

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACION PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE
MASTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PROYECTO DE DESARROLLO

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA MARCA EMERGENTE DE
MODA FEMENINA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA: UNA PROPUESTA
CREATIVA Y SOSTENIBLE PARA MERCADOS EN TRANSFORMACIÓN

DANIELA CAROLINA PINOS HEREDIA

DIRECTOR: MGTR. VICENTE ADRIÁN TORRES ESCOBAR

LINEA DE INVESTIGACION: MODELOS DE NEGOCIO EN CONTEXTOS DE
ECONOMÍA CIRCULAR Y CONSUMO RESPONSABLE.

QUITO, OCTUBRE 2025

DIRECTOR:

Mgtr. Vicente Adrián Torres Escobar

LECTORES:

Mgtr. Herman Spitzer

DEDICATORIA

A Dios, por acompañarme en cada momento de mi vida y darme la fortaleza, sabiduría y perseverancia necesarias para culminar este camino, y por guiar cada uno de mis pasos con fe y esperanza.

A mi madre, por su amor incondicional, su apoyo constante y sus sacrificios silenciosos que han hecho posible mis logros. Este trabajo es también fruto de su apoyo y ejemplo de valentía.

Y a mí misma, por no rendirme en los momentos difíciles, por confiar en mis sueños y por demostrarme que soy capaz de alcanzar cada meta que me propongo.

ÍNDICE GENERAL

Introducción	1
Capítulo I: Diagnóstico De La Empresa Y Su Entorno.	3
1.1 La Empresa Y Su Entorno.	3
1.2 Análisis Del Macroentorno.	4
1.3 Análisis Del Microentorno.	6
1.4 Análisis Foda De La Empresa.	8
Capítulo Ii: Marco Conceptual.....	10
2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	10
9.1.1 2.1.1 <i>El Emprendimiento En La Industria De La Moda</i>	10
9.1.2 2.1.2 <i>Plan De Negocios Como Herramienta Estratégica</i>	11
9.1.3 2.1.3 <i>Modelos De Negocios Creativos Y Adaptables</i>	12
9.1.4 2.1.4 <i>El Mercado Ecuatoriano De Moda Femenina</i>	14
2.2 ESTADO DEL ARTE	15
Capítulo Iii: Descripción De La Empresa	18
3.1 VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA.....	18
3.1.1 <i>Misión De La Marca Lastenia</i>	18
3.1.2 <i>Visión De La Marca Lastenia</i>	18
3.2 ESTRUCTURA JURÍDICA.....	18
3.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	18

9.1.5	3.3.1	<i>Descripción De Los Productos De Moda Femenina Que Ofrecerá La Marca.</i>	18
9.1.6	3.3.2	<i>Integración De La Sostenibilidad En El Proceso De Diseño Y Producción.</i>	19
3.4		PROPUESTA DE VALOR.	20
9.1.7	3.4.1	<i>Dimensión Económica</i>	21
9.1.8	3.4.2	<i>Dimensión Social</i>	22
9.1.9	3.4.3	<i>Dimensión Ambiental.</i>	23
Capítulo Iv: Análisis De Mercado			24
4.1		INVESTIGACIÓN DE MERCADO.	24
4.1.1		<i>Datos Sobre La Demanda De Moda Femenina Sostenible En Riobamba.</i>	24
4.1.2		<i>Preferencias Y Comportamientos De Compra Del Público Objetivo.</i>	25
4.2		SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	32
4.2.1		<i>Definición De Los Segmentos A Los Que Se Dirigirá La Marca.</i>	32
4.2.2		<i>Perfil Del Cliente Ideal O Buyer Persona.</i>	32
4.3		ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO	33
4.3.1		<i>Cómo La Marca Se Posicionará Frente A La Competencia: Diferenciación A Través De La Sostenibilidad Y La Creatividad.</i>	33
4.4		OPORTUNIDADES DE MERCADO	35
4.4.1		<i>Análisis De Las Oportunidades Para La Marca En El Contexto Local Y Global.</i>	35
Capítulo V: Plan De Marketing Y Ventas			36

5.1	ESTRATEGIAS DE MARKETING (MARKETING MIX).....	36
5.1.1	<i>Producto</i>	36
5.1.2	<i>Precio</i>	37
5.1.3	<i>Plaza/ Distribución</i>	38
5.1.4	<i>Promoción</i>	38
5.2	PLAN DE VENTAS.....	41
5.2.1	<i>Estrategias De Ventas: Promociones, Lanzamientos De Colecciones</i>	41
5.3	ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN.....	43
5.3.1	<i>Programas De Fidelización Y Recompensas Para Clientes Recurrentes</i> ..	43
5.4	MÉTRICAS Y KPIS.....	43
Capítulo Vi: Plan Operativo		45
6.1	PRODUCCIÓN	45
6.1.1	<i>Descripción Del Proceso De Producción</i>	45
6.1.2	<i>Evaluación De La Cadena De Suministro</i>	47
6.2	LOGÍSTICA	48
6.2.1	<i>Plan De Distribución Y Almacenamiento De Productos</i>	48
6.2.2	<i>Estrategias Para Una Logística Eficiente Y Sostenible</i>	49
6.3	TECNOLOGÍA	50
6.3.1	<i>Plataformas Digitales Para Ventas Online</i>	50
6.3.2	<i>Herramientas Tecnológicas Utilizadas Para Diseño Y Marketing</i>	51

Capítulo Vii: Plan Organizacional Y Recursos Humanos	52
7.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	52
7.1.1 <i>Descripción De Los Roles Clave En La Empresa.</i>	52
7.2 PERFIL DEL EQUIPO	53
7.2.1 <i>Requisitos Y Perfil De Los Miembros Del Equipo.</i>	53
7.3 PLAN DE CONTRATACIÓN.....	55
7.3.1 <i>Proceso De Selección, Contratación Y Formación Del Equipo</i>	55
Capítulo Viii: Plan Financiero.....	57
8.1 ESTIMACIÓN DE INVERSIÓN INICIAL.....	57
8.1.1 <i>Detalle De Los Recursos Financieros Necesarios Para Iniciar La Empresa.</i>	57
9.1.9.1 PLAN DE FINANCIAMIENTO	58
9.1.9.2 SUELDOS Y SALARIOS	61
9.1.9.3 GASTOS OPERATIVOS	62
9.1.9.4 DEPRECIACIONES.....	63
9.1.9.5 PROYECCIONES FINANCIERAS.....	64
9.1.10 <i>Proyecciones De Producción</i>	64
9.1.10.1 PUNTO DE EQUILIBRIO	73
9.1.10.2 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.	74
Capítulo Ix: Estrategias De Crecimiento Y Expansión.....	77
9.1 ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN.....	77

9.1.1	<i>Plan De Crecimiento A Mediano Y Largo Plazo</i>	77
9.1.1.1	EXPANSIÓN GEOGRÁFICA	77
9.1.1.2	DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS.....	78
9.1.1.3	CONSOLIDACIÓN Y POSICIONAMIENTO.....	78
9.1.2	<i>Plan De Innovación Y Diseño De Nuevas Colecciones</i>	79
Capítulo X: Conclusiones Y Recomendaciones		80
10.1	CONCLUSIONES.....	80
10.1.1	<i>Recapitulación De Los Puntos Clave Del Plan De Negocios Que Han Sido Cubiertos</i>	80
10.2	RECOMENDACIONES	81
10.2.1	<i>Consejos Y Estrategias A Seguir Para Implementar El Plan Con Éxito</i> . 81	
10.2.2	<i>Visión A Largo Plazo Del Negocio Y Cómo Se Abordarán Los Desafíos Futuros</i> . 82	
Anexos		83
ANEXO 1: ENCUESTA DE MERCADO PARA LA MARCA DE MODA UPCYCLED: LASTENIA		83
Bibliografía		¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

LISTA DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1. Las principales características de la Industria moderna de la moda.	10
Figura 2. <i>Análisis de Lastenia a través del modelo original de Business Model Canvas.</i>	21
Figura 3. La capa social de grupos de interés del Triple Layered Business Model Canvas para la marca Lastenia.	22
Figura 4. La capa ambiental de grupos de interés del Triple Layered Business Model Canvas para la marca Lastenia.....	23
Figura 5. Rango de Edad de las mujeres entre 20 a 34 años encuestadas en Riobamba.	25
Figura 6. Nivel de estudios de las mujeres entre 20 a 34 años encuestadas en Riobamba.	26
Figura 7. Ocupación principal de las mujeres entre 20 a 34 años encuestadas en Riobamba.	26
Figura 8. Frecuencia de compra de ropa de las mujeres entre 20 a 34 años encuestadas en Riobamba.	27
Figura 9. Lugar que frecuentan para adquirir ropa las mujeres entre 20 a 34 años encuestadas en Riobamba.	27
Figura 10. Conocimiento sobre moda sostenible o upcycled de las mujeres entre 20 a 34 años encuestadas en Riobamba.....	28
Figura 11. Nivel de importancia de la sostenibilidad en la moda para las mujeres entre 20 a 34 años encuestadas en Riobamba.	28
Figura 12. Disposición de compra hacia prendas hechas con materiales reciclados o reutilizados (upcycled) de las mujeres entre 20 a 34 años encuestadas en Riobamba.	29

Figura 13. Disposición a pagar por una prenda upcycled de diseño único por las mujeres entre 20 a 34 años encuestadas en Riobamba.	30
Figura 14. Prendas que estarían interesadas en adquirir en una marca sostenible por parte de las mujeres entre 20 a 34 años encuestadas en Riobamba.	30
Figura 15. Canal de preferencia para adquirir ropa por parte de las mujeres entre 20 a 34 años encuestadas en Riobamba.....	31
Figura 16. Red social de preferencia para descubrir nuevas marcas de ropa, que usan las mujeres entre 20 a 34 años encuestadas en Riobamba.	31
Figura 17. Proceso de producción de la marca upcycled Lastenia.	45
Figura 18. Organigrama Organizacional de la empresa Lastenia.....	53
Figura 19. Representación gráfica del punto de equilibrio para la marca Lastenia.....	74
Tabla 1. Perfil del buyer persona para la marca lastenia.	32
Tabla 2. Competencia de la marca lastenia.....	33
Tabla 3. Posicionamiento de la marca lastenia frente a la competencia.....	34
Tabla 4. Estrategia de comunicación de la sostenibilidad y la creatividad de la marca lastenia	39
Tabla 5. Mensajes educativos y eslóganes de la marca lastenia sobre sostenibilidad y upcycling.....	40
Tabla 6. Métricas y kpis para medir el desempeño de las estrategias de lastenia.....	44
Tabla 7. Evaluación de la cadena de suministro de la marca lastenia.	47
Tabla 8. Plan de distribución y almacenamiento de la marca upcycled lastenia.	48
Tabla 9. Inversión inicial necesaria para lastenia.	57
Tabla 10. Importación de ropa en categoría d.....	58
Tabla 11. Plan de financiamiento	59
Tabla 12. Crédito violeta banecuador.	59
Tabla 13. Tabla de amortización del crédito según método francés.....	60

Tabla 14. Sueldos de los trabajadores de lastenia.....	61
Tabla 15. Salarios de bordadoras freelancers.	61
Tabla 16. Gastos operativos de la marca lastenia.	62
Tabla 17. Distribución de gastos operativos en torno a los tipos de productos producidos.	62
Tabla 18. Depreciación de la maquinaria	63
Tabla 19. Estimación de la producción de prendas en base a una capacidad del 100%.64	
Tabla 20. Cálculo de costos y precio de blusas upcycled marca lastenia.	65
Tabla 21. Cálculo de costos y precio de chalecos upcycled marca lastenia.	65
Tabla 22. Cálculo de costos y precio de faldas upcycled marca lastenia.	66
Tabla 23. cálculo de costos y precio de vestidos upcycled marca lastenia.....	66
Tabla 24. Cálculo de costos y precio de lazos/ cintillos & scrunchies upcycled marca lastenia.	67
Tabla 25. Cálculo de costos y precio de blusas bordadas marca lastenia.	67
Tabla 26. Cálculo de costos y precio de chalecos bordados marca lastenia.	68
Tabla 27. Estimado de la producción y venta mensual a capacidad plena 100%.	69
Tabla 28. Estado de resultados mensual a capacidad plena 100%	69
Tabla 29. Estimado de la producción y venta mensual a capacidad plena 70%.	69
Tabla 30. Estado de resultados mensual a capacidad plena 70%	70
Tabla 31. Estimado de la producción y venta mensual a capacidad plena 50%.	70
Tabla 32. Estado de resultados mensual a capacidad plena 50%	70
Tabla 33. Estimado de la producción y venta mensual a capacidad promedio del 73.33%	71
Tabla 34. Estado de resultados mensual promedio entre 100%, 70% y 50% para la marca lastenia.	72
Tabla 35. Estado de resultados anual proyectado para la marca lastenia.	72
Tabla 36. Punto de equilibrio de la marca lastenia.	73
Tabla 37. Flujo neto del efectivo para la marca lastenia y su proyección a 5 años con una tasa del crecimiento de 5% en ventas.	75
Tabla 38. Flujo neto del efectivo resumen.....	76
Tabla 39. Payback, van y tir para la marca lastenia.....	76

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto surge como respuesta a las tendencias actuales de consumo responsable en el mercado de la moda y a la necesidad de diferenciarse en un mercado local competitivo carente de innovación, por lo que se busca una propuesta de valor basada en la transformación y reciclaje textil denominado upcycling y la economía circular

El objetivo del trabajo de investigación fue diseñar un plan de negocios para una marca emergente de moda femenina con un enfoque creativo y sostenible en Riobamba, integrando elementos de análisis de mercado, propuesta de valor, operaciones, marketing y proyecciones financieras.

El diagnóstico del contexto permitió identificar un mercado con poca presencia de marcas que integren la sostenibilidad y la diferenciación como ejes principales, además que el público objetivo son mujeres jóvenes y adultas entre 20 y 35 años, interesadas en la moda artesanal y con impacto positivo.

El plan integra una estrategia de marketing digital y storytelling, un sistema de producción artesanal con control de calidad y un modelo financiero que proyecta ingresos estables y sostenibles. La investigación demuestra que existe una oportunidad real para la marca, sustentada en el creciente interés de mujeres jóvenes y adultas por prendas únicas y con valor artesanal. Aunque el conocimiento sobre sostenibilidad aún es limitado, las consumidoras muestran disposición a comprar dependiendo del diseño y el precio, priorizando productos como blusas bordadas y accesorios. En conjunto, el proyecto combina impacto ambiental positivo, propuesta estética diferenciada y rentabilidad sostenible.

Palabras Claves:

Plan de Negocios, Moda Sostenible, Economía Circular, Upcycling.

ABSTRACT

The project arises as a response to current trends in responsible consumption within the fashion market and the need to stand out in a competitive local environment lacking innovation. Therefore, it seeks to establish a value proposition based on textile transformation and recycling, known as *upcycling*, within the framework of the circular economy.

The objective of this research was to design a business plan for an emerging women's fashion brand with a creative and sustainable focus in Riobamba, integrating market analysis, value proposition, operations, marketing, and financial projections. The contextual diagnosis revealed a market with limited presence of brands that integrate sustainability and differentiation as core principles. The target audience consists of young and adult women aged 20 to 35, interested in artisanal fashion with a positive impact. The plan includes a digital marketing and storytelling strategy, a handcrafted production system with quality control, and a financial model that projects stable and sustainable income. The research demonstrates a real opportunity for the brand, supported by the growing interest of young and adult women in unique garments with artisanal value. Although knowledge about sustainability remains limited, consumers show willingness to purchase depending on design and price, prioritizing products such as embroidered blouses and accessories. Overall, the project combines positive environmental impact, a distinctive aesthetic proposal, and sustainable profitability.

Key Words:

Business Plan, Sustainable Fashion, Circular Economy, Upcycling.

INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocios tiene como objetivo diseñar una propuesta integral para el desarrollo y posicionamiento de Lastenia, una marca emergente de moda femenina con sede en la ciudad de Riobamba, Ecuador. Esta propuesta busca empoderar a mujeres jóvenes adultas por medio de una identidad de marca fuerte, con estética tanto artística como moderna y compromiso ambiental, elementos que han ganado creciente relevancia en la industria global de la moda en los últimos años.

La industria de la moda se encuentra en un momento crítico de cambios debido a que esta actividad es una de las más contaminantes del planeta, pero también una de las que mayor potencial tiene para adoptar modelos de producción sostenibles, inclusivos y culturalmente significativos (Niinimäki, 2018). A pesar de este entorno favorable, aún existen pocas marcas que combinen sostenibilidad, diseño y estrategia empresarial formalizada, especialmente en Latinoamérica, lo que representa un nicho poco explotado y es la ventaja que Lastenia busca aprovechar.

En Ecuador, el emprendimiento en la industria de la moda enfrenta múltiples desafíos, como la fuerte competencia con productos importados, poca inversión en diseño local y falta de políticas públicas que apoyen el desarrollo de marcas emergentes. Esta situación ha limitado el crecimiento del sector en comparación con países vecinos como Colombia y Perú, donde existen ecosistemas creativos más consolidados (Manzano, 2024). Estudios recientes señalan la necesidad urgente de diseñar planes de negocio adaptados al contexto ecuatoriano, que integren tanto criterios de viabilidad económica como enfoques sostenibles (Enríquez, 2023). En este marco, esta investigación propone crear un plan de negocios para una marca emergente de moda femenina que incorpore la sostenibilidad ambiental con la reutilización textil y técnicas de upcycling, es decir el uso de material textil reciclado; junto con un fuerte compromiso social, promoviendo el empleo digno para mujeres costureras locales, en especial aquellas pertenecientes a comunidades indígenas puruhá, reconocidas por su arte ancestral del bordado.

La industria de la moda actualmente se enfrenta a grandes desafíos relacionados con la sostenibilidad, el consumo ético y la inclusión social, es por ello que se creativos. En ciudades como Riobamba, donde predominan el empleo informal, la buscan alternativas en el ámbito de los negocios sostenibles y la economía circular en sectores precariedad

laboral y el subempleo femenino, se vuelve urgente proponer alternativas que sean viables económicamente, además que generen impacto social positivo y rescaten el valor cultural del trabajo artesanal. El objetivo principal de esta investigación es diseñar un plan de negocios que integre el diagnóstico del mercado de moda femenina en Riobamba, una propuesta de valor que defina la identidad de la marca, estrategias integrales de marketing, estructura organizativa y proyecciones financieras para una marca de moda sostenible en Riobamba.

Este trabajo de investigación responde a una oportunidad real del mercado actual, ya que existe una demanda creciente por prendas originales, accesibles y sostenibles. Además, busca generar un impacto social con la creación de un sistema de producción colaborativo que valore el trabajo artesanal femenino, reconociendo sus saberes artísticos como parte del patrimonio cultural de la ciudad de Riobamba. Y finalmente, desde el punto de vista académico, representaría una contribución al estudio del emprendimiento sostenible, vinculado a economías creativas y desarrollo local.

La investigación usará un enfoque mixto y alcance descriptivo para elaborar y validar la base teórica además de los componentes del plan de negocios de la marca Lastenia. El análisis cualitativo se centrará en construir, con el Modelo Económico Canvas de Tres Niveles (Joyce & Paquin, 2016), que integra sostenibilidad social y ambiental. En la parte cuantitativa, se aplicará una encuesta a mujeres de 20 a 34 años de Riobamba para conocer sus intereses, consumo responsable, hábitos de compra y percepción de la moda ecuatoriana. Además, se harán proyecciones financieras sobre ingresos, gastos, punto de equilibrio, inversión inicial y rentabilidad, para evaluar la viabilidad y riesgos del negocio. En base a estos resultados, se plantearán recomendaciones concretas para la implementación de la marca y la construcción de un modelo replicable a otras ciudades o incluso en mercados internacionales.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO.

1.1 La Empresa Y Su Entorno.

La marca de moda femenina Lastenia, con sede en la ciudad de Riobamba, Ecuador, es una iniciativa que responde a las nuevas dinámicas de consumo responsable, creatividad estética y sostenibilidad. Esta marca busca la comercialización de productos upcycled, es decir, prendas que han sido transformadas creativamente a partir de ropa pre existente, por medio de intervenciones como bordados, teñidos, nuevos cortes o ensamblajes, con el objetivo de alargar su ciclo de vida útil, reducir residuos y ofrecer propuestas únicas con alto valor estético y simbólico (Niinimäki, 2018)

En este sentido, la tendencia del consumo en el mercado según los datos del Estudio Global de Consumidores realizado en 2020, indicó que el 57% de los consumidores estarían dispuestos a cambiar sus hábitos de compra para ayudar a reducir el impacto ambiental negativo de las industrias. Así también, el 70% estaría dispuesto hasta un 35% adicional por compras que certifiquen ser sostenibles (Ortiz, 2024). A pesar de que estos datos sean globales, indican la dirección en la que el comportamiento de consumo ecuatoriano podría estar moviéndose también. Actualmente, el mercado de moda ecuatoriano atraviesa una etapa de modernización impulsada por factores económicos, ambientales y culturales. En este contexto, la ciudad de Riobamba representa una oportunidad estratégica para implementar un modelo de negocio creativo y sostenible, considerando su población joven y universitaria, las redes de emprendimiento emergente y el creciente interés por propuestas diferentes.

Uno de los pilares fundamentales que busca obtener la marca Lastenia a futuro es la generación de empleo digno y visible para las mujeres costureras de la ciudad de Riobamba, un grupo que históricamente ha estado vinculado a la economía informal y ha enfrentado condiciones laborales precarias. De esta manera se busca incorporar sus habilidades técnicas, pero también reconocer y revalorizar su trabajo artístico, especialmente a través de bordados tradicionales.

Es por ello que usando un sistema de producción colaborativo, se pretende promover una red colaborativa priorizando la inclusión laboral, la sostenibilidad y la revalorización del arte textil tradicional. Además, se ha identificado que el upcycling y la curaduría de

prendas de segunda mano o prendas nuevas remanentes de colecciones pasadas permiten reducir costos y residuos, además de aumentar el valor percibido del producto al presentar cada prenda como una pieza única (Niinimäki, 2018).

1.2 Análisis Del Macroentorno.

El análisis PESTEL permite examinar los factores externos que influyen en la viabilidad y desarrollo estratégico de una empresa, para el caso de la marca Lastenia, que busca combinar moda con sostenibilidad, revalorización cultural y empleo digno, es clave comprender cómo el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal puede afectar su implementación y crecimiento.

1.2.1 Factor Político

En Ecuador, el entorno político se ha caracterizado por una inestabilidad institucional que ha afectado a la poca continuidad de las políticas de apoyo al emprendimiento. Sin embargo, nuevas oportunidades como la Ley Orgánica para Impulsar la Economía de las Mujeres Emprendedoras del Ecuador aprobada por la Asamblea Nacional del Ecuador en febrero del 2025, este reconoce a las mujeres emprendedoras como sujetas de políticas de apoyo integral. Para lo cual, establece líneas de crédito preferenciales, incentivos tributarios, y la simplificación de trámites administrativos. (Redacción Primicias, 2025).

En paralelo, la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria busca la formalización de iniciativas productivas colectivas o individuales que operan bajo principios de solidaridad, priorizando la economía comunitaria y artesanal. Formar parte del Registro Único de la EPS permite a los emprendimientos acceder a beneficios como acreditación oficial, participación en ferias, y apoyo institucional (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018). Además, indica que la moda sostenible se relaciona con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y por ello se impulsan conceptos y prácticas como el eco etiquetado, producción ambientalmente amigable, y el respeto a derechos de los actores de la cadena textil (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2020).

1.2.2 Factor Económico

A nivel macroeconómico, la informalidad laboral en Ecuador alcanzó el 55,5 % en marzo de 2025, una de las tasas más altas desde 2007, mientras que el empleo adecuado se

mantuvo bajo el 35 % (Vásconez, 2025). Así también, en mayo de 2025, el desempleo femenino llegó al 5 %, en contraste con el 3,5 % de los hombres, reflejando una brecha de género persistente (Pacheco, 2025)

Pese a estos desafíos, se observa una creciente demanda en el sector de la moda en 2025, el mercado ecuatoriano alcanzó un valor de aproximadamente 1.270 millones de USD, con un ticket promedio de compra cercana a 40 USD y un incremento en la valoración de prácticas responsables y de origen local, aunque el mercado informal sigue teniendo una gran participación en este sector con el 30 a 40% del mercado (EKOS, 2025).

1.2.3 Factor Sociocultural

En Ecuador se observa un cambio cultural hacia el consumo responsable, valorando la moda que integra identidad local y sostenibilidad ambiental. Según La Hora (2025), el upcycling es una práctica que transforma prendas usadas en piezas de mayor calidad y valor y está ganando terreno como alternativa ética frente a la moda rápida, contribuyendo a reducir hasta 25 kg de CO₂ por cada kilo de ropa reutilizada. Esta tendencia se está convirtiendo en un estilo de vida, con marcas emergentes que adoptan enfoques creativos y conscientes en sus procesos de diseño y producción.

