

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE ARQUITECTURA Y DISEÑO
MAESTRÍA EN DISEÑO ESTRATÉGICO E INNOVACIÓN

"Estrategia para la implementación de la nueva concept store vintage "La Avenida"

PROYECTO DE GRADO

MONICA GUTTELEWITZ SOSA
CARNET 10278-06

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, NOVIEMBRE DE 2017
CAMPUS CENTRAL

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE ARQUITECTURA Y DISEÑO
MAESTRÍA EN DISEÑO ESTRATÉGICO E INNOVACIÓN

"Estrategia para la implementación de la nueva concept store vintage "La Avenida"

PROYECTO DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
ARQUITECTURA Y DISEÑO

POR
MONICA GUTTELEWITZ SOSA

PREVIO A CONFERÍRSELE

GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN DISEÑO ESTRATÉGICO E INNOVACIÓN

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, NOVIEMBRE DE 2017
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE ARQUITECTURA Y DISEÑO

DECANO: MGTR. CRISTIÁN AUGUSTO VELA AQUINO
VICEDECANO: MGTR. ROBERTO DE JESUS SOLARES MENDEZ
SECRETARIA: MGTR. EVA YOLANDA OSORIO SANCHEZ DE LOPEZ

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. HERNAN OVIDIO MORALES CALDERON

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. HUGO LEONARDO ESCOBAR VELASQUEZ

MGTR. MARIA DENISE BROLO ROMERO

LIC. OSCAR ANIBAL POZUELOS RODRÍGUEZ

Guatemala, 4 de octubre de 2017

Sres. Miembros del Consejo de Facultad

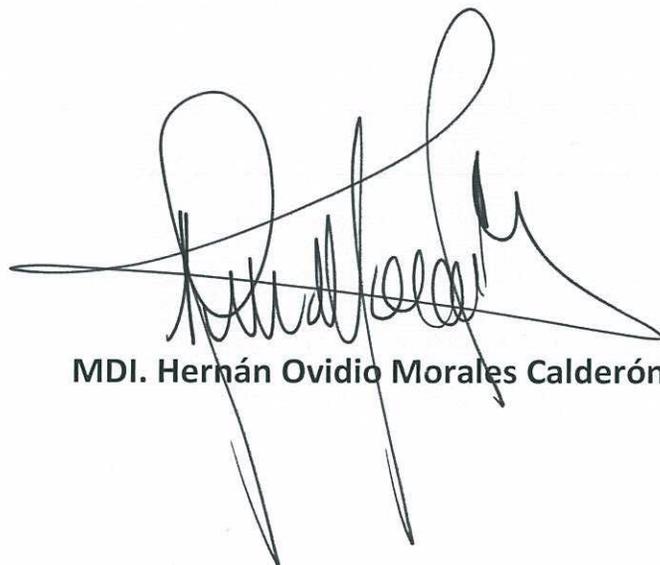
Facultad de Arquitectura y Diseño

Maestría en Diseño Estratégico e Innovación.

Estimados señores:

Por este medio deseo dejar constancia y hacer de su conocimiento que el proyecto de titulación del programa de la Maestría en Diseño Estratégico e Innovación presentando por el/la estudiante: **MONICA GUTTELEWITZ SOSA**, con número de carné **1027806**, con el título: **“Estrategia para la implementación de la nueva concept store vintage “La Avenida”**, ha sido asesorado y revisado por mi persona y considero que cumple con los requisitos necesarios para ser presentado y evaluado ante las instancias correspondientes.

Sin otro particular, atentamente.



MDI. Hernán Ovidio Morales Calderón



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Proyecto de Grado de la estudiante MONICA GUTTELEWITZ SOSA, Carnet 10278-06 en la carrera MAESTRÍA EN DISEÑO ESTRATÉGICO E INNOVACIÓN, del Campus Central, que consta en el Acta No. 03210-2017 de fecha 10 de noviembre de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"Estrategia para la implementación de la nueva concept store vintage "La Avenida"

Previo a conferírsele grado académico de MAGÍSTER EN DISEÑO ESTRATÉGICO E INNOVACIÓN.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 24 días del mes de noviembre del año 2017.



MGTR. EVA YOLANDA OSORIO SANCHEZ DE LOPEZ, SECRETARIA
ARQUITECTURA Y DISEÑO
Universidad Rafael Landívar

Índice

Resumen Ejecutivo	1
1. Introducción	2
2. Marco Teórico	3
2.1 Factores sociales	3
2.1.1 Migración y descentralización del comercio	3
2.1.2 Comportamiento del consumidor en los centros comerciales	5
2.1.3 Criminalidad en el sector	6
2.1.4 Tendencias	8
2.2 Factores económicos	10
2.2.1 Economía Informal	10
2.2.2 Poder adquisitivo	11
2.2.3 Impuestos y tributación.....	13
2.2.4 Artículos chinos del sector textil	14
2.3 Factores tecnológicos	15
2.3.1 Penetración y uso de Internet.....	15
2.3.2 Mobile Commerce	17
2.4 Factores políticos y legales	18
2.4.1. Conservación y Revitalización del Centro Histórico	18
2.4.2 Políticas Laborales	19
3. Descripción de la Problemática	21
3.1. Descripción y justificación	21
3.2 Actores	22
4. Brecha de Oportunidad	24
4.1 Descripción y justificación	24
4.2 Casos Análogos	27
4.2.1 Inditex	27
4.2.2 Primark	32
5. La Idea	36

5.1. Descripción de la idea	36
5.2. Business Model Canvas	45
5.3 Misión, Visión y Objetivo Estratégico	46
5.4. Productos y Servicios	48
5.5. Estructura Organizacional	51
5.6 Mapa de la estrategia	52
5.7. Diseño del Servicio	54
5.7.1 Concepto del servicio	54
5.7.2 Desarrollo y evolución del servicio	55
5.7.3 Ciclo de vida del servicio	56
5.7.4 Forma de uso y cuidados	59
5.7.5 Prototipado (Service Blueprint).....	59
5.8. Experiencia del servicio	61
5.9 Tipo de innovación en el servicio o el producto	63
5.10 Design Thinking Aplicado al Proyecto	63
6. Plan de Marketing	68
6.1. Diseño y construcción de marca	68
6.1.1 Estrategia de branding a través del Canvas Estratégico.....	68
6.1.2 Atributos de la marca	71
6.1.3 Personalidad de marca.....	72
6.1.4 Posicionamiento	72
6.1.5. Arquitectura de marca	73
6.2. Precios	73
6.2.1 Estrategia de fijación de precios con fundamentación de la misma.....	73
6.2.2 Comparación con la competencia	74
6.2.3 Márgenes de comercialización	75
6.2.4 Condiciones de pago.....	75
6.2.5 Pronósticos de venta	75
6.3. Canales de venta	80
6.3.1 Canales de venta del servicio.....	80
6.3.2. Relaciones con los Clientes	81
6.4. Promoción	82
6.4.1. Público Objetivo.....	82
6.4.2. Publicidad	82
6.4.3. Promoción de Ventas	86

6.4.4. Relaciones Públicas	87
6.4.5. Venta Personal y Equipo de Ventas.....	87
6.4.6 Marketing Directo	88
6.4.7 Cuadro de Presupuesto para herramientas de Comunicación.....	89
7. Marco Legal	90
7.1 Marco Legal en la empresa	90
7.1.1. Lugar de constitución de la empresa, áreas afectadas legalmente	90
7.1.2. Constitución de la empresa	90
7.1.3. Requisitos legales para la comercialización y comunicación	91
7.1.4. Sintonía con la Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor (DIACO).....	92
7.2 Marco Legal de la marca	93
7.2.1. Pasos para registrar una marca en Guatemala.....	93
7.2.2. Protección de derechos de propiedad intelectual.....	96
7.2.3. Vigilancia de marca	97
8. Prospectiva y Análisis de Factibilidad.....	97
8.1 Prospectiva y formulación de escenarios	97
8.2 Análisis de factibilidad	99
8.2.1 Proyección financiera a 5 años	99
8.2.2 Estado de pérdidas y ganancias	99
8.2.3 Punto de equilibrio, VAN, TIR y Payback	100
9. Conclusiones y Recomendaciones.....	102
10. Anexos	103
11. Bibliografía	117

Resumen Ejecutivo

Almacén Mayolin es una tienda de ropa para mujeres mayores, ubicada en el Centro Histórico de la Ciudad de Guatemala. Tiene más de 65 años de operaciones, sin embargo las ventas cada año son más bajas. Este síntoma se debe a muchos factores socioeconómicos como la descentralización del comercio, el aumento de la competencia y el aumento del tráfico en la Ciudad, pero también porque el almacén no cuenta con una propuesta de valor fuerte para sus consumidores. Mediante la investigación y la aplicación de herramientas de innovación y el diseño estratégico, se detectó que las mujeres de los niveles socioeconómicos medios buscan tanto buenos precios como moda y estilo, por lo que este proyecto surge de esta necesidad. La Avenida es una *concept store vintage* que fusiona una tienda de ropa *vintage* y una cafetería que busca ofrecer a segmentos medios una experiencia de compra sin perder los precios accesibles. Según encuesta (Fuente propia, 2017) ubicada en el Anexo 2, existe un 81% de intención de compra para este proyecto y factibilidad para llevarlo a cabo.

1. Introducción

La innovación y el diseño estratégico es aplicable tanto para proyectos nuevos como para negocios existentes y cuentan con herramientas que pueden desarrollarse para resolver problemas. Este proyecto de grado se llevó a cabo partiendo de la situación negativa de un negocio y cómo reinventarlo. Se desarrolló por medio de investigación y procesos iterativos en base a ella para crear una propuesta de valor centrada en el usuario. Asimismo, constituye un plan de implementación y validación para llevarlo a cabo.

2. Marco Teórico

2.1 Factores sociales

2.1.1 Migración y descentralización del comercio

En la década de 1970 se dio una creciente demografía urbana como consecuencia de la migración del campo a la ciudad. Según Margarita Ramírez (Plaza Pública, 2014) la caída del expresidente Ubico y la abolición de las leyes como la Ley Contra la Vagancia¹, fortalecieron la movilización de gran parte de la población guatemalteca, en donde Guatemala era de los departamentos que atraían a más personas. Las políticas de presidente que le siguió, Juan José Arévalo, impulsaron el desarrollo industrial y el crecimiento gubernamental. Como consecuencia, muchos guatemaltecos se movilaron a la capital y por el año 1964, un tercio de los migrantes se dirigían al departamento de Guatemala y el 74% de los residentes nacieron en otro departamento. La mayoría de ellos eran ladinos con un nivel de educación similar a los capitalinos y se asentaron principalmente en las zonas 5, 6 y 8 cercanas a la ciudad y áreas de bajos ingresos como la zona 7, 11 y 18. El terremoto de 1976 y el conflicto armado interno también provocaron migraciones hacia la Ciudad de Guatemala.

Debido a al proceso de descentralización del comercio, los empresarios aprovecharon para construir nuevas estructuras, entre ellas el Centro Comercial Montúfar, Centro Comercial Zona 4, Real Reforma y Reforma Obelisco. Según Roberto Villalobos (Revista D de Prensa Libre, 2016), la construcción de estos centros de consumo se incrementó debido a la suburbanización de las ciudades y el uso de los automóviles. Para 1985 eran unos 60 centros comerciales, entre ellos Centro Capitol y la Plaza Vivar (zona 1), el Géminis 10 (zona 10), Novicentro (zona 11), Plaza Gala (zona 13), Plaza Las Conchas (zona 14), y Metro 15 y Vista Hermosa (ambos en la zona 15). En la década de 1980 se experimentó una baja

¹ Ley de Vagancia: A los jornaleros indígenas que no pudieran demostrar prestar servicios en las fincas de los terratenientes, se les enviaba a romper piedra a los caminos sin paga alguna.

en la construcción de este tipo de edificios debido a la inestabilidad política y económica que imperaba. En la década de 1990 volvió a tomar fuerza y empezaron a construir grandes estructuras con una variada oferta. Para entonces, en la zona 10, sobresalían la Plaza Cemaco, Unicentro, Los Próceres y Galerías La Pradera. En otras zonas se edificaron Tikal Futura, Metro Norte y Metro Sur.

Según información de Spectrum encontrada en un artículo de Prensa Libre, en el año 2001 se contaban con aproximadamente 15 centros comerciales grandes y para el 2011 se contaban con 48, un aumento de 320%. Las zonas con más movimiento en el comercio son las zonas 7 y 11 de la capital. Aunque en los últimos años se ha puesto de moda las áreas en donde no se usa el carro para hacer las compras como Paseo Cayalá en zona 16. El Paseo de la Sexta en la sexta avenida de la zona 1 también funciona de esta forma. Para el 2002, habían ya 85 centros comerciales solo en la capital. Estos complejos ofrecen una amplia gama de productos y servicios, anclas como Sears, Simán o Walmart y áreas de entretenimiento como food courts y áreas de niños. Los consumidores pueden encontrar lo que buscan en un solo lugar.

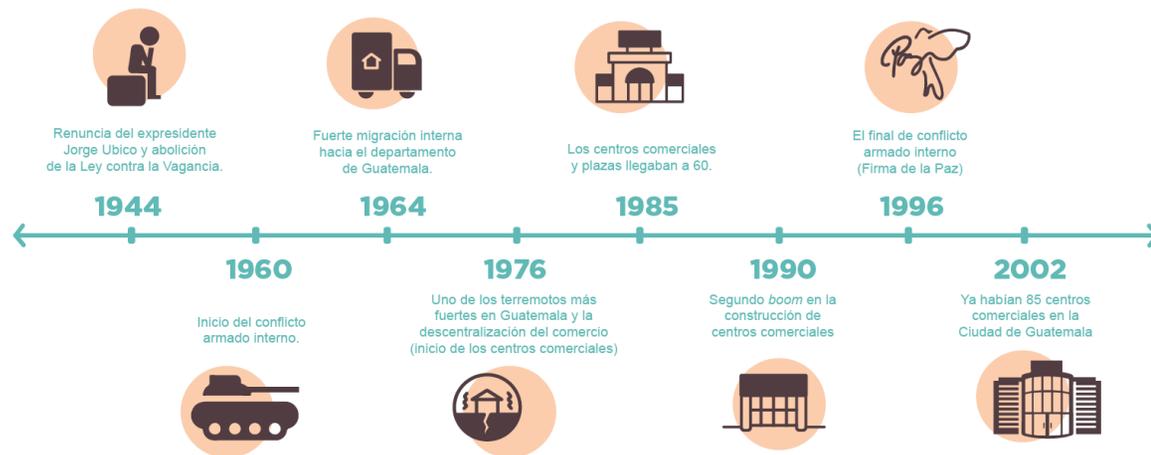


Diagrama 1: Línea del tiempo de la descentralización del comercio en Guatemala
Fuente: Propia

2.1.2 Comportamiento del consumidor en los centros comerciales

Según artículo de Prensa Libre (2016), en las décadas de 1960 y 1970 la gente permanecía como máximo 30 minutos en un centro comercial porque iban a comprar algo en específico. Después de la llegada de los restaurantes de comida rápida las visitas empezaron a ser recreacionales y a principios de 1990, el promedio era de 3 horas entre consumo y ocio. Las actividades recreativas han generado interés en las familias ya que hay pocos espacios públicos para caminar, correr o montar bicicleta.

La ubicación es sumamente importante para un centro comercial. En los últimos años se han estado construyendo "ciudades compactas" con residenciales privados, edificios de apartamentos y oficinas y centros comerciales. Un ejemplo es Condado Naranja en la zona 4 de Mixco y Cayalá en zona 16. Esto hace que las personas se mantengan cerca de sus sectores de residencia.

Por otra parte, la personas también prefieren los centros comerciales porque buscan seguridad. Desde hace unos 30 años, se han desarrollado proyectos urbanísticos orientados hacia la seguridad pública. El sociólogo Manuel Véliz indica que aunque sí hay existido ataques, la gente se siente segura tal vez porque ve cámaras y personal de seguridad privada. Según Eduardo Vásquez, experto del Centro de Estudios Urbanos Regionales (CEUR) y de la Universidad San Carlos de Guatemala (USAC), las personas buscan la seguridad en establecimientos cerrados para compras y diversión, y prefieren pagar parqueo para asegurarse que su vehículo esté intacto. Sin embargo, el pago de parqueo es una de las quejas más frecuentes porque van a consumir o por su costo exorbitante en algunos casos. Lo que tienen en común todos los parqueos es que no se hacen responsables por daños o perjuicios.

