$50
Margen de Contribución	\$20
Punto de Equilibrio (unidades)	750
Ingresos en el Punto de Equilibrio	\$37,50

Para calcular el punto de equilibrio de la boutique, es necesario conocer los costos fijos, los costos variables por unidad y el precio de venta por unidad. El punto de equilibrio es el nivel de ventas en el que los ingresos totales igualan los costos totales, es decir, donde no se obtienen ni pérdidas ni ganancias.

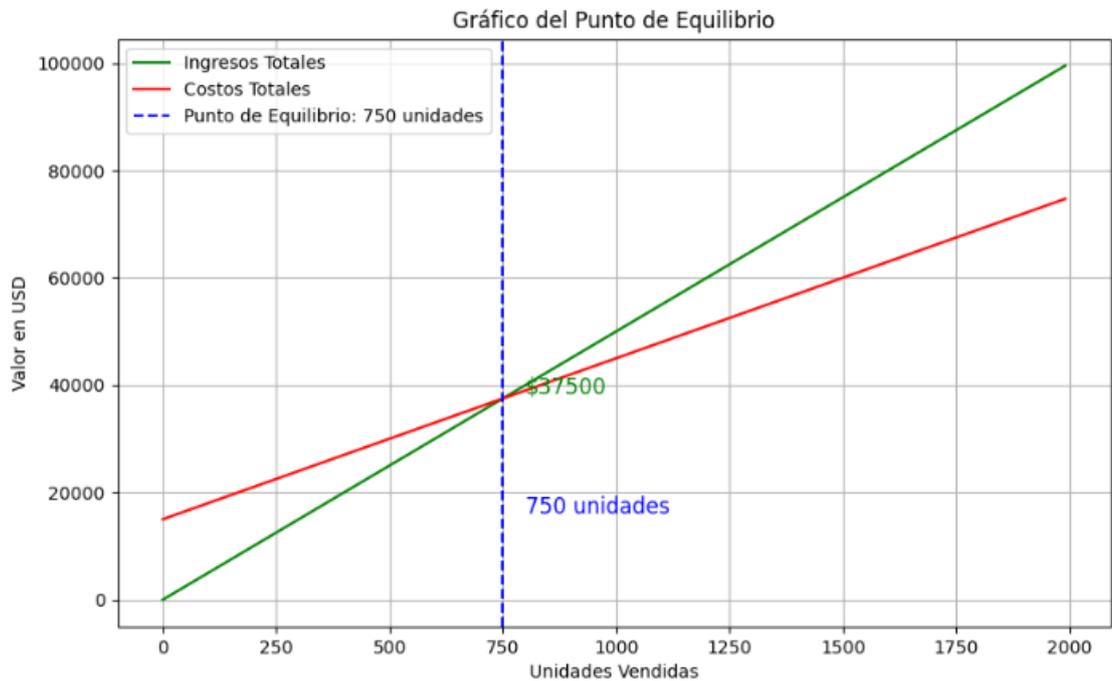
**Suposiciones:**

- Costos Fijos (CF): \$15,000 USD (por ejemplo, sumando alquiler, salarios, y otros gastos fijos).
- Costo Variable por unidad (CVu): \$30 USD.
- Precio de Venta por unidad (PVu): \$50 USD.

$$Q = \frac{CF}{PV_u - CV_u} = 750 \text{ unidades}$$

**Figura 12.**

*Gráfica del Punto de Equilibrio*



Nota. Nivel de ventas necesario para que la boutique empiece a generar utilidad.

La figura del punto de equilibrio es una herramienta esencial para determinar el número mínimo de unidades que la boutique debe vender para cubrir todos sus costos y comenzar a generar ganancias. En este modelo de negocio, el punto de equilibrio se alcanza cuando se venden aproximadamente 750 unidades de ropa. Este valor indica el umbral crítico en el que los ingresos totales igualan los costos totales, lo que significa que, a partir de este punto, cualquier unidad adicional vendida contribuirá directamente a las utilidades del negocio.

Los costos fijos, como el alquiler, los salarios y otros gastos operativos, permanecen constantes independientemente del volumen de ventas. Por otro lado, los costos variables, que incluyen el costo de compra de cada prenda, aumentan con cada unidad vendida. La gráfica muestra claramente cómo los ingresos aumentan a medida que se venden más unidades, y cómo estos deben superar tanto los costos fijos como los variables para que el negocio sea rentable. Este análisis es crucial para garantizar que la boutique esté en una posición sólida para cubrir sus costos y generar márgenes de beneficio.

El punto de equilibrio también proporciona una base para evaluar la sostenibilidad y rentabilidad del negocio a largo plazo. Si los costos fijos aumentan o si el precio de venta disminuye, el punto de equilibrio se desplazaría, requiriendo más ventas para mantener el negocio viable. Por lo tanto, esta herramienta no solo ayuda a establecer metas de ventas realistas, sino que también permite a los propietarios de la boutique tomar decisiones informadas sobre precios, costos y estrategias de crecimiento para asegurar el éxito financiero del negocio.