Además, existe un creciente interés por revalorizar técnicas artesanales ancestrales, como el bordado y tejido indígena, las cuales otorgan autenticidad y diferenciación cultural a productos textiles (El Comercio, 2020). Las consumidoras ecuatorianas están cada vez más informadas y esperan transparencia en los procesos de confección, lo que posiciona a los modelos basados en producción local como una oportunidad de conectar con este público.

1.2.4 Factor Tecnológico

El acceso creciente a redes sociales, herramientas digitales de diseño y plataformas de comercio electrónico ha facilitado la entrada de marcas emergentes en el mercado, ya que les ha ayudado a visibilizar sus productos y procesos sin necesidad de grandes inversiones en infraestructura física. Esto favorece a Lastenia, cuyo modelo se apoya en la creación de contenido visual y narrativas digitales para comunicar su propósito y atraer a consumidoras conscientes (Choroco, 2018)

1.2.5 Factor Ambiental

En el contexto ecuatoriano, el desafío ambiental derivado de la industria textil y de moda busca ideas innovadoras. En 2024, Ecuador se sumó a una iniciativa global del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y el Global Environment Facility, junto a otros países, con el objetivo de innovar cadenas de valor del sector agrícola, moda y construcción, reduciendo emisiones contaminantes y promoviendo prácticas de economía circular (PNUD, 2025). Esta iniciativa representa una oportunidad para impulsar proyectos que integren técnicas como upcycling, uso de materiales sostenibles y trazabilidad ambiental, además que las prácticas de moda sostenible están tomando mayor visibilidad entre consumidores y diseñadores ecuatorianos.

1.2.6 Factor Legal

A nivel legal, existen normativas relacionadas con la comercialización de productos textiles, el trabajo artesanal y la protección de derechos laborales. Por tanto, el proyecto deberá alinearse con regulaciones laborales y tributarias, promoviendo también la formalización del trabajo de sus colaboradoras. La marca debe tomar en cuenta que la importación de lotes de ropa usada está prohibida por normativa nacional por lo cual se dificulta el abastecimiento directo desde mercados internacionales. Sin embargo, esta restricción permite explorar alternativas legales y sostenibles, como la importación de ropa nueva que ha sido descartada por grandes cadenas minoristas en países como Estados Unidos. De esta manera, la empresa se apega a la normativa vigente, al tiempo que impulsa el consumo responsable y prolonga el ciclo de vida útil de las prendas.

1.3 Análisis Del Microentorno.

1.3.1 Poder de negociación con los proveedores.

En el caso de la marca Lastenia, los principales proveedores son diversos y no concentrados, lo cual favorece una posición estratégica de negociación favorable para la marca. Entre estos se encuentran:

- **Proveedores Internacionales:** Una alternativa estratégica consiste en la importación de lotes de ropa nueva que ha sido desechada por grandes cadenas de moda en mercados como Estados Unidos. Se trata de prendas nuevas pero que

salen de circulación por razones como exceso de inventario, cambios de temporada o mínimos defectos de fábrica, también conocidos como deadstock. El poder de negociación con proveedores internacionales será medio-bajo al inicio pero crecerá conforme se aumente volúmenes y se establezcan relaciones comerciales a largo plazo.

- **Personas naturales o proveedores locales:** Adquisición de prendas seminuevas en muy buen estado a personas naturales, garantizando un proceso de verificación de calidad. Al no tratarse de actores empresariales, las personas suelen mostrar mayor disposición a ajustar sus expectativas de acuerdo con factores como la marca, la temporada, la demanda y el estado real de la prenda.
- **Tiendas con stock en liquidación:** Algunos negocios de ropa nueva o importada rematan prendas de temporadas pasadas, las cuales pueden ser intervenidas o transformadas. Estas tiendas buscan recuperar liquidez, por lo que ofrecen condiciones accesibles.
- **Proveedores de insumos textiles y materiales complementarios:** Como hilos, encajes, botones o apliques, obtenidos en mercados mayoristas de ciudades como Riobamba, Quito, Cuenca o Ambato.

1.3.2 Amenaza de nuevos competidores.

La industria de moda local sostenible en la ciudad de Riobamba todavía está en desarrollo, lo cual representa una oportunidad, pero también existe la posibilidad de un rápido aumento de competidores. Aunque el bajo costo de entrada en la venta de ropa usada en tiendas físicas y virtuales y el auge de las tiendas de segunda mano representan una amenaza media, el enfoque artístico, identitario y ético de Lastenia, especialmente con bordados y diseño curados reduce la posibilidad de copia directa.

1.3.3 Amenaza de productos sustitutos.

Los productos sustitutos directos son la ropa importada barata, muchas veces proveniente del fast-fashion, la ropa de segunda mano como tal y también la ropa nueva de bajo costo en cadenas nacionales. Aunque estos productos tienen ventajas económicas, existe un segmento creciente de consumidoras que prioriza la autenticidad, sostenibilidad y exclusividad, lo que reduce esta amenaza a un nivel medio.

1.3.4 Poder de negociación de los clientes.

El poder de los consumidores es medio a alto debido a que tienen múltiples opciones en el mercado local, ya sea ropa nueva, ferias, redes sociales o importadoras. Sin embargo, la marca se dirige a un segmento específico que son las mujeres jóvenes conscientes, profesionales o estudiantes y ofrece un relato con identidad y valor simbólico, lo cual busca aumentar la fidelización y reducir la sensibilidad al precio.

1.3.5 Rivalidad entre competidores existentes.

Existen tiendas físicas de ropa económica en la ciudad de Riobamba y mercados populares que llegan a dar precios de mayoristas o la venta por medio de redes sociales. Muchas ofrecen precios bajos pero carecen de una propuesta artística o sostenible clara, además de que sus prendas de segunda mano no han sido curadas o sus modelos no están en tendencia. Las marcas de segunda mano más organizadas y formales de Ecuador están en ciudades como Quito o Cuenca, por lo que en Riobamba, la competencia directa es limitada.

1.4 Análisis FODA de la empresa.

El análisis FODA permite evaluar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la marca de moda circular Lastenia, facilitando la toma de decisiones estratégicas y la planificación del negocio en función de su entorno interno y externo.

1.4.1 Fortalezas

- Se trata de una propuesta de valor diferenciada con prendas de diseños únicos basadas en el reciclaje textil y la valorización de bordados artesanales por artistas indígenas, lo cual le otorga a las prendas autenticidad y valor cultural.
- La marca posee un enfoque sostenible y ético con la reutilización textil y con el ámbito social por medio de la generación de empleo digno a mujeres costureras locales, lo cual responde a las nuevas tendencias del mercado textil.
- La marca cuenta con una producción flexible basada en prendas únicas, lo que permite reducir inventario con un modelo bajo demanda y utilizar insumos accesibles como ropa de segunda mano o stock en liquidación.

- La marca se posiciona usando un storytelling con enfoque cultural y artístico que genera conexión emocional.

1.4.2 Oportunidades

- La demanda creciente por moda sostenible en segmentos jóvenes que están optando por consumir ropa exclusiva con impacto positivo ambiental y social.
- Apoyo legal y estatal a mujeres emprendedoras por medio de las nuevas leyes aprobadas en el Ecuador que promueven el emprendimiento femenino con incentivos financieros y capacitación.
- Acceso a insumos a bajo costo por la disponibilidad de ropa usada, stock en liquidación y donaciones locales, esto permite reducir costos iniciales.
- Eventos y ferias culturales locales y nacionales que ofrecen canales que permitan la visibilidad y venta accesibles a marcas con propuestas ambientales y sociales.

1.4.3 Debilidades

- Escasa infraestructura inicial debido al limitado acceso a maquinaria industrial y espacio físico y lo cual puede dificultar la expansión en el corto plazo.
- Dependencia del trabajo manual artesanal al depender de técnicas manuales como el bordado, por lo que la producción puede ser más lenta y vulnerable a retrasos si alguna artesana se ausenta.
- Falta de certificaciones sostenibles o éticas como Comercio Justo o Sello Verde, que respalden su impacto social o ambiental frente a consumidoras exigentes.
- Algunas clientas aún asocian la ropa descartada con baja calidad, por lo que la marca debe invertir tiempo y esfuerzo en educarlas sobre el valor del upcycling.

1.4.4 Amenazas

- Competencia de las tiendas de ropa barata e importada sin impuestos afectan el precio percibido por parte del consumidor local.
- Baja cultura de consumo consciente en ciertos segmentos que aún priorizan precio sobre los valores éticos de consumo y producción.
- La inestabilidad económica nacional como inflación o desempleo pueden afectar la capacidad de compra del público objetivo.
- Existe el riesgo de críticas por apropiación o deslegitimación de la marca si no se comunica con respeto el valor de los bordados indígenas.

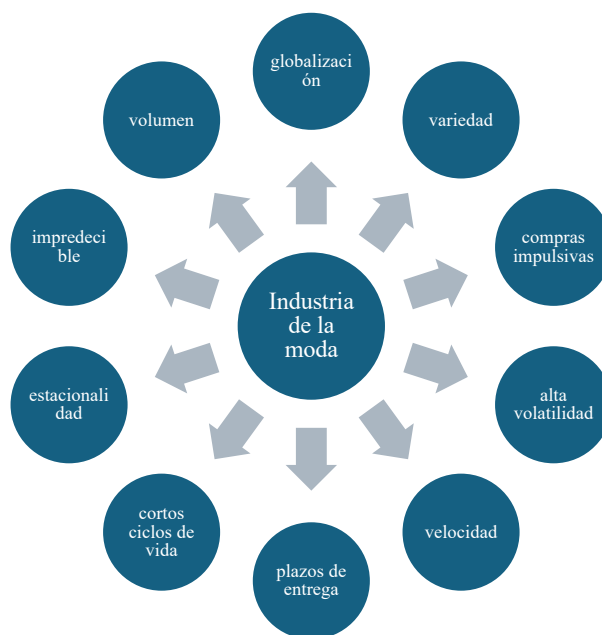
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL.

2.1 Fundamentación Teórica.

2.1.1 El emprendimiento en la industria de la moda.

La industria de la moda comprende todas las etapas del ciclo de una prenda: del diseño, fabricación, distribución, marketing, venta, publicidad y promoción. Su principal desafío es la diferencia entre el tiempo de producción y la rapidez con la que los consumidores demandan novedades. Se trata de un sector global, dinámico y altamente competitivo, donde el tiempo es un factor estratégico clave. Además, la moda cumple una función social compleja, ya que refleja tanto la búsqueda de identidad individual como la necesidad de pertenencia y, a veces, de rebelión (Čiarnienė & Vienažindienė, 2014).

Figura 1. Las principales características de la Industria moderna de la moda.



Nota. Obtenido y traducido de (Čiarnienė & Vienažindienė, 2014)

La moda está en constante evolución y ofrece oportunidades impulsadas por la creatividad e innovación, pero, como cualquier otro sector, su base es el negocio. Emprender en moda no es solo arte, es comercio. Para tener éxito, se deben estudiar sus tendencias y cambios, y desarrollar un plan sólido. Aunque el glamour atrae a muchos, el verdadero desafío está en comprender y aplicar conceptos empresariales, ya que la moda

requiere tiempo y sigue los mismos procesos que cualquier otro emprendimiento (Chotrani, 2023)

2.1.2 Plan de Negocios como Herramienta Estratégica

El plan de negocios constituye una herramienta primordial que permite a los emprendedores establecer la visión, misión, objetivos y estrategias de una empresa. Según Burns & Mullet (2011) un plan de negocios bien estructurado proporciona una hoja de ruta que guía las decisiones estratégicas y operativas de la empresa, facilitando la identificación de oportunidades y la mitigación de riesgos. En el contexto de la moda, Granger & Sterling (2012) destacan la importancia de adaptar el plan de negocios a las características propias del sector, considerando aspectos como tendencias, ciclos de vida de productos y el comportamiento cambiante del consumidor.

2.1.2.1 Componentes del Plan de Negocios e importancia en una marca de moda.

El sector de la moda se identifica por su dinamismo, alta competitividad y cambios constantes en las preferencias del consumidor. Por lo que contar con un plan de negocios estructurado permite ordenar ideas y recursos, además de anticipar riesgos y aprovechar oportunidades emergentes en el mercado. Según Peterson et al. (2022) el plan de negocios generalmente cuenta con los siguientes componentes:

- a. Resumen ejecutivo:** Presenta de manera breve y clara los puntos clave del plan con el objetivo de captar la atención del lector y ofrecer una visión general del negocio, incluyendo misión, propuesta de valor y objetivos principales
- b. Descripción del negocio:** Detalla la naturaleza del negocio, incluyendo su misión, visión, valores, productos o servicios, y factores que lo hacen único en el mercado. Esta sección es esencial para definir la esencia creativa y conceptual de la marca, lo que esta industria representa una ventaja competitiva importante porque va a ser la que conecta emocionalmente con el público objetivo.
- c. Análisis del entorno:** Examina el contexto externo e interno de la empresa, es decir, el sector, las tendencias del mercado, los competidores relevantes y el perfil de los clientes. Ayuda a identificar oportunidades y amenaza, lo cual es crucial en la industria de la moda, donde las decisiones deben anticiparse al cambio estacional y cultural.

- d. Estrategia empresarial:** Describe el modelo de negocio, objetivos estratégicos, recursos clave y el plan de crecimiento o recuperación. Actúa como una hoja de ruta para alcanzar el éxito porque permite alinear la creatividad con los objetivos de crecimiento, dando lugar a una expansión sostenible sin perder identidad
- e. Plan de marketing:** Define cómo se genera el valor para los clientes y cómo se alcanzarán los objetivos de ventas, este incluye la estrategia de posicionamiento, canales de distribución, comunicación con clientes y fidelización. En la industria de la moda, este es clave para posicionar correctamente las colecciones, elegir los canales de distribución adecuados y crear comunidades alrededor de la marca con un storytelling y contenido visual.
- f. Plan financiero:** Proporciona proyecciones y análisis financieros, incluyendo estados como el de resultados, balance general y flujo de caja, lo cual es esencial para evaluar la viabilidad económica y atraer inversionistas.
- g. Plan de acción:** Detalla las actividades concretas que ayudaran a implementar el plan, incluyendo cronogramas, responsables y recursos necesarios. Este es importante para una marca de moda ya que asegura la ejecución de las estrategias planteadas, permitiendo coordinar tareas como diseño, producción, campañas y ventas.

2.1.3 Modelos de negocios creativos y adaptables

2.1.3.1 Estrategias de Diferenciación en Marcas de Moda

Las marcas de moda deben adoptar diversas estrategias empresariales para lograr crecimiento sostenible, diferenciación y fidelización de su audiencia. Históricamente, una de las más utilizadas es la estrategia de diferenciación que permite a la marca destacarse en el mercado con propuestas únicas en diseño, narrativa, calidad o valores. En el sector moda, esto se traduce estrategias como el uso de técnicas artesanales, colecciones de edición limitada o conceptos visuales fuertes que evocan emociones y pertenencia. Según Porter (1982) una marca que logra diferenciarse puede competir con mayor solidez, evitando las guerras de precios y posicionándose como una propuesta auténtica en la mente del consumidor.

Otra estrategia clave es la sostenibilidad como ventaja competitiva, la cual implica integrar prácticas responsables con el medio ambiente y con las comunidades, como son el uso de textiles reciclados, producción local o empaques ecológicos. Henninger et al. (2016) afirman que los consumidores valoran cada vez más los productos éticos, y toman en cuenta la sustentabilidad como una dimensión esencial del posicionamiento de las marcas emergentes.

Por otro lado, la digitalización ha cambiado los modelos de negocio en la moda. Las marcas que invierten en e-commerce personalizado, asistentes virtuales, ventas por WhatsApp o experiencias digitales interactivas logran fortalecer la fidelización del cliente. Según Kim et al. (2022), la tecnología aplicada al sector moda mejora la experiencia de compra y refuerza la percepción de modernidad. El empleo de diversas estrategias digitales avanzadas, principalmente en marketing, es determinante para el crecimiento de las marcas de moda en el entorno contemporáneo.

2.1.3.2 Frameworks de modelos de negocios para la industria de la moda.

Un business model framework es una herramienta estructurada que permite entender cómo un negocio crea, entrega y monetiza productos o servicios. Ayuda a visualizar la relación entre elementos clave como los clientes, la propuesta de valor, los canales y las fuentes de ingresos, facilitando un análisis integral y una planificación estratégica más efectiva.

En la industria de la moda, donde la innovación, la velocidad y la sostenibilidad son factores clave, el uso de frameworks estructurados es esencial para construir modelos de negocio sólidos. Dos de los más relevantes son el Business Model Canvas y el Triple Layered Business Model Canvas. El primero, desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2010), permite mapear los elementos fundamentales de cualquier negocio, como los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales y las fuentes de ingresos, facilitando el diseño y análisis de estrategias comerciales. Por su parte, el modelo propuesto por Joyce y Paquin (2016) amplía esta estructura incorporando capas sociales y ambientales, lo que resulta especialmente útil en la moda sostenible. Este enfoque más holístico permite a las marcas de moda enfocarse en la rentabilidad y su impacto ético y ecológico, alineándose con las demandas actuales del mercado.

2.1.4 El mercado Ecuatoriano de moda femenina

El mercado de la moda femenina en Ecuador ha evolucionado en los últimos años y se ha visto influenciado por varios factores como el rápido cambio en las tendencias de la moda, la digitalización del comercio, y una mayor conciencia sobre el impacto social y ambiental del consumo. Según datos del INEC, las mujeres representan más del 50% de la población ecuatoriana y constituyen un segmento clave dentro del comercio minorista, tanto como consumidoras como emprendedoras (INEC, Estadísticas Laborales – junio 2025, 2025).

Sin embargo, el sector de moda en este país, también enfrenta desafíos estructurales, tales como la competencia con productos importados, especialmente del fast fashion asiático, y la falta de industrialización local, lo cual ha limitado el desarrollo de marcas nacionales sólidas (Manzano, 2024). Esto ha dado lugar a una fragmentación del mercado, con una alta presencia de tiendas informales y emprendimientos pequeños, de los cuales la mayoría carecen de diferenciación clara y propuestas de valor sostenible.

La moda femenina ecuatoriana está cambiando, ya que se ha visto el desarrollo de varias marcas independientes han comenzado a integrar principios de diseño ético, trabajo artesanal y representación cultural, respondiendo a una demanda creciente por prendas de vestir con propósito. Además, el aumento de canales de comercialización como ferias, marketplaces digitales y redes sociales, ha permitido a nuevos emprendimientos alcanzar audiencias más amplias y segmentadas (Enríquez, 2023).

2.1.4.1 Economía Circular y el Upcycling como alternativa sostenible en la moda ecuatoriana

El modelo económico lineal tradicional, basado en extraer, producir y desechar, ha demostrado ser insostenible debido a su carácter extractivista y contaminante, contribuyendo significativamente al cambio climático y al agotamiento de los recursos naturales. En contraste, surge la economía circular que propone una modificación estructural del sistema productivo, orientada a eliminar residuos, mantener los productos en uso y regenerar los ecosistemas. Este enfoque busca el diseño sostenible y el uso de energías renovables y también impulsa nuevas oportunidades económicas y de empleo verde. A través de los ciclos técnico y biológico, se maximiza el valor de los recursos ya

que permite que los productos se reutilicen, reparen o reciclen; y que los materiales retornen de forma segura a la naturaleza, cerrando el ciclo de manera regenerativa (McCourtie, 2021).

El upcycling, también conocido como supra-reciclaje, consiste en transformar productos usados o descartados en nuevas prendas con mayor valor estético o funcional. A diferencia del reciclaje tradicional, el upcycling no degrada la calidad del material original de la prenda, sino que lo revaloriza por medio de la creatividad, intervención artística y rediseño (Redacción La Hora, 2025). En el contexto ecuatoriano, esta práctica se presenta como una respuesta sostenible y accesible ante los problemas que genera el consumo masivo de ropa nueva y la apreciación de materiales textiles locales como el algodón orgánico, el lino y la lana.

Ecuador, como muchos países latinoamericanos, enfrenta serios desafíos en cuanto a la gestión de residuos textiles. Según el Informe de las Naciones Unidas, el 85% de la ropa usada termina en vertederos o se quema, contribuyendo a la contaminación del suelo y el aire, además de ser un gran consumidor de plástico (Naciones Unidas, 2024). Frente a esta problemática, la propuesta de upcycling se posiciona como una técnica de diseño creativo y estrategia ambientalmente responsable y socialmente replicable. Esto convierte a dicha técnica en una herramienta potente para combinar sostenibilidad ambiental, impacto social y diferenciación estética, especialmente en emprendimientos de moda femenina con propósito.

2.2 Estado del Arte

En el estudio realizado por Alzahmi et al. (2025) titulado Desarrollo de un modelo de negocio estratégico para startups de moda sostenible: Perspectivas del caso BANU en Senegal se buscó desarrollar un plan estratégico de negocios integrando la conservación de la biodiversidad, valorización cultural y generación de empleo local. Para ello se utilizaron métodos de investigación mixtos, revisión documental, encuestas estructuradas, entrevistas semiestructuradas con representantes de la marca. Además se realizaron análisis PESTEL, fuerzas de Porter, VRIO, cadena de valor y matriz FODA para generar un plan estratégico operativo. El estudio implemento un Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC) integrando una capa económica: propuesta de valor, segmentos, canales, ingresos/costos; capa social: empleo digno, empoderamiento

femenino, relaciones comunitarias, y la capa ambiental: uso de materiales naturales, reciclaje, producción local. Los resultados obtenidos fueron una propuesta de valor centrada en sostenibilidad, estrategias de distribución local e internacional, operación colaborativa y diversificación de ingresos. En el proceso de producción se vincularon prácticas culturales locales y técnicas tradicionales de teñido y confección lo cual fortaleció su identidad de marca, permitiendo diferenciarse en mercados competitivos y generar valor simbólico.

Por su parte, el caso de estudio realizado por Joyas (2013), denominado Rags2Riches y el Índice de Progreso para Salir de la Pobreza: Cómo una empresa de moda ecológica y ética de Filipinas, utiliza datos sobre la pobreza para alcanzar objetivos sociales. El objetivo de este estudio fue explorar cómo un emprendimiento social basado en upcycling ha logrado empoderar a mujeres artesanas, transformar residuos textiles y generar un modelo de negocio sostenible y replicable en un contexto de pobreza urbana. Los resultados fueron que desde sus inicios han reciclado más de 12 350 kg de textiles sobrantes, ocupándolos en productos de alta calidad con enfoque artesanal y estética contemporánea. Comercializan sus productos en tiendas físicas propias, ventas online nacionales e internacionales, y colaboraciones con grandes marcas como IKEA y minoristas éticos en Canadá y EE. UU. Uno de sus fuertes ha sido la narrativa cultural y storytelling significativo ya que cada prenda informa sobre su autora, origen textil y materiales, fortaleciendo el vínculo emocional entre consumidor y artesano.

En el ámbito Latinoamericano está el caso de Banzo: Deconstruyendo el pasado para vestir el futuro. Su objetivo fue analizar la marca mexicana Banzo son su modelo de negocio enfocado en la moda upcycled, basado en producción artesanal, exclusividad y sostenibilidad, y cómo ha logrado posicionarse en el mercado internacional desde Latinoamérica. Los principales resultados aplicables para otras marcas son que cada prenda de Banzo es única, hecha a partir de chaquetas o camisas vintage reutilizadas. Este enfoque crea exclusividad, reduce inventario y se alinea con principios del upcycling El branding incluye storytelling sobre la reutilización y los materiales originales, apoyando la conexión emocional con consumidoras conscientes. (Be Me Magazine, 2025).

Otro estudio es el de Olmedo y Archinelli (2022) con el título Modelo de negocio en la moda sostenible: caso de estudio Ancestral, Paraguay cuyo fin fue el de analizar el modelo de negocio de la marca de moda sostenible “*Ancestral*”, con énfasis en su

propuesta de valor, estructura colaborativa y enfoque en slow fashion, utilizando la herramienta Business Model Canvas. Se trata de un estudio de los nueve bloques del modelo Canvas: su propuesta de valor, segmentos de clientes, canales, fuentes de ingresos, recursos y actividades clave, socios, estructura de costos y relaciones con clientes. Los resultados indicaron que la colaboración entre artistas visuales y artesanas de comunidades vulnerables crea productos con alto valor cultural. La propuesta de valor es fuerte ya que combina diseño estético, contenido simbólico y sostenibilidad ambiental, además su modelo de negocio colaborativo, con estructura tipo cooperativa o emprendimiento con responsabilidad social tiene proyección de ser escalable y su estrategia de consumo responsable como producción limitada, transparencia y narrativa que conecta marca con comunidad local, le da a la marca un gran poder de diferenciación.