2.1.3 Criminalidad en el sector

La zona 1 tiene una tasa alta de criminalidad, lo que incide en la decisión del consumidor para elegir a donde ir. Según el Reporte Estadístico de enero 2016 de la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad de la República de Guatemala, del departamento de Guatemala es el más violento a nivel nacional (ver Tabla 1), seguido de Escuintla, Quetzaltenango, Alta Verapaz y Petén.

	Guatemala	Jutiapa	Jalapa	Chiquimula	Zacapa	Escuintla	Santa Rosa	Suchitepéquez	Retalhuleu	Quetzaltenango	San Marcos	Huehuetenango	Totonicapán	Alta Verapaz	Baja Verapaz	El Progreso	Izabal	Petén	Quiché	Sololá	Chimaltenango	Sacatepéquez	Total
Muertes violentas	163	13	15	13	13	37	10	7	11	12	12	3	0	11	0	4	23	23	5	2	11	4	392
Heridos en hechos violentos	265	17	9	16	21	40	11	5	8	14	20	18	1	21	6	11	46	5	7	7	13	7	568
Robo a residencias	65	2	1	3	1	2	3	0	1	1	1	6	1	1	0	1	0	1	0	0	3	4	97
Robo a comercios	18	0	1	3	1	1	0	2	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	1	2	0	37
Robo a vehículos	219	2	0	0	7	30	9	2	7	33	12	8	4	7	0	6	7	0	1	1	9	13	377
Robo de motocicletas	188	4	8	12	17	109	7	16	11	18	19	17	0	15	2	1	38	33	7	0	14	17	553
Robo de armas	39	1	2	6	4	15	4	8	4	2	2	9	0	5	0	1	7	4	2	0	4	5	124
Robo a peatones	39	2	2	2	1	8	1	7	4	6	3	3	0	12	2	1	6	2	2	0	4	9	116
Robo en transporte colectivo	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
Denuncias delitos sexuales	3	3	0	0	1	4	0	2	3	0	6	5	0	3	0	0	2	0	2	2	0	5	41
Secuestrados	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	6

Los números resaltados representan los departamentos con mayor índice de criminalidad

Tabla 1: Índices de criminalidad a nivel nacional por departamento a enero 2016
Fuente: Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad de la República de Guatemala

Guatemala, el total de heridos en hechos violentos es de 265 en el 2016, contra 200 en el 2015. Conforme a los datos de la Policía Nacional Civil, el número de muertes violentas ascendió a 163, 3 muertes más que en el 2015. Los municipios con mayores índices de criminalidad en el departamento de Guatemala (ver Tabla 2) son Guatemala, Santa Catarina Pinula, Villa Nueva, Villa Canales y Mixco. En el municipio de Guatemala, hubo 155 heridos de forma violenta, 29 robos a residencias, 14 robos a comercios, 158 robos de vehículos, 119 robos a motocicletas y 31 robos a peatones.

	Guatemala	Palencia	Chinautla	San Pedro Ayampuc	San José del Golfo	Santa Catarina Pinula	San José Pinula	Frajanes	Villa Nueva	Amatitlán	Villa Canales	San Miguel Petapa	San Juan Sacatepéquez	San Pedro Sacatepéquez	San Raymundo	Chuarancho	Mixco	Total
Muertes violentas	62	2	5	5	1	11	1	4	24	5	13	2	8	0	0	0	20	163
Heridos en hechos violentos	155	6	4	5	0	7	2	1	34	3	11	6	7	0	1	0	23	265
Robo a residencias	29	1	0	0	0	5	3	1	12	1	1	2	0	0	0	0	10	65
Robo a comercios	14	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	18
Robo a vehículos	158	0	3	0	0	4	6	0	15	4	3	6	1	2	2	0	15	219
Robo de motocicletas	119	1	3	1	0	5	1	0	16	9	13	9	0	0	0	0	11	188
Robo de armas	19	1	1	0	0	2	1	0	1	2	4	0	0	0	0	0	8	39
Robo a peatones	31	0	0	0	0	1	0	0	2	2	2	0	0	0	0	0	1	39
Robo a buses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Denuncias delitos sexuales	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Secuestrados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Denuncias violencia intrafamiliar	6	1	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	1	12

Los números resaltados representan los departamentos con mayor índice de criminalidad.

Tabla 2: Índices de criminalidad por municipios del departamento de Guatemala a enero 2016

Fuente: Policía Nacional Civil

En la Ciudad de Guatemala, las zonas con mayor índice de criminalidad son: 1, 5, 7, 11 y 12. Los peatones de la zona 1 están en riesgo de sufrir un asalto o un ataque armado mientras hacen sus compras. Las personas prefieren "pasear" tranquilos en un centro comercial cerrado con seguridad para evitar que les roben el celular o la bolsa. Por este motivo, eligen otras opciones como los centros comerciales, estos representan un intangible muy importante para las personas: la seguridad. Según encuesta realizada que puede encontrarse en el Anexo 1 (Fuente propia, 2017), la zona 1 es percibida como insegura y es la razón por la que a muchas personas no les gusta visitarla.

2.1.4 Tendencias

En la actualidad, existen dos tendencias importantes respecto a la moda: el *fast fashion* y la moda *vintage*. Ambos son relevantes para segmentos de personas jóvenes cuyas características psicográficas se basan en las actitudes, estilo de vida y personalidad.

La industria de la moda evoluciona a ritmos acelerados y se ha convertido en un modelo de negocio obligado a reinventarse al margen de las temporadas y las tendencias. Según Corina Acosta (Expok News, 2014), el concepto de moda rápida se refiere a un fenómeno de producción y consumo masivo que se va desarrollado a la misma velocidad de este cambio de tendencias. En tan solo 15 años, empresas como Zara, H&M y Mango han experimentado un crecimiento exponencial gracias a la moda de "usar y tirar" en donde el tiempo de vida de cada prenda es realmente corto. Este fenómeno responde a un sistema creado para ofrecer productos de tendencia todo el año. Según Sergio Luque (Media Porter, 2016), todo está organizado para fomentar el consumo entre los compradores al ofrecer mercancía nueva y con una rotación de producto única. Inditex fue el primer holding empresarial en desarrollar este concepto. Este consumo unido a la globalización de los mercados ha transformado la manera de entender la moda. Otro punto diferenciador son las estrategias de comunicación usadas por estas empresas. Zara por ejemplo, es mundialmente conocida por no invertir

en campañas de publicidad en medios de comunicación o revistas especializadas. Las herramientas publicitarias de Zara son las tiendas situadas en las mejores avenidas y calles comerciales del mundo, como la 5ta Avenida en Nueva York, y una rotación de producto que garantice el abastecimiento de nuevas prendas cada dos semanas en todas las tiendas a lo largo y ancho de los cinco continentes. H&M ha creado una estrategia de comunicación y marketing basada en alianzas estratégicas con diseñadores de moda y lujo llamadas colecciones cápsula; han trabajado con Jimmy Choo y Balmain, entre otros. Por último, Mango se enfoca en trabajar campañas con *influencers* y *celebrities* como Kate Moss, Cara Delevigne y Kendall Jenner, como forma de transmitir su apoyo hacia la marca.

Aunque el *fast fashion* le ofrece a los consumidores lo último en tendencias a precios accesibles, existe otra cara de la moneda. Con frecuencia las empresas se ven obligadas a fabricar sus productos en países en vías de desarrollo pagando a los trabajadores salarios muy bajos e incluso sacrificando las condiciones de seguridad en la que realizan sus actividades. Además, muchos consideran el modelo como destructivo ya que necesita de muchos avances tecnológicos y nuevas emisiones contaminantes, sin mencionar que muchas de las prendas terminan como desechos constantemente.

Por otro lado, existe otra industria multimillonaria que es buena para el planeta: la venta de ropa de segunda mano. Llamada por sus muchos nombres, *vintage*, ropa de paca y reventa, básicamente significa comprar y usar la ropa que perteneció a alguien más. Según Ashley Kane (Live About, 2017) el término *vintage* describe las prendas de ropa entre 20 y 100 años que es claramente representativa de la época en la que fue producida y refleja estilos y tendencias asociadas a esa era. Eventualmente esta ropa se transforma en antigüedad cuando pasa de los 100 años. La ropa *vintage* puede funcionar tanto para alta costura como de calidad más *mainstream* y puede entrar en las categorías de usada, nueva (de la época cuando fue producida), manufacturada y hecha a mano. En contraposición con el concepto de *vintage*, un estilo clásico significa que la pieza permanece a la moda a través del tiempo, es decir que no refleja la era en la que fue producida trascendiendo todas las modas con ajustes mínimos.

Para muchos, este segmento *vintage retail* ofrece individualidad, accesibilidad y ese sentimiento de rescatar una prenda y reducir la huella ambiental. De acuerdo a Kate Black (Huffington Post, 2014), la industria de la reventa para ropa y joyería en Estados Unidos tiene ganancias anuales cerca de los 4 billones de dólares y con más de 25,000 tiendas de reventa, a consignación y pacas a través del país, en donde alrededor de 16% al 18% de estadounidenses comprará por lo menos una vez al año. Estas estadísticas se vuelven significativas al compararlas con otras opciones fuertes en la industria de la ropa: 11.4% en centros comerciales *outlet*, 19.6% en tiendas *retail* y 21.3% en tiendas por departamento. La ropa de las tiendas tradicionales tardan mucho tiempo en llegar al consumidor, exceptuando la moda rápida, sin embargo las tiendas *vintage* pueden responder más rápidamente a ciertas tendencias específicas cuando “la moda vuelve y las tiendas deben rotar la vitrina de acuerdo a estas”. Esto quiere decir, que en lugar comprar una reproducción *fast fashion* de una época específica, el consumidor puede tener el look original, es decir una prenda genuinamente de esa época.

2.2 Factores económicos

2.2.1 Economía Informal

Existe cierta competencia que tiene un alto impacto en negocios como Mayolin debido a sus precios significativamente más bajos: la economía informal. Esta va en aumento en Guatemala y según la ministra de Trabajo Previsión Social Leticia Teleguario, en el 2016 el 69.9% de la población económicamente activa pertenece a la economía informal, quienes no gozan de prestaciones laborales pero tampoco contribuyen con impuestos al Estado. El INE ha definido una tasa de informalidad del 69.8% para 2016 a nivel país, en donde el 72.7% son mujeres. El área urbana constituye una tasa del 59%. La tasa de informalidad representa el porcentaje de la población ocupada de 15 años más en el sector informal respecto al total de ocupados del mismo rango de edad. Según encuesta realizada (Fuente Propia, 2017), la mayoría de clientes de Mayolin compran en locales y la venta ambulante no es representativa, sin embargo esta sí puede afectar a

clientes potenciales.

Según Samuel Reyes en un artículo en Prensa Libre, esta economía informal es competencia desleal para las pequeñas y medianas empresas que buscan cómo consolidarse dentro del sistema. Según Teleguano, la economía informal subió un 1.9% en el 2016 ya que solo el 20% de los graduados a nivel medio son absorbidos por la oferta laboral. Carlos González, analista de la Asociación de Investigación en Estudios Sociales (ASIDES) indica que hay dos vías para solucionarlo: generar políticas públicas para la generación de empleo o la creación de locales para vendedores ambulantes como el Amate.

2.2.2 Poder adquisitivo

El poder adquisitivo de los consumidores está definido por sus ingresos y la inflación que se esté manejando. De acuerdo con el Ministerio de Trabajo y el Acuerdo Gubernativo No. 288-2016 publicado en el Diario de Centroamérica el 30 de diciembre de 2016, se estableció que el salario mínimo vigente a partir del uno de enero de 2017 es de Q2,893.21 para industrias no agrícolas, el rubro en donde entra Almacén Mayolín (ver tabla 4). Este monto representa un aumento del 5.3% sobre el salario mínimo sobre el 2016, cuyo monto era de Q2,747.04.

ACTIVIDADES ECONÓMICAS	HORA DIURNA ORDINARIA	HORA ORDINARIA JORNADA MIXTA	HORA ORDINARIA NOCTURNA	SALARIO DIARIO	SALARIO MENSUAL	BONIFICACIÓN INCENTIVO	SALARIO TOTAL
No agrícolas	Q10.86	Q12.41	Q14.48	Q86.90	Q2,643.21	Q250.00	Q2,893.21
Agrícolas	Q10.86	Q12.41	Q14.48	Q86.90	Q2,643.21	Q250.00	Q2,893.21
Exportadora y de maquila	Q9.93	Q11.35	Q13.25	Q79.48	Q2,417.52	Q250.00	Q2,667.52

Tabla 3: Salario mínimo 2017
Fuente: Ministerio de Trabajo

Según Urías Gamarro (Prensa Libre, 2017), a diciembre 2016 los precios de los bienes y servicios se incrementaron 4.23% en promedio, según el INE (Instituto Nacional de Estadística). Luis Linares, exministro de Trabajo, es un incremento recomendable ya que compensa la inflación. Esto se confirma en el ritmo inflacionario definido en el Banco de Guatemala. A noviembre 2016, el costo de la canasta básica de alimentos para una familia de 5 integrantes alcanzó los Q3,938.03 y al incluir los servicios básicos de educación, salud, vivienda y transporte, entre otros, se eleva a Q7,186.18.

AÑO	MES	NÚMERO ÍNDICE	PODER ADQUISITIVO	PÉRDIDA PODER ADQUISITIVO
2015	Noviembre	121.16	0.83	0.17
2015	Diciembre	121.68	0.82	0.18
2016	Enero	122.79	0.81	0.19
2016	Febrero	123.05	0.81	0.19
2016	Marzo	123.30	0.81	0.19
2016	Abril	123.51	0.81	0.19
2016	Mayo	124.08	0.81	0.19
2016	Junio	124.63	0.80	0.20
2016	Julio	125.49	0.80	0.20
2016	Agosto	125.72	0.80	0.20
2016	Septiembre	125.46	0.80	0.20
2016	Octubre	126.33	0.79	0.21
2016	Noviembre	126.82	0.79	0.21
2016	Diciembre	126.83	0.79	0.21
2017	Enero	127.49	0.78	0.22

Tabla 4: Pérdida y poder adquisitivo del quetzal (Base diciembre 2010: 100.0)
Fuente: INE

De acuerdo con el INE, la inflación con la que cerró enero 2017 fue de 3.83%. El quetzal tiene un poder adquisitivo del 78% y una pérdida del 22% a enero 2017, tomando como año base diciembre 2010. Analizando algunos meses atrás, el poder adquisitivo se ha venido reduciendo (ver Tabla 5).

Según datos del INE, en el 2016 el ingreso laboral mensual promedio para las mujeres fue de Q1,862, un ingreso mucho menor que para los hombres, que fue de Q2,262. Según encuesta (Fuente Propia, 2017), los principales clientes de Mayolin son mujeres, pero muchas veces compran con el dinero que les da la pareja. El ingreso del área urbana fue en promedio Q2,664 en contraposición con el rural de Q1,480.

2.2.3 Impuestos y tributación

Los impuestos inciden en las utilidades de las empresas y se deben cumplir para evitar multas económicas. De acuerdo al régimen de Mayolin, hay varios impuestos que deben cumplirse:

- **ISR (Impuestos sobre la Renta):** El ISR, normado por el Decreto 26-92 y sus reformas (las más recientes están en los Decretos 4-2012 y 10-2012), es el impuesto que, como su nombre lo indica, recae sobre las rentas o ganancias que obtengan las personas individuales, jurídicas (empresas), entes o patrimonios nacionales o extranjeros, residentes o no en el país. El impuesto se genera cada vez que se perciben ganancias en el territorio nacional. Mayolin está dentro del Régimen sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas. La tarifa a pagar en este régimen es de 25% (vigencia a partir del 1 de enero de 2013); el ejercicio fiscal es de un año (inicia el 1 de enero y termina el 31 de diciembre), pero se deben realizar pagos trimestrales, efectuando cierres contables parciales. Como patronos, también están obligados a retener el ISR de sus empleados.