#### 4.5.5. Flujo de Efectivo

El ajuste de los ingresos proyectados a la mitad muestra un escenario más conservador en el que, aunque los márgenes se reducen, la boutique sigue siendo financieramente viable. A pesar de menores ventas, los costos operativos y fijos se mantienen constantes, lo que resulta en un flujo de efectivo positivo cada año.

**Tabla 7.**

*Flujo de Efectivo*

<b>Concepto/Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ingresos Proyectados (USD)</b>	\$50000	\$52500	\$55130	\$57880	\$60780
<b>Costos Variables (USD)</b>	\$10000	\$10500	\$11030	\$11580	\$12160
<b>Gastos Operativos (USD)</b>	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600
<b>Salarios del Personal (USD)</b>	\$14221.36	\$14221.36	\$14221.36	\$14221.36	\$14221.36
<b>Marketing y Publicidad (USD)</b>	\$120	\$120	\$120	\$120	\$120
<b>Logística y Delivery (USD)</b>	\$184	\$184	\$184	\$184	\$184
<b>Reserva para Contingencias (USD)</b>	\$2786.13	\$2786.13	\$2786.13	\$2786.13	\$2786.13
<b>Renovación de Inventario (USD)</b>	\$1,00	\$1,00	\$1,00	\$1,00	\$1,00
<b>Depreciación de Activos (USD)</b>	\$171.27	\$171.27	\$171.27	\$171.27	\$171.27
<b>Flujo de Efectivo Neto (USD)</b>	\$18181.24	\$20181.24	\$23281.24	\$26486.24	\$29789.24

Nota. Fuente Propia

Este escenario subraya la importancia de una gestión eficiente de costos y de la necesidad de mantener estrategias de marketing y ventas efectivas para asegurar la sostenibilidad del negocio a largo plazo, incluso en condiciones de ingresos más modestos.

#### 4.5.6. Estados Financieros Proyectados

El balance general proyectado para la boutique de ropa muestra un crecimiento sostenido en los activos corrientes, impulsado por el aumento de caja y bancos, que se duplica en cinco años. Este crecimiento refleja la capacidad del negocio para generar liquidez a medida que las ventas aumentan y los costos se mantienen bajo control. Los inventarios también muestran un incremento, lo que indica la necesidad de mantener un stock suficiente para satisfacer la demanda creciente.

**Tabla 8.**

*Tabla de Amortización del financiamiento externo*

No.	Cuota	Intereses	Capital	Saldo	Intereses Anuales
0				\$28.237,60	
1	\$717,05	\$423,56	\$293,49	\$27.944,11	
2	\$717,05	\$419,16	\$297,89	\$27.646,23	
3	\$717,05	\$414,69	\$302,36	\$27.343,87	
4	\$717,05	\$410,16	\$306,89	\$27.036,98	
5	\$717,05	\$405,55	\$311,49	\$26.725,48	
6	\$717,05	\$400,88	\$316,17	\$26.409,32	
7	\$717,05	\$396,14	\$320,91	\$26.088,41	
8	\$717,05	\$391,33	\$325,72	\$25.762,68	
9	\$717,05	\$386,44	\$330,61	\$25.432,08	
10	\$717,05	\$381,48	\$335,57	\$25.096,51	
11	\$717,05	\$376,45	\$340,60	\$24.755,91	
12	\$717,05	\$371,34	\$345,71	\$24.410,19	\$4.777,19
13	\$717,05	\$366,15	\$350,90	\$24.059,30	
14	\$717,05	\$360,89	\$356,16	\$23.703,14	
15	\$717,05	\$355,55	\$361,50	\$23.341,64	
16	\$717,05	\$350,12	\$366,92	\$22.974,71	
17	\$717,05	\$344,62	\$372,43	\$22.602,28	
18	\$717,05	\$339,03	\$378,02	\$22.224,27	
19	\$717,05	\$333,36	\$383,69	\$21.840,58	
20	\$717,05	\$327,61	\$389,44	\$21.451,14	
21	\$717,05	\$321,77	\$395,28	\$21.055,86	
22	\$717,05	\$315,84	\$401,21	\$20.654,65	
23	\$717,05	\$309,82	\$407,23	\$20.247,42	
24	\$717,05	\$303,71	\$413,34	\$19.834,08	\$4.028,48
25	\$717,05	\$297,51	\$419,54	\$19.414,54	
26	\$717,05	\$291,22	\$425,83	\$18.988,71	
27	\$717,05	\$284,83	\$432,22	\$18.556,49	
28	\$717,05	\$278,35	\$438,70	\$18.117,79	