En el Ecuador, se puede destacar el estudio de Arauz (2023) denominado Empoderamiento Artesanal y Moda Sostenible: un modelo de negocio para la producción y comercialización de calzado y chaquetas femeninas en Ecuador. Este, buscaba analizar la viabilidad de un modelo de negocio para una marca de moda sostenible centrada en calzado y chaquetas femeninas, que incorpore el empoderamiento de artesanas locales y elementos culturales autóctonos en los diseños. Para este estudio se utilizó una metodología mixta que combinó encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas a consumidores y artesanas. Se evaluó disposición a pagar, percepción de calidad y estrategias de diferenciación, complementado con análisis financiero preliminar del modelo. Los principales resultados del plan de negocios fue la identificación de un mercado dispuesto a pagar entre USD 90–120 por calzado y USD 80–120 por chaquetas sostenibles, debido a su exclusividad y valor cultural. El modelo de negocio incorpora producción artesanal por encargo, diseño con identidad cultural, y empaques con storytelling de la artesana, también propone diversificar canales de venta en eventos de moda local, tiendas colaborativas y plataformas digitales dirigidas a consumidoras conscientes.

CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

3.1 Visión y Misión de la Empresa.

3.1.1 Misión de la marca Lastenia

Diseñar, producir y comercializar moda femenina de una forma creativa y sostenible, dando lugar a prácticas responsables con el medio ambiente y contribuyendo al desarrollo social de Riobamba.

3.1.2 Visión de la marca Lastenia

Ser una marca líder en moda creativa responsable, comprometida con la sostenibilidad ambiental y el trabajo justo, que inspire un consumo consciente .

3.2 Estructura Jurídica.

La empresa se constituirá bajo la figura legal de Sociedad por Acciones Simplificadas, denominada SAS ya que esta modalidad es recomendada para emprendimientos pequeños y medianos en Ecuador debido a su flexibilidad y protección legal (Biz Latin Hub, 2024).

La empresa tendrá su domicilio principal en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, ubicada estratégicamente para atender el mercado local y regional, y para aprovechar las ventajas logísticas y culturales que ofrece esta zona del centro del Ecuador. Para su operatividad, la empresa cumplirá con todos los requisitos legales y fiscales establecidos por el Servicio de Rentas Internas (SRI) con un RUC como RIMPE Emprendedor, además de otros permisos por parte del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, y la municipalidad de Riobamba para garantizar su operación legal y transparente.

3.3 Productos y Servicios.

3.3.1 Descripción de los productos de moda femenina que ofrecerá la marca.

Lastenia ofrecerá una colección exclusiva de moda femenina, enfocada en mujeres jóvenes y profesionales que buscan prendas únicas que reflejen tanto su personalidad y estilo como su compromiso con el desarrollo ambiental y social. Las prendas y accesorios serán cuidadosamente elaborados bajo el enfoque upcycled, es decir, reutilizando y

transformando materiales y prendas recicladas para crear productos nuevos, únicos y con valor agregado.

- **Blusas:** Elaboradas a partir de camisas, blusas o telas reutilizadas, cada prenda será rediseñada para incorporar cortes modernos, detalles bordados o aplicaciones.
- **Faldas y Vestidos:** Confeccionados a partir de textiles recuperados, los vestidos estarán rediseñados con técnicas de patronaje que realzan la silueta femenina y permitan personalización en detalles como cuellos, mangas o adornos, generando piezas únicas.
- **Chalecos:** Complementos funcionales y estilizados que aportan sofisticación a cualquier conjunto, pensados para adaptarse a diferentes temporadas y ocasiones.
- **Accesorios:** Lazos, pañuelos y otros complementos elaborados con retazos o materiales reciclados, que complementan los outfits y refuerzan el compromiso ambiental.

3.3.2 Integración de la sostenibilidad en el proceso de diseño y producción.

En Lastenia, la sostenibilidad es un principio rector que representa a cada etapa del proceso de diseño y producción, garantizando que la marca genere productos estéticos y funcionales y que también contribuya activamente a la reducción del impacto ambiental y social de la industria de la moda de una forma real, evitando caer en greenwashing. Esta integración se articula de la siguiente manera:

- **Upcycling como base del diseño:** El proceso creativo de las prendas parten de la reutilización de textiles preexistentes, evitando la producción de nuevos recursos textiles. A través del rediseño, las piezas adquieren una nueva vida con valor agregado, promoviendo la economía circular y reduciendo la generación de residuos.
- **Selección responsable de materiales:** Se priorizan telas y prendas en buen estado que pueden ser modificadas y materiales complementarios que sean orgánicos, reciclados o biodegradables. Esto disminuye la demanda de materias primas nuevas y reduce la huella ecológica del proceso productivo.

- **Producción ética y local:** La confección se realiza en talleres y con artesanas locales de Riobamba que trabajarán bajo condiciones laborales justas y seguras, impulsando el desarrollo socioeconómico de la comunidad y preservando técnicas artesanales.
- **Minimización de residuos:** Se aplican técnicas de corte y confección que maximizan el aprovechamiento de los materiales, incluyendo el uso creativo de retazos para la elaboración de accesorios o detalles decorativos, reduciendo al máximo el desperdicio textil.
- **Empaque sostenible:** Los productos se entregarán en empaques reciclables, reutilizables o biodegradables, con diseños que comunican el compromiso ambiental de la marca.
- **Conciencia y educación:** la meta principal de Lastenia es crear conciencia entre sus clientes sobre la importancia del consumo responsable y la moda sostenible, promoviendo valores de respeto hacia el planeta y las personas

3.4 Propuesta de Valor.

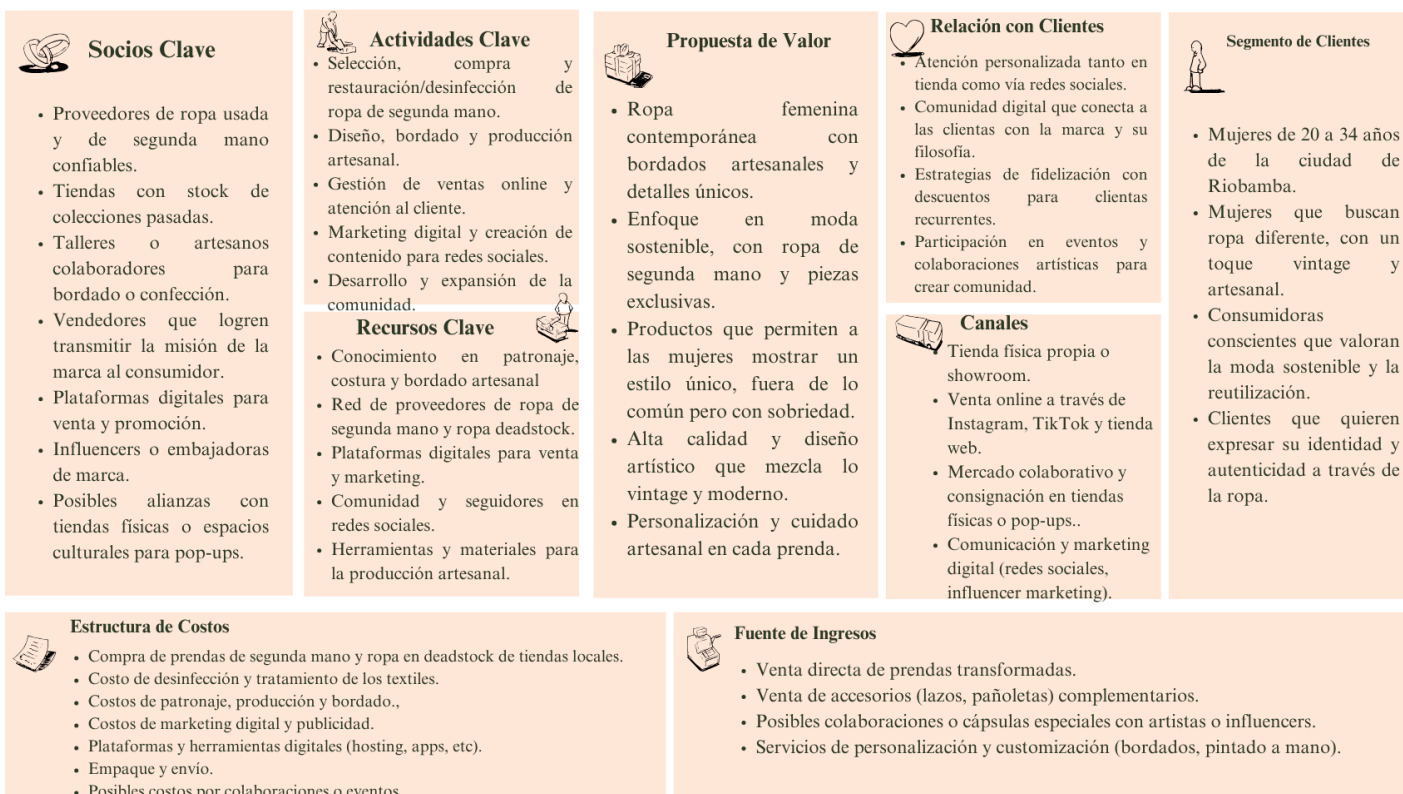
La propuesta de valor de la marca Lastenia se centra en ofrecer prendas y accesorios textiles elaborados con telas recicladas, intervenidas a mano por tejedoras puruhá y costureras de talleres pequeños, combinando saberes ancestrales con diseños contemporáneos. Cada pieza es única en calidad y estética y transmite identidad cultural además de que promueve el comercio justo y el cuidado del medio ambiente.

La propuesta de valor de Lastenia se fundamenta en el modelo del Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC) desarrollado por Joyce y Paquin (2016) a partir del Business Model Canva de Osterwalder and Pigneur (2010), siendo que este nuevo modelo integra dimensiones económicas, sociales con respecto a los grupos de interés (stakeholders) y ambientales, enfocada en el ciclo de vida de los productos; para ofrecer una propuesta de valor de moda creativa y responsable, adecuada a las demandas actuales de consumidores conscientes y sostenibles.

3.4.1 Dimensión económica

La marca Lastenia ofrece prendas de moda femenina exclusivas y personalizables elaboradas por medio de la técnica de upcycling, que reutiliza y transforma materiales y prendas previamente usadas para crear productos únicos con alto valor agregado. Esta producción en series limitadas optimiza la gestión de inventarios, reduce costos asociados a la sobreproducción y evita el desperdicio, asegurando precios competitivos para un segmento de mercado que prioriza la calidad, la durabilidad y la originalidad.

Figura 2. Análisis de Lastenia a través del modelo original de Business Model Canvas.



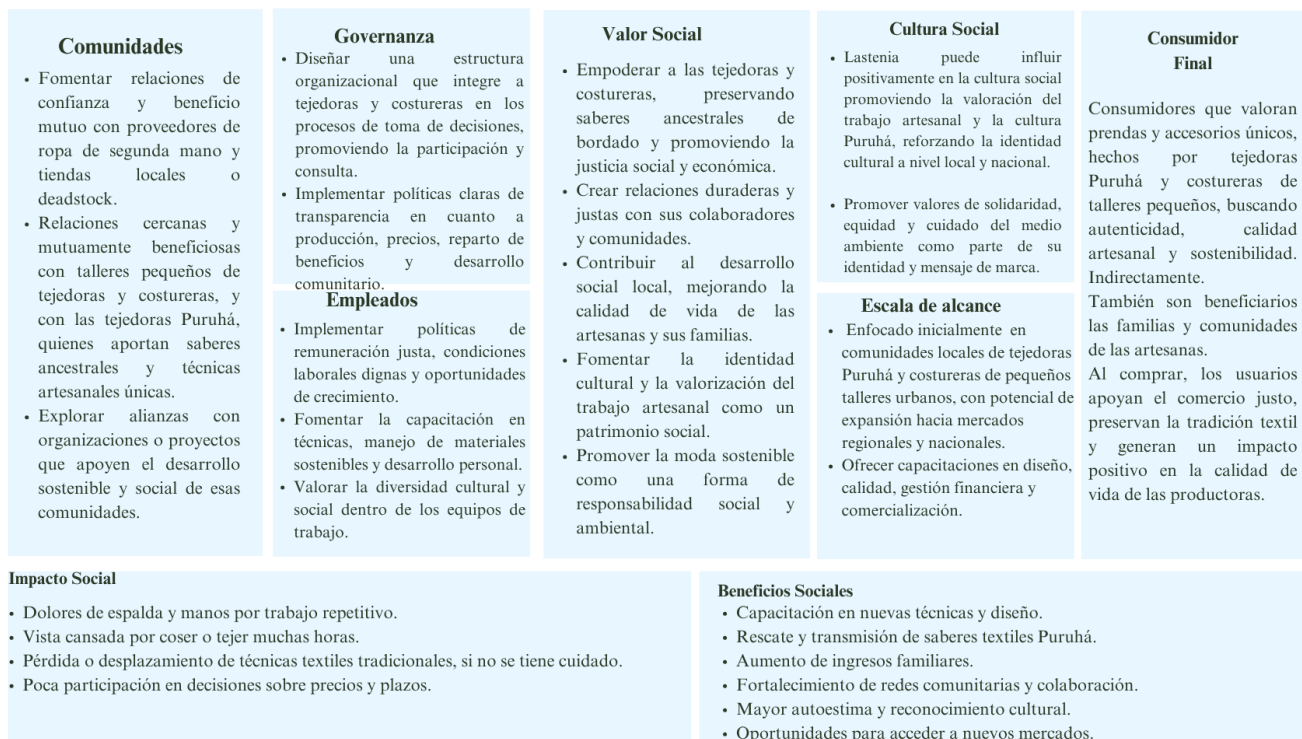
Nota. Elaboración propia a partir de Osterwalder y Pigneur (2010).

En la capa económica, la marca Lastenia conecta con clientes que valoran la moda sostenible y auténtica, a través de canales físicos y virtuales. Sus ingresos provendrán principalmente de la venta directa de productos y pedidos personalizados, mientras que sus recursos clave incluyen las habilidades de las artesanas, materiales sostenibles y redes comunitarias. La estructura de costos se enfoca en la compra de materia prima, pago justo a las productoras, transporte y promoción, y sus socios clave son asociaciones de tejedoras, proveedores responsables y organizaciones de apoyo al desarrollo local.

3.4.2 Dimensión social

La marca establecerá alianzas futuras con artesanas y talleres locales en Riobamba, promoviendo el trabajo justo, inclusión social y empoderamiento femenino a través de la preservación y valorización de técnicas artesanales ancestrales.

Figura 3. La capa social de grupos de interés del Triple Layered Business Model Canvas para la marca Lastenia.



Nota. Elaboración propia a partir de Joyce y Paquin (2016).

La capa social de Lastenia se basa en fortalecer relaciones justas y sostenibles con las tejedoras y costureras de talleres pequeños locales, valorando sus saberes ancestrales y promoviendo su desarrollo económico y social. Para ello se garantiza condiciones laborales dignas y apoya la preservación cultural, además de generar un impacto positivo que trascienda la producción, contribuyendo al bienestar y empoderamiento de las artesanas y sus comunidades.

3.4.3 Dimensión ambiental

Lastenia incorpora la sostenibilidad ambiental en su núcleo operativo con la reutilización creativa de textiles y prendas, lo cual disminuye la extracción de recursos naturales y reduce la huella ecológica del ciclo productivo. Además, adopta procesos ecoamigables, minimiza el uso de químicos nocivos y emplea empaques biodegradables, alineándose con los principios de la economía circular y la moda responsable.

Figura 4. La capa ambiental de grupos de interés del Triple Layered Business Model Canvas para la marca Lastenia.

Suministros	Producción	Valor Funcional	Fin de vida útil	Fase de Uso
<ul style="list-style-type: none"> Compra de materiales ecológicos (hilos, tintes), Proveedores de empaques biodegradables Talleres que solo producen bajo indicaciones pero no aportan diseño. 	<ul style="list-style-type: none"> Intervención y transformación de prendas en piezas únicas, con técnicas y materiales que reduzcan el impacto ambiental. Uso eficiente de recursos (agua, energía) durante la producción artesanal. Minimización y manejo adecuado de residuos textiles y materiales de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> La cantidad de prendas intervenidas y vendidas que cumplen la función de vestir con estilo único y sostenible a las clientas durante un año. El servicio de proporcionar moda responsable que permite a las mujeres expresar su identidad con impacto ambiental reducido. 	<ul style="list-style-type: none"> Atención personalizada tanto en tienda como vía redes sociales. Comunidad digital que conecta a las clientas con la marca y su filosofía. Estrategias de fidelización con descuentos para clientas recurrentes. Participación en eventos y colaboraciones artísticas para crear comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar la devolución o consignación de prendas para su re-uso o reciclaje. Promover la reparación y customización para extender la vida útil de las prendas. Facilitar que las clientas reutilicen o transformen la ropa. Buscar alianzas con talleres o programas que reciclen textiles o reutilicen materiales.
Impacto Ambiental <ul style="list-style-type: none"> Emisiones y consumo energético durante la producción artesanal (uso de máquinas, iluminación, etc.). Huella asociada a la adquisición de tintes e hilos si no son orgánicos. Consumo de agua en procesos de limpieza y desinfección. Impacto del transporte y distribución. Residuos textiles y materiales generados durante la producción y fin de vida de las prendas. 		Beneficios Ambientales <ul style="list-style-type: none"> Uso de prendas recicladas que disminuyen la necesidad de producir ropa nueva y contaminante. Empleo de tintes naturales o procesos artesanales que consumen menos recursos. Promoción de un modelo circular que extienda la vida útil de las prendas. 		

Nota. Elaboración propia a partir de Joyce y Paquin (2016).

La capa ambiental de Lastenia se enfoca en minimizar el impacto ecológico a lo largo de todo el ciclo de vida de sus productos, utilizando materiales sostenibles y promoviendo prácticas responsables en la producción artesanal. La marca prioriza el uso de procesos que respetan el medio ambiente, promueve la reducción de residuos y el reciclaje, y busca extender la vida útil de las prendas por medio de la calidad y el diseño atemporal.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE MERCADO

4.1 Investigación de Mercado.

4.1.1 Datos sobre la demanda de moda femenina sostenible en Riobamba.

4.1.1.1 Población y muestra.

La población considerada para el estudio de mercado de la marca Lastenia serán las mujeres de entre 20 a 34 años de edad del cantón Riobamba, considerándose solamente las parroquias urbanas. El total de esta población según el último censo realizado en el año 2022 es de 25 822 mujeres (INEC, 2022). En tal sentido, para determinar el tamaño de la muestra se aplica la siguiente fórmula para poblaciones finitas, tomando en cuenta que para estudios sociales se utiliza un nivel de confianza del 95% y al cual le corresponde un nivel crítico Z de 1.96, es decir un margen de error máximo admisible del 5%.

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

D = Nivel de precisión absoluta.

N = Tamaño de la población.

p = probabilidad de éxito.

Z = Nivel de confianza.

q = probabilidad de fracaso (1-p)

$$n = \frac{25.822 * (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{(0,05)^2 * (25.822 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 378.54 \approx 379$$

Por ende el número total de mujeres encuestadas para este estudio de mercado deberá ser de 379.

4.1.1.2 Objetivo de la encuesta

Objetivo general:

Determinar la viabilidad de la marca de moda femenina upcycled Lastenia en el mercado riobambeño, identificando el nivel de interés, disposición de compra y percepción de valor que tienen los consumidores hacia prendas sostenibles y creativas.

Objetivos específicos:

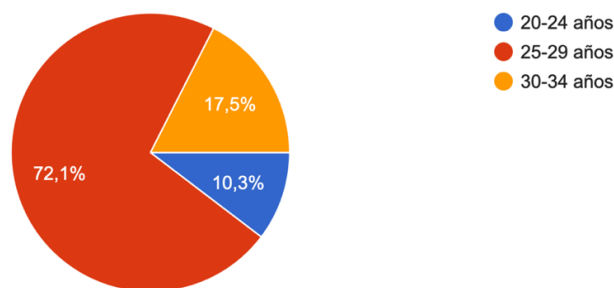
1. Conocer los hábitos de consumo de moda de la población riobambeña.
2. Identificar el grado de aceptación hacia prendas upcycled y sostenibles.
3. Analizar la disposición a pagar por productos de moda creativa y responsable.
4. Determinar los canales de compra preferidos por el público objetivo.

La encuesta se dirige a 379 mujeres entre 20 a 34 años residentes en la ciudad de Riobamba con el fin de determinar sus preferencias de compra en torno a moda e indumentaria sostenible. Este instrumento se constituye una herramienta clave en el estudio para proporcionar información sobre la aceptación potencial del mercado, los factores de decisión de compra y el nivel de interés en propuestas de moda responsable. La estructura de dicha encuesta se encuentra evidenciada en el Anexo 1.

4.1.2 Preferencias y comportamientos de compra del público objetivo.

Tras la aplicación de una encuesta por medio de la herramienta online Google Forms a 379 mujeres entre 20 a 34 años de la ciudad de Riobamba se pudo obtener información relevante sobre sus hábitos de consumo en vestimenta, conocimiento sobre la moda sostenible, disposición y aceptación sobre una marca dentro de dicho concepto y la forma en la que prefieren llevar a cabo su experiencia de compra. A continuación se muestran los resultados por cada pregunta de la encuesta:

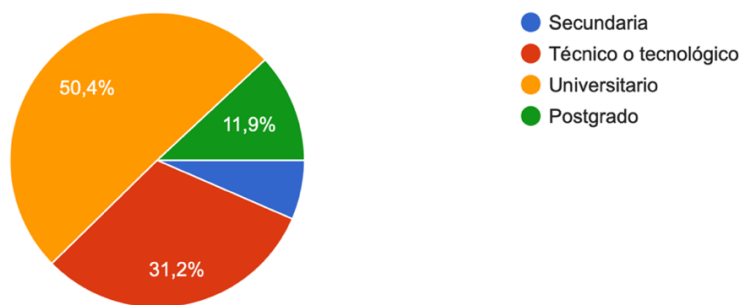
Figura 5. Rango de Edad de las mujeres entre 20 a 34 años encuestadas en Riobamba.



Nota. Elaboración propia a partir de datos primarios, septiembre 2025.

Se tomó en cuenta los rangos de edad utilizados en el Censo Nacional 2022 realizado por el INEC para determinar el público objetivo para la marca Lastenia. Se puede observar que la mayoría de encuestadas se encuentra entre los 25 a 29 años. En un contexto macro se puede observar que el público objetivo está conformado por Generación Z en su mayoría y una parte de Millennials lo cual es importante tomar en cuenta al momento de establecer estrategias de marketing.

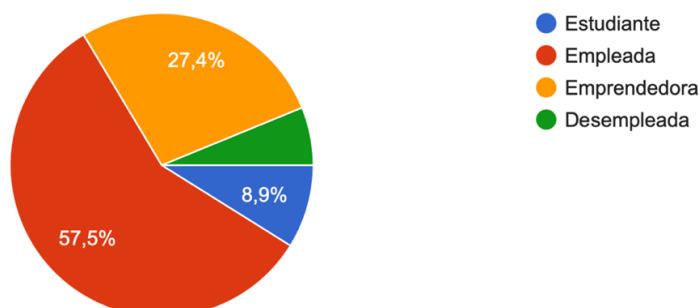
Figura 6. Nivel de estudios de las mujeres entre 20 a 34 años encuestadas en Riobamba.



Nota. Elaboración propia a partir de datos primarios, septiembre 2025.

El nivel de estudios de los encuestados refleja que la mayoría posee formación universitaria 50,4% y un porcentaje importante cuenta con estudios técnicos o tecnológicos 31,2%. Este factor es relevante en el comportamiento de compra, ya que un mayor nivel educativo suele estar asociado a una mayor conciencia respecto a temas de sostenibilidad, calidad de los productos y prácticas de consumo responsable.

Figura 7. Ocupación principal de las mujeres entre 20 a 34 años encuestadas en Riobamba.

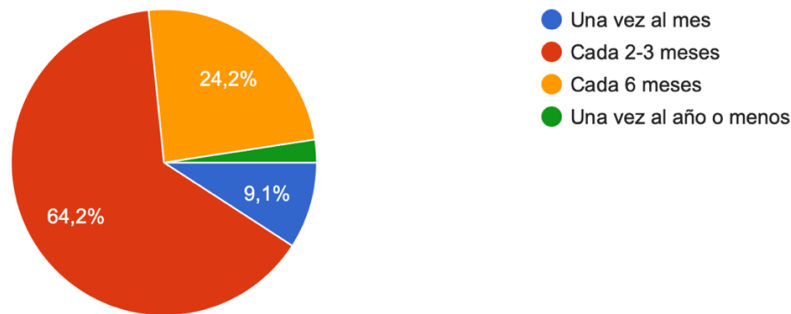


Nota. Elaboración propia a partir de datos primarios, septiembre 2025.

La ocupación principal de las encuestadas se concentra en un 57,5% de mujeres

empleadas y un 27,4% de emprendedoras, lo cual indica que en su mayoría cuentan con ingresos relativamente estables por un salario fijo, lo que les otorga mayor capacidad de destinar parte de su presupuesto a la adquisición de prendas de vestir.