- ISO (Impuesto de Solidaridad): Según el Decreto 73-2008, el Impuesto de Solidaridad debe ser pagado por personas individuales o jurídicas que realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional. Deben de disponer de patrimonio propio y obtener un margen bruto superior a 4% de sus ingresos brutos. La tarifa es de 1% sobre la renta imponible, se realiza trimestralmente y debe hacerse en el mes siguiente a la finalización del trimestre.
- IVA (Impuesto al Valor Agregado): El ISR está normado por el Decreto 27-92 del Congreso de la República y sus reformas. Las modificaciones más recientes se encuentran en los Decretos 04-2012 y 10-2012 Ley Antievasión II y Ley de Actualización Tributaria, respectivamente. La tasa general del IVA es del 12% del valor de cada producto o servicio y debe estar siempre incluido en los precios. Los contribuyentes bajo el Régimen General están obligados a reportar mensualmente el IVA pagado en sus compras y el IVA cobrado en sus ventas. Lo que se paga a la SAT es la diferencia entre estos dos valores, reportados en las facturas de compras y ventas.

2.2.4 Artículos chinos del sector textil

Según Antulio Sosa, dueño de Mayolin, los artículos textiles chinos son una competencia fuerte debido a sus precios bajos. Aunque no sean de buena calidad o que manejen políticas de no devoluciones, muchas personas los eligen porque son más económicos. Según artículo del sitio RT, los artículos importados de China amenazan el sector textil de América Latina. Cada vez más empresarios están preocupados por la expansión de ropa de fabricación china, que causa pérdidas de puestos de trabajo y crea competencia desleal. En la última década, las relaciones económicas entre China y América Latina se han desarrollado rápidamente. Según datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe muestran que China invirtió más de 15 mil millones de dólares en la región en el 2010, el doble que entre 1990 y 2009, y la escala de inversión va creciendo. La inversión de China inyecta al desarrollo económico de América Latina, pero las

características similares de los artículos de producción china y los fabricados en América Latina han dado lugar a que la industria manufacturera en algunos países de América Latina se haya reducido en los últimos años; estos productos están parando la producción local.

En 2012, Guatemala importó bienes desde la República Popular de China (RPC) por \$1.144,1 millones en 2011, según el Banco de Guatemala. Los principales productos que vienen de China son manufacturas, como aparatos electrodomésticos, teléfonos, reproductores de sonido, calzado, materiales textiles y vehículos. A pesar de las cifras oficiales, los importadores estiman que por la triangulación en el comercio global, los números de las importaciones desde China podrían ser el triple. Las triangulaciones significan que los productos se adquieren en otros países, pero son productos hechos en China.

2.3 Factores tecnológicos

2.3.1 Penetración y uso de Internet

Los consumidores muchas veces buscan información de lo que quieren comprar en Internet, aunque no lo compren por ese medio. Para el 2015 la penetración de Internet en Guatemala era del 27% sobre la población de 16.77 millones de personas, según Macrodatos/Prensa Libre. El 60.18% ve internet en su casa, 12.06% en el trabajo, 5.66% en el colegio y 11.9% en un café Internet. El 72.93% entra a Internet en su computadora y el 71.13% lo usa en su smartphome.

Según la Superintendencia de Telecomunicaciones (SIT), en el año 2013 existían 21 millones 716 mil 357 líneas de teléfonos móviles en el país, número que supera la cantidad de habitantes. Es decir, que en promedio, cada habitante tenía más de una línea telefónica. De acuerdo con IPSOS, el 70% de la población en Guatemala tiene un smartphome. Además, el 90% ve redes sociales, el 83.9% busca información, el 74% utiliza mensajería instantánea, el 71% revisa su

correo electrónico, el 45% ve videos, el 74% escucha música en línea, el 8.97% lee periódicos en línea y solo el 4.85% visita sitios de compra. En Guatemala, este es el uso del Internet en Guatemala en base a edades:

EDADES	PORCENTAJE
13 a 19 años	32.5%
20 a 24 años	19.1%
25 a 34 años	25.4%
35 a 44 años	12.8%
45 a 54 años	6%
55 años o más	3.9%

Tabla 5: Uso de internet por edades en Guatemala
Fuente: IPSOS

Las redes sociales son una fuente de información y comunicación en Guatemala, por lo que cada vez más las personas buscan resolver sus dudas mediante estas. Muchos negocios pequeños no cuentan con información actualizada. Mayolin tiene una página web y una fanpage, sin embargo no se han hecho publicaciones desde que se creó en el año 2016. Según estadísticas de OWLOO, Facebook es la plataforma más importante de redes sociales en Guatemala. De los 4.7 millones de usuarios en Guatemala, 4.1 millones son de la Ciudad de Guatemala, en donde el 58% son hombres y el restante 42% son mujeres. En la ciudad, este es el uso de Facebook por edades:

EDADES	PORCENTAJE
13 a 17 años	19.3%
18 a 24 años	39.5%
25 a 29 años	9.53%
30 a 34 años	9.77%
35 a 44 años	3.4%
45 a 54 años	3.9%
55 a 64 años	1%
65 años o más	0.91%

Tabla 6: Uso de Facebook por edades en Guatemala
Fuente: OWLOO

2.3.2 Mobile Commerce

El comercio móvil es una forma de realizar transacciones comerciales a través de dispositivos como tabletas electrónicas, teléfonos inteligentes y computadoras portátiles. Esta forma de comprar ha surgido debido a que las personas utilizan los dispositivos móviles como referencia a una compra y cada día hay una tendencia creciente en el uso de smartphones y tabletas. Según Tigo Business (2016), las estadísticas demuestran una tendencia alta al uso de teléfonos y esto se puede aprovechar con venta por medio de alguna plataforma electrónica que no necesariamente es un sitio web, sino que puede ser una red social. Existen muchos negocios que no cuentan con una tienda física y venden por medio de Facebook; u otros negocios tienen página web únicamente informativa y también venden por medio de Facebook. Algunos ejemplos de estos negocios son Guau Box, Miau Box, Yogi's Cheescakes, etc.

2.4 Factores políticos y legales

2.4.1. Conservación y Revitalización del Centro Histórico

En 1998, el Centro Histórico ubicado en la zona 1 fue declarado Patrimonio Cultural de la Nación Guatemalteca por el Ministerio de Cultura de Deportes. Existe un reglamento para mantener su valor histórico llamado Reglamento para la protección y conservación del Centro Histórico (Municipalidad de Guatemala, 2017) y los conjuntos históricos de la Ciudad de Guatemala. Entre otras disposiciones, existen 4 categorías de inmuebles: los de categoría A, deberán ser conservados y restaurados y no se permitirán alteraciones a su estructura original; los de categoría B, deben ser restaurados conservando los elementos básicos de su arquitectura original y no se permitirá en ellos obra nueva edificación que los altere; y para los de categoría C, se deben de conservar las características de su arquitectura y se permitirá obra nueva en el interior siempre bajo las normas establecidas; y los de categoría D, pueden tener obra nueva interna o externa siempre que cumplan con el reglamento. También están reguladas las instalaciones de redes, que siempre deben ser subterránea para sustituir los tendidos aéreos actuales.

La Sexta Avenida llegó a ser un emblema de la economía informal del país y llegó a convertirse en un problema el ordenamiento de tránsito y la seguridad de las personas. Por eso en el 2009, la administración del Alcalde Álvaro Arzú inició la construcción de Plaza El Amate para colocar a todos los vendedores informales que ocupaban la Sexta Avenida. El Paseo de la Sexta, ubicado en la sexta avenida de la zona 1 fue inaugurada en el 2010. Según la Municipalidad de Guatemala, los beneficios del proyecto se extienden hacia un amplio sector de la población de la ciudad porque se cuenta con un espacio público limpio, ordenado y controlado. El Paseo de la Sexta es un punto de encuentro donde vecinos, comerciantes, trabajadores y visitantes convergen para disfrutar de los beneficios de la recuperación de un espacio público.

Próximamente, se construirá un nuevo centro comercial en el Paseo de la Sexta que reforzará el comercio en ese corredor peatonal. Según artículo de Prensa Libre, el complejo tendrá tres pisos y unos 20 locales. Carlos Sandoval, vocero de la comunicadora capitalina, indica que esta construcción pone en evidencia que la inversión está regresando y que el Paseo de la Sexta devuelve valor urbanístico y comercial al Centro Histórico. Se proyecta un crecimiento comercial en el área y proyectos habitacionales promovidos por la Municipalidad.

2.4.2 Políticas Laborales

Según Nuñez Dubón y Asociados (2015), las empresas que con empleados en relación de dependencia, deberán pagar la cuota patronal del 12.67%, integrada de la siguiente forma:

- IRTRA (Instituto de Recreación de los Trabajadores): El IRTRA fue creado a través del Decreto del Congreso de la República número 1528, con el objeto de brindar un servicio de excelencia a la comunidad, especialmente a los trabajadores de la empresa privada y sus familias. Actualmente el aporte de las empresas es del 1% mensual sobre sueldos y salarios ordinarios y extraordinarios pagados a sus trabajadores. También cambió su nombre a Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala. Las reformas se encuentran en el Decreto 43-92 del Organismo Legislativo que entró en vigor el 1 de agosto de 1992.
- IGSS (Instituto Guatemalteco de seguridad Social): Todo patrono, persona individual o jurídica que tenga más de tres trabajadores, está obligado a inscribirse en el régimen de Seguridad Social. El aporte corresponde al 10.67%.
- INTECAP (Instituto Técnico de Capacitación de Productividad): Es una entidad estatal autónoma descentralizada encargada del aprendizaje, adiestramiento, formación profesional y perfeccionamiento de los recursos humanos en el país. El aporte corresponde al 1%.

Además de tomar del pago de su salario, se les debe compensar con los siguientes rubros:

- Bonificación incentivo: La bonificación incentivo se creó para los trabajadores del sector privado con el propósito de estimular la productividad, según el Decreto 78-89. Cada trabajador recibirá una bonificación de Q250 junto a su sueldo mensual devengado.
- Bono 14: Según el Decreto 42-92, se establece como prestación laboral obligatoria para el sector privado como público, el pago a sus trabajadores de una bonificación anual equivalente a un salario o sueldo ordinario que devengue el trabajador, equivalente al 100% del salario o sueldo ordinario.
- Aguinaldo: Todo patrono queda obligado a otorgar a sus trabajadores anualmente en concepto de aguinaldo, el equivalente al 100% del sueldo o salario ordinario mensual, según el Decreto 76-78.
- Vacaciones: Todo trabajador tiene derecho a un período de vacaciones remuneradas después de cada año de trabajo continuo al servicio de un mismo patrono, cuya duración mínima es de quince días hábiles. Cuando el trabajador cese en su trabajo, antes de cumplir un año de servicios continuos, o antes de adquirir el derecho a un nuevo período, el patrono debe compensarle en dinero la parte proporcional de sus vacaciones.
- Indemnización: Si el contrato de trabajo por tiempo indeterminado termina por despido injustificado, el patrono debe pagarle una indemnización por el tiempo servido equivalente a un mes de salario por cada año de servicios continuos o de manera proporcional si fuere menor a un año.

3. Descripción de la Problemática

3.1. Descripción y justificación

En los años 50s y 60s, la zona 1 era el centro del comercio. En la sexta avenida y las calles aledañas se compraban los artículos de lujo e importados de países como Estados Unidos y Europa. Almacén Mayolin, que desde entonces se encuentra en la 8va. calle y 10a. avenida, era uno de los almacenes de mayor reconocimiento en el área. Este ofrecía ropa de buena calidad para mujeres: ropa interior, ropa de dormir, tejidos y accesorios; además de otro tipo de prendas como camisas, suéteres y chalecos para hombres, blusas de colegio y ropa para bebé. Al día de hoy, Mayolin tiene más de 65 años de experiencia, sin embargo según Antulio Sosa (dueño de Mayolin, 2017) se han registrado disminuciones fuertes en sus ventas a través de los años: 60% menos en comparación de las ventas de hace 10 años, 30% menos que hace 5 años y 7% menos que hace 1 año.

Esta disminución se debe a varios factores de naturaleza económica y sociocultural. La inseguridad es un factor importante en la zona 1 ya que según el Reporte Estadístico de enero 2017 de la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad de la República de Guatemala, el departamento de Guatemala es el más violento a nivel nacional. Conforme a los datos de la Policía Nacional Civil, la zona 1 de la Ciudad de Guatemala es una de las zonas con mayores índices de criminalidad. El crecimiento de la ciudad a través de los años ha causado el desplazamiento de la población hacia otros sectores, en donde han proliferado las plazas y los centros comerciales. Ahora los consumidores pasan más tiempo en los centros comerciales, un promedio de 3 horas entre consumismo y ocio (Roberto Villalobos, Prensa Libre, 2011) en donde se sienten más seguros por estar en un espacio cerrado. Muchas personas prefieren mantenerse cerca de sus áreas de residencia o trabajo para evitar el denso tráfico.

Por la misma descentralización del comercio, la competencia respecto a la industria de ropa a nivel Ciudad de Guatemala ha crecido exponencialmente. En el sector, hay muchas opciones de venta de ropa, desde la economía informal, la ropa

de paca y la ropa nueva en locales comerciales. Se detectó que entre tanta competencia, Almacén Mayolin carece de una propuesta de valor fuerte diferenciadora para las personas. Tomando como base el conflicto y los factores alrededor del mismo, a continuación se define la problemática a resolver con un proyecto de diseño estratégico:

Crear una propuesta de valor fuerte para una tienda de ropa y lograr una para los clientes potenciales.

Según investigación propia realizada en enero de 2017, mediante encuestas a dueños de negocios aledaños a Mayolin y a clientes del mismo almacén, se confirma el conflicto respecto a la zona 1, principalmente la inseguridad en el sector. Existe una percepción negativa hacia esta zona lo que afecta directamente las operaciones del almacén. Aún así, muchas de las personas buscan hacer sus compras en la zona 1 porque existe variedad y están dispuestas a pagar por un producto de calidad que les dure. Para hacer el negocio mucho más atractivo, es necesario ofrecerles a los consumidores una experiencia que trascienda un buen producto y un servicio personalizado.

Es viable resolver la problemática planteada ya que se cuenta con acceso a la información de Almacén Mayolin, tanto contextual como financiera, y un espacio en donde realizar investigación a profundidad y pruebas de prototipos. La relación es totalmente abierta ya que el resultado beneficiaría al almacén y crearía un punto atractivo dentro de la zona 1.

3.2 Actores

- Almacén Mayolin: Almacén Mayolin es el principal beneficiado con el proyecto. Su apertura para compartir la información de sus operaciones y realizar pruebas para mejorar el negocio son de vital importancia para el éxito del proyecto.

- Clientes: Debido a que se busca resolver la problemática utilizando el diseño centrado en el usuario, los clientes y posibles clientes de Mayolin son los principales actores. Crear un espacio en donde los clientes puedan vivir una experiencia de compra, ya sea físicamente o digitalmente, llamaría su atención hacia el negocio.
- Competencia: La competencia actual de Mayolin es muy amplia, ya que no solamente se debe tomar en cuenta los otros negocios de ropa en la zona, sino la competencia informal y las pacas en otros sectores de la Ciudad de Guatemala. En la zona 1, los negocios de ropa se enfocan principalmente en ofrecer un precio bajo y el servicio no es un diferencial. Los negocios de servicio como restaurantes o cafeterías entran como competencia indirecta como Café León y Roque Rosito.
- Municipalidad de Guatemala: La Muni está invirtiendo en el Centro Histórico y haciendo esfuerzos para revivir la zona 1. Uno de esos esfuerzos es la creación de un área peatonal en la Sexta Avenida. El Centro Histórico también fue declarado Patrimonio Cultural de la Nación Guatemalteca por el Ministerio de Cultura de Deportes y existe un reglamento para mantener su valor histórico llamado Reglamento para la protección y conservación del Centro Histórico y los conjuntos históricos de la Ciudad de Guatemala. Se debe de cumplir con los reglamentos específicos que afectan al sector.
- Superintendencia de Administración Tributaria: La SAT es un actor con el que se debe cumplir en todo momento para no incurrir en evasión fiscal, que puede traducirse en multas o en el cierre del negocio. Al invertir en el desarrollo de una nueva estrategia nunca pueden omitirse las obligaciones tributarias.