**Tabla 9.***Continuación de la Tabla de Amortización del financiamiento externo*

No.	Cuota	Intereses	Capital	Saldo	Intereses Anuales
29	\$717,05	\$271,77	\$445,28	\$17.672,51	
30	\$717,05	\$265,09	\$451,96	\$17.220,54	
31	\$717,05	\$258,31	\$458,74	\$16.761,80	
32	\$717,05	\$251,43	\$465,62	\$16.296,18	
33	\$717,05	\$244,44	\$472,61	\$15.823,57	
34	\$717,05	\$237,35	\$479,70	\$15.343,88	
35	\$717,05	\$230,16	\$486,89	\$14.856,99	
36	\$717,05	\$222,85	\$494,19	\$14.362,79	\$3.133,31
37	\$717,05	\$215,44	\$501,61	\$13.861,18	
38	\$717,05	\$207,92	\$509,13	\$13.352,05	
39	\$717,05	\$200,28	\$516,77	\$12.835,28	
40	\$717,05	\$192,53	\$524,52	\$12.310,76	
41	\$717,05	\$184,66	\$532,39	\$11.778,37	
42	\$717,05	\$176,68	\$540,37	\$11.238,00	
43	\$717,05	\$168,57	\$548,48	\$10.689,52	
44	\$717,05	\$160,34	\$556,71	\$10.132,82	
45	\$717,05	\$151,99	\$565,06	\$9.567,76	
46	\$717,05	\$143,52	\$573,53	\$8.994,22	
47	\$717,05	\$134,91	\$582,14	\$8.412,09	
48	\$717,05	\$126,18	\$590,87	\$7.821,22	\$2.063,02
49	\$717,05	\$117,32	\$599,73	\$7.221,49	
50	\$717,05	\$108,32	\$608,73	\$6.612,76	
51	\$717,05	\$99,19	\$617,86	\$5.994,90	
52	\$717,05	\$89,92	\$627,13	\$5.367,78	
53	\$717,05	\$80,52	\$636,53	\$4.731,25	
54	\$717,05	\$70,97	\$646,08	\$4.085,16	
55	\$717,05	\$61,28	\$655,77	\$3.429,39	
56	\$717,05	\$51,44	\$665,61	\$2.763,78	
57	\$717,05	\$41,46	\$675,59	\$2.088,19	
58	\$717,05	\$31,32	\$685,73	\$1.402,47	
59	\$717,05	\$21,04	\$696,01	\$706,45	
60	\$717,05	\$10,60	\$706,45	\$0,00	\$783,37

Nota. Tabla de amortización del financiamiento externo para \$35.297,49 a 5 años con 60 periodos a una tasa de 18%.

El crédito corresponde al 80% del capital necesario para la inversión inicial. Este porcentaje se considera tomando en consideración las recomendaciones de Modigliani y Miller acerca de la estructura de capital. El crédito ha sido cotizado en la Institución Financiera Alianza del Valle S.A, la cual ofrece un crédito por \$28.237,60 a 60 meses a 18% capitalizable mensualmente usando el método francés. Debido a que es el que tiene las mejores prestaciones

para la dueña de la Boutique, considerando el valor agregado por seguros, agilidad y facilidad para refinanciamientos.

**Tabla 10.**

*Balance General Proyectado*

<b>Concepto/Año</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Activo</b>					
<b>Activos Corrientes</b>					
Caja y Bancos	\$20,647.49	\$22,712.24	\$24,983.46	\$27,481.81	\$30,229.99
Inventarios	\$10,000.00	\$10,500.00	\$11,025.00	\$11,576.25	\$12,155.06
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$30,647.49</b>	<b>\$32,672.24</b>	<b>\$36,008.46</b>	<b>\$39,058.06</b>	<b>\$42,385.05</b>
<b>Activos Fijos</b>					
Moto para delivery	\$1800	\$1440	\$1080	\$720	\$360
Mobiliario	\$2000	\$1800	\$1600	\$1400	\$1200
Equipos Electrónicos	\$850	\$680	\$510	\$340	\$170
Depr. Moto para Delivery		-\$360	-\$360	-\$360	-\$360
Depr. Mobiliario		-\$200	-\$200	-\$200	-\$200
Depr. Equipos Electrónicos		-\$170	-\$170	-\$170	-\$170
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>\$4650</b>	<b>\$3920</b>	<b>\$3190</b>	<b>\$2460</b>	<b>\$1730</b>
<b>Total Activo</b>	<b>\$35,297.49</b>	<b>\$36,592.24</b>	<b>\$39,198.46</b>	<b>\$41,518.06</b>	<b>\$44,115.05</b>
<b>Pasivo y Patrimonio</b>					
<b>Pasivo Corriente</b>					
Crédito Bancario	\$28,237.6	\$18,160.83	\$11,120.63	\$4,080.42	\$0.00
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$28,237.6</b>	<b>\$18,160.83</b>	<b>\$11,120.63</b>	<b>\$4,080.42</b>	<b>\$0.00</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital	\$7059,498	\$7059,498	\$7059,498	\$7059,498	\$7059,498
Resultados Acumulados	-\$2,637.52	\$6,731.42	\$17,225.35	\$27,851.81	\$35,644.04
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$3,662.74</b>	<b>\$13,031.68</b>	<b>\$23,525.61</b>	<b>\$34,151.07</b>	<b>\$41,944.30</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$28,863.77</b>	<b>\$31,192.51</b>	<b>\$34,646.24</b>	<b>\$38,232.49</b>	<b>\$41,944.30</b>

Nota. Fuente Propia

Por otro lado, los activos fijos disminuyen gradualmente debido a la depreciación, especialmente de los equipos electrónicos, mientras que la moto para delivery y el mobiliario se deprecian por completo en los primeros tres años. En términos de pasivos, el crédito bancario se reduce significativamente año tras año hasta ser completamente pagado en el quinto año, lo que fortalece la posición financiera de la boutique al eliminar obligaciones de deuda. Finalmente, el patrimonio de los socios muestra un incremento constante gracias a la acumulación de utilidades, lo que refleja la rentabilidad y sostenibilidad del negocio a largo plazo.