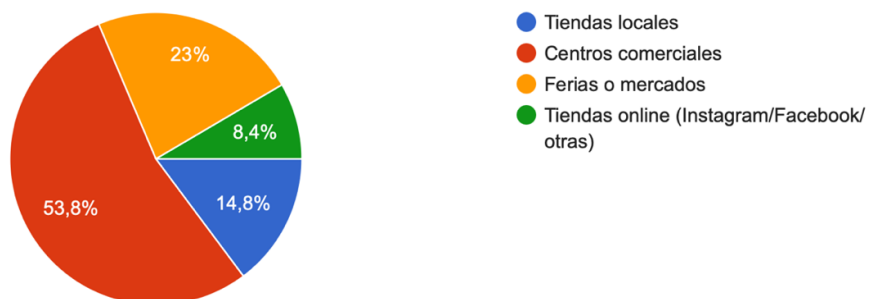
Figura 8. Frecuencia de compra de ropa de las mujeres entre 20 a 34 años encuestadas en Riobamba.



Nota. Elaboración propia a partir de datos primarios, septiembre 2025.

La frecuencia de compra muestra que el 64,2% de las encuestadas adquiere prendas cada 2 a 3 meses, mientras que solamente el 9,1% lo hace de manera mensual y el 24,2% cada 6 meses. Los resultados reflejan un comportamiento de compra planificado y moderado, es decir que organiza sus adquisiciones en función de sus necesidades y de la renovación periódica de su guardarropa. Este patrón refleja consumidoras que buscan equilibrio entre moda, presupuesto y funcionalidad. Este hallazgo implica la necesidad de generar colecciones que se renueven trimestralmente, y de diseñar estrategias de fidelización que incentiven a acortar los intervalos de compra.

Figura 9. Lugar que frecuentan para adquirir ropa las mujeres entre 20 a 34 años encuestadas en Riobamba.

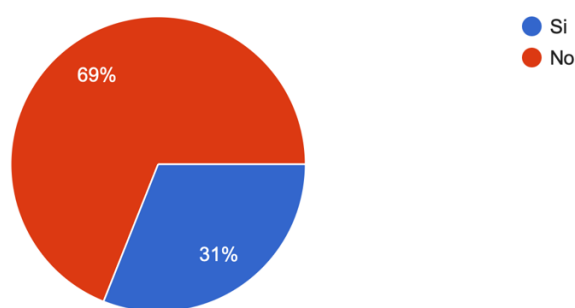


Nota. Elaboración propia a partir de datos primarios, septiembre 2025.

Los resultados evidencian que el 53,8% de las encuestadas adquiere su ropa principalmente en centros comerciales, el 23% en ferias o mercados y apenas el 14,8%

en tiendas locales. Este comportamiento refleja una clara preferencia hacia los centros comerciales por sus espacios de confianza que ofrecen diversidad, seguridad y percepción de calidad. Sin embargo, también se observa un segmento relevante que compra en ferias o mercados, lo que sugiere sensibilidad al precio y disposición a buscar opciones accesibles. La baja participación de las tiendas locales muestra una oportunidad de posicionamiento para nuevas propuestas que logren transmitir valor agregado, exclusividad y autenticidad, diferenciándose de la oferta de centros comerciales.

Figura 10. *Conocimiento sobre moda sostenible o upcycled de las mujeres entre 20 a 34 años encuestadas en Riobamba.*

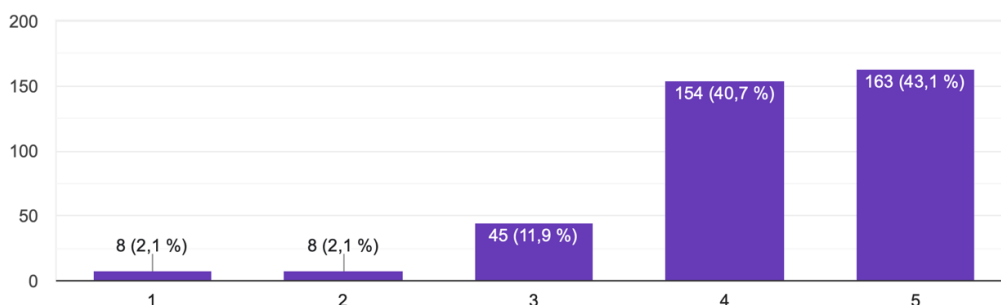


Nota. Elaboración propia a partir de datos primarios, septiembre 2025.

El 69% de las encuestadas manifiestan no tener conocimiento sobre moda sostenible o upcycled, mientras que únicamente el 31% afirma estar familiarizado con estos conceptos. Esto demuestra la brecha de información significativa en el mercado, lo cual representa un desafío pero también una oportunidad estratégica. Por un lado, la falta de conocimiento puede limitar inicialmente la disposición a pagar por este tipo de productos, sin embargo, también abre la posibilidad de que la empresa cumpla un rol educativo y de sensibilización, posicionándose como referente en moda consciente.

Figura 11. *Nivel de importancia de la sostenibilidad en la moda para las mujeres entre*

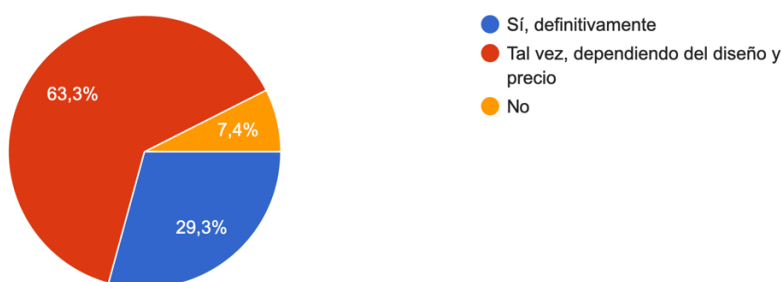
20 a 34 años encuestadas en Riobamba.



Nota. Elaboración propia a partir de datos primarios, septiembre 2025.

En relación con el nivel de importancia que las mujeres encuestadas atribuyen a la sostenibilidad en la moda, el 43.1% la califica con un nivel 5, muy importante; seguido del 40.7% que la considera importante, por su parte, un 11.9% adopta una posición neutral, mientras que únicamente el 2.1% la percibe como nada importante. Estos resultados reflejan que, aunque existe un bajo nivel de conocimiento sobre conceptos de moda sostenible o upcycling, se indica una alta sensibilidad frente a prácticas responsables, lo que representa una oportunidad para promover la propuesta de valor.

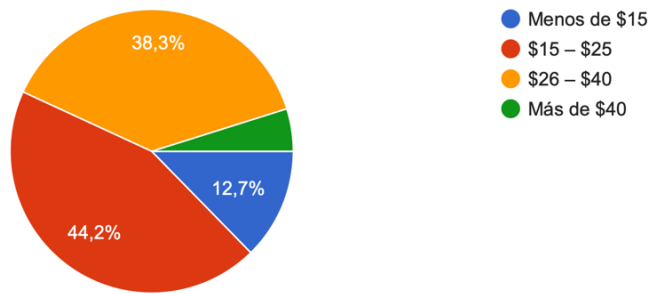
Figura 12. Disposición de compra hacia prendas hechas con materiales reciclados o reutilizados (upcycled) de las mujeres entre 20 a 34 años encuestadas en Riobamba.



Nota. Elaboración propia a partir de datos primarios, septiembre 2025.

En cuanto a la disposición de compra hacia prendas confeccionadas con materiales reciclados o reutilizados, el 63.3% de las encuestadas manifestó que consideraría adquirirlas siempre que el diseño y el precio le resulten atractivos, mientras que el 29.3% señaló que definitivamente sí las compraría. Este hallazgo demuestra que la aceptación del consumidor frente a la moda sostenible está condicionada principalmente por factores estéticos y económico.

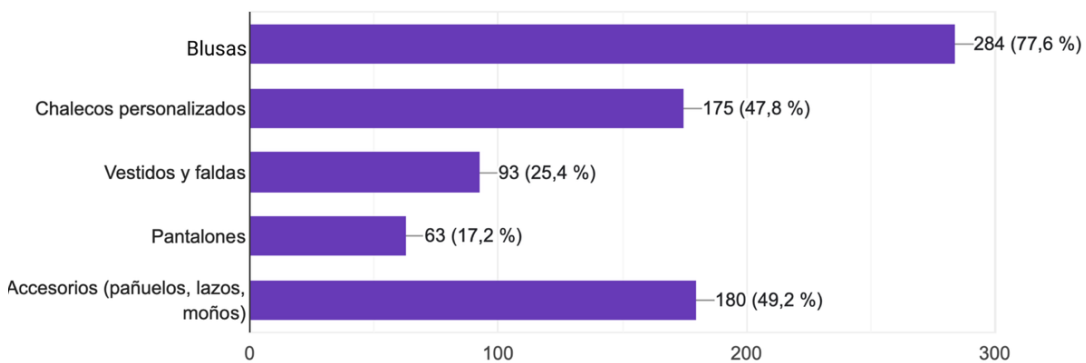
Figura 13. Disposición a pagar por una prenda upcycled de diseño único por las mujeres entre 20 a 34 años encuestadas en Riobamba.



Nota. Elaboración propia a partir de datos primarios, septiembre 2025.

En relación con la disposición a pagar por una prenda upcycled de diseño único, el 44.2% de las encuestadas indicó un rango de \$15 a 25, seguido por un 38.3% que estaría dispuesto a pagar entre \$ 26 y 40. Estos resultados sugieren que el precio óptimo de mercado se ubicaría entre los \$20 y 30, lo que refleja una predisposición positiva hacia prendas sostenibles y exclusivas, siempre que mantengan un equilibrio entre accesibilidad y valor percibido por el consumidor.

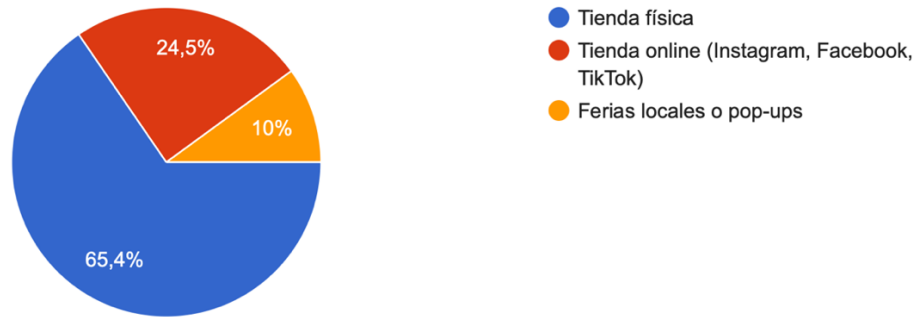
Figura 14. Prendas que estarían interesadas en adquirir en una marca sostenible por parte de las mujeres entre 20 a 34 años encuestadas en Riobamba.



Nota. Elaboración propia a partir de datos primarios, septiembre 2025.

Respecto a las categorías de productos que despertarían mayor interés en una marca sostenible, las blusas destacan como la prenda más demandada con un 77.6%, lo que evidencia una clara preferencia por piezas femeninas con detalles artesanales y diferenciadores. En segundo lugar, los accesorios alcanzan un 49.2%, lo que indica que los artículos complementarios también representan una oportunidad atractiva de diversificación.

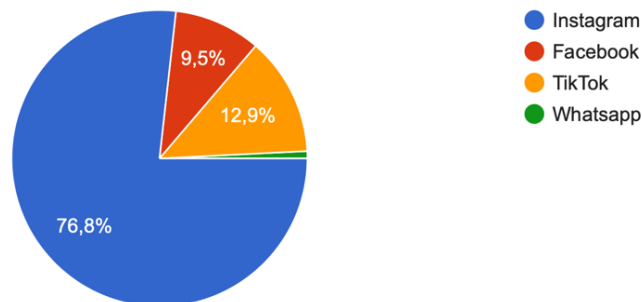
Figura 15. Canal de preferencia para adquirir ropa por parte de las mujeres entre 20 a 34 años encuestadas en Riobamba.



Nota. Elaboración propia a partir de datos primarios, septiembre 2025.

Los resultados indican que la mayoría de las mujeres prefieren adquirir ropa en tiendas físicas, representando un 65,4% del total de respuestas, sugiriendo que la experiencia presencial es un factor determinante en el proceso de compra, al permitir la interacción directa con el producto y la evaluación de su calidad y ajuste. Por otra parte, un 24,5% de las encuestadas manifiesta preferencia por la compra en línea, demostrando la creciente relevancia de los canales digitales como medios de acceso rápido de compra.

Figura 16. Red social de preferencia para descubrir nuevas marcas de ropa, que usan las mujeres entre 20 a 34 años encuestadas en Riobamba.



Nota. Elaboración propia a partir de datos primarios, septiembre 2025.

Los resultados muestran que Instagram es la plataforma predominante con un 76,8%, señalando a esta red como su principal fuente de información, lo que indica la importancia de la presencia visual y estética en la promoción de productos de moda. En contraste, TikTok alcanza un 12,9%, indicando un interés creciente en contenidos dinámicos y virales. Estos hallazgos reflejan la necesidad de priorizar estrategias de marketing digital a fin de maximizar la visibilidad y el alcance de la marca.

4.2 Segmentación del Mercado

4.2.1 Definición de los segmentos a los que se dirigirá la marca.

Con base en los resultados de la encuesta aplicada, se define que el segmento principal de la marca está conformado por mujeres jóvenes de 20 a 34 años, principalmente entre 25 y 29 años, pertenecientes a la Generación Z y a una parte de Millennials. La mayoría posee formación universitaria o técnica, lo que se asocia con una mayor conciencia sobre calidad de producto y consumo responsable. Desde el punto de vista socioeconómico, las mujeres encuestadas se encuentran principalmente empleadas o emprendedoras, con ingresos relativamente estables que les permite destinar parte de su presupuesto a prendas diferenciadas y exclusivas. Su comportamiento de compra es planificado y moderado, adquiriendo ropa principalmente cada 2 a 3 meses. Los canales de adquisición preferidos son centros comerciales y ferias o mercados reflejando tanto la búsqueda de calidad como sensibilidad al precio y búsqueda de exclusividad. Para descubrir nuevas marcas prefieren Instagram y TikTok, demostrando la relevancia de los canales digitales visuales en la captación de clientes.

4.2.2 Perfil del cliente ideal o buyer persona.

A partir de la segmentación de mercado se puede definir el perfil del cliente ideal para la marca Lastenia lo cual representa a una consumidora dentro del segmento objetivo.

Tabla 1. Perfil del buyer persona para la Marca Lastenia.

Criterio	Perfil del cliente ideal
Nombre ficticio	Mariana
Edad	27 años
Segmento generacional	Generación Z / Millennials
Nivel educativo	Nivel Universitario, tiene conciencia sobre sostenibilidad y consumo responsable
Ocupación	Profesional empleada con ingresos estables
Preferencias de compra	Centros comerciales por confianza y calidad; considera ferias y tiendas locales por exclusividad; compra cada 2-3 meses.
Canales de descubrimiento	Instagram como principal fuente de inspiración y descubrimiento de marcas; TikTok como complemento.

Criterio	Perfil del cliente ideal
Intereses en moda	Ropa estética, diferenciada, con detalles bordados y personalizada; valor por diseño innovador y funcionalidad.
Disposición a pagar	Entre \$20 a \$30 por prendas upcycled de diseño único.
Sensibilidad a la sostenibilidad	Muy alta; valora la moda responsable y está dispuesta a priorizarla si el diseño y precio lo permiten.
Motivaciones de compra	Exclusividad, calidad, diseño único, experiencia de compra presencial y alineación con valores éticos.

Nota. Elaboración propia a partir de datos primarios, septiembre 2025.

Este análisis permite que la marca diseñe estrategias de producto, comunicación y comercialización que estén alineadas con las necesidades, comportamientos y valores del consumidor objetivo, garantizando un posicionamiento coherente y atractivo dentro del mercado de moda sostenible.

4.3 Estrategias de Posicionamiento

4.3.1 Cómo la marca se posicionará frente a la competencia: diferenciación a través de la sostenibilidad y la creatividad.

El posicionamiento de la marca Lastenia se fundamenta en la combinación de sostenibilidad y creatividad, lo que permiten diferenciarla de la competencia dentro del mercado de moda. La sostenibilidad pasa a ser un valor central, respondiendo a la alta sensibilidad de las consumidoras hacia prácticas responsables mientras que la creatividad se manifiesta a través de diseños exclusivos, estéticos y personalizados.

Tabla 2. *Competencia de la Marca Lastenia*

Tipo de competencia	Nombre de la marca	Ciudad / Ubicación	Tipo de producto	Estrategia principal	Rango de Precios
A: Competencia directa nacional	Lula Kirei	Quito	Moda upcycled femenina	Reutilización de prendas denim con diseño artístico	\$70 - \$300
B: Competencia directa nacional	BleuCourec	Quito	Moda upcycled femenina	Reutilización de prendas denim	\$40 - \$150

Tipo de competencia	Nombre de la marca	Ciudad / Ubicación	Tipo de producto	Estrategia principal	Rango de Precios
C:Competencia indirecta local	EtaFashion	Riobamba	Ropa nueva de producción masiva	Precios accesibles y alta rotación	\$20 - \$100

Nota. Elaboración propia a partir de datos primarios

En este análisis se ha tomado en cuenta tanto la competencia directa en del mismo nicho de la moda sostenible como la competencia indirecta y opuesta que es la moda rápida, ya que estas son quienes le podrían quitar mercado a la marca Lastenia. En la actualidad, el criterio geográfico tiende a pasar a un plano secundario debido al crecimiento del comercio online, especialmente por parte de consumidores que buscan estéticas y conceptos exclusivos. En la ciudad de Riobamba no existen marcas formales dedicadas a la producción de moda femenina como tal, por lo que se ha tomado en cuenta a una marca que representa una opción rápida y accesible en este nicho.

Tabla 3. Posicionamiento de la Marca Lastenia frente a la competencia.

Criterio	Lastenia	Competencia A	Competencia B	Competencia C
Sostenibilidad	-Uso de materiales reciclados y prendas upcycled -Alta conciencia ambiental -Comunica valores éticos.	-Utiliza textiles reciclados y telares artesanales. -Alto storytelling de conciencia ambiental.	-Reutiliza retazos de tela denim -Emplea técnicas como patchwork y corte láser	-No prioriza sostenibilidad. -Enfoque en moda rápida.
Creatividad diseño	-Diseños exclusivos, estéticos y personalizados. -Bordados, cortes innovadores y detalles únicos.	-Diseños con identidad ecuatoriana, mezcla de denim reciclado y textiles étnicos.	-Piezas exclusivas. -Poca variedad de modelos y talles.	Moda genérica.
Experiencia de compra	-Canales físicos y digitales. -Comunicación de valores y exclusividad.	Precio alto justificado por diseño artesanal y exclusividad cultural.	-Tienda online. -Comparte showroom con otras marcas	-Online y tiendas físicas masivas. -Enfoque en volumen y precio.

Criterio	Lastenia	Competencia A	Competencia B	Competencia C
Valor percibido	-Alta percepción de exclusividad y autenticidad. -Justificación del precio por sostenibilidad y diseño.	-Enfoque artesanal y boutique, experiencia más exclusiva pero menos digitalizada. -Precios Altos	Precios relativamente altos	-Precio moderado. -Valor percibido limitado por calidad y originalidad.

Nota. Elaboración propia a partir de datos primarios

Este enfoque estratégico permite que la marca compita por precio o disponibilidad, además de que se establezca como una propuesta de valor diferenciada, orientada a un público que busca prendas con historia, exclusividad y coherencia con sus valores éticos, consolidando su identidad frente a otras marcas del mercado.

4.4 Oportunidades de Mercado

4.4.1 Análisis de las oportunidades para la marca en el contexto local y global.

El contexto local y global de la industria de la moda presenta diversas oportunidades para el posicionamiento de Lastenia como una marca sostenible y creativa. A nivel local, los resultados de la encuesta arrojaron que más del 80% de las consumidoras consideran la sostenibilidad como un aspecto importante en sus decisiones de compra, mientras que el 63,3% estaría dispuesto a adquirir prendas upcycled, siempre que el diseño y el precio le resulten atractivos.

En el contexto internacional, la industria de la moda está encaminándose hacia modelos de consumo responsable que son impulsados por la creciente conciencia ambiental, social y las crecientes presiones de los gobiernos. De acuerdo con McKinsey & Company (2024), la demanda por productos sostenibles en la moda ha crecido, entre consumidores de la Generación Z y Millennials que valoran la autenticidad, la transparencia y la circularidad. En esta misma línea, la Fundación Ellen MacArthur (2017) plantea que la transición hacia una economía circular en la moda constituye una agenda global que abre oportunidades para empresas que incorporan el upcycling y el slow fashion como ejes de diferenciación.

Adicionalmente, el crecimiento de las plataformas digitales ha logrado que marcas pequeñas con identidad propia puedan alcanzar visibilidad en mercados internacionales sin depender de grandes estructuras comerciales. Las principales redes sociales Instagram y TikTok son los canales para descubrir nuevas marcas de moda, lo que refuerza la importancia de una estrategia digital.

CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING Y VENTAS

5.1 Estrategias de Marketing (Marketing Mix)

5.1.1 Producto.

El producto de Lastenia se centrará en prendas de vestir y accesorios de moda sostenible, creativa y exclusiva, dirigidas a mujeres jóvenes de 20 a 34 años, conscientes de su estilo y preocupadas por la sostenibilidad. La propuesta de valor se basa en tres pilares:

- **Sostenibilidad:** Las prendas se elaborarán a partir de ropa de segunda mano cuidadosamente seleccionada y piezas discontinuadas de grandes retailers. Esto permite prolongar la vida útil de los materiales y reducir el impacto ambiental de la industria de la moda.
- **Creatividad y exclusividad:** Cada prenda es única, incorporando detalles artísticos como bordados, estampados personalizados y combinaciones de materiales innovadoras. Este atributo creativo permite diferenciar a Lastenia frente a la moda rápida y creando un posicionamiento aspiracional que combina estética e identidad personal. Además de que se planea la producción de dos líneas, una regular upcycled y la línea premium con blusas y chalecos bordados a mano por artistas puruhás.
- **Calidad y funcionalidad:** A pesar de ser prendas upcycled o reacondicionadas, se garantiza un alto estándar de calidad y funcionalidad. Se asegurará que las

prendas sean duraderas y cómodas, manteniendo la percepción de valor y evitando que el concepto de sostenibilidad sea asociado con ropa de bajo costo o de deshecho.

Además, Lastenia desarrollará colecciones de manera trimestral, alineadas con los ciclos de compra de su público objetivo, que permiten mantener la oferta renovada. Cada colección incorporará un storytelling propio en base a tendencias de la moda actual, y se comunicará la historia detrás de las prendas, materiales utilizados y el proceso de diseño creativo, creando conexión emocional con las consumidoras.

Por último, el producto incluye detalles adicionales de branding, como etiquetas con mensajes sobre sostenibilidad, empaques eco-friendly y eslóganes educativos, que refuerzan la percepción de valor, autenticidad y coherencia ética de la marca. Esta estrategia contribuye a que las consumidoras perciban cada prenda como un artículo de moda y una pieza que refleje estilo, conciencia ambiental y creatividad.

5.1.2 Precio.

La estrategia de precios de Lastenia busca equilibrar la percepción de exclusividad y sostenibilidad con la disposición de pago de su público objetivo, ya que buscan precios que sean razonables y acordes a su presupuesto. Según los resultados de la encuesta, el 44,2% de las encuestadas estaría dispuesto a pagar entre \$15 y \$25 por una prenda upcycled de diseño único, mientras que 38,3% aceptaría pagar entre \$26 y \$40. Esto indica que el precio óptimo de mercado se ubica entre \$20 y \$30, lo que refleja una predisposición positiva hacia prendas sostenibles y exclusivas, siempre que se perciba un valor agregado. La fijación de precios también considera:

- **Costos de producción y reacondicionamiento:** Adquisición de piezas, selección, limpieza, personalización y bordados creativos.
- **Valor percibido por el consumidor:** La exclusividad, sostenibilidad y creatividad se traducen en un premium intangible, que permite justificar precios superiores a los de la moda rápida.
- **Competencia y contexto del mercado:** Se comparan precios de marcas de moda sostenible y ropa de segunda mano de calidad, asegurando competitividad y coherencia con el posicionamiento de Lastenia.

La estrategia de precios de Lastenia busca maximizar la aceptación de las consumidoras, reflejar el valor ético y creativo de la marca, y mantener la sostenibilidad financiera del negocio.

5.1.3 Plaza/ Distribución.

La estrategia de distribución de Lastenia se fundamenta en un enfoque omnicanal, integrando canales digitales y físicos para maximizar la cobertura del mercado, ofrecer excelentes experiencias de compra y reforzar los valores de la marca.