4. Brecha de Oportunidad

4.1 Descripción y justificación

Para determinar la brecha de oportunidad de la problemática, se tomó como punto de partida el análisis de los factores PESTEL anteriormente descritos y se complementó con un análisis FODA para determinar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas tanto en un ámbito interno como externo. Asimismo, ya que las empresas existen en tres dimensiones simultáneas: pasado, presente y futuro, se aplicó el Paradigma de Cambio de John. E. Flaherty para desarrollar esta triología de tiempos y detectar áreas de oportunidad.

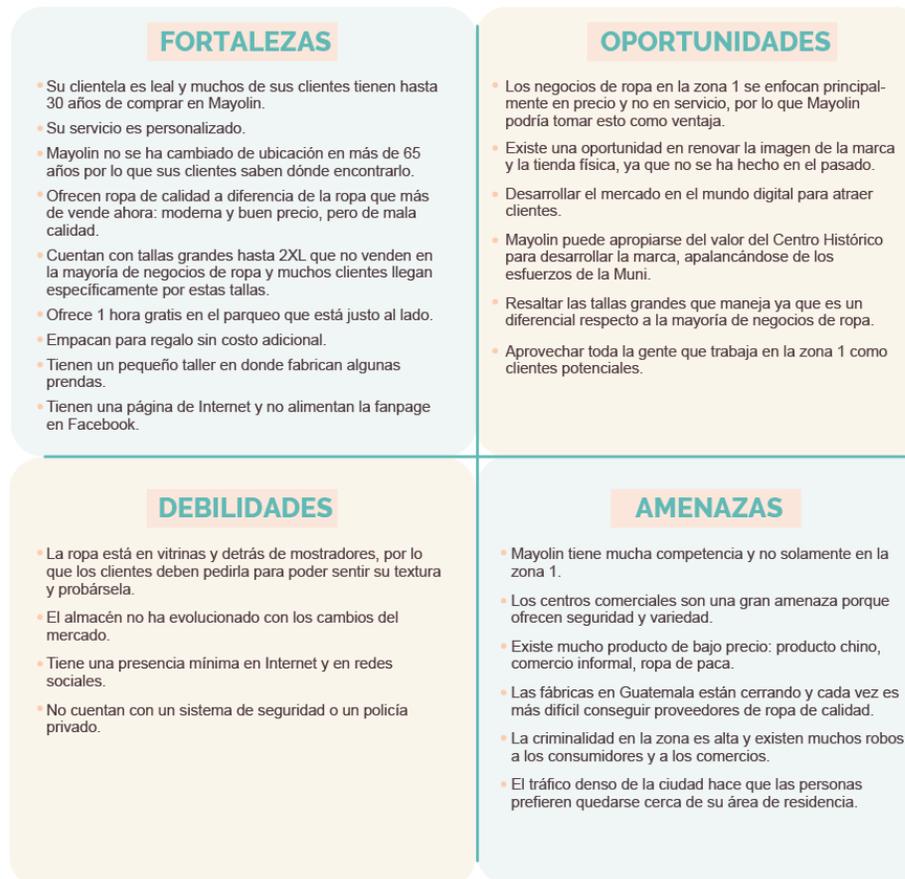


Diagrama 2: FODA Almacén Mayolin
Fuente: Propia



Diagrama 3: Paradigma del cambio (John E. Flaherty)
Fuente: Propia

En base a este análisis, se detectaron varios puntos de oportunidad que podrían desarrollarse:

- En la industria de la ropa, la tendencia es ofrecer ropa moderna y de precio bajo, pero de baja calidad. Almacén Mayolin siempre ha ofrecido ropa de buena calidad y sus clientes los buscan por eso. La oportunidad está en vender ropa más moderna sin perder la calidad que los caracteriza. De igual manera, se debe realizar una labor de comunicación enfocándose en este beneficio ya que su única publicidad está en las Páginas Amarillas y la publicidad de boca en boca. Esta oportunidad constituye un producto existente en un mercado existente.
- La tecnología ya es parte de la vida de los consumidores y las redes sociales han tomado una gran importancia para conectar con ellos. Muchos negocios ni siquiera tienen página web pero sí tienen una fanpage en Facebook. Mayolin podría desarrollar una relación con clientes potenciales mediante las redes sociales y volver a hacer contacto con antiguos clientes. Se debe analizar la posibilidad de realizar ventas online o por medio de Facebook para llegar a los clientes, utilizando un producto existente en un mercado nuevo. Mayolin tiene oportunidad de crecer porque este medio es muy eficiente.
- Dentro de las generaciones jóvenes existe un segmento de personas que buscan "regresar a lo básico" y les atrae todo lo vintage. Mayolin tiene la oportunidad de realizar un rebranding a la marca hacia una imagen de los años 50s y 60s, apoyándose del valor del Centro Histórico. De esta manera, conectará no solamente con este segmento sino con las personas arriba de los 40 años, que ya están dentro de su grupo objetivo. Esta orientación convertiría a Mayolin en un producto nuevo para un mercado existente.
- También existe una tendencia de valorizar a la mujer, sin importar la talla que esta tenga. Dentro de los casos de éxito están las campañas de jabón Dove. Se puede explotar que Mayolin ofrece tallas para todo tipo de cuerpo y tomar una postura más feminista. De realizarse esto, se debería evaluar si es conveniente seguir vendiendo las opciones de ropa para hombre y niños. Se desarrollaría un producto nuevo en un mercado nuevo, ya que esta tendencia aún no es tan fuerte en Guatemala.

- Por otro lado, los "cafés" están en crecimiento y estos ofrecen una experiencia al visitarlos. Incluso venden ciertos artículos para poder "llevarse la experiencia" (por ejemplo termos con la marca). Existe una oportunidad de fusionar la tienda de ropa con una cafetería para atraer consumidores y ofrecer una nueva experiencia. Esto constituye un producto nuevo en un mercado existente, con oportunidades altas de crecimiento.
- Para poder desarrollar alguna de las oportunidades descritas, es necesario determinar el conocimiento de los productos, la magnitud de la inversión y la oportunidad de mercado.

4.2 Casos Análogos

Se hizo un análisis de dos casos análogos de la industria textil que además representan una innovación en el modelo de negocios: Inditex y Primark.

4.2.1 Inditex

The logo for Inditex, consisting of the word "INDITEX" in a bold, red, sans-serif font.

a. Antecedentes y contexto

Inditex o Industrias del Diseño Textil, es una corporación textil española con más de 7,000 tiendas en el mundo y está presente en todas las regiones geográficas apoyado por sus tiendas físicas y online. Todo inició en 1963 cuando el grupo inicia su actividad empresarial como fabricante de prendas de vestir bajo el nombre de Goa. En 1975 abre la primera tienda Zara en el centro de La Coruña. En 1984 abre su primer centro de distribución logística con 10,000 metros cuadrados. En 1985 se funda Inditex como al empresa holding del grupo y crea las bases de un sistema de distribución

que puede cumplir con las necesidades del mercado a un ritmo de crecimiento muy rápido. En 1989 incursiona el mercado estadounidense. En 1991 se incorporan al grupo las marcas Pull&Bear y Massimo Dutti. Se sigue expandiendo en Europa. En 1998 lanza Bershka, la marca destinada de jóvenes adolescentes y en 1999 se incorpora Stradivarius. En el 2001 Inditex empieza a cotizar en bolsa y lanza Oysho, su marca de lencería. En 2003 abren las primeras tiendas de Zara Home. En 2006, Inditex sienta las bases para el desarrollo del Plan Estratégico 2007- 2010 con el fin de conciliar el crecimiento económico con el cuidado del entorno social y protección del medio ambiente. En 2007, empieza la venta online y se abren dos centros de distribución: Madrid y León. En 2008 se lanza Uterqüe, la marca de accesorios y complementos de moda. En 2009, abre un nuevo centro de distribución en Barcelona. En 2014, empieza a operar un nuevo centro logístico en Guadalajara, España.

b. Business Model Canvas

Con el propósito de comprender la estructura de negocio de Inditex, se desarrolló el Business Model Canvas en el que se analizaron los 9 elementos más importantes.

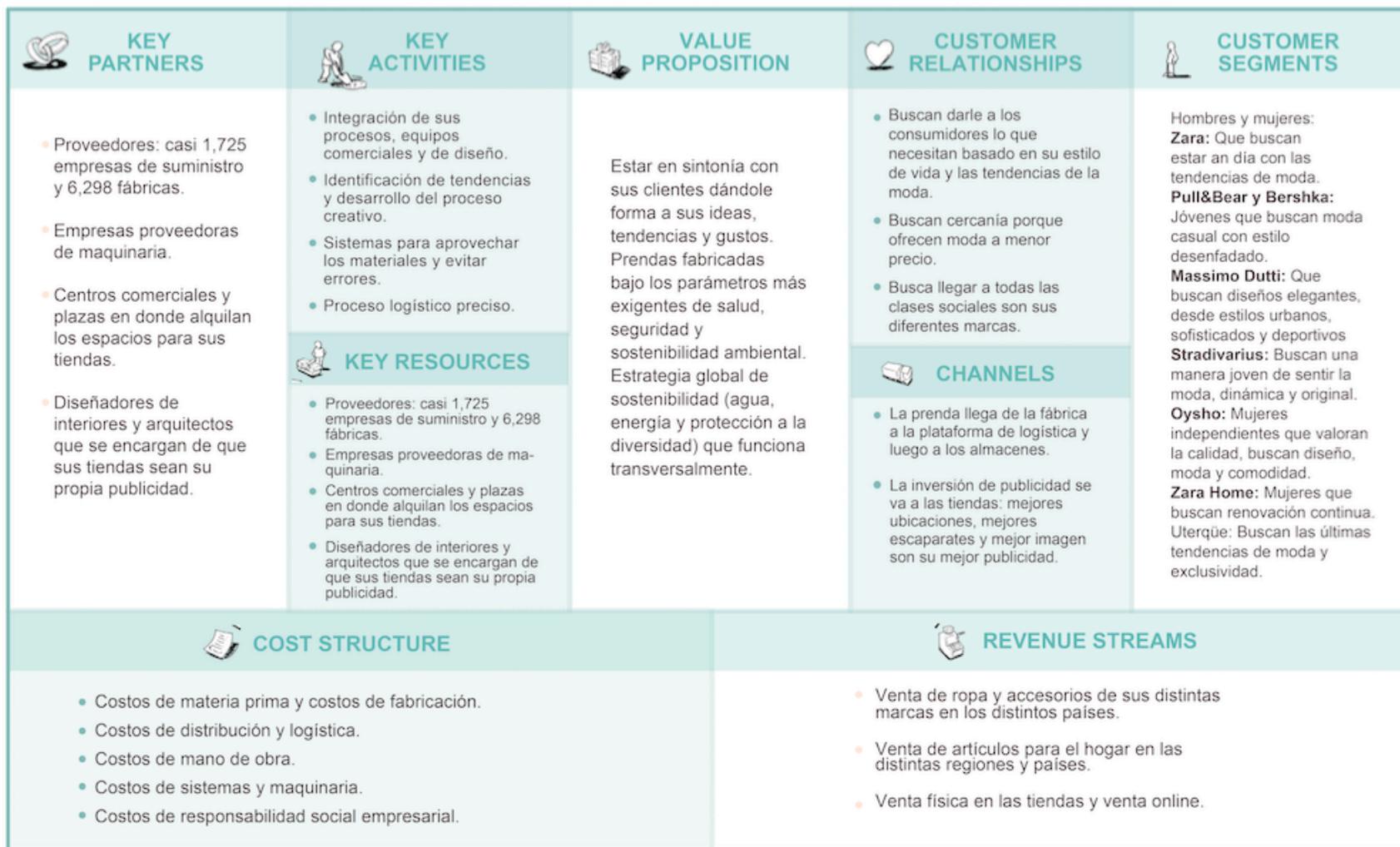


Diagrama 4: Business Model Canvas Inditex
Fuente: Propia

c. FODA

Se desarrollo un FODA para el modelo de Inditex para realizar un análisis interno y externo.

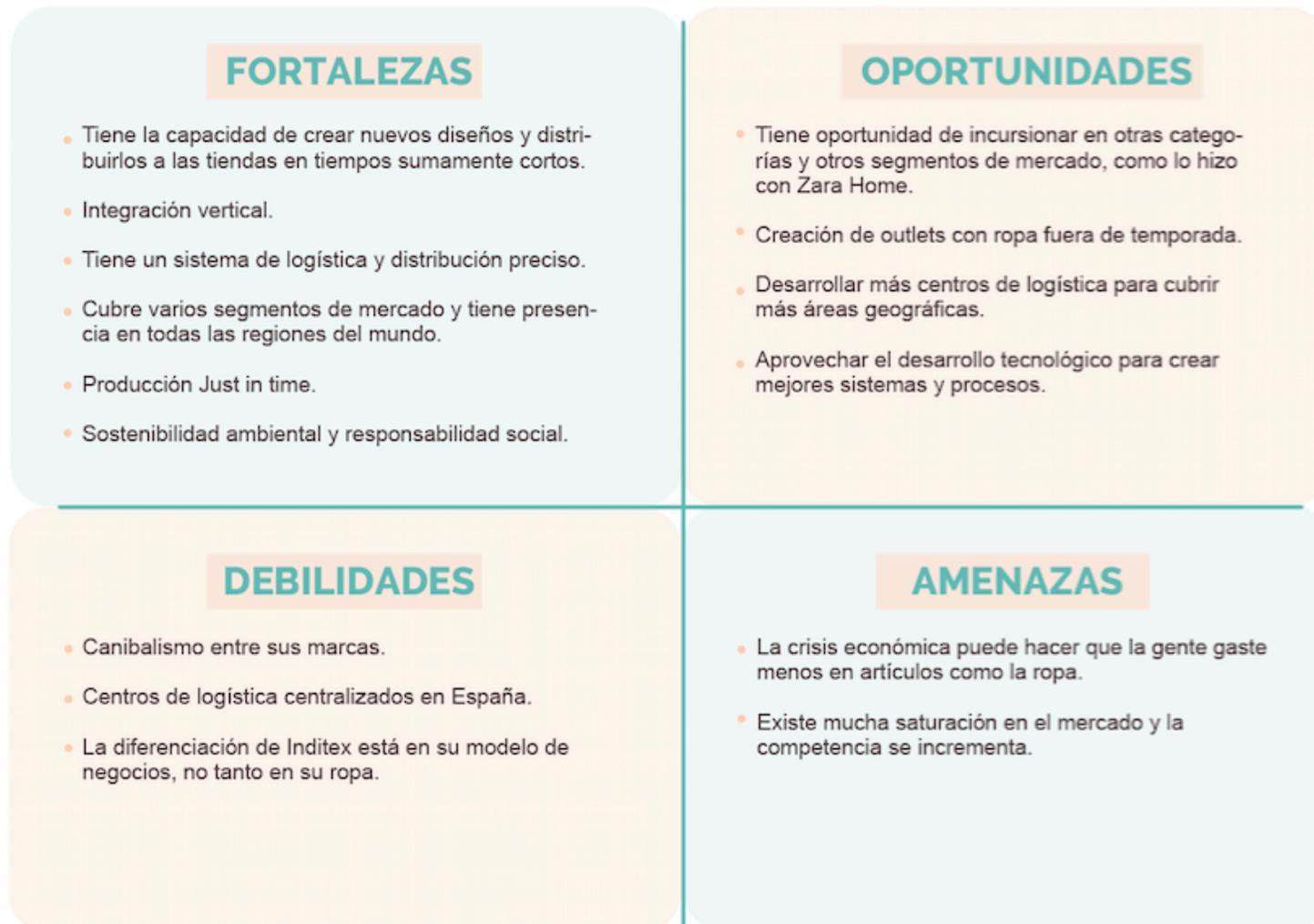


Diagrama 5: FODA Inditex
Fuente: Propia

d. Canvas estratégico (Blue Ocean Strategy)

Se determinaron los atributos más importantes para el consumidor y cómo Inditex y su competencia directa maneja cada uno.