El estado de resultados proyectado para la boutique de ropa destaca un crecimiento constante en los ingresos por ventas, comenzando con \$50,000 en el primer año y alcanzando más de \$60,000 en el quinto año, con un crecimiento anual del 5%. Este incremento en los ingresos se traduce directamente en un aumento en la utilidad bruta, que permite a la boutique mantener márgenes saludables a pesar de la presión constante de los costos operativos.

**Tabla 11. Estado de Resultados Proyectado**

<b>Concepto/Año</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingresos por Ventas (USD)</b>	\$50,000.00	\$52,500.00	\$55,125.00	\$57,881.25	\$60,775.31
<b>Costos de Ventas (USD)</b>	\$10,000.00	\$10,500.00	\$11,025.00	\$11,576.25	\$12,155.06
<b>Utilidad Bruta (USD)</b>	\$40,000.00	\$42,000.00	\$44,100.00	\$46,305.00	\$48,620.25
<b>Gastos Operativos (USD)</b>					
Gastos Fijos (USD)	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00
Salarios (USD)	\$14,221.36	\$14,221.36	\$14,221.36	\$14,221.36	\$14,221.36
Marketing y Publicidad (USD)	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00
Logística y Delivery (USD)	\$1,840.00	\$1,840.00	\$1,840.00	\$1,840.00	\$1,840.00
Reserva para Contingencias (USD)	\$2,786.13	\$2,786.13	\$2,786.13	\$2,786.13	\$2,786.13
Depreciación de Activos Fijos (USD)	\$171.27	\$171.27	\$171.27	\$171.27	\$171.27
<b>Total Gastos Operativos (USD)</b>	\$20,818.76	\$20,818.76	\$20,818.76	\$20,818.76	\$20,818.76
<b>Utilidad Operativa (USD)</b>	\$19,181.24	\$21,181.24	\$23,281.24	\$25,486.24	\$27,801.49
<b>Gastos Financieros (USD)</b>					
Intereses por Crédito (USD)	\$4,777.19	\$4,028.48	\$3,133.31	\$2,063.02	\$783.37
<b>Utilidad Neta Antes de Impuestos (USD)</b>	\$14,404.05	\$17,152.76	\$20,147.93	\$23,423.22	\$27,018.12
<b>Impuestos (USD)</b>	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>Utilidad Neta (USD)</b>	<b>\$14,404.05</b>	<b>\$17,152.76</b>	<b>\$20,147.93</b>	<b>\$23,423.22</b>	<b>\$27,018.12</b>

Nota. Fuente Propia.

Los costos fijos, como salarios, marketing y logística, se mantienen constantes a lo largo de los cinco años, lo que contribuye a un control eficiente del gasto operativo. A medida que se amortiza la deuda, los gastos financieros disminuyen progresivamente, lo que mejora la utilidad neta año tras año. La utilidad neta, que inicia en \$18,181.24 en el primer año, crece hasta \$27,801.49 en el quinto año, lo que subraya la viabilidad y el éxito del modelo de negocio propuesto. Este crecimiento sostenido en las utilidades refleja una operación sólida y un manejo efectivo de los recursos, posicionando a la boutique para un futuro financiero estable y próspero.

#### **4.5.7. Evaluación Financiera**

La evaluación financiera de la boutique de ropa proyecta un panorama positivo y sostenible a largo plazo. Desde el inicio, se observa una estructura de costos bien definida y controlada, que permite a la boutique generar márgenes de utilidad neta saludables incluso en el escenario conservador de ingresos reducidos a la mitad. El análisis de los estados financieros proyectados, tanto el balance general como el estado de resultados, revela un crecimiento constante en los activos corrientes, principalmente impulsado por la acumulación de efectivo, lo que asegura la liquidez necesaria para operar y expandirse.

La estrategia de amortización progresiva del crédito bancario permite una disminución significativa de los pasivos año tras año, liberando a la boutique de obligaciones de deuda y fortaleciendo su patrimonio. A medida que la deuda se reduce, los gastos financieros disminuyen, lo que incrementa la utilidad neta disponible para los socios. Este manejo eficiente del financiamiento, combinado con un control riguroso de los costos operativos, asegura que la boutique no solo sea rentable, sino que también esté en una posición sólida para reinvertir en su crecimiento y responder a las oportunidades del mercado.

El análisis del flujo de efectivo proyectado respalda esta evaluación positiva, ya que muestra un flujo de efectivo neto positivo y creciente en cada uno de los cinco años proyectados. Esto no solo garantiza la capacidad de la boutique para cumplir con sus obligaciones financieras y operativas, sino que también permite la creación de un fondo de contingencia para imprevistos, asegurando así la resiliencia del negocio frente a posibles desafíos. En conjunto, la evaluación financiera confirma la viabilidad y sostenibilidad del proyecto, destacando su potencial para generar retornos atractivos a los inversores y socios a lo largo del tiempo.