- **Tienda física:** Este showroom permitirá a las consumidoras interactuar directamente con los productos, evaluar la calidad, sentir los materiales y recibir asesoría personalizada. Además, servirá como un espacio experiencial, donde se podrá conocer el proceso de upcycling y la creatividad detrás de cada diseño. Esta estrategia responde al hecho de que el 65,4% de las encuestadas prefieren comprar en tiendas físicas, principalmente por seguridad, diversidad de oferta y experiencia sensorial.
- **Canal online:** El comercio electrónico será el canal principal de distribución, debido a la alta digitalización de las consumidoras jóvenes y su preferencia por la compra cómoda y accesible. Inicialmente, la marca se apoyará en un perfil oficial de Instagram como escaparate principal, complementado con venta directa vía mensajes y un catálogo digital. A mediano plazo, se proyecta la creación de una tienda online propia, lo que da lugar a un control completo sobre la experiencia de compra, inventario, comunicación y fidelización.
- **Pop-up stores y ferias:** Se buscará participar tanto en ferias locales gubernamentales como en otras ciudades que permitan combinar venta y experiencia de marca, mostrando la creatividad y sostenibilidad a nuevos consumidores potenciales. Además, permite educar sobre moda sostenible, explicando el concepto de upcycling y la exclusividad de las colecciones.

5.1.4 Promoción.

5.1.4.1 Estrategias de marketing digital y tradicional para la marca.

El plan de marketing de la marca Lastenia se fundamentará en una estrategia híbrida, es decir que asocie tanto acciones digitales como tradicionales con el fin de maximizar su

alcance y fortalecer la conexión con el público objetivo (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014).

- **Moteres de búsqueda SEO:** En el ámbito digital, se deberá priorizar la optimización en motores de búsqueda SEO para mejorar la visibilidad de la marca en plataformas online como buscadores y redes sociales. Esto ayudara a que las consumidoras interesadas en moda sostenible y upcycling encuentren fácilmente los productos de la marca al realizar búsquedas relacionadas.
- **Publicidad en Redes Sociales.:** Esta constituirá un pilar fundamental, se deberán implementar campañas segmentadas en Meta y TikTok Ads, con contenidos visuales que resalten el diseño exclusivo y la propuesta sostenible de la marca, y apelando al deseo de estar a la moda pero con un compromiso ambiental. Colaboraciones con creadoras de contenido locales vinculadas a la moda consciente y estilo de vida sostenible, lo cual incentivará el alcance de la marca y generará confianza en nuevas clientas.
- **Estrategias Tradicionales.:** En cuanto a las estrategias tradicionales, Lastenia buscará participar en ferias locales y pop-ups en otras ciudades, espacios que fortalecen la experiencia de compra física y generan cercanía con el consumidor. Estos eventos buscan exhibir la propuesta estética de la marca y transmitir su storytelling y valores diferenciadores, buscando la fidelización de las consumidoras.

5.1.4.2 Estrategia de comunicación de la sostenibilidad y la creatividad de la marca.

La estrategia de comunicación de Lastenia se centrará en comunicar de manera clara, coherente y emocional los dos pilares de su propuesta de valor: la sostenibilidad y la creatividad. Para ello se debe definir claramente: Qué se comunica?: mensaje clave, Dónde?: canales, Cómo? : Recursos y Para qué?: Objetivo.

Tabla 4. *Estrategia de comunicación de la sostenibilidad y la creatividad de la marca*

Eje de comunicación	Mensaje clave	Canales de difusión	Recursos/Formatos	Objetivo principal
Sostenibilidad	Cada prenda prolonga el ciclo de vida textil y reduce el impacto ambiental.	Instagram, TikTok, Empaque y etiquetas	Reels educativos, infografías simples, etiquetas con mensajes.	Generar conciencia ambiental y confianza mediante transparencia.
Creatividad	Cada prenda es única que refleja autenticidad y estilo.	Instagram, TikTok, Showroom	Videos detrás de escena, storytelling, cápsulas de diseño	Diferenciar la marca frente a la moda tradicional.
Equilibrio ético-emocional	Moda que cuida al planeta y expresa identidad.	Redes sociales + Pop-ups	Testimonios de clientas, fotografías editoriales, experiencias presenciales	Posicionar la marca como aspiracional y accesible, fortaleciendo el vínculo emocional.

Nota. Elaboración propia.

En síntesis, la estrategia de comunicación buscará equilibrar lo con lo emocional, de manera que la propuesta de Lastenia se perciba como una alternativa ética, innovadora y diferenciada frente a la moda convencional.

El uso de eslóganes estratégicos es fundamental para Lastenia, ya que permite comunicar de manera clara y memorable los valores de sostenibilidad y creatividad que caracterizan a la marca, al mismo tiempo que educa a las consumidoras sobre conceptos de moda responsable que aún presentan bajo conocimiento en el mercado local.

Tabla 5. Mensajes educativos y eslóganes de la marca Lastenia sobre sostenibilidad y upcycling

Eslogan / Mensaje educativo	Explicación / Concepto	Canal de comunicación	Objetivo
No es ropa vieja, es moda reinventada.	Diferenciar entre ropa usada y prendas upcycled o reacondicionadas; comunicar exclusividad y nueva vida de la prenda.	Instagram, TikTok, etiquetas de producto, empaques	Concienciar al consumidor sobre la moda sostenible y reforzar percepción de valor.

Eslogan / Mensaje educativo	Explicación / Concepto	Canal de comunicación	Objetivo
Moda con historia, estilo con conciencia.	Resaltar que cada prenda tiene un proceso de sostenibilidad y creatividad detrás.	Pop-up stores, ferias, redes sociales, newsletter	Generar conexión emocional y transmitir los valores de la marca.
Ropa que vive dos veces: exclusiva, sostenible y única.	Explicar que las piezas pueden ser poco usadas o discontinuadas, enfatizando la exclusividad y el impacto ambiental positivo.	Instagram, TikTok, etiquetas de producto, storytelling de colecciones	Educar sobre upcycling y posicionar a la marca como innovadora y responsable.
Cada prenda cuenta: viste con propósito.	Reforzar la idea de que comprar moda sostenible tiene un impacto positivo y conciencia ambiental.	Contenido educativo en redes, videos explicativos, eventos presenciales	Concienciar y motivar la compra responsable; fidelizar consumidoras comprometidas.

Nota. Elaboración propia.

Dado que gran parte del público objetivo no está familiarizado con términos como upcycling o moda lenta, los eslóganes cumplen la función de diferenciar la propuesta de valor frente a la percepción tradicional de ropa usada, enfatizando que se trata de prendas poco usadas, reacondicionadas o discontinuadas por tiendas grandes, y que poseen exclusividad, calidad y diseño artístico. Además, estos mensajes facilitan la recordación de marca y fortalecen la conexión emocional con las clientas, lo cual es especialmente relevante en un contexto donde la diferenciación no se logra únicamente a través del precio, sino también la comunicación efectiva de los valores éticos y estéticos de la marca.

5.2 Plan de Ventas.

5.2.1 Estrategias de ventas: promociones, lanzamientos de colecciones.

La estrategia de ventas de Lastenia se fundamentará en la creación de experiencias diferenciadas que integren tanto promociones específicas como lanzamientos estratégicos de colecciones, alineados con los hábitos de consumo identificados en la investigación. Las promociones serán diseñadas de manera controlada, evitando el uso excesivo de descuentos que puedan devaluar la percepción de exclusividad de la marca. Se privilegiarán acciones como:

- Ofertas por tiempo limitado, que generen urgencia y estimulen la compra inmediata.
- Promociones por referidos, que incentiven a las clientas actuales a recomendar la marca a su círculo cercano, fortaleciendo la comunidad.
- Paquetes combinados con precios preferenciales, para aumentar el ticket promedio de compra.

La producción se dividirá en dos líneas diferenciadas, por un lado la denominada línea regular upcycled, que incluirá prendas confeccionadas a partir de materiales reciclados o reutilizados, con diseños accesibles y adaptados a la demanda general del consumidor. Mientras que la segunda, denominada línea premium, se compondrá por blusas y bordados elaborados a mano por artesanas puruhás representando un producto de mayor valor agregado, exclusivo y orientado a clientes que buscan diseño, calidad artesanal y detalles únicos. Esta estrategia permite optimizar recursos, equilibrar la rentabilidad y posicionar la marca tanto en el segmento de moda sostenible como en el nicho de productos premium.

La marca establecerá un calendario trimestral de lanzamientos, de modo que coincida con los ciclos de compra ya existentes en su público objetivo. Cada colección será presentada con un concepto creativo que refuerce el storytelling de la marca, resaltando su propuesta de sostenibilidad y exclusividad. Los lanzamientos estarán acompañados de estrategias de comunicación multicanal, incluyendo:

- Mini campañas en redes sociales con detalles parciales de los diseños.
- Eventos presenciales y digitales de estreno.

Finalmente, se buscará lanzar series limitadas de producción, lo que incentivará la decisión de compra al reforzar la percepción de exclusividad (Kotler & Keller, 2016). Esta estrategia también busca administrar mejor el inventario y reducir riesgos de sobreproducción, en coherencia con la propuesta sostenible de la marca.

5.3 Estrategias de Fidelización

5.3.1 Programas de fidelización y recompensas para clientes recurrentes.

La implementación de programas de fidelización y recompensas constituye una estrategia clave para fortalecer la relación con las consumidoras recurrentes de Lastenia y potenciar la retención de clientas en un mercado competitivo. Entre las estrategias de fidelización propuestas se incluyen:

- **Sistema de puntos por compra:** donde cada dólar gastado se traduce en puntos que pueden canjearse por descuentos, productos exclusivos o acceso anticipado a nuevas colecciones.
- **Programas VIP para clientas frecuentes:** otorgar beneficios como lanzamientos privados, asesorías de estilo personalizadas o envíos gratuitos, reforzando el sentido de exclusividad y pertenencia.
- **Recompensas por referidos:** incentivar a las consumidoras a recomendar la marca a nuevas clientas con descuentos o productos complementarios, promoviendo la expansión de la comunidad de manera orgánica.

Adicionalmente, la marca podrá integrar comunicación personalizada en la página web, con recomendaciones de productos basadas en compras anteriores, recordatorios de nuevas colecciones y publicando mensajes de agradecimiento (Kotler & Keller, 2016). Esta estrategia es especialmente relevante en un mercado donde la diferenciación se logra a través del precio junto con la construcción de experiencias y vínculos duraderos con el consumidor.

5.4 Métricas y KPIs

Para evaluar la efectividad de las estrategias, es fundamental establecer indicadores de desempeño claros y medibles. Estos KPIs permiten cuantificar el éxito de las acciones implementadas e identificar áreas de mejora y tomar decisiones basadas en datos.

Tabla 6. Métricas y KPIs para medir el desempeño de las estrategias de Lastenia.

Área	Objetivo	KPI / Indicador
Producto	Medir la aceptación de las prendas y accesorios	<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de venta por categoría. - Feedback de clientes. - Rotación de inventario en días promedio. - Compra por producto.
Precio	Evaluar percepción de valor y competitividad	<ul style="list-style-type: none"> - Margen de ganancia promedio. - Elasticidad de precios. - Porcentaje de ventas por promociones.
Plaza / Distribución	Analizar eficacia de canales de venta	<ul style="list-style-type: none"> - Ventas por canal: online vs showroom. - Tasa de conversión online. - Cobertura geográfica. - Engagement en redes sociales.
Promoción	Medir impacto de estrategias de marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de seguidores. - Tasa de clics (CTR) en publicidad digital. - Resultados de colaboraciones con influencers.
Fidelización y educación	Fortalecer relación con clientes y educación en moda sostenible	<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de fidelización. - Participación en contenido educativo. - Charlas en redes sociales.

Nota. Elaboración propia.

El seguimiento continuo de estos KPIs ayudará a la marca identificar patrones de comportamiento de los clientes, optimizar sus estrategias de marketing y ajustar su oferta de productos y precios según las necesidades del mercado. Además, facilita la construcción de relaciones sólidas con los clientes y promueve la educación sobre moda sostenible, asegurando que la marca se mantenga competitiva y relevante a largo plazo.

CAPÍTULO VI: PLAN OPERATIVO

6.1 Producción

6.1.1 Descripción del proceso de producción.

La producción de la marca Lastenia se enfocará en la moda femenina upcycled, combinando la sostenibilidad, calidad y creatividad. Por ende, el proceso de producción se estructurará en las siguientes etapas clave:

Figura 17. Proceso de producción de la marca upcycled Lastenia.



Nota. Elaboración propia.

1. Abastecimiento de materiales sostenibles y proveedores.

Origen de materiales: Se trabajará con ropa de segunda mano, retazos textiles y prendas recolectadas de: Importación de lotes de ropa nueva en deadstock, tiendas de segunda mano y donaciones locales, alianzas con clientes que entreguen prendas en desuso en buen estado a cambio de descuentos y tiendas de ropa nueva con stock restante de colecciones pasadas.

Criterios de selección: Estado de la tela, composición y durabilidad, colores, texturas y estampados. Además de materiales amigables con el medio ambiente como algodón orgánico, lino, mezclilla reutilizada.

Relación con proveedores: Contratos iniciales para asegurar disponibilidad constante de textiles y estrategias de promoción y difusión de economía circular, incentivando a proveedores y clientes a sumarse al proceso.

2. Proceso de diseño y patronaje

Curaduría: Selección y clasificación de las prendas y telas recuperadas según tipo y estado.

Conceptualización creativa y definición de estilos para las colecciones: El equipo de diseño trabajará bajo las tendencias de moda e incorporando técnicas como: inclusión de parches decorativos, bordados y detalles, y personalización con pintura textil.

Digitalización y planificación: Se utilizarán herramientas de patronaje digital para reducir desperdicio y optimizar el uso de cada textil..

3. Fabricación y transformación

La confección y personalización se realiza en talleres locales aliados, impulsando el empleo de las costureras locales y especializadas.

Etapas de producción:

1. *Desinfección:* Limpieza y desinfección de las prendas.
2. *Desarme:* Descoser y acondicionar las prendas o retazos.
3. *Reconstrucción:* Corte y ensamblaje de nuevas piezas con técnicas creativas.
4. *Detalles finales:* Bordado, aplicación de lazos, estampados o pinturas.
5. *Control de calidad:* Revisión minuciosa de costuras, acabados y durabilidad.

4. Almacenamiento

- **Espacio de trabajo:** Bodega adaptada para stock y confección en el centro de operaciones.
- **Almacenamiento:** Prendas terminadas se clasificarán por tipo y talla en perchas y cajas organizadas, manteniendo orden y cuidado de cada pieza.

5. Empaque y Distribución

- **Empaque sostenible:** Se utilizarán empaques reutilizables o degradables.
- **Canales de venta:** Tienda online, aprovechando plataformas como Instagram, TikTok, página web y, la venta directa y personalizada en el local físico en Riobamba.
- **Transporte y distribución:** Envíos por paquetería a clientes online.

6.1.2 Evaluación de la cadena de suministro.

Se busca garantizar que la cadena de suministro se constituya como un sistema integral que responda ante la eficiencia operativa, calidad del producto y el compromiso social y ambiental

Tabla 7. Evaluación de la cadena de suministro de la marca Lastenia.

Fase	Alineación con misión y visión	KPIs para evaluar la fase
1. Abastecimiento de materiales sostenibles y proveedores	<ul style="list-style-type: none"> -Priorizar la compra a proveedores locales confiables y promover prácticas sostenibles. -Importación de lotes de ropa nueva con telas y diseños de calidad. -Buscar que, al menos un porcentaje de materiales provenga de fuentes que cumplan con criterios básicos de calidad y responsabilidad social. 	<ul style="list-style-type: none"> -Porcentaje de materiales sostenibles adquiridos. -Tiempo promedio de entrega de proveedores. -Evaluaciones de calidad y ética de proveedores.
2. Proceso de diseño y patronaje	<ul style="list-style-type: none"> -Diseñar prendas únicas que mezclen arte y moda, alineadas con la visión de protagonismo y exclusividad. -Optimizar recursos para evitar desperdicios. 	<ul style="list-style-type: none"> -Tiempo de desarrollo de cada colección. -Porcentaje de telas aprovechadas por completo. - Cumplimiento de cronogramas de diseño.
3. Fabricación y transformación	<ul style="list-style-type: none"> -Producir en lotes pequeños para reducir inventarios y garantizar exclusividad -Mantener calidad premium. 	<ul style="list-style-type: none"> -Tasa de defectos por lote. -Tiempo de producción por prenda. -Costo de producción por unidad.
4. Logística y almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> -Optimizar espacio y recursos, garantizando que las prendas estén protegidas y listas para venta. -Reducir costos operativos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Nivel de rotación de inventario. -Porcentaje de pérdidas o daños en almacén. -Tiempo promedio de despacho interno.
5. Distribución y empaque	<ul style="list-style-type: none"> -Generar una experiencia de marca con empaques estéticos y sostenibles. -Entregas eficientes que generen confianza y fidelidad. 	<ul style="list-style-type: none"> -Tiempo de entrega al cliente final. -Porcentaje de entregas a tiempo. -Evaluación de satisfacción del cliente.

Nota. Elaboración propia.

La evaluación de cada fase de la cadena de suministro permite identificar oportunidades de mejora y garantizar que las acciones estén alineadas con la misión y visión de la marca.

6.2 Logística

6.2.1 Plan de distribución y almacenamiento de productos.

El plan de distribución y almacenamiento constituirá una parte esencial de la cadena de suministro de Lastenia, ya que debe asegurar que los productos lleguen al cliente final en las mejores condiciones, en tiempos establecidos y con un manejo eficiente de los recursos.

Tabla 8. Plan de distribución y almacenamiento de la marca upcycled Lastenia.

Fase	Acciones principales	Alineación con objetivos, misión y visión	KPIs propuestos
Almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de clasificación por tipo y temporada. - Control de inventario manual y digital. - Revisión periódica de calidad de las prendas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Optimizar recursos disponibles. - Mantener calidad y cuidado de los productos. - Facilitar la trazabilidad del inventario. 	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de ocupación del espacio. - Rotación de inventario. - Porcentaje de productos dañados en almacenamiento.
Distribución Online	<ul style="list-style-type: none"> - Ventas online. - Entregas locales con servicio de mensajería - Opciones de envío nacional con empresas logísticas. - Empaque sostenible y diferenciado como valor agregado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar una experiencia de compra eficiente y estética. - Llegar a más clientes con rapidez y seguridad. - Reforzar la identidad de marca con empaques distintivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo promedio de entrega. - Costo logístico por producto. - Nivel de satisfacción del cliente. - Porcentaje de entregas a tiempo.
Distribución en tienda física	<ul style="list-style-type: none"> - Exhibición estratégica del stock en el punto de venta. - Gestión de inventario en tiempo real con relación a las ventas. - Experiencia de compra diferenciada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionar la marca atractiva. - Fortalecer la relación directa con el cliente. - Incrementar ventas por impulso y fidelización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de ventas en tienda vs online. - Nivel de satisfacción del cliente presencial. - Tasa de recompra. - Rotación de inventario y en tienda.

Nota. Elaboración propia.

Con este plan de distribución y almacenamiento, se busca asegurar que tanto en los canales de venta online como en la tienda física, se de una gestión eficiente del inventario, optimización de recursos y el poder ofrecer una experiencia de compra alineada a los valores de la marca. El monitoreo con el uso de KPIs permitirá identificar oportunidades de mejora y un modelo logístico integral, competitivo y sostenible.

6.2.2 Estrategias para una logística eficiente y sostenible.

Para el caso de la empresa Lastenia, se busca que la logística eficiente y sostenible constituyan un eje fundamental dentro de la cadena de suministro, ya que permite optimizar recursos, reducir costos operativos y, al mismo tiempo, minimizar el impacto ambiental. El enfoque se centrará en el diseño de un sistema logístico que combine agilidad en la entrega de productos con prácticas responsables, alineadas a la misión y visión organizacional Neubert et al., (2018).

- 1. Optimización de rutas de transporte:** Implementar sistemas de planificación que prioricen trayectos cortos y proveedores locales, con el fin de reducir tiempos de entrega, costos de combustible y emisiones de CO₂.
- 2. Almacenamiento inteligente:** Diseñar un sistema de inventario rotativo que priorice el uso del método FIFO (First In- First Out) para evitar acumulación de stock y desperdicio de productos.
- 3. Uso de empaques sostenibles:** Sustituir empaques plásticos por materiales reciclados o biodegradables como bolsas de lona, e incentivar a los clientes a reutilizar las bolsas para sus compras.
- 4. Digitalización de procesos logísticos:** Implementar sistemas de gestión digital para controlar el inventario en tiempo real y facilitar la trazabilidad de los productos desde la fabricación hasta la entrega final.
- 5. Ventas en tienda con logística híbrida:** Integrar la venta en tienda física con el canal online, ofreciendo opciones de compra en línea y recogida en tienda. Además de coordinar entregas conjuntas desde el almacén hacia la tienda, optimizando transporte y reduciendo huella de carbono.
- 6. Capacitación y cultura sostenible**
 - Formar al personal en prácticas de logística, uso eficiente de recursos y reducción de desperdicios.

- Promover la participación activa de clientes en la adopción de hábitos responsables (reutilización de bolsas, transporte compartido, etc.).

Estas estrategias buscan garantizar una logística ágil, rentable y sostenible, para que la organización pueda satisfacer la demanda del cliente final y crear un modelo de negocio responsable con el entorno social y ambiental.

6.3 Tecnología

6.3.1 Plataformas digitales para ventas online.

El crecimiento del comercio electrónico ha ofrecido una alternativa eficiente para ampliar el alcance de mercado de los negocios. Las plataformas digitales para ventas online permiten comercializar productos y fortalecer la relación con los clientes por medio de experiencias de compra rápidas, seguras y personalizadas.

En el contexto ecuatoriano, el éxito de una marca emergente como Lastenia se asocia directamente a su presencia en canales digitales adaptados al medio local. Según Enríquez (2023), la digitalización del comercio minorista incrementa la competitividad y contribuye a la sostenibilidad al reducir la necesidad de infraestructura física de gran escala.

A continuación, se describen las plataformas más viables:

1. **WooCommerce sobre WordPress:** Plataforma de código abierto y altamente flexible de creación de páginas web. Ideal maximizar personalización sin pagar comisiones por venta, este servicio representa el 58 % de las tiendas en línea en Ecuador.
2. **Shopify:** Solución SaaS (Software como Servicio) que facilita la creación de tiendas online con herramientas integradas de diseño, pagos y envíos.
3. **Mercado Libre Ecuador:** Ofrece acceso inmediato a una amplia base de clientes en Ecuador y Latinoamérica, ya que permite la integración de tiendas como Mercado Shops. Sin embargo, sus comisiones relativamente altas, aproximadamente entre 8 % y 14 %.

4. **Instagram Shopping, Facebook Marketplace y WhatsApp Business:** Son herramientas muy utilizadas en Ecuador para mostrar catálogos y contactar clientes directamente. Estas facilitan la interacción directa y la venta instantánea con métodos de pago flexibles.

6.3.2 Herramientas tecnológicas utilizadas para diseño y marketing.

Actualmente, las herramientas tecnológicas representan un eje fundamental para optimizar los procesos creativos tanto de diseño como de comercialización en la industria de la moda. Estas soluciones permiten a los emprendimientos de moda diseñar colecciones con mayor precisión además de posicionar sus productos en el mercado con estrategias de marketing digital.

En el área de diseño de modas, las plataformas digitales facilitan el patronaje, la ilustración y la visualización de las prendas antes de su confección, por medio de programas como CorelDRAW y Adobe Illustrator que son ampliamente utilizados para crear fichas técnicas y representaciones gráficas de colecciones. Además están las aplicaciones como CLO 3D que permiten la simulación digital de prendas, reduciendo los tiempos de prueba física y optimizando la sostenibilidad al disminuir el desperdicio textil (CLO Virtual Fashion, 2025).

Por su parte, en el área de marketing digital, las marcas de moda en Ecuador aprovechan diversas herramientas que potencian la comunicación con sus clientes y el análisis del mercado. Entre ellas destacan Meta Business Suite, para gestionar Facebook e Instagram; Canva Pro, para la creación de contenido visual atractivo; y Google Analytics para medir el comportamiento de los clientes en plataformas de e-commerce. Además, TikTok Ads ha cobrado relevancia como medio de alcance para audiencias más jóvenes.

La integración de estas herramientas permite una mejor conexión entre el diseño y el marketing, alineando la identidad visual de la marca con su estrategia comercial, al mismo tiempo que fortalece su competitividad en un mercado dinámico como el de la moda.