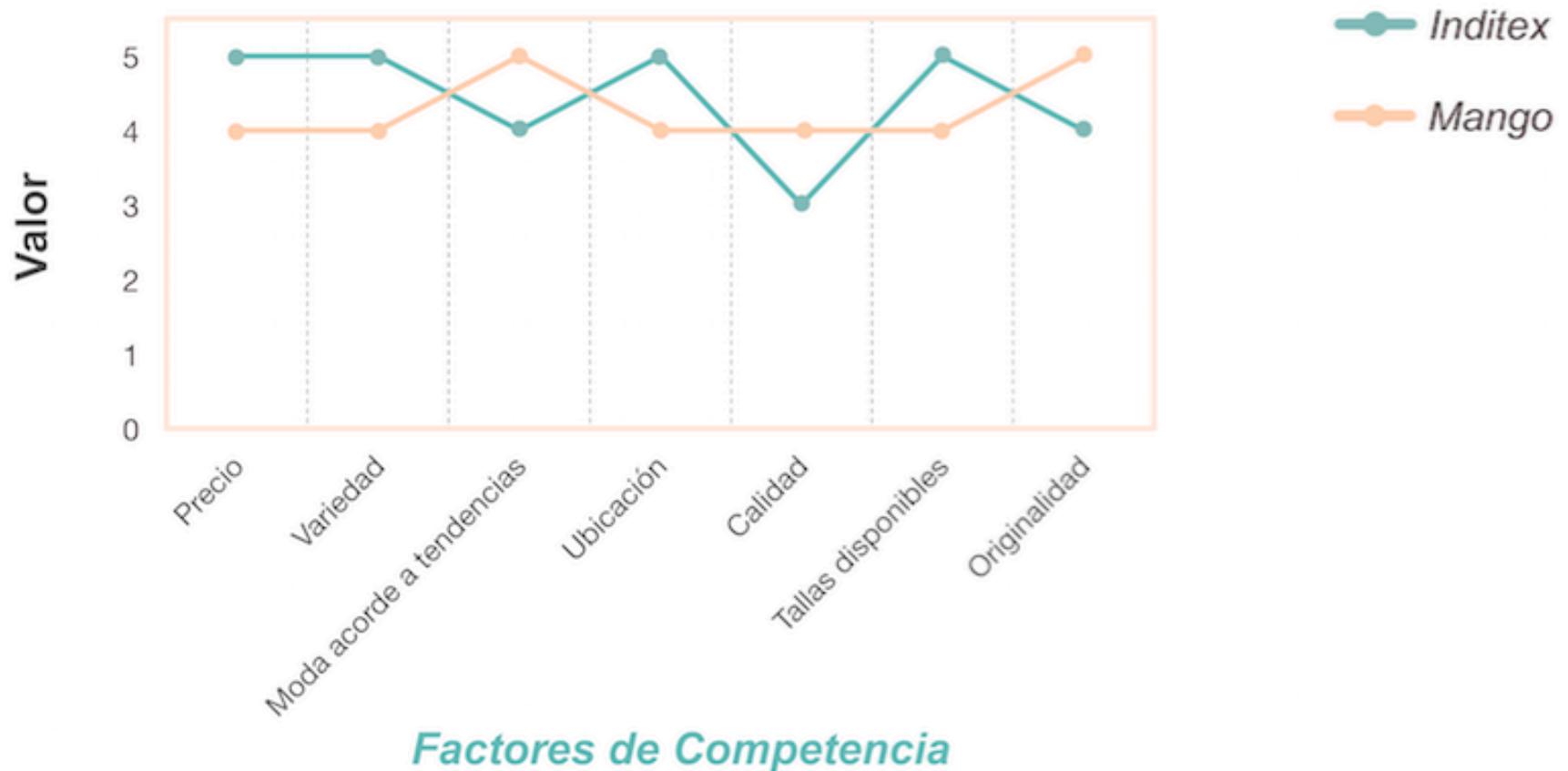


Diagrama 6: Blue Ocean Strategy Canvas de Inditex
Fuente: Propia

e. Conclusiones del caso

Inditex ha logrado ofrecer precios bajos y "moda rápida" gracias a que todos sus departamentos funcionan como un sistema. Su modelo les permite detectar las nuevas necesidades de los consumidores y actuar de manera rápida en el diseño, producción y distribución. Además, en lugar de invertir en publicidad eligen los lugares de mayor tráfico y se enfocan en la constante renovación de sus vitrinas. Inditex tiene muy bien segmentados a sus clientes y tienen una propuesta de valor distinta para cada uno de ellos. Sin embargo, según el Blue Ocean Strategy Canvas, la calidad es un poco baja respecto a su competencia Mango. De acuerdo a este caso, es necesario que para la nueva propuesta de la tienda, es primordial estar atentos a los deseos y necesidades de los consumidores para ofrecerles lo que realmente están buscando. Idealmente, el precio bajo no debe ser un impedimento para ropa de calidad.

4.2.2 Primark



a. Antecedentes y contexto

Primark es un distribuidor británico de ropa a precios bajos que ha llevado un paso más allá del modelo de ropa rápida que empezó a desarrollar Inditex y H&M. Primark abrió su primera tienda en Dublín en 1969 bajo el nombre de Penneys y actualmente cuenta con más de 320 tiendas en 11 países en Europa y Estados Unidos. En 1973 abre su primera tienda en el Reino Unido y en el 2006 en España, en donde cuenta con 174 y 42 tiendas respectivamente. Entre el 2008 y 2016 abre tiendas en Holanda, Portugal, Alemania, Bélgica, Austria, Francia, Italia y Estados Unidos. Primark basa su estrategia en la venta de marcas propias y su nicho son los precios de ganga.

b. Business Model Canvas

Con el propósito de comprender la estructura de negocio de Primark, se desarrolló el Business Model Canvas en el también que se analizaron los elementos más importantes de su modelo.

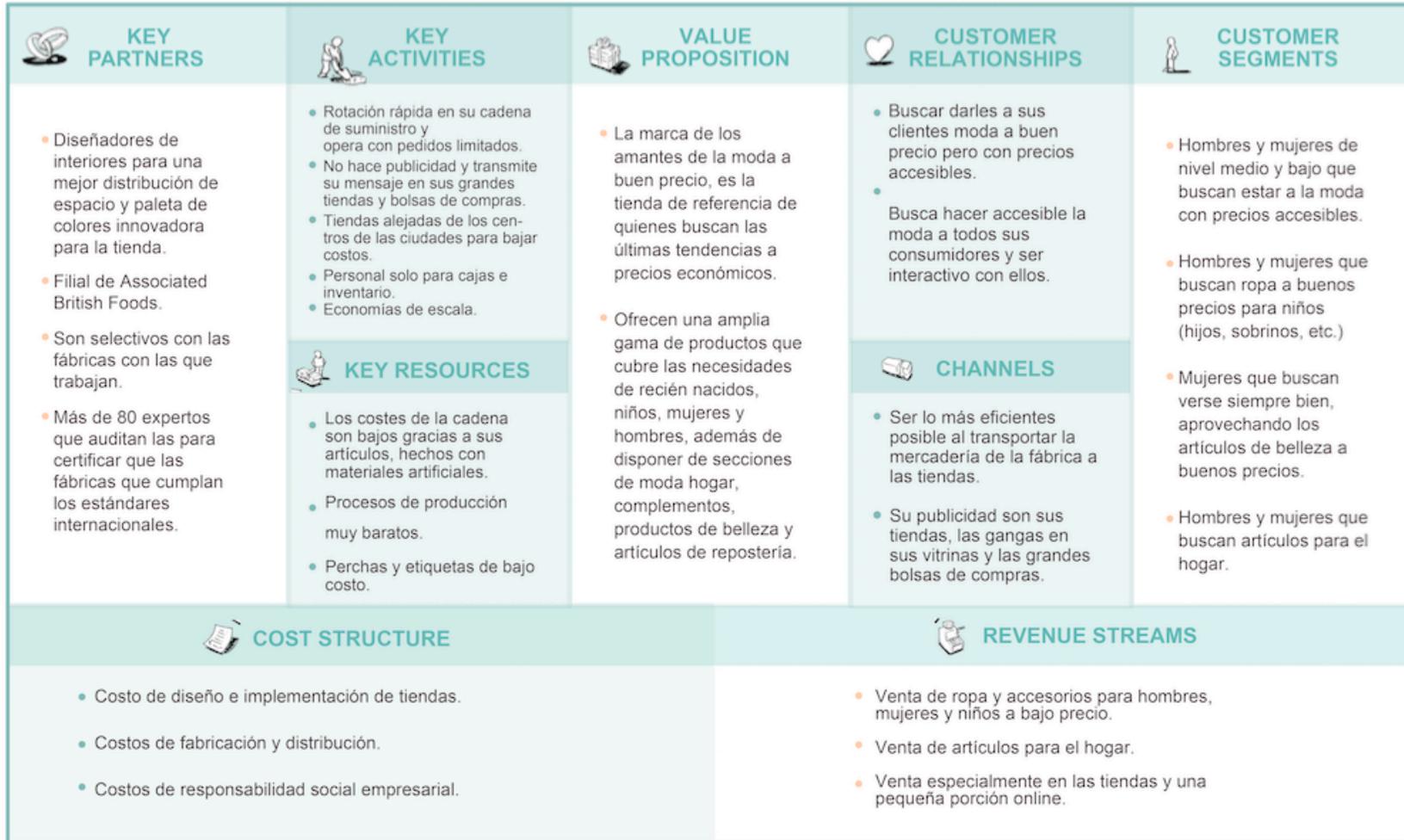


Diagrama 7: Business Model Canvas Primark
Fuente: Propia

c. FODA

Se desarrollo un FODA para el modelo de Primark para realizar un análisis interno y externo.

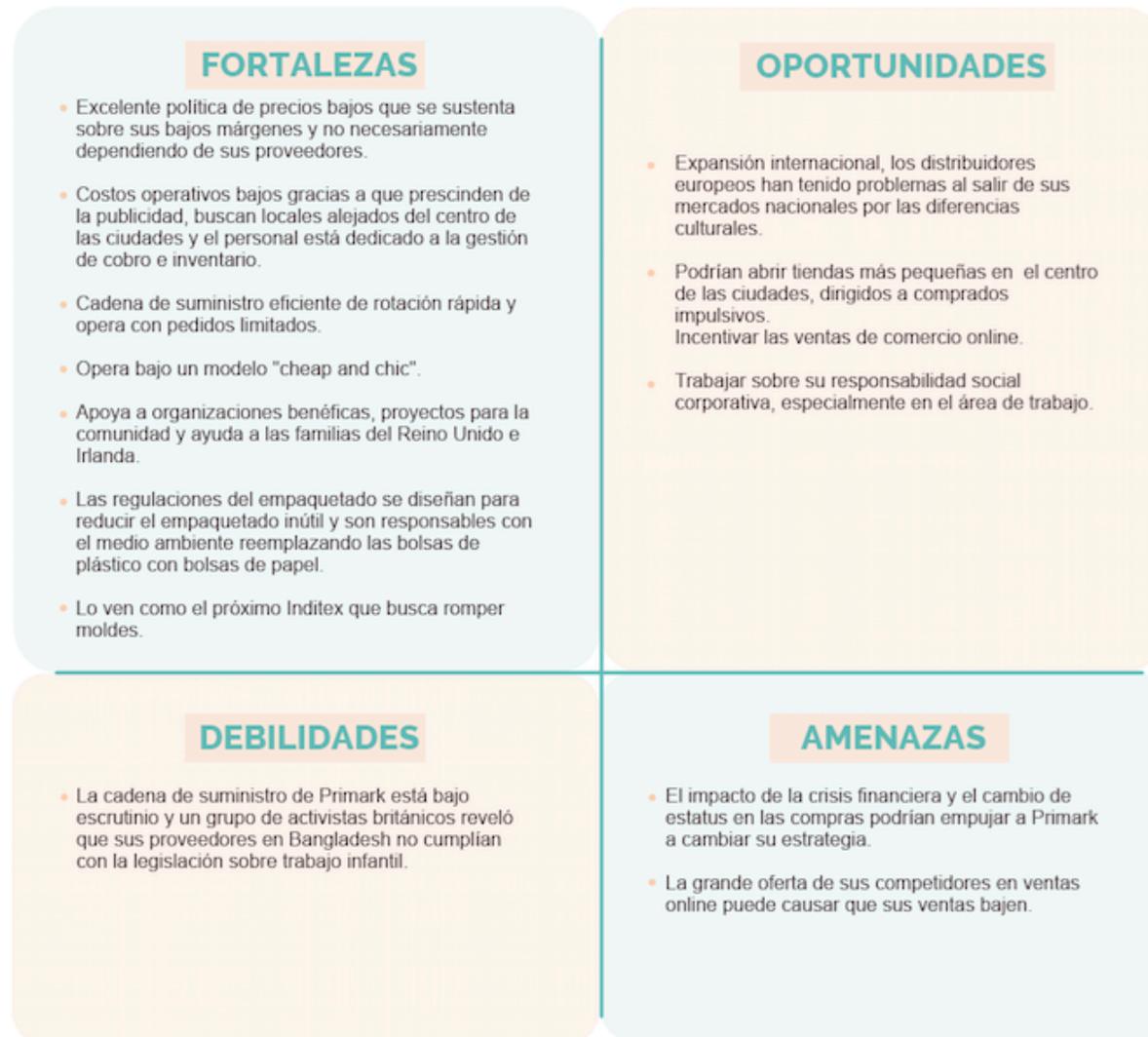


Diagrama 8: FODA Primark
Fuente: Propia

d. Canvas estratégico (Blue Ocean Strategy)

Se determinaron los atributos más importantes para el consumidor y cómo Primark y su competencia directa maneja cada uno.

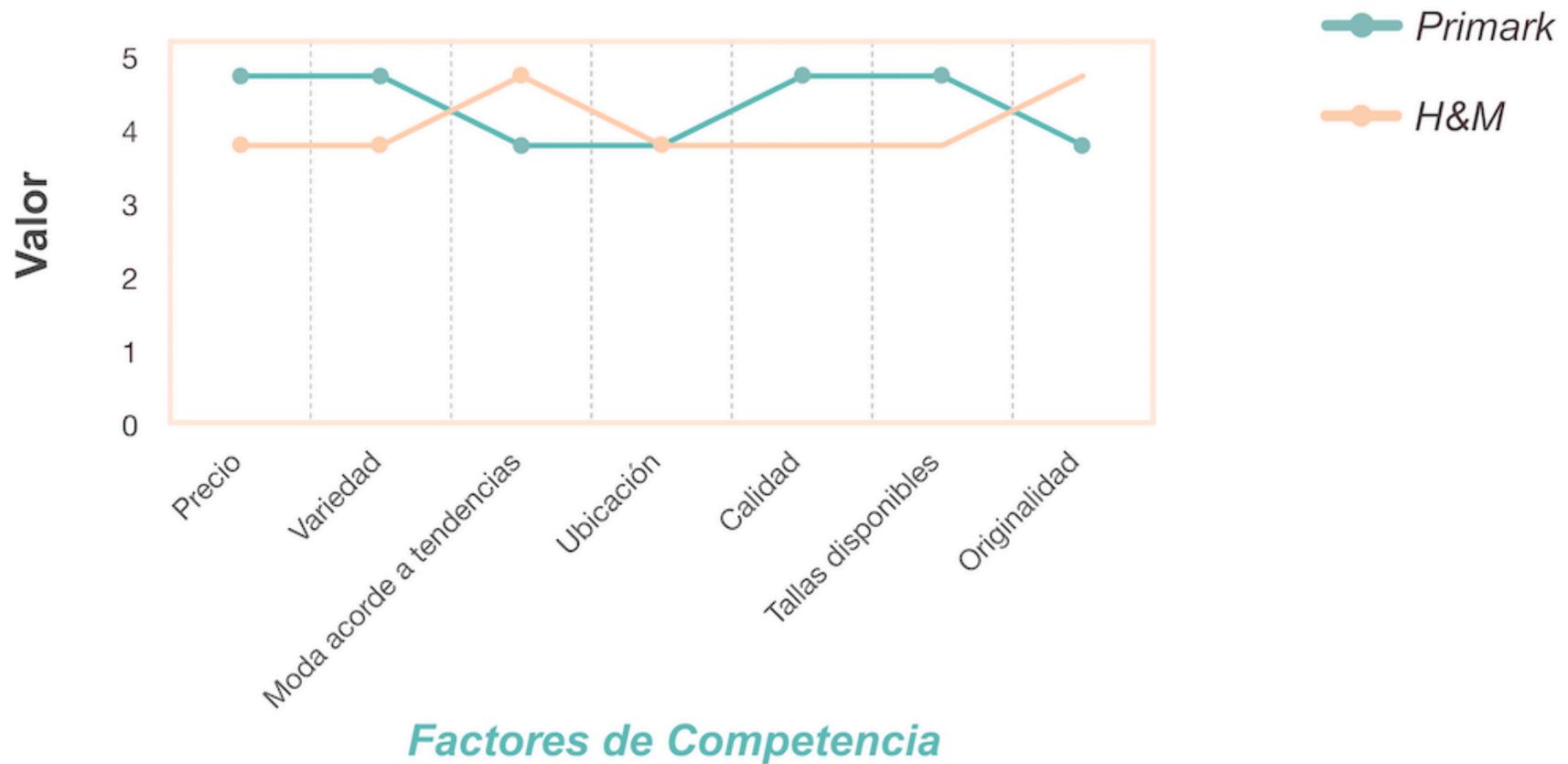


Diagrama 9: Blue Ocean Strategy Canvas de Primark
Fuente: Propia

e. Conclusiones del caso

Primark es una tienda por departamentos para varios segmentos, que se enfoca en vender marcas propias bajo un nicho de precios de ganga. Su principal estrategia son los costos bajos: no usan publicidad, procesos de producción baratos, perchas y etiquetas de bajo costo, buscan ubicaciones alejadas del centro de las ciudades para tener un gasto menor, personal orientado solamente al cobro e inventario, etc. También cuentan con una cadena de suministro de rotación rápida y operan con pedidos limitados. De acuerdo al Blue Ocean Strategy Canvas, la ubicación es percibida que podría mejorar pero factores como precio y calidad tienen una excelente apreciación. El precio de la nueva propuesta de la tienda debe ser siempre bueno y de igual manera la calidad. En este caso, en lugar de ofrecer varias tallas por prenda, se ofrecerá una gran variedad de prendas originales, dos factores importantes para los consumidores.