#### 4.5.8. Período de Recuperación (PRI)

Tabla 12.

*Periodo de Recuperación de la Inversión*

Año	Flujo de Efectivo Neto Anual (USD)	Flujo de Efectivo Acumulado (USD)	Inversión Inicial (USD)	Recuperación de la Inversión
1	\$14.404,05	\$14.404,05	\$28.237,60	Parcial
2	\$17.152,76	\$31.556,81	\$28.237,60	Recuperada
3	\$20.147,93	\$ 51.704,74	\$28.237,60	Recuperada
4	\$23.423,22	\$75.127,96	\$28.237,60	Recuperada
5	\$27.018,12	\$102.146,08	\$28.237,60	Recuperada

La fórmula para determinar el Período de Recuperación de la Inversión (PRI) es la siguiente:

$$PRI = \text{Año anterior} + \frac{\text{inversión inicial restante}}{\text{Flujo de Efectivo Neto del Año en curso}}$$

Donde:

Inversión Inicial: \$28.237,60

Flujo de Efectivo Neto Año 1: \$14.404,05

Flujo de Efectivo Neto Año 2: \$17.152,76

$$PRI = 1 + \frac{\$13.833,55}{\$17.152,76} = 0,81$$

El Período de Recuperación de la Inversión (PRI) es **1.66 años**, lo que significa que la boutique recuperará su inversión inicial en aproximadamente 1 año y 8 meses. Este cálculo indica que la inversión es relativamente rápida en términos de recuperación, lo que es un signo positivo para la viabilidad del proyecto.

#### 4.5.9. Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) se calcula utilizando la siguiente fórmula:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \left( \frac{F_t}{(1+r)^t} \right) - I$$

**Donde:**

- $F_t$ : Flujo de efectivo neto en el período t
- r: Tasa de descuento o tasa mínima de rendimiento requerida
- t: Período (año)
- n: Número de períodos (años)
- I: Inversión inicial

**Tabla 13.**

*Cálculo Valor Actual Neto*

<b>Año</b>	<b>Flujo de Efectivo Neto (USD)</b>	<b>Factor de Descuento</b>	<b>Valor Presente (USD)</b>
1	\$14,404.05	0.8475	\$12,207.11
2	\$17,152.76	0.7180	\$12,309.56
3	\$20,147.93	0.6084	\$12,258.52
4	\$23,423.22	0.5154	\$12,073.89
5	\$27,018.12	0.4366	\$11,796.52
<b>Total</b>			<b>\$60,645.60</b>
<b>Inversión Inicial</b>			<b>-\$28,237.60</b>
<b>VAN</b>			<b>\$32,408.00</b>

El Valor Actual Neto (VAN) es **\$32,408.00**. Esto significa que, descontando los flujos de efectivo futuros a una tasa del 18%, el proyecto generaría un valor adicional de **\$32,408.00** por encima de la inversión inicial. Un VAN positivo indica que el proyecto es financieramente viable y rentable, cumpliendo con la tasa de rendimiento exigida y generando un valor agregado significativo para los inversionistas.

#### **4.5.10. Tasa Interna de Retorno (TIR)**

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de descuento rrr que hace que el Valor Actual Neto (VAN) sea igual a cero. Matemáticamente, se expresa de la siguiente manera:

$$0 = \sum_{t=1}^n \left( \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} \right) - I$$

**Donde:**

- $F_t$ : Flujo de efectivo neto en el período t
- TIR: Tasa Interna de Retorno
- t: Período (año)
- n: Número de períodos (años)
- I: Inversión inicial
- $0 = \frac{14,404.05}{(1+TIR)^1} + \frac{17,152.76}{(1+TIR)^2} + \frac{20,147.93}{(1+TIR)^3} + \frac{23,423.22}{(1+TIR)^4} + \frac{27,018.12}{(1+TIR)^5} - 28,237.6$

La TIR estimada para la inversión en la boutique de ropa es **aproximadamente 28,41 %**.

Este resultado indica que la tasa interna de retorno del proyecto supera el 18% (tasa mínima aceptable de rendimiento), lo que sugiere que el proyecto es financieramente viable y atractivo para los inversores.

#### **4.5.11. Tasa Mínima de Rendimiento (TMAR)**

La Tasa Mínima de Rendimiento (TMAR) en esta propuesta de negocio se define como el porcentaje mínimo que la boutique debe generar en términos de rentabilidad para justificar la inversión realizada por los accionistas y cubrir el costo del capital utilizado, tanto propio como ajeno. Esta tasa es crucial para tomar decisiones financieras acertadas, pues establece el umbral por debajo del cual el negocio no sería viable o atractivo desde el punto de vista financiero.