CAPÍTULO VII: PLAN ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

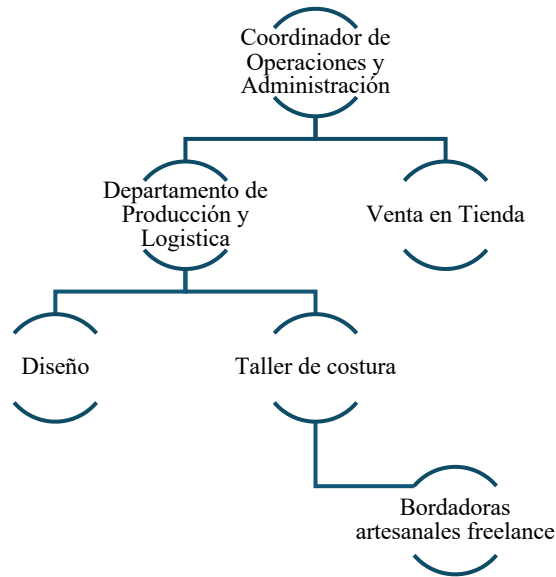
7.1 Estructura Organizativa

7.1.1 Descripción de los roles clave en la empresa.

El funcionamiento adecuado de la empresa dependerá de una estructura organizacional que permita distribuir las responsabilidades de manera eficiente. Sin embargo, tomando en cuenta que se trata de una microempresa en sus inicios, es fundamental evitar una contratación excesiva de personal que pueda saturar la nómina y generar gastos administrativos altos que la empresa no pueda cubrir. Para ello, se definen estratégicamente los siguientes roles clave:

- **Coordinador de Operaciones y Administración:** Responsable de la dirección estratégica de la empresa, la toma de decisiones financieras y la supervisión de todas las áreas operativas. Su función principal es garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales alineados con la misión y visión establecidos y velar por la sostenibilidad del negocio.
- **Diseñadores de moda:** Encargados de la creación de las colecciones, combinando creatividad con las tendencias de moda del mercado. Su rol incluye el diseño de prendas exclusivas, la selección de materiales y la adaptación de las prendas a los lineamientos de sostenibilidad y estilo de la marca.
- **Departamento de Producción y Logística:** Personal técnico encargado de modificar los diseños en prendas terminadas. Sus funciones abarcan la organización y control de los procesos de desinfección, corte, confección, bordado y control de calidad, asegurando que cada prenda cumpla con los estándares establecidos. Además, serán encargados del almacenamiento, embalaje y entrega de productos, tanto para ventas en tienda como en tienda online. Su gestión busca optimizar tiempos, reducir costos y mantener prácticas sostenibles en la distribución.
- **Ventas:** Responsable de ejecutar las estrategias comerciales de la empresa, garantizando que los productos lleguen de manera eficiente al consumidor final, tanto en tiendas físicas como a través de plataformas digitales.

Figura 18. Organigrama Organizacional de la empresa Lastenia.



Nota. Elaboración propia.

En conjunto, todos los roles presentados conforman una estructura organizacional flexible, orientada a la eficiencia y adaptada a las necesidades de una empresa de moda emergente que busca el desarrollo social y ambiental.

7.2 Perfil del Equipo

7.2.1 Requisitos y perfil de los miembros del equipo.

Para garantizar un funcionamiento eficiente de la marca Lastenia, se definen los perfiles y requisitos mínimos de cada puesto anteriormente definido:

Coordinador de Operaciones y Administración

- Título universitario en Administración de Empresas, Gestión Empresarial o afines.
- Experiencia mínima de 2 años en dirección o coordinación de proyectos textiles.
- Conocimientos básicos de confección Textil o Producción Industrial.
- Conocimiento en planeación estratégica, finanzas y legislación laboral ecuatoriana.

- Habilidades en liderazgo, negociación y toma de decisiones.
- Manejo de software de gestión: Asana, Microsoft Office, ERP.

Diseñador de Moda

- Formación profesional o técnica en Diseño de Modas o afines.
- Experiencia mínima de 2 años en conocimientos en patronaje, confección y tendencias textiles.
- Manejo avanzado de software de diseño: Adobe Illustrator, Photoshop y CLO3D.
- Creatividad, innovación y capacidad de adaptación a nuevas tendencias.
- Experiencia en diseño orientado a la producción sostenible.

Costureras

- Conocimiento en confección de prendas femeninas.
- Habilidad en técnicas de upcycling y reutilización de materiales textiles.
- Manejo de máquinas de coser industriales y familiares.
- Experiencia en patronaje básico y acabados de calidad.
- Personas responsables, detallistas y comprometidas con la sostenibilidad textil, preferentemente egresadas o estudiantes destacadas de colegios técnicos en confección y moda.

Vendedor en Tienda

- Experiencia previa de al menos 1 año en ventas de ropa o atención al cliente.
- Conocimiento básico de inventario y facturación.
- Habilidades de comunicación y persuasión.
- Persona empática, proactiva y con orientación al servicio, capaz de transmitir los valores de la marca y buscar la fidelización de clientes.

Freelancers

Agencia de Marketing

- Experiencia en marketing digital para moda.
- Manejo de plataformas como Instagram, Facebook Ads, TikTok y Google Ads.
- Capacidad en diseño de contenido gráfico y audiovisual.
- Conocimiento en estrategias de branding y storytelling.
- Profesional independiente o agencia pequeña, con un enfoque creativo y estratégico que se alinee con la filosofía de sostenibilidad y moda responsable de la empresa.

Bordadoras Artesanales

- Dominio de técnicas de bordado a mano y/o bordado en máquina.
- Capacidad para personalizar prendas con diseños exclusivos.
- Experiencia en combinar bordado con tendencias contemporáneas.
- Artesanas con sensibilidad artística, capaces de aportar valor cultural y diferenciación estética a las prendas. Se priorizará la colaboración con mujeres de la provincia, fortaleciendo la cadena de valor local.

7.3 Plan de Contratación

7.3.1 Proceso de selección, contratación y formación del equipo.

El proceso de selección, contratación y formación del equipo se desarrollará bajo ciertos lineamientos técnicos que aseguren la incorporación de talento humano necesario, competente y alineado con los objetivos organizacionales:

1. Reclutamiento y selección:

- Publicación de vacantes en portales especializados de empleo, redes profesionales como LinkedIn y bolsas de empleo universitarias locales.
- Filtro curricular basado en el cumplimiento de requisitos académicos y experiencia previa.
- Aplicación de pruebas técnicas específicas según el puesto.

- Entrevistas estructuradas que evalúen competencias como liderazgo, comunicación y resolución de problemas.
- Para el área de confección, se realizará un acercamiento con colegios técnicos con carreras de corte y confección, a fin de identificar a las mejores estudiantes y promover su inserción laboral en la empresa.

2. Contratación:

- Selección final del candidato con base en criterios de idoneidad técnica y cultural.
- Formalización con contrato laboral acorde a la legislación ecuatoriana.
- Definición de roles, responsabilidades y metas individuales alineadas con los objetivos de la empresa.

3. Inducción y formación:

- Programa de inducción inicial sobre la misión, visión y valores de la organización.
- Capacitación técnica en el uso de herramientas digitales: CRM, ERP, software de gestión logística.
- Formación continua en habilidades comerciales, marketing digital, negociación y servicio al cliente.
- Cursos especializados en producción textil sostenible, economía circular y técnicas de upcycling, motivando la innovación en el diseño y confección de prendas.
- Evaluación periódica de desempeño y planes de mejora individual.

Este proceso busca garantizar la correcta elección de los colaboradores y su desarrollo constante dentro de la organización, fortaleciendo la competitividad y sostenibilidad de la empresa en el merca.

CAPÍTULO VIII: PLAN FINANCIERO

8.1 Estimación de Inversión Inicial

8.1.1 Detalle de los recursos financieros necesarios para iniciar la empresa.

Con respecto a los insumos necesarios para el adecuado funcionamiento de la empresa Lastenia, será necesario maquinaria y equipamiento especializado en producción textil además de mobiliario para el punto de venta, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 9. Inversión inicial necesaria para Lastenia.

Recursos necesarios para iniciar la empresa.			
Concepto	Cantidad	Detalle	Valor
Local (tienda/taller)		garantía y arriendo 1er mes	\$ 1,000.00
Adecuación del local para venta		pintura, mobiliario y decoración	\$ 2,000.00
	3	maniqués	\$ 120.00
	8	perchas	\$ 200.00
	300	colgadores	\$ 128.00
	1	computador y cámaras de seguridad	\$ 800.00
Adecuación del taller		mobiliario	\$ 700.00
Maquinaria y Equipos	2	máquinas de coser industriales	\$ 692.00
	1	maquina overlock	\$ 850.00
	1	computadora para diseño y software	\$ 800.00
	1	impresora	\$ 250.00
Herramientas y Accesorios		tijeras, reglas, cortadora de tela	\$ 400.00
	2	planchas industriales y planchadores	\$ 400.00
	2	mesas de corte	\$ 400.00
Inventario Inicial	40 kg	Ropa deadstock importada	\$ 1,660.00
		Ropa segunda mano nacional	\$ 1,000.00
		telas para forros	\$ 300.00
		hilos, cierres y otras herramientas de costura	\$ 500.00
Marketing Inicial		Branding, logo y fotografía	\$ 400.00
		Página web y redes sociales	\$ 200.00
Gastos legales y permisos		Constitución legal	\$ 200.00
		Registros y patentes municipales	\$ 300.00
Sueldos y Salarios 1er			\$ 3,390.00
Total			\$ 16,690.00

Nota. Elaboración propia.

Cabe recalcar que, para que el producto final tenga una mejor percepción de su valor, se buscará utilizar ropa nueva importada de Estados Unidos que ha sido categorizada por las marcas como deadstock, es decir, prendas de colecciones pasadas que permanecen en inventarios y que las tiendas buscan deshacerse. Para obtener esta materia prima se realizará la importación de lotes de 20 kg bajo la categoría D, este mecanismo permite la importación de mercadería que no exceda los 20 kg ni el valor sobrepase los US\$ 2.000,00 (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2025). A continuación se detalla todos los impuestos y costos que requeriría dicha importación.

Tabla 10. *Importación de ropa en categoría D*

Estimación del cálculo de importación de ropa en categoría D	
1 lote de 20 kg / \$16.5 el kilo : 200 prendas	\$ 330.00
arancel ad valorem	\$ 33.00
impuesto específico	\$ 110.00
base imponible	\$ 473.00
IVA 15%	\$ 70.95
FODINFA	\$ 2.37
Total Impuestos	\$ 216.32
Agende de aduana	\$ 120.00
Envío	\$ 160.00
Total Final	\$ 826.32

Nota. Elaboración propia.

De acuerdo a la comunicación establecida con el proveedor, a medida que se incremente la compra de lotes de ropa, este ofrece mercadería con mayor calidad, es decir, premium con precios competitivos, lo cual sería un avance significativo ya que permite una optimización en la relación beneficio-costos y fortalece el posicionamiento de la marca.

8.2 Plan de Financiamiento

El plan de financiamiento para el proyecto Lastenia, será de una inversión de \$10 014 de fondos propios y un crédito de \$ 6 676 mediante BanEcuador por medio de la línea de crédito denominada Violeta para mujeres emprendedoras debido a sus ventajas financieras con enfoque social.

Se ha decidido la combinación de capital propio y financiamiento externo para equilibrar el riesgo financiero y garantizar una liquidez suficiente que cubra inversiones estratégicas como lo son la importación de lotes deadstock y la habilitación del showroom.

Tabla 11. *Plan de Financiamiento*

Tipo	Valor	Porcentaje
Financiamiento Propio	\$ 10,014.00	60%
Apalancamiento financiero	\$ 6,676.00	40%
Total	\$ 16,690.00	100%

Nota. Elaboración propia.

La estructura de financiamiento de este proyecto se sustenta con el 60% de fondos propios y un 40% de endeudamiento. El uso mayoritario de inversión proveniente de recursos propios permite mantener un control sólido sobre la operación, reducir riesgos de sobreendeudamiento y demostrar compromiso e inversión directa por parte del emprendedor (Ross et al., 2012). El complementar la inversión con un 40% de financiamiento con crédito genera un efecto de apalancamiento positivo, ya que al ampliar la capacidad de inversión inicial, se acelera la consolidación de la marca y permite optimizar la relación entre riesgo y retorno.

Tabla 12. *Crédito Violeta BanEcuador.*

Etiqueta	Anual	Mensual
Cantidad del préstamo	\$ 6,676.00	
Tasa de interés nominal anual	15.00%	1.25%
Tiempo años	3	36
Cuota Fija	\$ 231.43	
Total a pagar	\$ 8,331.33	

Nota. Elaboración propia a partir de información de (BanEcuador, 2025)

La elección del Crédito Violeta del Banco BanEcuador es debido a que este mecanismo financiero ha sido diseñado con condiciones preferenciales para mujeres emprendedoras con necesidades de financiamiento de hasta \$20 000, lo que favorece la inclusión financiera y el acceso al crédito con tasas competitivas (BanEcuador, 2025). Además, este producto permite destinar recursos directamente al fortalecimiento de iniciativas productivas, lo que se alinea con los objetivos de crecimiento de la marca Lastenia.

Como el proyecto necesita financiamiento externo, es importante analizar el resultado o carga que esta acción producirá en la empresa, el método de amortización será el francés con la tasa nominal del crédito del 15%. Para ello se establece el costo de esta operación.

Tabla 13. *Tabla de Amortización del crédito según método francés.*

Mes	Saldo Inicial	Interés	Capital	Cuota Fija	Saldo Final
1	\$ 6,676.00	\$ 83.45	\$147.98	\$ 231.43	\$ 6,528.02
2	\$ 6,528.02	\$ 81.60	\$149.83	\$ 231.43	\$ 6,378.20
3	\$ 6,378.20	\$ 79.73	\$151.70	\$ 231.43	\$ 6,226.50
4	\$ 6,226.50	\$ 77.83	\$153.59	\$ 231.43	\$ 6,072.91
5	\$ 6,072.91	\$ 75.91	\$155.51	\$ 231.43	\$ 5,917.39
6	\$ 5,917.39	\$ 73.97	\$157.46	\$ 231.43	\$ 5,759.93
7	\$ 5,759.93	\$ 72.00	\$159.43	\$ 231.43	\$ 5,600.51
8	\$ 5,600.51	\$ 70.01	\$161.42	\$ 231.43	\$ 5,439.09
9	\$ 5,439.09	\$ 67.99	\$163.44	\$ 231.43	\$ 5,275.65
10	\$ 5,275.65	\$ 65.95	\$165.48	\$ 231.43	\$ 5,110.17
11	\$ 5,110.17	\$ 63.88	\$167.55	\$ 231.43	\$ 4,942.62
12	\$ 4,942.62	\$ 61.78	\$169.64	\$ 231.43	\$ 4,772.98
13	\$ 4,772.98	\$ 59.66	\$171.76	\$ 231.43	\$ 4,601.22
14	\$ 4,601.22	\$ 57.52	\$173.91	\$ 231.43	\$ 4,427.30
15	\$ 4,427.30	\$ 55.34	\$176.08	\$ 231.43	\$ 4,251.22
16	\$ 4,251.22	\$ 53.14	\$178.29	\$ 231.43	\$ 4,072.93
17	\$ 4,072.93	\$ 50.91	\$180.51	\$ 231.43	\$ 3,892.42
18	\$ 3,892.42	\$ 48.66	\$182.77	\$ 231.43	\$ 3,709.65
19	\$ 3,709.65	\$ 46.37	\$185.06	\$ 231.43	\$ 3,524.60
20	\$ 3,524.60	\$ 44.06	\$187.37	\$ 231.43	\$ 3,337.23
21	\$ 3,337.23	\$ 41.72	\$189.71	\$ 231.43	\$ 3,147.52
22	\$ 3,147.52	\$ 39.34	\$192.08	\$ 231.43	\$ 2,955.43
23	\$ 2,955.43	\$ 36.94	\$194.48	\$ 231.43	\$ 2,760.95
24	\$ 2,760.95	\$ 34.51	\$196.91	\$ 231.43	\$ 2,564.04
25	\$ 2,564.04	\$ 32.05	\$199.38	\$ 231.43	\$ 2,364.66
26	\$ 2,364.66	\$ 29.56	\$201.87	\$ 231.43	\$ 2,162.80
27	\$ 2,162.80	\$ 27.03	\$204.39	\$ 231.43	\$ 1,958.40
28	\$ 1,958.40	\$ 24.48	\$206.95	\$ 231.43	\$ 1,751.46
29	\$ 1,751.46	\$ 21.89	\$209.53	\$ 231.43	\$ 1,541.93
30	\$ 1,541.93	\$ 19.27	\$212.15	\$ 231.43	\$ 1,329.77
31	\$ 1,329.77	\$ 16.62	\$214.80	\$ 231.43	\$ 1,114.97
32	\$ 1,114.97	\$ 13.94	\$217.49	\$ 231.43	\$ 897.48
33	\$ 897.48	\$ 11.22	\$220.21	\$ 231.43	\$ 677.28
34	\$ 677.28	\$ 8.47	\$222.96	\$ 231.43	\$ 454.32
35	\$ 454.32	\$ 5.68	\$225.75	\$ 231.43	\$ 228.57
36	\$ 228.57	\$ 2.86	\$228.57	\$ 231.43	-\$ 0.00
TOTALES		\$ 1,655.33	\$ 6,676.00	\$ 8,331.33	

Nota. Elaboración propia

8.3 Sueldos y Salarios

La empresa otorgará sueldos y salarios con los beneficios establecidos por la ley, a quienes se los ha contratado por tiempo completo, mientras que también se contará con servicios freelancer es decir trabajadoras independientes en el ámbito del servicio de bordado artesanal.

Tabla 14. Sueldos de los trabajadores de Lastenia.

Cargo	salario acordado mensual	IESS empleado (9.45%)	IESS empleador (11.15%)	Salario a Recibir por empleado	Salario a pagar por empleador	décimo tercero anual	décimo cuarto anual	Total Anual
Coordinador de Operaciones y Administración	\$600.00	\$56.70	\$66.90	\$543.30	\$666.90	\$600.00	\$600.00	\$9,202.80
Diseñador de moda	\$500.00	\$47.25	\$55.75	\$452.75	\$555.75	\$500.00	\$500.00	\$7,669.00
Costurera 1	\$470.00	\$44.42	\$52.41	\$425.59	\$522.41	\$470.00	\$470.00	\$7,208.86
Costurera 2	\$470.00	\$44.42	\$52.41	\$425.59	\$522.41	\$470.00	\$470.00	\$7,208.86
Vendedor tienda	\$470.00	\$44.42	\$52.41	\$425.59	\$522.41	\$470.00	\$470.00	\$7,208.86
TOTAL PAGOS MENSUALES					\$2,789.87	\$2,510.00	\$2,510.00	
TOTAL PAGO ANUAL								\$38,498.38

Nota. Elaboración propia

Tabla 15. Salarios de Bordadoras Freelancers.

FREELANCERS	Pago Estimado mensual
Bordadora artesanal 1	\$ 300.00
Bordadora artesanal 2	\$ 300.00
Total	\$ 600.00

Nota. Elaboración propia

Los valores obtenidos muestran que la empresa gastaría en costos fijos por el personal con un total de \$1644.81 en sueldos productivos, \$1745.06 en sueldos administrativos \$1745,06 y \$600 en freelancers al mes, lo que representaría un total de \$3389.87.

8.4 Gastos Operativos

Los Gastos Operativos de Lastenia incluyen todos los costos fijos que necesitará la empresa para su funcionamiento en el día a día, los cuales se han determinado de la siguiente forma:

Tabla 16. *Gastos operativos de la marca Lastenia.*

Cuenta	Costo Mensual
Arriendo	\$ 500.00
Servicios básicos	\$ 100.00
Transporte	\$ 30.00
Sueldos administrativos	\$ 1,745.06
Publicidad y Marketing	\$ 280.00
Depreciación equipos administrativos	\$ 10.99
Otros	\$ 80.00
Total	\$ 2,746.05

Nota. Elaboración propia

Se decidió distribuir los gastos operativos asignando una mayor proporción de estos a las prendas de vestir en comparación con los accesorios. Esta decisión es debido a que la producción y comercialización de prendas implica un mayor consumo de recursos, tanto en términos de mano de obra, insumos y procesos de confección, como en requerimientos de control de calidad y almacenamiento. A diferencia de los accesorios que demandan menores recursos de producción y logística; por lo que cargarles de manera proporcional los mismos gastos operativos generaría una distorsión en su estructura de costos.

Tabla 17. *Distribución de Gastos Operativos en torno a los tipos de productos producidos.*

Tipo	Cantidad	Distribución de cargo	Distribución	Carga por unidad
Prendas	390	90%	\$ 2,471.44	\$ 6.34
Accesorios	300	10%	\$ 274.60	\$ 0.92
Total	690		\$ 2,746.05	

Nota. Elaboración propia

Con esta forma de distribución se busca evitar inflar los precios de los accesorios y mantenerlos en un rango atractivo para el consumidor, mientras que las prendas absorben una mayor proporción de los costos. Esto permite equilibrar la estrategia de precios, asegurar márgenes sostenibles y responder a la disposición de pago del cliente según el tipo de producto

8.5 Depreciaciones

La depreciación representa la estimación contable del desgaste del equipo usado en el proceso de producción (Ross et al., 2012). En este proyecto, se considera la depreciación dentro de la estructura de costos con el fin de reflejar de manera más realista el consumo de los recursos productivos, tales como maquinaria de confección, equipos de oficina y mobiliario.

Tabla 18. Depreciación de la Maquinaria

Equipos de Producción	C	Precio Unitario	V. Residual %	Valor Residual	Vida Útil	Depreciación Anual	Depreciación Anual Total
Maquina Recta Industrial	2	\$ 346.00	10%	\$ 34.60	5	\$ 62.28	\$ 124.56
Maquina Overlock Industrial	1	\$ 850.00	10%	\$ 85.00	5	\$ 153.00	\$ 53.00
Cortadora Industrial	1	\$ 270.00	10%	\$ 27.00	5	\$ 48.60	\$ 48.60
Plancha Industrial	2	\$ 99.00	10%	\$ 9.90	5	\$ 17.82	\$ 35.64
Computadora para diseño (taller)	1	\$ 488.63	15%	\$ 73.29	3	\$ 138.45	\$ 138.45
Total Dep. Mensual							\$ 41.69
Equipos Administrativos							
Impresora Multifuncional	1	\$ 249.99	10%	\$ 25.00	5	\$ 45.00	\$ 45.00
Computadora para Local	1	\$ 306.80	15%	\$ 46.02	3	\$ 86.93	\$ 86.93
Total Dep. Admin Mensual							\$ 10.99
Total dep. Anual							\$
Totales							632.17

Nota. Elaboración propia

Se incluye la depreciación calculada con el método de línea recta que permite distribuir el costo de los activos durante su vida útil en el costo de producción de cada prenda garantizando una asignación más justa y sistemática a los periodos contables.

8.6 Proyecciones Financieras

8.6.1 Proyecciones de producción.

En primer lugar, se estima la producción en base a la capacidad instalada del 100% y se lo calcula en función de las horas disponibles de trabajo y el rendimiento esperado de las dos costureras en la confección de prendas. De esta manera se logra establecer el volumen máximo de producción teórica de la empresa que podría alcanzar con condiciones óptimas de operación, sin interrupciones ni pérdidas de eficiencia. Esta proyección es un punto de referencia inicial para la planificación de los costos y precios, y a partir de este escenario ideal se puede contrastar con diferentes niveles de utilización de la capacidad instalada.

8.6.1.1 Estimación de precios.

Tabla 19. Estimación de la producción de prendas en base a una capacidad del 100%.

Prenda	Cantidad	Tiempo Estimado por unidad (min)	Total tiempo (min)	% del tiempo total	Costo por tipo	Costo por prenda
Blusas	190	40	7600	40%	\$ 376.00	\$ 1.98
Chalecos	120	40	4800	25%	\$ 237.47	\$ 1.98
Faldas	40	40	1600	8%	\$ 79.16	\$ 1.98
Vestidos	4	50	2000	11%	\$ 98.95	\$ 2.47
Lazos/cintillos +scrunchies	300	10	3000	16%	\$ 148.42	\$ 0.49
Total	690		19000	100%	\$ 940.00	
			Total horas	317		

Nota. Elaboración propia

En torno a la producción en base a la capacidad instalada del 100% y una estimación con capacidades del 70% y 50%, se establecen los costos de producción, y en el precio se toma en cuenta que el estudio de mercado sugirió que los precios se deberían ubicar entre los \$20 y \$30.