5. La Idea

5.1. Descripción de la idea

Para lograr definir la propuesta, se aplicaron varias herramientas de análisis. Antes de crear la propuesta de valor, es necesario conocer a profundidad las necesidades de los clientes y cómo son estos clientes. Primero, se desarrolló una herramienta llamada Árbol de Causas y Efectos para analizar las principales necesidades de los consumidores y se tipificaron para lograr un mayor entendimiento.

ÁRBOL DE CAUSAS Y EFECTOS

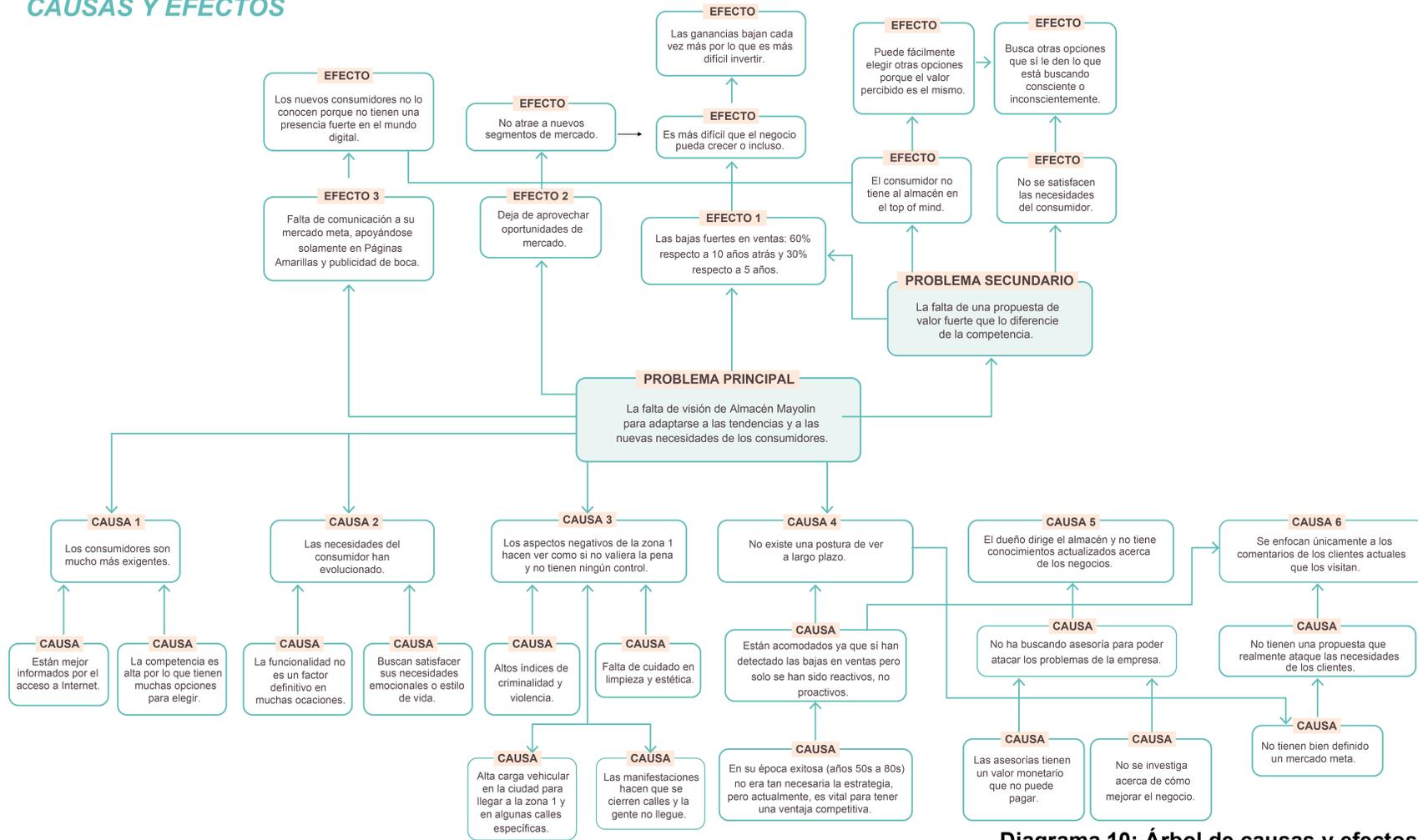


Diagrama 10: Árbol de causas y efectos
Fuente: Propia

A continuación se listan las necesidades que buscan ser atendidas:

Normativas:

- La necesidad de seguridad para las personas que transitan y visitan la zona 1.
- La necesidad de las personas de poder visitar un Centro Histórico limpio, ordenado y en buen estado.
- La necesidad de vestimenta para las personas.

Sentidas:

- La necesidad de una experiencia de compra o beneficios emocionales para los consumidores, que trasciendan los beneficios funcionales.
- La necesidad de más propuestas basadas en el estilo de vida dentro de la zona 1.
- La necesidad de un servicio personalizado al comprar ropa.
- La necesidad de estar a la moda pero cuidando la economía.
- La necesidad de ropa que haga sentir bien a las personas.

Expresadas:

- La necesidad de una entrega a domicilio para evitarse el tráfico y las manifestaciones de la zona 1.
- La necesidad de precios económicos para generar la compra.

Comparativas:

- La necesidad de visitar los almacenes que tengan lo que están buscando.
- La necesidad del consumidor de investigar todas las opciones disponibles para tomar la mejor decisión desde su punto

de vista.

- La necesidad de comprar ropa en donde paguen lo justo por el valor percibido.

En base al análisis del árbol de causas y necesidades, se definieron los siguientes *insights* que fueron de vital importancia para desarrollar la propuesta:

- Los consumidores buscan estar a la moda al mismo tiempo que quieren cuidar su economía; es una de las razones por la que modelos como el de Inditex y Primark son tan exitosos.
- Además de satisfacer la necesidad de vestimenta, los consumidores buscan sentirse bien con su ropa, es decir que satisfacer una necesidad de autoestima; muchas tiendas modernas solamente ofrecen tallas para personas delgadas por lo que muchas mujeres se sienten excluidas.
- Satisfacer las necesidades básicas ya no es suficiente y los consumidores buscan satisfacer necesidades emocionales y experiencias.
- Los consumidores son mucho más exigentes ya que están mejor informados, por lo que una marca honesta puede identificarse más con las personas.

Con la ayuda de la herramienta Mapa de Personas, se definieron los clientes, usuarios y *early adopters* que fueron la base para construir los perfiles. De esta forma, se tienen muy claros todos los aspectos de los clientes.

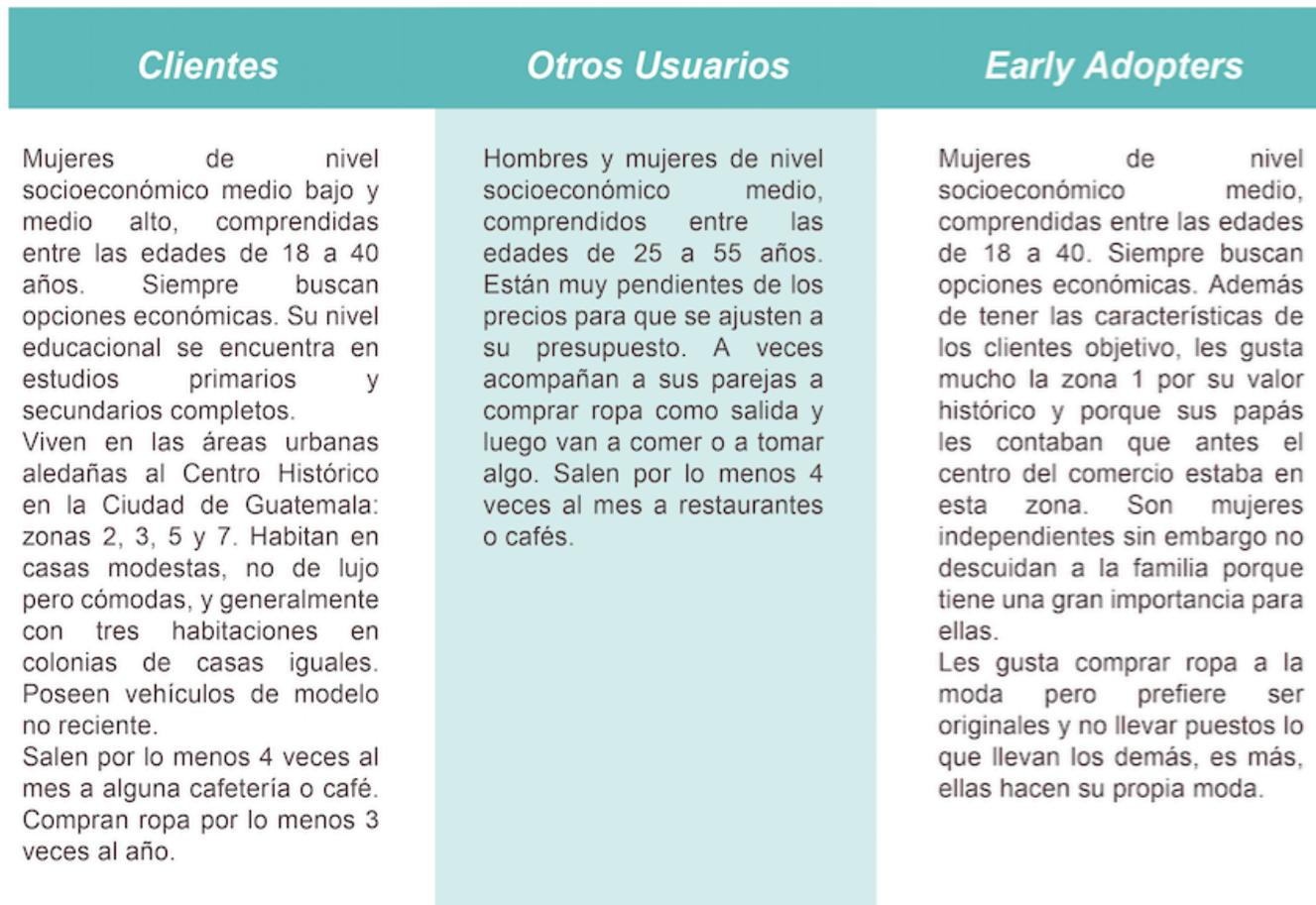


Diagrama 11: Mapa de personas
Fuente: Propia

A continuación los perfiles de clientes definidos para generar la propuesta:

Perfil de Clientes:

Andrea López es una chica positiva de 30 años que trabaja duro y disfruta la vida. Vive con sus papás en la zona 7 y no está casada. Actualmente trabaja en un call center como staff y estudia psicología en la Universidad de San Carlos de Guatemala. Tiene un carro de gama media con el que se traslada por la ciudad. Es una chica que siempre busca vestirse bien sin gastar mucho dinero y suelen decir que tiene mucho estilo. Se siente bien cuando toma buenas decisiones respecto a su dinero, como cuando compra ropa de buena calidad pero a un buen precio. Siempre está pendiente de ofertas y programas de lealtad en donde obtiene beneficios. Le gusta visitar los centros comerciales para pasar más que para comprar, ya que usualmente los precios son un poco caros. Siente que la ropa moderna no es de buena calidad y tiene precios altos. Es una chica que está dispuesta a probar cosas nuevas y le gusta mucho salir con sus amigas a tomar café o al cine. Su arquetipo es Max de la serie Two Broke Girls y aunque en algún momento no manejó bien su dinero, está aprendiendo a hacerlo y debe buscar buenas ofertas para vestirse como le gusta sin pagar tanto.

Perfil de Usuarios:

Juan Pedro Cruz es un hombre de 37 años, casado padre de 2 niños pequeños. Vive con su familia en la zona 5 en Jardines de la Asunción. Trabaja en una empresa corredora de seguros ubicada en la zona 10 y es supervisor de área. Es dueño de un carro nuevo de gama media que aún está pagando. Su mayor preocupación es su familia, ya que quiere darles lo mejor. Tiene un presupuesto apretado pero cuando puede, se da sus gustos y aprovecha a salir con su familia. Casi nunca sale de compras para él, casi toda su ropa son regalos que le da su familia para el Día del Padre, Navidad, cumpleaños, etc. Sus amigos también son padres de familia por lo que entienden su vida de esposo y padre, sin embargo

muchos compañeros de trabajo aún son solteros por lo que quieren salir entre semana. Solo los acompaña en contadas ocasiones. Le gusta mucho salir a comer bien y le encanta un buen café pero el verdadero sabor, no tanto las bebidas saborizadas o con hielo. Su arquetipo es Kanye West, porque acompaña a Kim Kardashian a su shopping, le carga sus bolsas y hace un buen papel de esposo. Le da su opinión de lo que compra pero al final, ella tiene la decisión. Está de acuerdo con que su pareja es una mujer independiente.

Early adopters:

Carla Montenegro es una chica de 32 años, muy creativa y vivaz, que trabaja como diseñadora gráfica en una agencia de publicidad. Su mayor sueño es tener su propio estudio de diseño. Actualmente vive con una roommate en un apartamento en la zona 3. No es creativa solamente en su trabajo sino en resolver cualquier tipo de problemas. Le encanta comprar ropa pero se frustra porque la ropa moderna muchas veces es cara y de mala calidad. Un día fue a la casa de su abuela y vio una bolsa floreada que ella compró hace 20 años pero que estaba en excelente estado; se le ocurrió que podía combinarla con una blusa del mismo color que las flores y así inició su gusto por lo vintage. Es muy activa en redes sociales y le gusta contar todo lo bueno y malo que le pasa por este medio. Su arquetipo es Sophia Marlowe de la serie *Girlboss*, una chica que le encanta la ropa vintage y probar combinaciones nuevas, incluso creó su propio negocio online de ropa vintage.

Tomando como base la brecha de oportunidad identificada anteriormente y una vez definidos los clientes y sus necesidades, se aplicó la herramienta del Value Proposición Canvas para lograr el *fit* entre la propuesta y las necesidades de los consumidores. El objetivo es que la propuesta, beneficios y analgésicos respondan a beneficios, trabajos y dolores del cliente.