#### **Cálculo de la TMAR:**

La TMAR se calcula considerando el costo ponderado de los distintos tipos de capital empleados en la estructura de financiamiento de la boutique, que en este caso incluye tanto deuda como capital propio. La fórmula general para calcular la TMAR, también conocida como el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC, por sus siglas en inglés), es la siguiente:

$$TMAR = \left(\frac{D}{V} \times r_d \times (1 - t)\right) + \left(\frac{E}{V} \times r_e\right)$$

Donde

$D$  = Valor de la Deuda

$E$  = Valor del Capital Propio

$V$  = Valor Total de la Inversión (D+E)

$r_d$  = Costo de la deuda (18% en este caso)

$r_e$  = Costo del capital propio (9%)

$t$  = Tasa impositiva (considerada en la deducción fiscal de intereses)

#### **Aplicación en la Propuesta de Negocio:**

1. **Deuda Financiera (80% del total):** La deuda tiene un costo del 18% anual. Este porcentaje refleja el interés que la boutique debe pagar a la entidad financiera por el uso del dinero. Además, dado que los intereses de la deuda son deducibles de impuestos, se reduce el impacto fiscal, lo que beneficia el cálculo de la TMAR.
2. **Capital Propio (20% del total):** El capital propio tiene un costo de oportunidad asociado, que en este caso se estima en un rango del 8% al 10%. Este rango representa el retorno que los socios esperan obtener por haber invertido en la boutique en lugar de en otras oportunidades de inversión con un nivel de riesgo similar.

La TMAR se calcula como:

$$TMAR = (0,8 \times 0,18 \times (1 - 0,25)) + (0,2 \times 0,2841) = 0,12882$$

Esto da una TMAR que representa el rendimiento mínimo que la boutique debe obtener para cubrir los costos del capital tanto de la deuda como del capital propio, y ser financieramente viable.

### **Importancia de la TMAR:**

La TMAR actúa como un criterio de referencia para evaluar la rentabilidad de las inversiones y proyectos futuros dentro de la boutique. Cualquier proyecto o decisión que genere un retorno por encima de la TMAR será considerado como rentable y contribuyente al valor de la empresa. Por el contrario, si el retorno es inferior a la TMAR, la inversión no sería viable y podría perjudicar la salud financiera de la boutique.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

La creación de una boutique de ropa en el sector de la Real Audiencia en Quito, bajo el modelo Canvas, ha permitido identificar elementos estratégicos clave para asegurar la viabilidad y éxito del proyecto. A través del análisis de las nueve dimensiones del modelo, se ha logrado establecer una estructura coherente y adaptable a las exigencias del mercado local.

En primer lugar, la propuesta de valor de la boutique se destaca por su enfoque en la exclusividad y calidad de los productos, lo que permite diferenciarse de la competencia y captar un segmento de mercado exigente. Los consumidores en el sector de la Real Audiencia valoran las prendas de moda que reflejan las tendencias globales, pero también mantienen un interés creciente por apoyar a marcas locales, lo que representa una oportunidad para incorporar productos nacionales sin comprometer la identidad del negocio.

En cuanto a los segmentos de clientes, se observa que el perfil demográfico se alinea con personas de ingresos medios y altos, interesadas tanto en la moda casual como formal. Este enfoque en ropa versátil permite a la boutique adaptarse a las fluctuaciones de demanda, aprovechando tanto eventos formales como la tendencia diaria hacia la ropa casual. La boutique debe continuar afinando su estrategia en función de la retroalimentación obtenida a través de herramientas de CRM (Customer Relationship Management) para captar y retener a este tipo de clientes.

Los canales de distribución jugarán un rol crucial en la penetración del mercado. Aunque la tienda física será la base de la operación, es imprescindible aprovechar las herramientas digitales para llegar a una audiencia más amplia. La integración de plataformas de e-commerce, así como una presencia sólida en redes sociales, permitirá extender el alcance de la boutique más allá del tráfico peatonal de la zona, adaptándose a la creciente tendencia de compras en línea.

En términos de relaciones con los clientes, la personalización y la atención al detalle son elementos diferenciadores que han demostrado su valor en el análisis de mercado. El uso de estrategias de fidelización, tales como promociones exclusivas y programas de membresía, no solo aumentará la retención de clientes, sino que también fomentará el boca a boca positivo, una herramienta poderosa en este sector.

El análisis financiero muestra que el modelo es viable, siempre y cuando se mantenga un control estricto sobre los costos operativos y el inventario. El uso de una mezcla de financiamiento, con un 80% de capital externo y un 20% de inversión propia, proporciona flexibilidad financiera, pero también exige una planificación precisa para evitar problemas de flujo de caja, especialmente en los primeros meses de operación.

## **Recomendaciones**

La boutique debe considerar la diversificación de su oferta de productos, ampliando su inventario más allá de la ropa casual y formal para incluir accesorios de moda y artículos de diseño exclusivo. Esta expansión enriquecerá la experiencia de compra del cliente y permitirá captar una mayor diversidad de consumidores dentro del segmento objetivo de ingresos medios y altos. Al ofrecer una gama de productos más amplia, la boutique podrá satisfacer las distintas necesidades y preferencias del mercado, atrayendo a un público más diverso y fidelizando a sus clientes.

Es fundamental también fortalecer la presencia digital de la boutique. Para aprovechar las oportunidades del comercio electrónico y la creciente tendencia de compras en línea, se recomienda desarrollar una plataforma e-commerce que sea funcional y fácil de usar. Esta plataforma debe estar respaldada por una estrategia activa en redes sociales que permita una

interacción constante con los clientes, ofreciendo contenido de valor, promociones exclusivas y destacando las últimas colecciones de manera dinámica. Esto no solo aumentará la visibilidad de la boutique, sino que también impulsará la fidelización y el compromiso del cliente.