- **Línea Regular Upcycled**

Tabla 20. *Cálculo de Costos y Precio de Blusas Upcycled marca Lastenia.*

Blusas				
	Costos Unitarios	Número de prendas		
		Capacidad: 100% 160	Capacidad: 70% 112	Capacidad: 50% 80
Tela	\$ 2.50	\$ 400.00	\$ 280.00	\$ 200.00
Insumos (hilos, cierres, etc)	\$ 1.00	\$ 160.00	\$ 112.00	\$ 80.00
Depreciación	\$ 0.06	\$ 9.67	\$ 6.77	\$ 4.83
Mano de Obra	\$ 1.98	\$ 316.63	\$ 221.64	\$ 158.32
Empaques	\$ 0.60	\$ 96.00	\$ 67.20	\$ 48.00
Total Costo Directo	\$ 6.14	\$ 982.30	\$ 687.61	\$ 491.15
Costos Indirectos	\$ 6.34	\$ 1,013.93		
Total Costos	\$ 12.48	\$ 1,996.22		
Utilidad 40%	\$ 4.99	\$ 998.11		
Precio sin IVA	\$ 17.47	\$ 2,994.34		
IVA 15%	\$ 2.62	\$ 419.21		
PRECIO FINAL	\$ 20.09	\$ 3,213.92		

Nota. Elaboración propia

Tabla 21. *Cálculo de Costos y Precio de Chalecos Upcycled marca Lastenia.*

Chalecos				
	Costos Unitarios	Número de prendas		
		Capacidad: 100% 90	Capacidad: 70% 63	Capacidad: 50% 44
Tela	\$ 3.00	\$ 270.00	\$ 189.00	\$ 132.00
Insumos (hilos, cierres, etc)	\$ 1.00	\$ 90.00	\$ 63.00	\$ 44.00
Depreciación	\$ 0.06	\$ 5.44	\$ 3.81	\$ 2.66
Mano de Obra	\$ 1.98	\$ 178.11	\$ 124.67	\$ 87.07
Empaques	\$ 0.60	\$ 54.00	\$ 37.80	\$ 26.40
Total Costo Directo	\$ 6.64	\$ 597.54	\$ 418.28	\$ 292.13
Costos Indirectos	\$ 6.34	\$ 570.33		
Total Costos	\$ 12.98	\$ 1,167.88		
Utilidad 40%	\$ 5.19	\$ 583.94		
Precio sin IVA	\$ 18.17	\$ 1,751.81		
IVA 15%	\$ 2.73	\$ 262.77		
PRECIO FINAL	\$ 20.89	\$ 2,014.59		

Nota. Elaboración propia

Tabla 22. *Cálculo de Costos y Precio de Faldas Upcycled marca Lastenia.*

Faldas					
	Costos Unitarios	Número de prendas			
		Capacidad: 100%	Capacidad: 70%	Capacidad: 50%	
		40	78	20	
Tela	\$ 4.00	\$ 160.00	\$ 312.00	\$ 80.00	
Insumos (hilos, cierres, etc)	\$ 1.50	\$ 60.00	\$ 117.00	\$ 30.00	
Depreciación	\$ 0.06	\$ 2.42	\$ 4.71	\$ 1.21	
Mano de Obra	\$ 1.98	\$ 79.16	\$ 154.36	\$ 39.58	
Empaques	\$ 0.60	\$ 24.00	\$ 46.80	\$ 12.00	
Total Costo Directo	\$ 8.14	\$ 325.57	\$ 634.87	\$ 162.79	
Costos Indirectos	\$ 6.34	\$ 253.48			
Total Costos	\$ 14.48	\$ 579.06			
Utilidad 40%	\$ 5.79	\$ 289.53			
Precio sin IVA	\$ 20.27	\$ 868.58			
IVA 15%	\$ 3.04	\$ 130.29			
PRECIO FINAL	\$ 23.31	\$ 998.87			

Nota. Elaboración propia

Tabla 23. *Cálculo de Costos y Precio de Vestidos Upcycled marca Lastenia.*

Vestidos					
	Costos Unitarios	Número de prendas			
		Capacidad: 100%	Capacidad: 70%	Capacidad: 50%	
		40	39	20	
Tela	\$ 6.00	\$ 240.00	\$ 234.00	\$ 120.00	
Insumos (hilos, cierres, etc)	\$ 1.50	\$ 60.00	\$ 58.50	\$ 30.00	
Depreciación	\$ 0.06	\$ 2.42	\$ 2.36	\$ 1.21	
Mano de Obra	\$ 2.47	\$ 98.95	\$ 96.47	\$ 49.47	
Empaques	\$ 0.60	\$ 24.00	\$ 23.40	\$ 12.00	
Total Costo Directo	\$ 10.63	\$ 425.36	\$ 414.73	\$ 212.68	
Costos Indirectos	\$ 6.34	\$ 253.48			
Total Costos	\$ 16.97	\$ 678.85			
Utilidad 40%	\$ 6.79	\$ 339.42			
Precio sin IVA	\$ 23.76	\$ 1,018.27			
IVA 15%	\$ 3.56	\$ 152.74			
PRECIO FINAL	\$ 27.32	\$ 1,171.01			

Nota. Elaboración propia

Tabla 24. *Cálculo de Costos y Precio de Lazos/ Cintillos & Scrunchies Upcycled marca Lastenia.*

Lazos/ Cintillos & Scrunchies					
	Costos Unitarios	Número de prendas			
		Capacidad: 100%	Capacidad: 70%	Capacidad: 50%	
		300	213	150	
Tela	\$ 0.20	\$ 60.00	\$ 42.60	\$ 30.00	
Insumos (hilos, vinchas, deco)	\$ 0.35	\$ 105.00	\$ 74.55	\$ 52.50	
Depreciación	\$ 0.06	\$ 18.12	\$ 12.87	\$ 9.06	
Mano de Obra	\$ 0.49	\$ 148.42	\$ 105.38	\$ 74.21	
Empaques	\$ 0.10	\$ 30.00	\$ 21.30	\$ 15.00	
Total Costo Directo	\$ 1.21	\$ 361.55	\$ 256.70	\$ 180.77	
Costos Indirectos	\$ 0.92	\$ 274.60			
Total Costos	\$ 2.12	\$ 636.15			
Utilidad 40%	\$ 1.06	\$ 254.46			
Precio sin IVA	\$ 3.18	\$ 890.61			
IVA 15%	\$ 0.48	\$ 133.59			
PRECIO FINAL	\$ 3.66	\$ 1,024.20			

Nota. Elaboración propia

- **Línea premium Bordada.**

Tabla 25. *Cálculo de Costos y Precio de Blusas Bordadas marca Lastenia.*

Blusas Bordadas					
	Costos Unitarios	Número de prendas			
		Capacidad: 100%	Capacidad: 70%	Capacidad: 50%	
		30	21	15	
Tela	\$ 2.50	\$ 75.00	\$ 52.50	\$ 37.50	
Insumos (hilos, cierres, etc)	\$ 1.00	\$ 30.00	\$ 21.00	\$ 15.00	
Depreciación	\$ 0.06	\$ 1.81	\$ 1.27	\$ 0.91	
Mano de Obra	\$ 1.98	\$ 59.37	\$ 41.56	\$ 29.68	
Bordado a mano	\$ 10.00	\$ 300.00	\$ 210.00	\$ 150.00	
Empaques	\$ 0.60	\$ 18.00	\$ 12.60	\$ 9.00	
Total Costo Directo	\$ 16.14	\$ 484.18	\$ 338.93	\$ 242.09	
Costos Indirectos	\$ 6.34	\$ 190.11			
Total Costos	\$ 22.48	\$ 674.29			
Utilidad 40%	\$ 8.99	\$ 337.15			
Precio sin IVA	\$ 31.47	\$ 1,011.44			
IVA 15%	\$ 4.72	\$ 151.72			
PRECIO FINAL	\$ 36.19	\$ 1,163.15			

Nota. Elaboración propia

Tabla 26. *Cálculo de Costos y Precio de Chalecos Bordados marca Lastenia.*

Chalecos Bordados					
	Costos Unitarios	Número de prendas			
		Capacidad: 100%	Capacidad: 70%	Capacidad: 50%	
		30	29	15	
Tela	\$ 3.50	\$ 105.00	\$ 101.50	\$ 52.50	
Insumos (hilos, cierres, etc)	\$ 1.00	\$ 30.00	\$ 29.00	\$ 15.00	
Depreciación	\$ 0.05	\$ 1.60	\$ 1.55	\$ 0.80	
Mano de Obra	\$ 1.98	\$ 59.37	\$ 57.39	\$ 29.68	
Bordado a mano	\$ 10.00	\$ 300.00	\$ 290.00	\$ 150.00	
Empaques	\$ 0.60	\$ 18.00	\$ 17.40	\$ 9.00	
Total Costo Directo	\$ 17.13	\$ 513.97	\$ 496.84	\$ 256.98	
Costos Indirectos	\$ 6.34	\$ 95.06			
Total Costos	\$ 23.47	\$ 609.02			
Utilidad 40%	\$ 9.39	\$ 304.51			
Precio sin IVA	\$ 32.86	\$ 913.54			
IVA 15%	\$ 4.93	\$ 137.03			
PRECIO FINAL	\$ 37.79	\$ 1,050.57			

Nota. Elaboración propia

Los precios establecidos reflejan los costos de producción y los recursos invertidos en cada línea, además de la que se ha establecido una utilidad del 40% sobre el costo de cada prenda con el objetivo de mantener precios competitivos y en el rango que demandaron las encuestadas, pero sosteniendo la viabilidad financiera del emprendimiento. Todas las prendas deben pagar IVA debido a la identidad tributaria de la marca que corresponde a RIMPE emprendedor.

8.6.1.2 Análisis de Escenarios: Estimación de producción y ventas mensuales.

Con el fin de proyectar escenarios realistas y poder evaluar la sostenibilidad del modelo de negocio, a continuación se presenta una estimación de la producción y las ventas mensuales considerando tres niveles de capacidad productiva: 100%, 70% y 50%. Para estos cálculos se usa un precio fijo, el cual fue establecido a la capacidad del 100%, ya que el objetivo es ver cómo cambia la rentabilidad por la variación de la capacidad.

Tabla 27. *Estimado de la Producción y Venta Mensual a capacidad plena 100%.*

Producto	Unidades a producir mensuales	Precio Unitario	Ventas Netas	Costo de Ventas
Blusas	160	\$ 17.47	\$ 2,794.71	\$ 982.30
Blusas Bordadas	30	\$ 31.47	\$ 944.01	\$ 484.18
Chalecos	90	\$ 18.17	\$ 1,635.03	\$ 597.54
Chalecos Bordados	30	\$ 32.86	\$ 985.71	\$ 513.97
Faldas	40	\$ 20.27	\$ 810.68	\$ 325.57
Vestidos	40	\$ 23.76	\$ 950.38	\$ 425.36
Lazos/Cintillos &Scrunchies	300	\$ 3.18	\$ 954.23	\$ 361.55
Totales			\$ 9,074.75	\$ 3,690.47

Nota. Elaboración propia

Tabla 28. *Estado de Resultados Mensual a capacidad plena 100%*

Estado de Resultados Mensual a capacidad plena 100%	
Ingresos Brutos	\$ 9,074.75
(-) Costo de Ventas	\$ 3,690.47
Utilidad Bruta	\$ 5,384.27
(-) Gastos Operativos	\$ 2,746.05
Utilidad Operativa	\$ 2,638.22
(-) Gastos Financieros	\$ 83.45
Resultado antes de impuestos	\$ 2,554.77

Nota. Elaboración propia

Tabla 29. *Estimado de la Producción y Venta Mensual a capacidad plena 70%.*

Producto	Unidades a producir mensuales	Precio Unitario	Ventas Netas	Costo de Ventas
Blusas	112	\$ 17.47	\$ 1,956.30	\$ 687.61
Blusas Bordadas	21	\$ 31.47	\$ 660.81	\$ 338.93
Chalecos	63	\$ 18.17	\$ 1,144.52	\$ 418.28
Chalecos Bordados	21	\$ 32.86	\$ 690.00	\$ 496.84
Faldas	28	\$ 20.27	\$ 567.47	\$ 634.87
Vestidos	28	\$ 23.76	\$ 665.27	\$ 414.73
Lazos/Cintillos &Scrunchies	210	\$ 3.18	\$ 667.96	\$ 256.70
Totales			\$ 6,352.32	\$ 3,247.95

Nota. Elaboración propia

Tabla 30. *Estado de Resultados Mensual a capacidad plena 70%*

Estado de Resultados Mensual a capacidad plena 70%	
Ingresos Brutos	\$ 6,352.32
(-) Costo de Ventas	\$ 3,247.95
Utilidad Bruta	\$ 3,104.37
(-) Gastos Operativos	\$ 2,746.05
Utilidad Operativa	\$ 358.33
(-) Gastos Financieros	\$ 83.45
Resultado antes de impuestos	\$ 274.88

Nota. Elaboración propia

Tabla 31. *Estimado de la Producción y Venta Mensual a capacidad plena 50%.*

Producto	Unidades a producir mensuales	Precio Unitario	Ventas Netas	Costo de Ventas
Blusas	80	\$ 17.47	\$ 1,397.36	\$ 491.15
Blusas Bordadas	15	\$ 31.47	\$ 472.00	\$ 242.09
Chalecos	44	\$ 18.17	\$ 799.35	\$ 292.13
Chalecos Bordados	15	\$ 32.86	\$ 492.86	\$ 256.98
Faldas	20	\$ 20.27	\$ 405.34	\$ 162.79
Vestidos	20	\$ 23.76	\$ 475.19	\$ 212.68
Lazos/Cintillos &Scrunchies	150	\$ 3.18	\$ 477.11	\$ 180.77
Totales			\$ 4,519.21	\$ 1,838.60

Nota. Elaboración propia

Tabla 32. *Estado de Resultados Mensual a capacidad plena 50%*

Estado de Resultados Mensual a capacidad plena 50%	
Ingresos Brutos	\$ 4,519.21
(-) Costo de Ventas	\$ 1,838.60
Utilidad Bruta	\$ 2,680.61
(-) Gastos Operativos	\$ 2,746.05
Utilidad Operativa	-\$ 65.44
(-) Gastos Financieros	\$ 83.45
Resultado antes de impuestos	-\$ 148.89

Nota. Elaboración propia.

Esta simulación permite visualizar el comportamiento del negocio bajo distintos niveles de utilización de los recursos, tomando en cuenta factores como la disponibilidad de mano de obra, materiales y demanda del mercado. De esta forma, se busca identificar tanto el potencial máximo de la operación como los márgenes de seguridad en caso de que la producción no logre alcanzar su capacidad total.

Se obtuvo que la producción a a la capacidad del 100% y del 70% es rentable mientras que para la del 50% no. Los resultados indican que al producir solo a la mitad de la capacidad instalada, los ingresos no logran cubrir los costos fijos y financieros, por lo que se requiere al menos un 70% de capacidad para alcanzar un punto de equilibrio y que el negocio sea rentable.

8.6.1.3 *Estimación de producción y ventas anuales.*

Para la proyección de las ventas anuales de Lastenia se optó por utilizar un promedio de capacidad, de esta manera se busca una estimación más realista y equilibrada. Esta metodología permite un escenario no sesgado que toma en cuenta que el negocio esta en una etapa inicial, lo que hace que la capacidad varíe en sus primeros meses y hasta años.

Se analizan los diferentes niveles de eficiencia, de esta manera, se evita una sobrestimación basada únicamente en la capacidad máxima, pero también una subestimación excesiva al tomar en cuenta únicamente escenarios pesimistas. La producción promedio es el escenario del 73.33% que corresponde al escenario promedio.

Tabla 33. *Estimado de la Producción y Venta Mensual a capacidad promedio del 73.33%*

Producto	Unidades a producir mensuales	Precio Unitario	Ventas Netas	Costo de Ventas
Blusas	118	\$ 17.47	\$ 2,061.10	\$ 724.44
Blusas Bordadas	22	\$ 31.47	\$ 692.27	\$ 355.07
Chalecos	60	\$ 18.17	\$ 1,090.02	\$ 398.36
Chalecos Bordados	22	\$ 32.86	\$ 722.85	\$ 376.91
Faldas	29	\$ 20.27	\$ 587.74	\$ 236.04
Vestidos	29	\$ 23.76	\$ 689.03	\$ 308.39
Lazos/Cintillos & Scrunchies	222	\$ 3.18	\$ 706.13	\$ 267.54
Totales			\$ 6,549.14	\$ 2,666.76

Nota. Elaboración propia

Tabla 34. Estado de Resultados Mensual Promedio entre 100%, 70% y 50% para la marca Lastenia.

Estado de Resultados Mensual Promedio: 73.33%		
Ingresos Brutos promedio	\$	6,549.14
(-) Costo de Ventas Promedio	\$	2,666.76
Utilidad Bruta	\$	3,882.39
(-) Gastos Operativos	\$	2,746.05
Utilidad Operativa	\$	1,136.34
(-) Gastos Financieros	\$	83.45
Resultado antes de impuestos	\$	1,052.89

Nota. Elaboración propia

En este sentido, se utiliza el estado de resultados mensual promedio para proyectar el estado de resultados anual. De esta manera se busca suavizar las variaciones mensuales de la producción y ventas para tener una estimación realista del desempeño esperado de Lastenia.

Tabla 35. Estado de Resultados Anual Proyectado para la marca Lastenia.

Estado de Resultados Anual Proyectado		
Ingresos Brutos	\$	78,589.72
(-) Costo de Ventas	\$	32,001.08
Utilidad Bruta	\$	46,588.64
(-) Gastos Operativos	\$	37,972.58
Utilidad Operativa	\$	8,616.05
(-) Gastos Financieros	\$	874.09
Resultado antes de impuestos	\$	7,741.97
(-) Impuesto RIMPE EMPRENDEDOR 1.50%	\$	726.35
(-) PTU 15%	\$	1,161.29
Utilidad Neta Anual	\$	5,854.33

Nota. Elaboración propia

El Estado de Resultados Anual Proyectado refleja que el negocio es rentable ya que alcanza una utilidad neta de \$5,854.3 al cierre del ejercicio. Aunque la marca proyecta un margen bruto del 59%, demostrando un adecuado control de los costos de ventas, los gastos operativos representan el 48% que es una proporción considerable de los ingresos teniendo en cuenta que es una empresa pequeña que recién se pondrá en marcha.

Este constituiría el principal desafío de eficiencia, sin embargo, se tratan de rubros necesarios para garantizar una adecuada gestión y posicionamiento de la marca. Además, a un mediano plazo con el incremento de la capacidad de ventas, la proporción de los gastos operativos se verá reducida, mejorando el margen de rentabilidad del negocio.

8.7 Punto de Equilibrio

A continuación se calcula el punto de equilibrio, el cual es importante ya que permite medir el nivel mínimo de ventas que Lastenia debería alcanzar para no tener pérdidas y cubrir costos fijos y variables. Es un indicador clave para emprendimientos nuevos porque ayuda a determinar si el modelo de negocio puede generar utilidades con escenarios realistas.

Tabla 36. *Punto de Equilibrio de la marca Lastenia.*

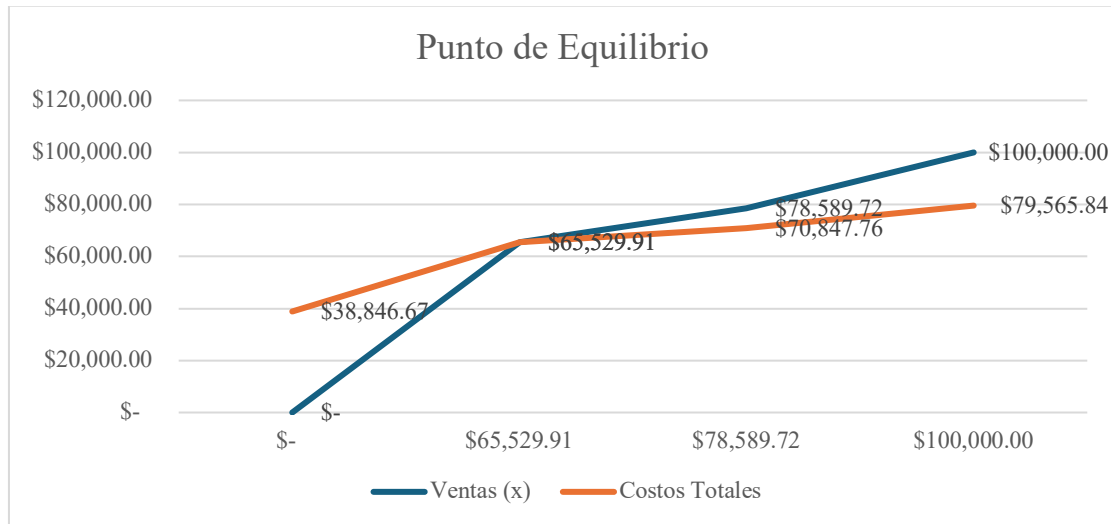
Punto de Equilibrio	
costos fijos	\$ 38,846.67
1- costo de ventas/ ventas	\$ 0.59
Punto de Equilibrio	\$ 65,529.91

Nota. Elaboración propia

El punto de equilibrio obtenido es de \$ 65529.91 en ventas anuales, lo cual constituye una referencia para la empresa de que debe alcanzar este nivel de ingresos para cubrir en su totalidad sus costos fijos y variables, sin embargo, en este punto no estaría generando pérdidas ni utilidades.

Este valor obtenido representa un indicador clave de la viabilidad del negocio, ya que permite dimensionar el esfuerzo comercial que debe hacer la marca para superar la barrera de los costos y comenzar a generar rentabilidad que es el objetivo de toda empresa. Este margen de seguridad por sobre el punto de equilibrio dependerá de la capacidad de producción y del nivel de ventas alcanzado, siendo fundamental implementar estrategias de marketing y control de costos que permitan alcanzar y superar este umbral.

Figura 19. Representación gráfica del punto de equilibrio para la marca Lastenia.



Nota. Elaboración propia

En el gráfico representado se puede observar que el punto de equilibrio se encuentra donde la línea que grafica a las ventas se topa con la que representa los costos totales. Toda el área que se encuentra debajo de este punto indica perdidas para la empresa mientras el área superior indica ganancias. En torno a los cálculos realizados anteriormente, las ventas proyectadas anuales fueron de \$78 589.72 y las ventas del punto de equilibrio son \$65 529.91, lo que significa que superan el punto de equilibrio en aproximadamente \$13 059,81 lo que indica que indica que bajo un escenario neutro de capacidad productiva, la empresa cubre sus costos y obtiene una utilidad neta positiva.

8.8 Evaluación Financiera del Proyecto.

La evaluación financiera del proyecto corresponde a una etapa fundamental para determinar la viabilidad económica y potencial de rentabilidad de la marca Lastenia. Este análisis permite identificar el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial, estimar el valor presente de los flujos de efectivo y calcular la tasa de rendimiento que el proyecto puede generar (Ross et al., 2012). A continuación se abordarán tres indicadores financieros clave: el Periodo de Recuperación de la Inversión (Payback), el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), los cuales proporcionan una visión integral de la rentabilidad y los riesgos asociados al proyecto.

Tabla 37. *Flujo Neto del Efectivo para la marca Lastenia y su proyección a 5 años con una tasa del crecimiento de 5% en ventas.*

Flujo Neto del Efectivo													
PROYECCIÓN DE													
CRECIMIENTO DEL 5%													
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5							
		\$											
Ingresos Brutos	78,589.72	\$	82,519.21	\$	86,645.17	\$	90,977.43	\$	95,526.30				
(-) Costo de Ventas incluye depreciaciones	\$	32,001.08	\$	33,601.14	\$	35,281.19	\$	37,045.25	\$	38,897.52			
		\$											
Utilidad Bruta	46,588.64	\$	48,918.07	\$	51,363.97	\$	53,932.17	\$	56,628.78				
		\$											
(-) Gastos Operativos	37,972.58	\$	39,111.76	\$	40,285.12	\$	41,493.67	\$	42,738.48				
		\$											
(-) Gastos Financieros	874.09	\$	568.17	\$	213.07		0		0				
		\$											
Resultado antes de impuestos	7,741.97	\$	9,238.14	\$	10,865.79	\$	12,438.50	\$	13,890.30				
		\$											
(-) Impuesto RIMPE EMPRENDEDOR 1.50%	726.35	\$	785.29	\$	847.18	\$	912.16	\$	980.39				
		\$											
(-) PTU 15%	1,161.29	\$	1,385.72	\$	1,629.87	\$	1,865.78	\$	2,083.55				
		\$											
Utilidad Neta Contable Anual	5,854.33	\$	7,067.13	\$	8,388.74	\$	9,660.57	\$	10,826.36				
		\$											
(+) depreciaciones	632.17	\$	632.17	\$	632.17	\$	632.17	\$	632.17				
FLUJO NETO DEL EFECTIVO	-\$	\$	16,690.00	\$	6,486.50	\$	7,699.30	\$	9,020.91	\$	10,292.74	\$	11,458.53

Nota. Elaboración propia

El flujo neto de efectivo representa la diferencia entre los ingresos y los egresos durante un periodo determinado, reflejando la capacidad del negocio para generar liquidez y cumplir con sus obligaciones financieras. Para este proyecto, los ingresos se proyectaron con un crecimiento anual del 5% en las ventas, mientras que los gastos operativos se estimaron incrementándose en torno a un 3% anual tomando en cuenta el efecto de la inflación en los costos. Se han restado las depreciaciones porque estaban incluidas en los costos y estas no representan salida de dinero en el flujo de efectivo, mientras que los pagos de capital son una salida real de dinero por lo que se restan al flujo.