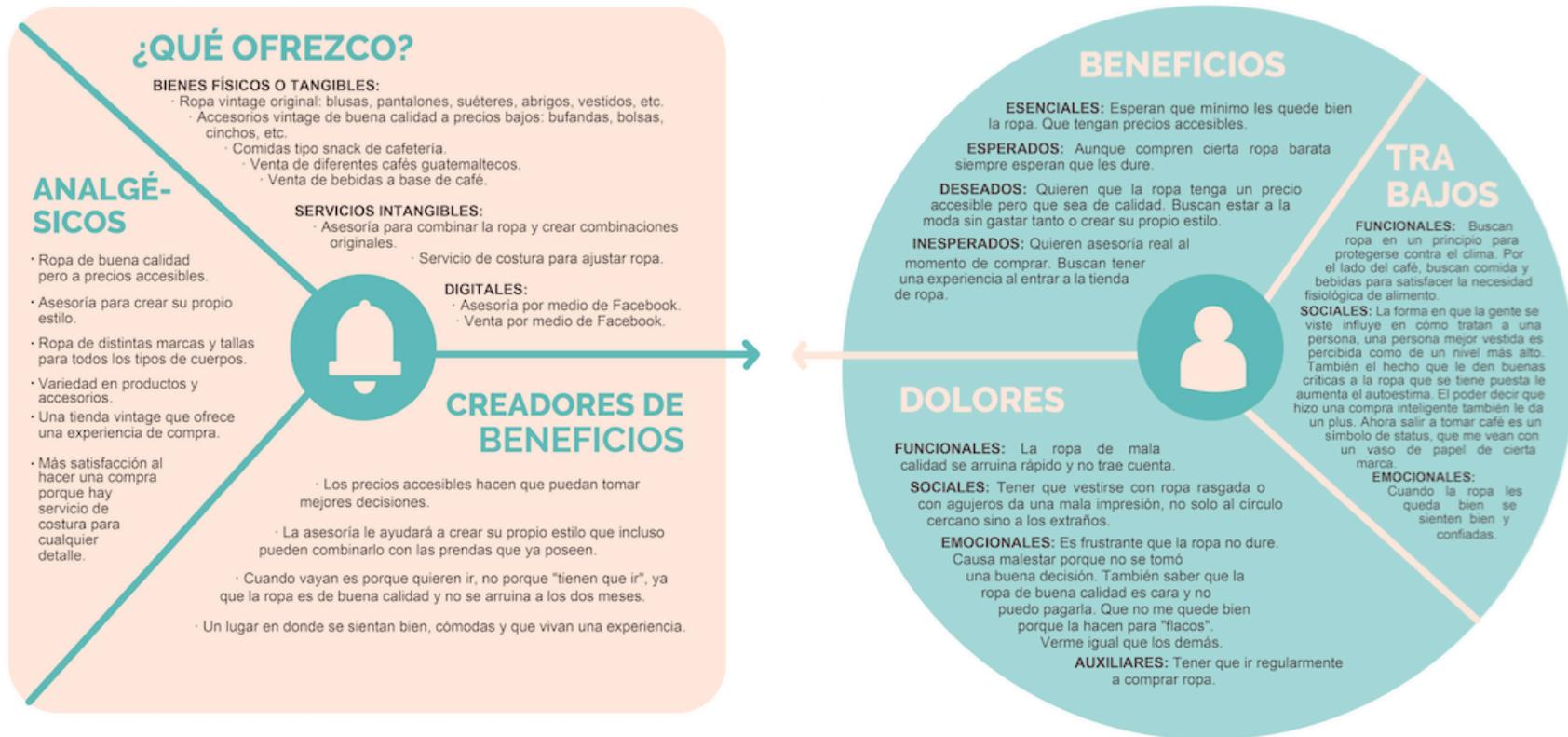


Diagrama 12: Value Proposition Canvas
Fuente: Propia

Se identificó que en Guatemala los consumidores de niveles socioeconómicos medios y medios bajos siempre están buscando precios bajos y ofertas especialmente en la zona 1 y las zonas aledañas, pero también están buscando artículos de moda para verse y sentirse bien. Sin embargo, la ropa a la moda suele tener un precio más alto. De esta necesidad surge La Avenida, una concept store en donde se fusiona una tienda de ropa vintage y una cafetería, en donde se ofrece una experiencia de compra mediante la venta de prendas únicas a precios bajos y la asesoría para combinar prendas. Una concept store es una tienda que propone un estilo de vida y es un espacio en donde la cultura y el comercio se mezclan. Al principio inició con tiendas muy exclusivas basadas en una propuesta de *lifestyle* muy concreta, pero este planeamiento se ido adoptando en todo tipo de tiendas. La idea es poder ofrecer una experiencia a segmentos de mercado que buscan moda a precios accesibles.

5.2. Business Model Canvas

Se trabajó en el Business Model Canvas ideal para definir a estructura del modelo de negocios y así contar con una guía para su implementación y desarrollo.

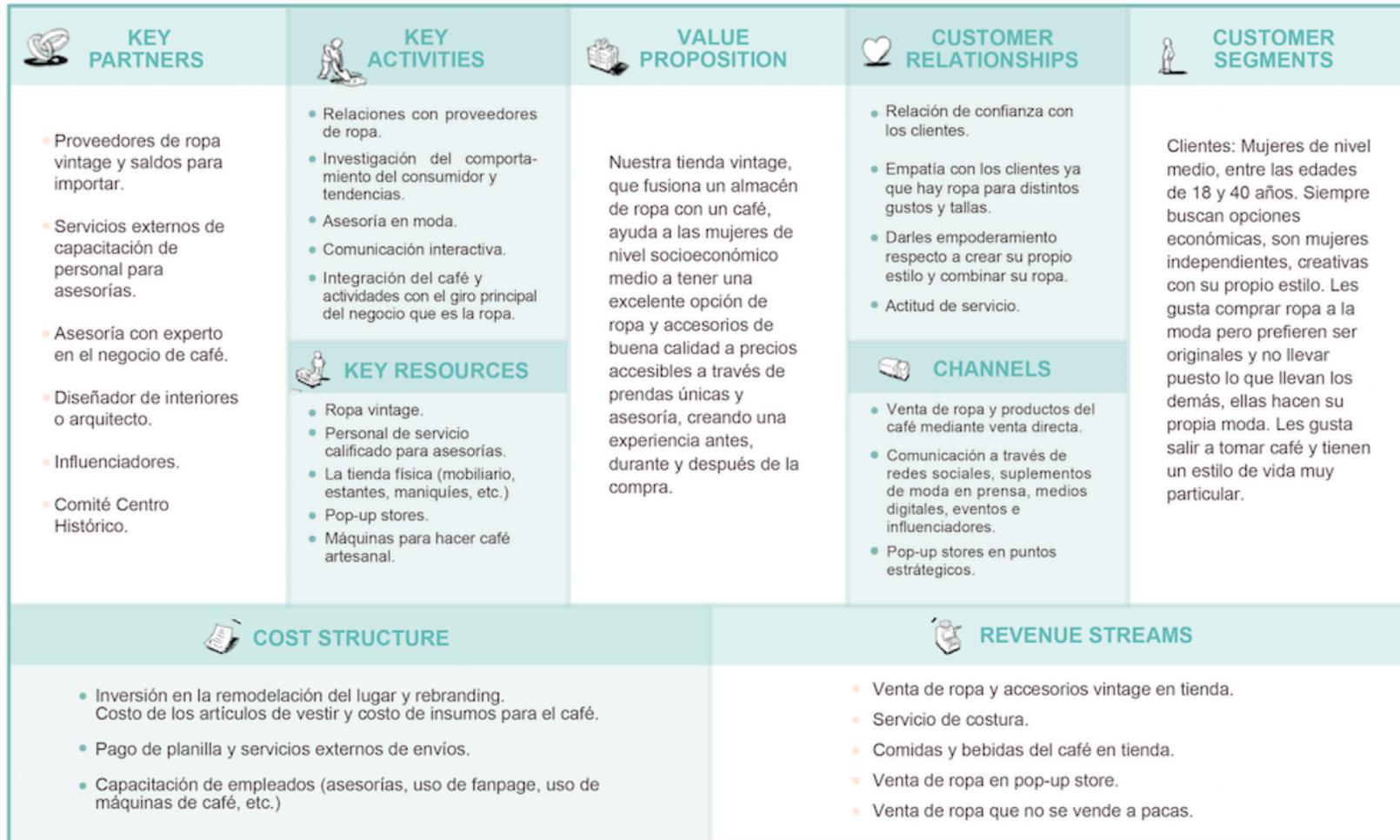


Diagrama 13: Business Model Canvas

Fuente: Propia

5.3 Misión, Visión y Objetivo Estratégico

Para definir la misión, visión, objetivo estratégico y propuesta de valor, se desarrollaron varias herramientas. Tomando como base el problema y con la ayuda del Mapa de Retos, se definieron retos estratégicos y tácticos iniciales para enfocar los esfuerzos del proyecto.

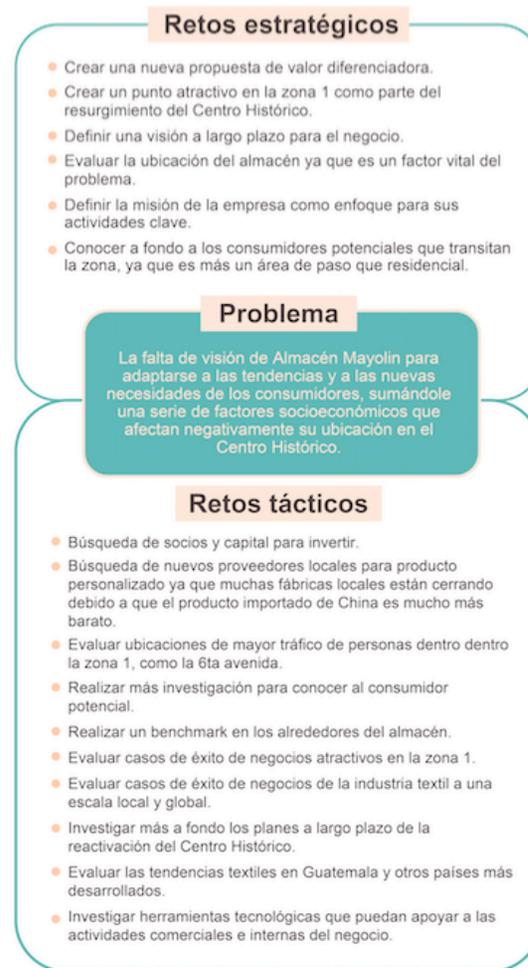


Diagrama 14: Mapa de retos
Fuente: Propia

También complementó con el diagrama del *Golden Circle* desarrollado por Simon Sinek, un modelo de liderazgo que ayuda a encontrar el verdadero *reason why* del proyecto.

WHY:

Se busca revivir un almacén de ropa con más de 65 años en el Centro Histórico de Guatemala. Además, darle a las personas de niveles medios la oportunidad de compra ropa con estilo y acorde a su presupuesto. También se busca reutilizar prendas que podrían estar desperdiciadas en otros mercados y asimismo, reutilizar material reciclado para las bolsas, etiquetas, etc.

HOW:

Se buscará un socio capitalista al que se le presentará el proyecto para obtener los fondos. Para lograr llegar a los consumidores potenciales, se utilizarán medios masivos para el lanzamiento, seguido de una estrategia de marketing digital e influenciadores. Esta nueva propuesta de valor es más clara para el consumidor y satisface una necesidad latente de ropa con estilo a precios accesibles.

WHAT:

En el modelo de negocios se ofrecen artículos de ropa y accesorios de moda a bajos precios a través de la importación de ropa vintage. Los ingresos provendrán de la venta directa de los artículos de ropa y accesorios, y las ventas de productos en el café. Se pretende que el impacto en las ventas sea alto por ser más atractivo en cuanto a su propuesta.

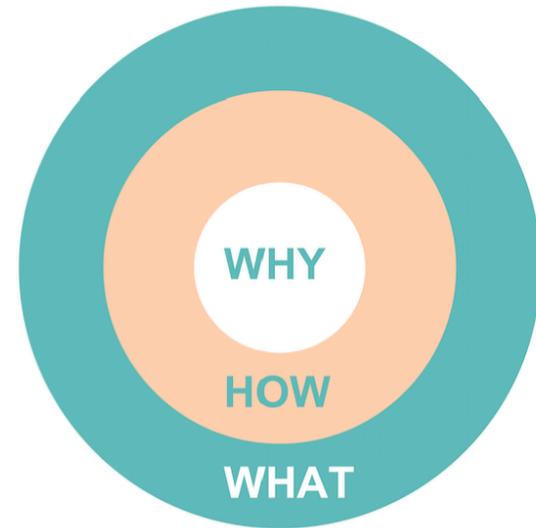


Diagrama 15: Golden Circle
Fuente: Simon Sinek

A continuación se define la misión, visión y objetivo estratégico para la empresa:

MISIÓN:

Empoderar a las mujeres a crear su propio estilo a precios accesibles.

VISIÓN:

Mejorar la autoestima y confianza en las mujeres, asegurándoles que no necesitan gastar mucho dinero para vestir con estilo.

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

Ofrecer precios bajos en ropa y accesorios mediante la maximización de los recursos y la vigilancia de los costos.

5.4. Productos y Servicios

En base a la idea, se desarrolló un *Customer Journey* para definir los puntos de contacto con el cliente, satisfacer lo que trata de resolver y oportunidades para mejorar la experiencia de los consumidores.

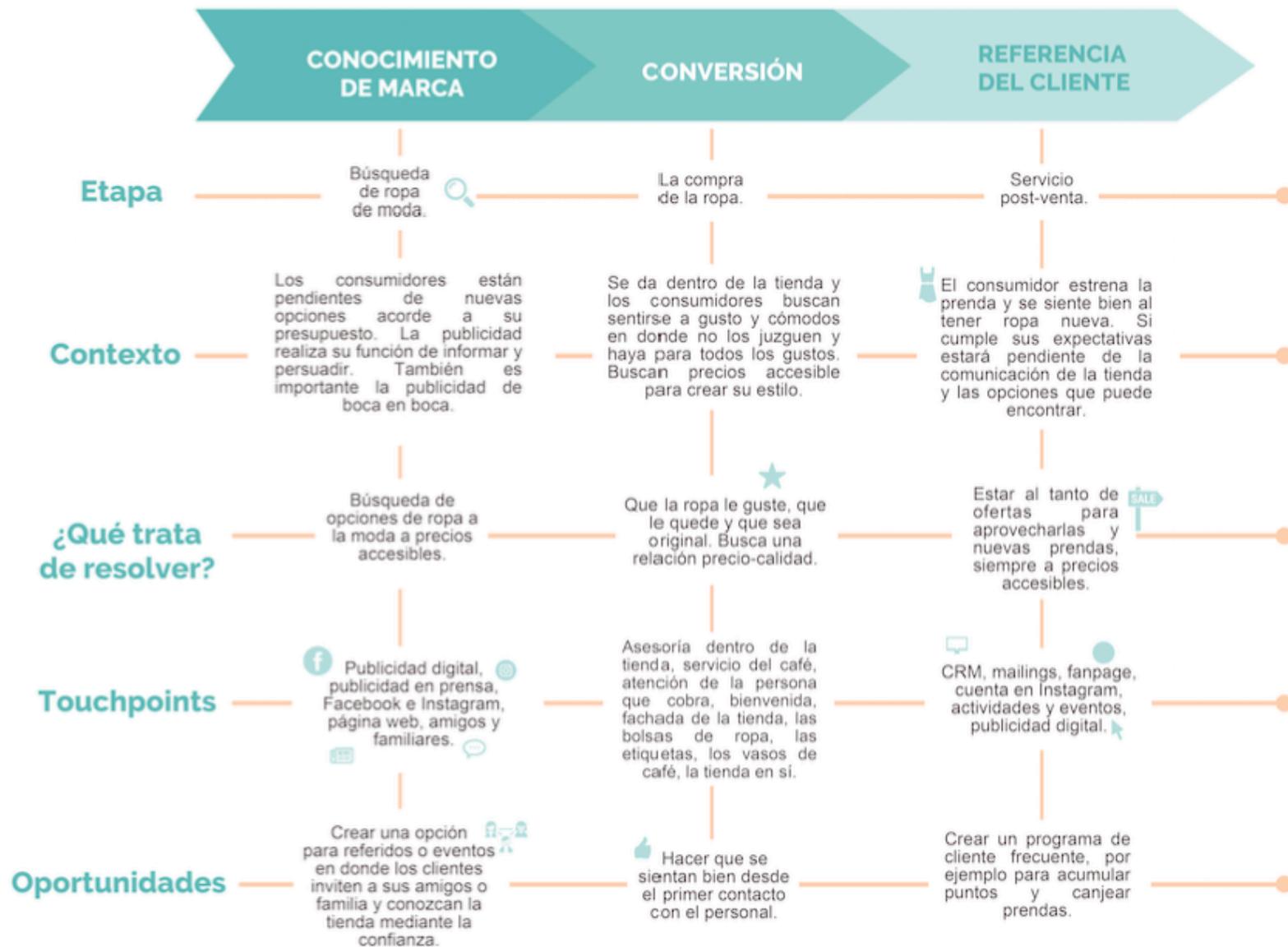


Diagrama 16: Customer journey

Fuente: Propia

Asimismo, se listan los productos y servicios en base a un Mapa de Oferta ideal para satisfacer las necesidades los clientes.