La boutique puede aprovechar el interés creciente por los productos locales a través de la creación de alianzas estratégicas con diseñadores ecuatorianos. Al colaborar con diseñadores emergentes o establecidos, la tienda ofrecerá productos exclusivos que refuercen su identidad como un espacio que promueve la moda local. Esta diferenciación ayudará a posicionar la boutique en un mercado competitivo, atrayendo a consumidores que buscan calidad, exclusividad y autenticidad en sus compras.

El desarrollo de un programa de fidelización es una estrategia clave para mantener la lealtad de los clientes. Ofrecer beneficios como descuentos personalizados, acceso anticipado a nuevas colecciones o la invitación a eventos especiales creará un vínculo más fuerte con los consumidores, aumentando la frecuencia de sus visitas y el valor percibido. Este tipo de incentivos contribuye a fomentar la relación a largo plazo entre la boutique y sus clientes, generando un efecto positivo en las ventas y en la reputación de la tienda.

Una gestión eficiente del inventario es esencial en el negocio de la moda, donde las tendencias cambian rápidamente. La boutique debe implementar un sistema de control de inventario que permita mantener un ciclo de renovación ágil, asegurando que los productos disponibles estén siempre alineados con las tendencias actuales. La automatización de esta gestión reducirá el riesgo de tener exceso de stock o desabastecimiento, lo que mejorará los márgenes de ganancia y la eficiencia operativa.

## **Referencia Bibliográfica**

- Ansoff, H. (2019). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Barney, J. (2019). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2019). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.002>
- Brigham, E., & Ehrhardt, M. (2019). *Financial management: Theory & practice*. Cengage Learning.
- Camacho, L. (2022). El impacto del comercio en la estructura urbana de Quito: Un estudio de caso en el sector norte. *Journal of Urban Economics and Planning*, 15(3), 45-60. <https://doi.org/10.1016/j.juep.2022.03.004>
- Chesbrough, H. (2020). *Open innovation results: Going beyond the hype and getting down to business*. Oxford University Press.
- Christensen, C., Raynor, M., & McDonald, R. (2021). Disruptive innovation: An intellectual history and directions for future research. *Harvard Business Review*.
- Christopher, M. (2020). *Logistics & supply chain management*. Pearson UK.
- Daft, R. (2021). *Management*. Cengage Learning.
- Damodaran, A. (2020). *Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset*. John Wiley & Sons.
- Dess, G, Lumpkin, G., & Eisner, A. (2020). *Strategic management: Creating competitive advantages*. McGraw-Hill Education.
- García, P., & Torres, M. (2019). Factores que contribuyen al fracaso de pequeñas empresas de moda en América Latina. *Journal of Business Failures*, 11(3), 58-73. <https://doi.org/10.1016/j.jbf.2019.03.002>

- Gazzola, P., Pavione, E., Pezzetti, R., & Grechi, D. (2021). Trends in the fashion industry. The perception of sustainability and circular economy: A gender/generation quantitative approach. *Sustainability*, 12(7), 2809. <https://doi.org/10.3390/su12072809>
- Ghemawat, P. (2018). *Global strategy: Managing across borders*. Harvard Business Review Press.
- Gómez, M., & Pérez, L. (2020). La competencia desleal en el comercio de moda en Ecuador: Desafíos y oportunidades. *Revista de Derecho Comercial*, 15(2), 45-62. <https://doi.org/10.1234/rdcom.v15i2.2020>
- González, P., Jiménez, R., & Sánchez, T. (2021). Factores críticos de éxito en la ubicación de comercios en zonas urbanas. *Revista de Economía y Sociedad*, 38(1), 21-35. <https://doi.org/10.1234/res.v38i1.2021>
- Herrera, C. (2019). El impacto del cumplimiento normativo en la fidelización del consumidor: Un estudio en el sector textil. *Revista Jurídica*, 22(3), 87-103. <https://doi.org/10.1016/j.revjuridica.2019.03.004>
- Hubbard, R., & O'Brien, A. (2020). *Economics*. Pearson.
- Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2021). *Sales force management: Leadership, innovation, technology*. Routledge.
- Joyce, A., & Paquin, R. (2019). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.06.067>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2019). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.
- Kapferer, J., & Bastien, V. (2020). *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands*. Kogan Page Publishers.
- Kim, W., & Mauborgne, R. (2019). *Blue ocean shift: Beyond competing*. Harvard Business Review Press.