Tabla 38. *Flujo Neto del Efectivo Resumen.*

Año	Flujo Neto		Flujo Acumulado	
0	-\$	16,690.00		
1	\$	6,486.50	-\$	10,203.50
2	\$	7,699.30	-\$	2,504.20
3	\$	9,020.91	\$	6,516.71
4	\$	10,292.74	\$	16,809.44
5	\$	11,458.53	\$	28,267.98

Nota. Elaboración propia

Tabla 39. *Payback, VAN y TIR para la marca Lastenia.*

payback	2.37
VAN	\$12,285.43
TIR	40%

Nota. Elaboración propia

- **Payback:** Con respecto al resultado del payback se ha determinado que el proyecto Lastenia recuperará la inversión inicial en aproximadamente 2 años y 4 meses, lo cual es positivo para la liquidez de la marca.
- **VAN:** El valor actual neto calculado con la tasa de descuento referencial del 15% debido a que esta es representativa para startups con enfoques sostenibles en Latinoamérica, además que es el costo de la deuda. El resultado es positivo e indica que, descontando los flujos de efectivo, en 5 años el proyecto generará \$12,285.43 adicionales sobre la inversión inicial.
- **TIR:** La tasa interna de retorno del proyecto es de 40% el cual es mayor a la tasa de descuento del 15% lo que demuestra que Lastenia ofrece un rendimiento esperado mayor que el costo de oportunidad del capital.

En conjunto los resultados de estos indicadores demuestran que el proyecto de moda upcycling Lastenia, recupera la inversión de una manera eficiente y es rentable, siendo capaz de generar valor sostenido a largo plazo, ofreciendo beneficios que respaldan la toma de decisiones estratégicas y reforzará la confianza de futuras inversiones a mediano y largo plazo.

CAPÍTULO IX: ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN

9.1 Estrategias de Expansión

9.1.1 Plan de crecimiento a mediano y largo plazo.

El crecimiento empresarial no busca solamente el incrementar ventas, sino que requiere de una estrategia integral que asegure la sostenibilidad del negocio en el tiempo. Según Kotler y Keller (2016), el desarrollo de un plan de crecimiento implica identificar oportunidades de expansión a nuevos mercados y de diversificar la oferta de productos para responder a las demandas cambiantes del consumidor.

8.8.1.1 Expansión Geográfica

Mediano plazo (2-5 años).

- Consolidar la marca Lastenia en el mercado local por medio de una mayor presencia en ferias y pop-ups, especialmente en aquellas impulsadas por los organismos gubernamentales como el Municipio de Riobamba y la Prefectura de Chimborazo quienes abren oportunidades a los emprendedores para la participación en ferias populares tanto en la ciudad como en otras provincias.
- Desarrollar un canal de tienda online que sea eficiente para atender la demanda nacional de prendas upcycled.
- Fortalecer la marca en el mercado nacional con puntos de venta estableciendo alianzas con concept stores de productos artesanales y moda sostenible en Quito, Guayaquil y Cuenca.

Largo plazo (10 años)

- Expandirse a mercados internacionales como Latinoamérica y Norteamérica aprovechando el crecimiento del apoyo e interés a la moda sostenible y circular.
- Generar convenios con grandes cadenas minoristas que buscan proyectar un compromiso ambiental y social, estas suelen otorgar espacios de visibilidad a marcas emergentes sostenibles.

Este tipo de colaboraciones ya se ha visto en casos como Ikea con Rags2Riches de Filipinas, donde una corporación tradicional integra en su portafolio a un

emprendimiento de impacto, logrando beneficios mutuos, visibilidad y ventas para la marca emergente, y reputación sostenible para la cadena global.

8.8.1.2 Diversificación de productos.

Mediano plazo (2-5 años).

- Ampliar la línea de prendas como denim intervenido, pantalones y chaquetas.
- Lanzar colecciones con bolsos y carteras con textiles reciclados y retazos de producción.
- Implementar colaboraciones con artistas locales para colecciones capsula exclusivas.

Largo plazo (10 años)

- Desarrollar una línea de decoración de hogar textil upcycled, como cojines, mantas y otros accesorios.
- Integrar innovación textil con fibras recicladas certificadas, teñidos ecológicos y tecnologías emergentes como la impresión 3D.
- Crear una línea premium con bordados artesanales, posicionando la marca como referente internacional en moda circular de alta gama.

8.8.1.3 Consolidación y posicionamiento.

Mediano plazo (2-5 años).

- Fortalecer la identidad de marca y la comunidad digital, con un storytelling fuerte y convirtiendo a las clientes en embajadoras de la marca.
- Diseñar un sistema de producción flexible que combine talleres locales y bordadoras artesanales.
- Iniciar procesos para obtener certificaciones de sostenibilidad oficiales.

Largo plazo (10 años)

- Posicionarse como referente latinoamericano en moda upcycled y circular.

- Crear un modelo muy bien diseñado de franquicias en mercados internacionales que garantice estandarización mínima y storytelling auténtico.
- Impulsar programas de economía circular en Institutos Superiores y Universidades con programas de estudios en diseño de modas.

Plan de innovación y diseño de nuevas colecciones.

La innovación constituye un factor clave en la industria de la moda sostenible para lograr mantener la competitividad y la diferenciación de la marca. En este sentido, el plan de innovación y diseño de nuevas colecciones de Lastenia se enfocará en la creación continua de propuestas únicas de valor, basadas en tres ejes principales: creatividad, sostenibilidad y adaptación a tendencias.

- **Calendario semestral de lanzamientos de colecciones cápsula.**

Cada colección estará inspirada en temáticas artísticas, culturales o medioambientales que conecten con el consumidor consciente. Estas aportarán novedad al portafolio de la marca y reforzarán su mensaje de upcycling y el consumo responsable.

- **Procesos de co-creación**

Se buscará establecer colaboraciones con artistas, diseñadores emergentes y comunidades locales, para integrar diversidad de estilos y fortalecer la identidad artesanal de la marca.

- **Uso de nuevos materiales reciclados y tecnologías textiles innovadoras,**

Se utilizarán fibras certificadas, teñidos naturales y aplicaciones digitales para el diseño de patrones, con el objetivo de optimizar recursos y reducir el impacto ambiental.

- **Retroalimentación directa del cliente,**

Se aprovecharán herramientas digitales como encuestas y feedback en redes sociales, análisis de tendencias de consumo y pruebas de prototipos, asegurando que las colecciones respondan tanto a la identidad de la marca como a las preferencias del mercado.

CAPÍTULO X: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 Conclusiones

10.1.1 Recapitulación de los puntos clave del plan de negocios que han sido cubiertos.

El presente trabajo de investigación permitió diseñar un plan de negocios para una marca emergente de moda femenina con enfoque creativo y sostenible en la ciudad de Riobamba, integrando los elementos estratégicos, operativos y financieros necesarios para garantizar su viabilidad. Los hallazgos y análisis realizados conducen a las siguientes conclusiones en base a los objetivos establecidos para este plan:

1. A partir del diagnóstico del mercado de moda femenina en Riobamba, se identificó un perfil del consumidor objetivo que es consciente de la sostenibilidad, además que presenta interés en propuestas innovadoras de diseño y producción responsable, todo esto, confirma la existencia de una oportunidad para introducir un emprendimiento de moda upcycling.

Asimismo, el estudio de la competencia directa e indirecta ayudó a reconocer que la ciudad todavía no se ha incursionado en esta rama de la moda por lo que es necesario crear espacios de diferenciación de la moda tradicional pero también de fortalecer la comunicación del valor agregado del proyecto para que la misión y objetivos del proyecto sean claramente receptados por los consumidores.

2. Se ha definido una identidad de marca sólida, sustentada en la creatividad y la sostenibilidad, acompañada de una misión y visión alineadas con los valores del consumo responsable. La propuesta de valor de Lastenia, basada en el rescate de textiles y la confección artesanal de prendas únicas junto con estrategias fuertes de storytelling creativo, ofrece un elemento diferenciador frente a las marcas tradicionales de moda rápida.
3. En cuanto a la estrategia de marketing y ventas, se estableció un plan integral que combina tanto canales digitales y de experiencia en showrooms, destacando la importancia de las redes sociales, el comercio electrónico y la participación en ferias locales gubernamentales. Estas acciones deben orientarse a principalmente educar al consumidor sobre la calidad y diferenciación del producto, ya que culturalmente no ha estado familiarizado con conceptos de moda circular y

upcycling, esto permite posicionar a la marca en un segmento que valora la autenticidad, el diseño exclusivo y el impacto positivo en el medio ambiente.

4. La estructura organizativa y operativa propuesta demuestra que es viable implementar un sistema de producción sostenible, con control de calidad artesanal y una gestión eficiente de los recursos humanos. Tomando en cuenta que, en la etapa inicial, la marca no puede destinar grandes recursos a la contratación de personal administrativo sino que la prioridad debe centrarse en la producción y en el desarrollo de diseños innovadores por lo que se debe trabajar con artesanas freelancers. Este enfoque fortalece la eficiencia del plan de negocios y contribuye a la generación de empleo y al desarrollo de la economía circular en la región.
5. Finalmente, el análisis financiero evidenció la viabilidad económica del proyecto, reflejada en indicadores positivos como un período de recuperación de la inversión Payback adecuado de aproximadamente 2 años y 4 meses, un Valor Actual Neto (VAN) superior a la inversión inicial y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 40% que supera la tasa de descuento aplicada. Estos resultados confirman que el emprendimiento es rentable y capaz de generar valor sostenido a lo largo del tiempo.

10.2 Recomendaciones

10.2.1 Consejos y estrategias a seguir para implementar el plan con éxito.

- La marca debe mantener su enfoque en la diferenciación, es decir, mantener la propuesta de valor basada en la moda sostenible y creativa, reforzando la autenticidad de sus diseños y el storytelling de la marca para conectar emocionalmente con el cliente.
- Se debe dar una gestión eficiente de recursos, en este caso, priorizar la inversión en producción y diseño antes que en áreas administrativas, implementando herramientas digitales que optimicen procesos de ventas, inventario y comunicación para optimizar los recursos humanos necesarios.
- Acciones de marketing digital estratégico para potenciar la presencia en redes sociales con campañas creativas, colaboraciones con artistas locales y la creación de contenido educativo sobre sostenibilidad para fidelizar al público objetivo.

- Alianzas estratégicas con proveedores internacionales y locales de materia prima y con concept stores de otras ciudades que compartan valores sostenibles, para ampliar la visibilidad, expansión e impacto de la marca.
- Se debe mantener un control y evaluación constante del negocio con la implementación de indicadores de gestión como KPIs para medir resultados de ventas, alcance de campañas, satisfacción del cliente y rentabilidad, ajustándose según los aprendizajes obtenidos.

10.2.2 Visión a largo plazo del negocio y cómo se abordarán los desafíos futuros.

En el largo plazo, la visión de Lastenia se orienta hacia a ser una marca líder en moda creativa responsable, comprometida con la sostenibilidad ambiental y el trabajo justo, que inspire un consumo consciente. Para lograrlo, se plantea que:

- Expansión geográfica progresiva con la apertura de puntos de venta físicos alrededor del país y también explorar mercados internacionales a través de exportaciones, cadenas minoristas y alianzas con instituciones gubernamentales.
- Diversificación de productos para ampliar la línea de producción con accesorios, bolsos, colecciones cápsula y colaboraciones con artistas o diseñadores que refuercen el carácter innovador de la marca.
- Incorporar tecnología de bajo impacto ambiental para lograr una escalabilidad sostenible que incorporen procesos productivos más eficientes pero sin perder el carácter artesanal y sustentable de la marca.
- Anticipar posibles desafíos y riesgos como la disponibilidad de proveerse de lotes de ropa y materiales reciclados, la competencia creciente en el sector de la moda circular y los cambios en el comportamiento del consumidor.
- Impacto comunitario al posicionarse como un actor clave en la promoción de la economía circular y el empoderamiento artesanal local, fortaleciendo los vínculos con las comunidades de artesanos y emprendedores para ser un referente en el trabajo justo y la valoración de artesanos.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta de Mercado para la Marca de moda upcycled: Lastenia

La técnica de upcycling significa darle una nueva vida a prendas de ropa ya existentes, transformándolas en piezas únicas y modernas. Esta práctica combina creatividad, sostenibilidad y la búsqueda de una economía circular en la industria textil, lo cual implica:

- **Reutilización creativa:** Se toman prendas o materiales que ya no se usan y se les da una nueva vida a través de la creatividad y el diseño.
- **Creación de valor:** El upcycling busca generar productos de mayor valor que los originales, ya sea en términos de diseño, funcionalidad o exclusividad.
- **Sostenibilidad:** Al reducir la necesidad de nuevas materias primas y evitar la generación de residuos, el upcycling contribuye a una moda más sostenible y circular.

Sección 1: Perfil de la encuestada

1. Edad:

- 20-24 años
- 25-29 años
- 30-34 años

2. Nivel de estudios:

- Secundaria
- Técnico o tecnológico
- Universitario
- Posgrado

3. Ocupación principal:

- Estudiante
- Empleada
- Emprendedora
- Desempleada

Sección 2: hábitos de consumo de moda.

4. ¿Con qué frecuencia compra ropa?

- Una vez al mes
- Cada 2-3 meses
- Cada 6 meses
- Una vez al año o menos

5. ¿Dónde suele comprar ropa con mayor frecuencia?

- Tiendas locales
- Centros comerciales
- Ferias o mercados
- Tiendas online (Instagram/Facebook/otras)

Sección 3: Conocimiento y percepción de moda sostenible.

6. ¿Ha escuchado antes sobre moda sostenible o upcycled?

- Sí
- No

7. ¿Qué tan importante considera que es la sostenibilidad en la moda?. Escala 1 (no es importante) a 5 (muy importante).

- No es Importante
- Poco Importante
- Ni importante ni poco importante / Neutral
- Importante
- Muy importante

8. ¿Estaría dispuesto(a) a comprar prendas hechas con materiales reciclados o reutilizados (upcycled)?

- Sí, definitivamente
- Tal vez, dependiendo del diseño y precio
- No

Sección 4: Disposición de compra.

9. ¿Cuánto estaría dispuesto(a) a pagar por una prenda upcycled de diseño único?

- Menos de \$15
- \$26 – \$40
- \$15 – \$25
- Más de \$40

10. ¿Qué tipo de prenda le interesaría más adquirir en una marca sostenible? Selecciona más de una.

- Blusas
- Chalecos personalizados
- Vestidos y faldas
- Pantalones
- Accesorios (pañuelos, lazos, moños)

Sección 5: Canales de compra y marketing.

11. ¿Qué canal prefiere para comprar ropa?

- Tienda física
- Tienda online (Instagram, Facebook, TikTok)
- Ferias locales o pop-ups

12. ¿Qué red social utiliza con más frecuencia para descubrir nuevas marcas de ropa?

- Instagram
- Facebook
- TikTok

Agradecemos sinceramente el tiempo que se toma para responder esta encuesta. Su opinión es muy valiosa y nos ayudará a evaluar la viabilidad de una propuesta de moda femenina *upcycled* en la ciudad de Riobamba

Bibliografía

- Niinimäki, K. (01 de 01 de 2018). *Sustainable Fashion in a Circular Economy*.
Obtenido de Aalto ARTS Books.:
https://acris.aalto.fi/ws/portalfiles/portal/32741472/sustainable_fashion.pdf
- Manzano, E. (2024). *Plan de negocios para la creacion de una tienda de ropa basada en la moda coreana* . Obtenido de Repositorio ULEAM:
<https://repositorio.uleam.edu.ec/handle/123456789/6589>
- Enríquez, C. (2023). *Canales de comercialización y distribución alternativos para los emprendimientos de indumentaria y moda*. Obtenido de Repositorio UTA:
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/38532/1/Canales%20de%20comercializaci%C3%B3n%20y%20distribuci%C3%B3n%20alternativos%20para%20los%20emprendimientos%20de%20indumentaria%20.pdf>
- AITE. (02 de 2024). *AITE Boletín Estadístico*. Obtenido de AITE:
<https://aite.com.ec/boletines/2024/BoletinFebrero2024.pdf>
- Sociedad Suiza de Radio y Televisión. (30 de 04 de 2025). *Desciende intención de emprender en Ecuador y aumenta el miedo al fracaso, según estudio*. Obtenido de SWISSinfo.ch: <https://www.swissinfo.ch/spa/desciende-intenci%C3%B3n-de-emprender-en-ecuador-y-aumenta-el-miedo-al-fracaso%2C-seg%C3%BAestudio/89244085>
- Redacción Primicias. (26 de julio de 2025). *Asamblea aprueba Ley para emprendedoras, nuevo proyecto económico urgente de Noboa Para hacer uso de este contenido cite la fuente y haga un enlace a la nota original en*
<https://www.primicias.ec/politica/asamblea-aprueba-ley-emprendedoras-nuevo-proyecto-e>. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/politica/asamblea-aprueba-ley-emprendedoras-nuevo-proyecto-economico-urgente-noboa-90160/>
- INEC. (2025). *Estadísticas Laborales – junio 2025*. Obtenido de INEC:
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-laborales-enemdu/>
- EKOS. (31 de marzo de 2025). *Expansión de la moda en Ecuador*. Obtenido de EKOS:
<https://ekosnegocios.com/articulo/expansion-de-la-moda-en-ecuador>
- Redacción La Hora. (12 de abril de 2025). *Upcycling, darle una nueva vida a la ropa* . Obtenido de La Hora: <https://www.lahora.com.ec/archivo/Upcycling-darle-una-nueva-vida-a-la-ropa-20250412-0006.html>

- El Comercio. (01 de febrero de 2020). *Las técnicas milenarias de bordar todavía se preservan* Este contenido ha sido publicado originalmente por EL COMERCIO. Si vas a hacer uso del mismo, por favor, cita la fuente y haz un enlace hacia la nota original en la dirección: <https://www.elcomercio.c>. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/sociedad/tecnicas-milenarias-bordados-indigenas-intercultural/>
- Choroco, A. (1 de noviembre de 2018). *Moda y marketing digital en América Latina*. Obtenido de Mercatrend: <https://mercatrend.com/marketing-digital-y-moda-en-america-latina/>
- PNUD. (13 de junio de 2025). *PNUD ECUADOR REFUERZA SU COMPROMISO CON LA SOSTENIBILIDAD, DE LA MANO DE SUS ALIADOS EN LA APLICACIÓN DE ESTÁNDARES SOCIALES Y AMBIENTALES (SES)*. Obtenido de PNUD: <https://www.undp.org/es/ecuador/noticias/pnud-ecuador-refuerza-su-compromiso-con-la-sostenibilidad-de-la-mano-de-sus-aliados-en-la-aplicacion-de-estandares-sociales-y>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (13 de octubre de 2020). *Ecuador se suma a la tendencia de la moda sostenible*. Obtenido de Ministerio de Agricultura y Ganadería: <https://www.agricultura.gob.ec/ecuador-se-suma-a-la-tendencia-de-la-moda-sostenible/>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (22 de marzo de 2018). *Conoce qué es la Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: <https://www.seps.gob.ec/institucion/conoce-que-es-la-economia-popular-y-solidaria-eps/>
- Čiarnienė, R., & Vienažindienė, M. (2014). Management of Contemporary Fashion Industry: Characteristics and challenges. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*(156), 63-68.
- Naciones Unidas. (17 de diciembre de 2024). *Del petróleo a la contaminación: el costo del poliéster*. Obtenido de Naciones Unidas: <https://unric.org/en/from-petroleum-to-pollution-the-cost-of-polyester/>
- McCourtie, S. (26 de marzo de 2021). *La economía circular: un modelo económico que lleva al crecimiento y al empleo sin comprometer el medio ambiente*. Obtenido de Naciones Unidas: <https://news.un.org/es/story/2021/03/1490082>
- Joyas, L. (2013). *Rags2Riches*. Obtenido de Scribd: <https://es.scribd.com/document/352105169/Rags2Riches-Case-Study>

- Be Me Magazine. (19 de marzo de 2025). *Banzo: Deconstruyendo el pasado para vestir el futuro*. Obtenido de BE ME: <https://bememag.com/banzo-deconstruyendo-el-pasado-para-vestir-el-futuro/>
- INEC. (2022). *Resultados Censo Ecuador 2022*. Obtenido de Censo Ecuador : <https://www.censoecuador.gob.ec/resultados-censo/>
- Hernández-Sampieri, R., Mendoza Torres, C., & Fernández Collado, C. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.
- Biz Latin Hub. (22 de enero de 2024). *BizLatinHUB*. Obtenido de Tipos de Empresas en Ecuador: ¿Cuál es la mejor para ti?: <https://www.bizlatinhub.com/es/diferentes-tipos-de-companias-entidades-legales-en-ecuador/>
- Vásconez, L. (23 de abril de 2025). *El empleo en el sector informal sigue creciendo en Ecuador*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/el-empleo-en-el-sector-informal-sigue-creciendo-en-ecuador/>
- Pacheco, M. (23 de junio de 2025). *INEC: más mujeres desempleadas y aumento del desempleo urbano en mayo de 2025*. Obtenido de Expreso: <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/inec-mujeres-desempleadas-aumento-desempleo-urbano-mayo-2025-247379.html>
- Ortiz, L. (28 de 08 de 2024). *Responsabilidad social empresarial: ¿cómo avanza el Ecuador? Para hacer uso de este contenido cite la fuente y haga un enlace a la nota original en revistagestion.primicias.ec*: <https://revistagestion.primicias.ec/analisis-economia-y-finanzas/responsabili>. Obtenido de PRIMICIAS: <https://revistagestion.primicias.ec/analisis-economia-y-finanzas/responsabilidad-social-empresarial-como-avanza-el-ecuador/>
- CLO Virtual Fashion. (2025). *CLO 3D Fashion Design Software*. Obtenido de CLO 3D Fashion Design Software: <https://www.clo3d.com/es/>
- Chotrani, A. (2023). *Fashion Entrepreneurship. Paper SSRN*.
- Burns, L., & Mullet, K. (2011). *The Business of Fashion: Designing, Manufacturing, and Marketing* (Vol. 4th ed.). Fairchild Books.
- Granger, M., & Sterling, T. (2012). *Fashion Entrepreneurship: Retail Business Planning*. Fairchild Books.
- Peterson, S., Jaret, P., & Schenck, B. (2022). *Business Plans Kit for Dummies* (Vol. 6th ed). Wiley Publishing Inc.

- Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECSA.
- Henninger, C., Alevizou, P., & Oates, C. (2016). What is sustainable fashion? . *Journal of Fashion Marketing and Management*, 20(4), 400–416.
- Kim, Y., Hwangbo, H., Lee, H., & Lee, W. (2022). Sequence aware recommenders for fashion E-commerce. *Electronic Commerce Research*, 210-2014.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Joyce, A., & Paquin, R. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. . *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486.
- Alzahmi, W., Al-Assaf, K., Alshaikh, R., & Khaffaf, L. (2025). Strategic Business Model Development for Sustainable Fashion Startups: Insights from the BANU Case in Senegal. *Sustainability*, 17(13), 5722.
- Arauz-Montalván, J. (2023). Empoderamiento Artesanal y Moda Sostenible: Un Modelo de Negocio para la Producción y Comercialización de Calzado y Chaquetas Femeninas en Ecuador. . *Innovación Ciencia y Tecnología*, 22-32.
- Olmedo, S., & Archinelli, M. (2022). Modelo de negocio en la moda sostenible. Caso de estudio Ancestral Paraguay. *Revista Científica de Estudios E Investigaciones*, 11(2), 10-26.
- Neubert, G., Ouzrout, Y., & Bouras, A. (2018). *Collaboration and integration through information technologies in supply chains*. Obtenido de arXiv.org: <https://arxiv.org/abs/1811.01688>
- Fundación Ellen MacArthur . (2017). *Una nueva economía textil: rediseñando el futuro de la moda (2017)*. Obtenido de <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/a-new-textiles-economy>
- McKinsey & Company. (2024). *El estado de la moda 2025: Desafíos a cada paso*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion>
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2014). *Marketing digital: estrategia, implementación y práctica*. Obtenido de BiBlioteca Digital U Cuenca: <https://biblioteca.ucuenca.edu.ec/digital/s/biblioteca-digital/ark:/25654/1804#?c=0&m=0&s=0&cv=0>

Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

Obtenido de

https://www.academia.edu/37145555/Dirección_en_Marketing_Kotler_y_Keller_15va_edición

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador . (2025). *TRÁFICO POSTAL*

INTERNACIONAL Y MENSAJERÍA ACELERADA O COURIER. Obtenido de

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador : <https://www.aduana.gob.ec/servicio-al-ciudadano/envios-courier-postal/>

BanEcuador. (2025). *Circular de Tasas de Interés agosto 2025*. Obtenido de

<https://www.banecuador.fin.ec/wp-content/uploads/2025/08/tasas.pdf>

Ross, S., Randolph, W., & Jeffrey, J. (2012). *Finanzas Corporativas*. México:

McGrawHill.

BanEcuador. (2025). *Crédito Violeta*. Obtenido de BanEcuador:

<https://www.banecuador.fin.ec/creditovioleta/>