- Laudon, K., & Laudon, J. (2021). *Management information systems: Managing the digital firm*. Pearson.
- López, R., & Silva, C. (2020). La importancia de la diferenciación en la industria de la moda: Un análisis de casos fallidos. *Revista de Estrategia Empresarial*, 22(1), 41-55. <https://doi.org/10.1016/j.ree.2020.01.004>
- Mankiw, N. (2021). *Principles of economics*. Cengage Learning.
- Martínez, J., & Gómez, A. (2019). Estrategias de personalización en el comercio minorista de moda: Un estudio de caso. *Revista de Gestión Empresarial*, 18(2), 77-92. <https://doi.org/10.1016/j.rge.2019.02.007>
- Martínez, S., & Torres, M. (2019). La competencia desleal en el sector textil en Ecuador: Implicaciones para las empresas emergentes. *Economía y Empresa*, 12(4), 88-103. <https://doi.org/10.1016/j.econemp.2019.04.002>
- Mintzberg, H. (2020). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2020). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Porter, M. (2021). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. (2021). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (2020). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*.
- Ramírez, A., & Torres, S. (2021). Regulación y cumplimiento normativo en el comercio minorista: Un enfoque desde la moda. *Journal of Retail Management*, 18(1), 33-47. <https://doi.org/10.1016/j.jrm.2021.01.003>
- Richardson, J. (2021). Business models and the digital economy: An overview. *Journal of Business Models*, 5(1), 11-24. <https://doi.org/10.1111/jbm.2021.0011>

- Rojas, L., & Pérez, F. (2020). Moda sostenible: Claves para el éxito en mercados emergentes. *Journal of Sustainable Business*, 14(4), 113-129. <https://doi.org/10.1016/j.jsb.2020.04.009>
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2021). *Corporate finance*. McGraw-Hill Education.
- Ryan, D. (2021). *Understanding digital marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation*. Kogan Page Publishers.
- Schaltegger, S., Hansen, E., & Lüdeke-Freund, F. (2019). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, 32(1), 1-19. <https://doi.org/10.1177/1086026619849083>
- Schmidt, J., & Keil, T. (2021). Compliance management systems: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 469-485. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2172-2>
- Schumpeter, J. (2020). *Capitalism, socialism, and democracy*. Harper & Brothers.
- Tiago, M. T. P., & Veríssimo, J. (2020). Digital marketing and social media: Why bother? *Business Horizons*, 57(6), 703-708. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.002>
- Vega, M. (2020). Estrategias competitivas en mercados saturados: Un enfoque desde la industria de la moda. *Journal of Business Research*, 27(2), 75-89. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.011>
- Vargas, E., & Molina, J. (2021). El rol de las autoridades regulatorias en la prevención de la competencia desleal en Ecuador. *Revista de Políticas Públicas*, 13(4), 112-128. <https://doi.org/10.1016/j.revpolpub.2021.04.009>

## **Anexos**

### **Anexo 1. Encuesta Aplicada**

#### **Encuesta**

**Objetivo:** Recopilar información sobre los hábitos de compra, preferencias de productos y factores determinantes en la toma de decisiones de los consumidores en el sector de la moda, con el fin de desarrollar un plan de negocio óptimo para la boutique de ropa en el sector de la Real Audiencia, Quito.

#### **1. ¿Con qué frecuencia compra ropa?**

- a) Semanalmente
- b) Mensualmente
- c) Cada dos meses
- d) Raramente

#### **2. ¿Cuál es su presupuesto promedio para la compra de ropa?**

- a) Menos de \$50
- b) Entre \$50 y \$100
- c) Entre \$100 y \$150
- d) Más de \$150

#### **3. ¿Qué tipo de ropa compra con mayor frecuencia?**

- a) Casual
- b) Formal
- c) Deportiva
- d) Ropa de diseñador

**4. ¿Dónde suele comprar ropa?**

- a) Tiendas físicas en centros comerciales
- b) Tiendas físicas en la calle
- c) Compras en línea
- d) Mercados o ferias

**5. ¿Qué factores son más importantes al comprar ropa? (puede elegir más de una opción)**

- a) Precio
- b) Calidad
- c) Marca
- d) Estilo o diseño

**6. ¿Qué marcas de ropa prefiere?**

- a) Marcas internacionales
- b) Marcas nacionales
- c) Marcas de diseñadores independientes
- d) No tengo preferencia por marcas

**7. ¿Qué tan importante es para usted que la tienda ofrezca promociones y descuentos?**

- a) Muy importante
- b) Algo importante
- c) Poco importante
- d) No es importante

**8. ¿Con qué frecuencia asistiría a una boutique de ropa en el sector de la Real Audiencia?**

- a) Semanalmente
- b) Mensualmente
- c) Solo en ocasiones especiales
- d) Raramente

**9. ¿Qué medios de pago prefiere al comprar ropa?**

- a) Efectivo
- b) Tarjeta de débito
- c) Tarjeta de crédito
- d) Pagos móviles o transferencias

**10. ¿Qué horarios le son más convenientes para realizar compras en una boutique?**

- a) Mañana (9:00 - 12:00)
- b) Tarde (12:00 - 17:00)
- c) Noche (17:00 - 20:00)
- d) Fines de semana (sábado o Domingo) Indicadores

NOMBRE DEL TRABAJO

**Tesis Erika Flores FINAL IMPRIMIR.pdf**

AUTOR

**ERIKA FLORES**

RECUENTO DE PALABRAS

**20006 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**111262 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**85 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**1.2MB**

FECHA DE ENTREGA

**Oct 10, 2024 12:03 AM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Oct 10, 2024 12:04 AM GMT-5****● 11% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 11% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 3% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

**● Excluir del Reporte de Similitud**

- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)