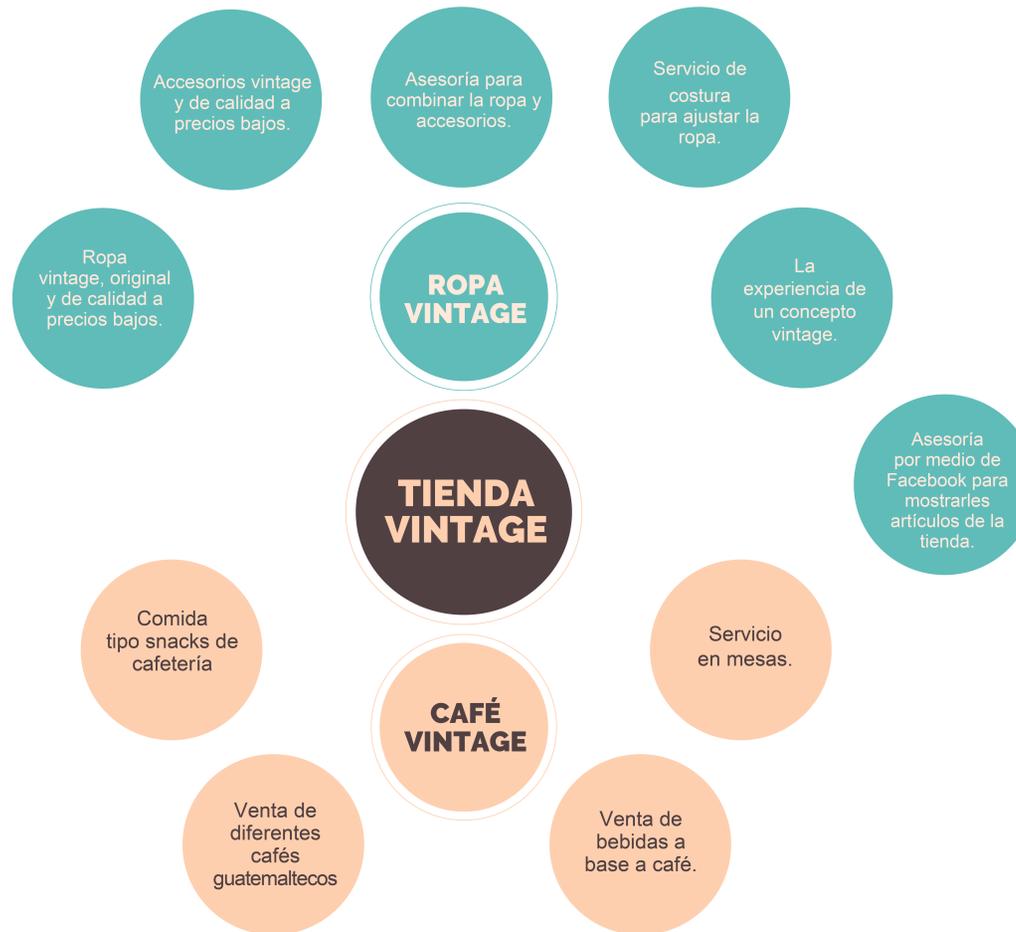


Diagrama 17: Mapa de oferta
Fuente: Propia

5.5. Estructura Organizacional

La estructura organizacional estará compuesta por un administrador, tres asesoras y un barista:

Administrador: Es la persona encargada del funcionamiento de la empresa y responsable de todas las áreas.

Curadora: Encargada de realizar las compras para la tienda, curar las prendas y artículos, y realizar la restauración de prendas que lo requieran. También ayudará como asesora de la tienda.

Asesoras: Encargadas de realizar la labor de ventas y brindar asesoría hacia los clientes.

Barista: Encargado del área de cafetería.

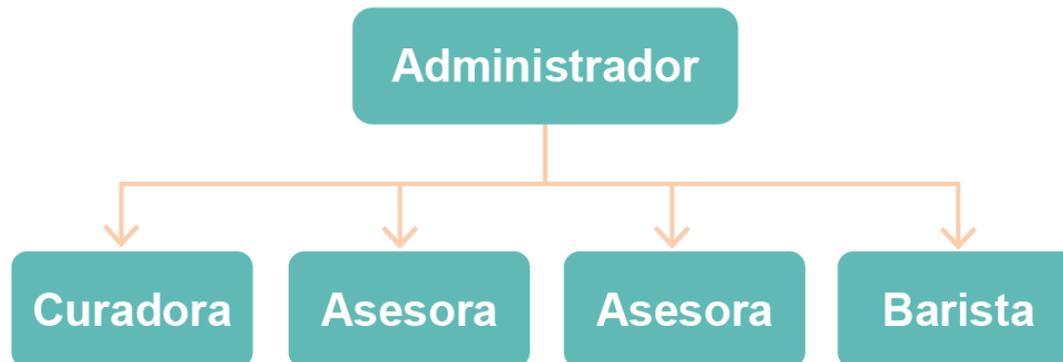


Diagrama 18: Organigrama
Fuente: Propia

5.6 Mapa de la estrategia

Se desarrolló el siguiente mapa de la estrategia en respuesta al problema, es decir la falta de una propuesta de valor fuerte para Almacén Mayolin. La estrategia general es crear una nueva propuesta de valor sostenible en el tiempo mediante un rebranding y un reposicionamiento. A través diversas herramientas de diseño estratégico como el Business Model Canvas, se desarrolló un mapa de soluciones las cuales fueron evaluadas en base a su innovación y factibilidad. Finalmente se eligió la propuesta 1, para crear una concept store que fusiona una tienda de ropa vintage y una cafetería, con el objetivo de ofrecer ropa con estilo a precios accesibles.



Diagrama 19: Mapa de la estrategia
Fuente: Propia

Para manejar una implementación y ejecución de manera ordenada y sistemática, se aplicó la herramienta de la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) para como método de planificación antes del lanzamiento. Este modelo permite de forma visual, analizar el proyecto en fases y desglosar el trabajo en actividades manejables.

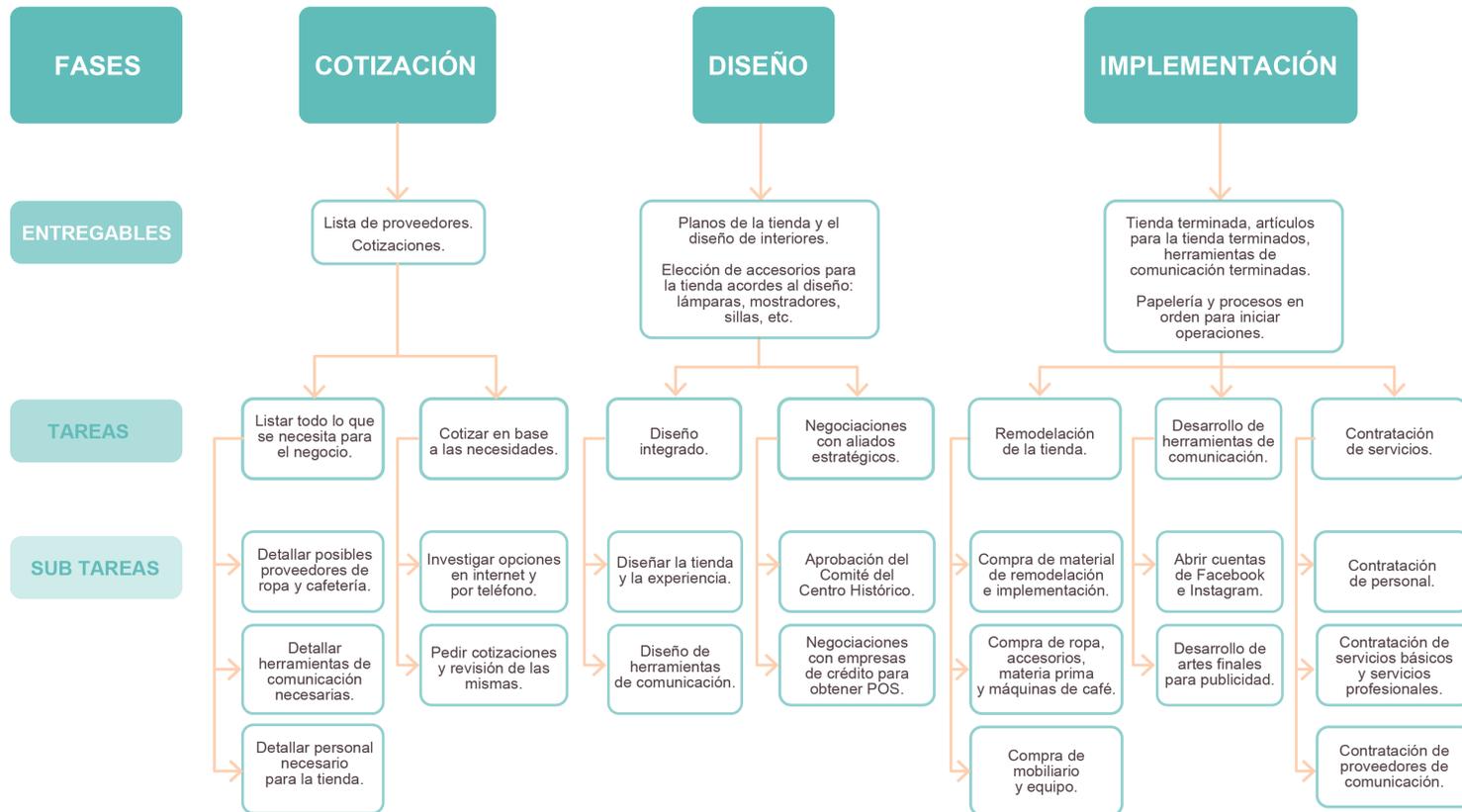


Diagrama 20: Estructura del desglose de trabajo
Fuente: Propia

5.7. Diseño del Servicio

5.7.1 Concepto del servicio

Es una *concept store vintage* que fusiona una tienda de ropa y una cafetería para crear una nueva experiencia. Según Insider Trends (2016), una *concept store* es una tienda que vende productos curados, es decir que son seleccionados y que pueden abarcar distintas líneas de productos. Más que vender artículos o prendas, ofrecen a sus consumidores un estilo de vida y en este caso, una experiencia totalmente accesible para un segmento medio que busca moda a precios accesibles. La tienda será un espacio cómodo para ellas en donde se amplíe la experiencia ofreciendo bebidas a base de café.



5.7.2 Desarrollo y evolución del servicio

En base al Customer Journey (Fuente Propia), el desarrollo y evolución de la tienda se puede definir en las fases de conocimiento de la marca, compra y retención del cliente. Estas etapas son claves para el servicio y asegurar la recompra de los consumidores.

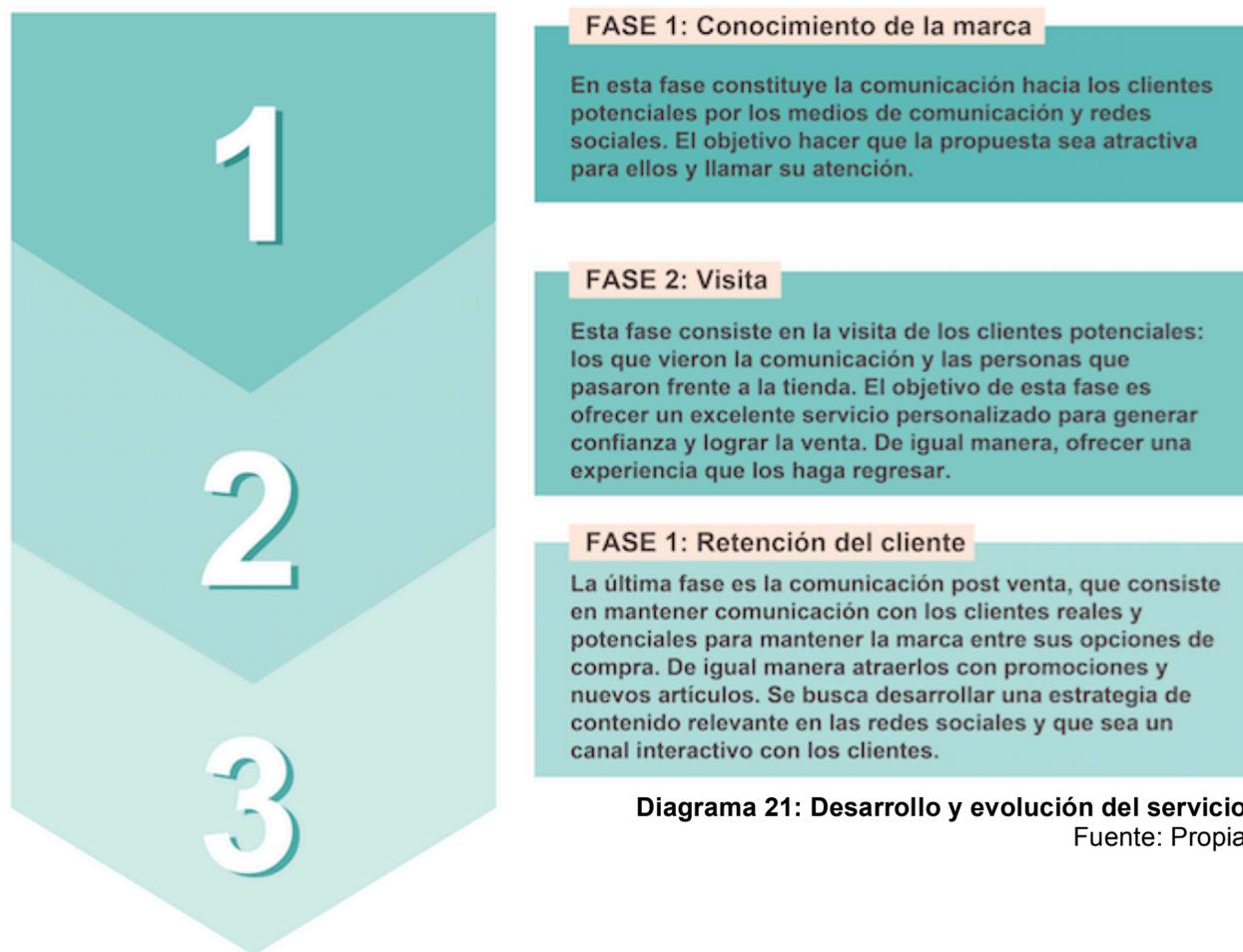


Diagrama 21: Desarrollo y evolución del servicio
Fuente: Propia

5.7.3 Ciclo de vida del servicio

En base al análisis de la tienda, Mayolin se encuentra en una etapa de madurez descendente. Las ventas disminuyen conforme pasan los años y la competencia es alta. Además, el consumidor es muy sensible al precio y usualmente elige el más económico, sin embargo existe un segmento que prefiere pagar un poco más por un artículo de calidad. Además, la publicidad está en decrecimiento se concentra solamente en el directorio en línea de Páginas Amarillas y una página web.

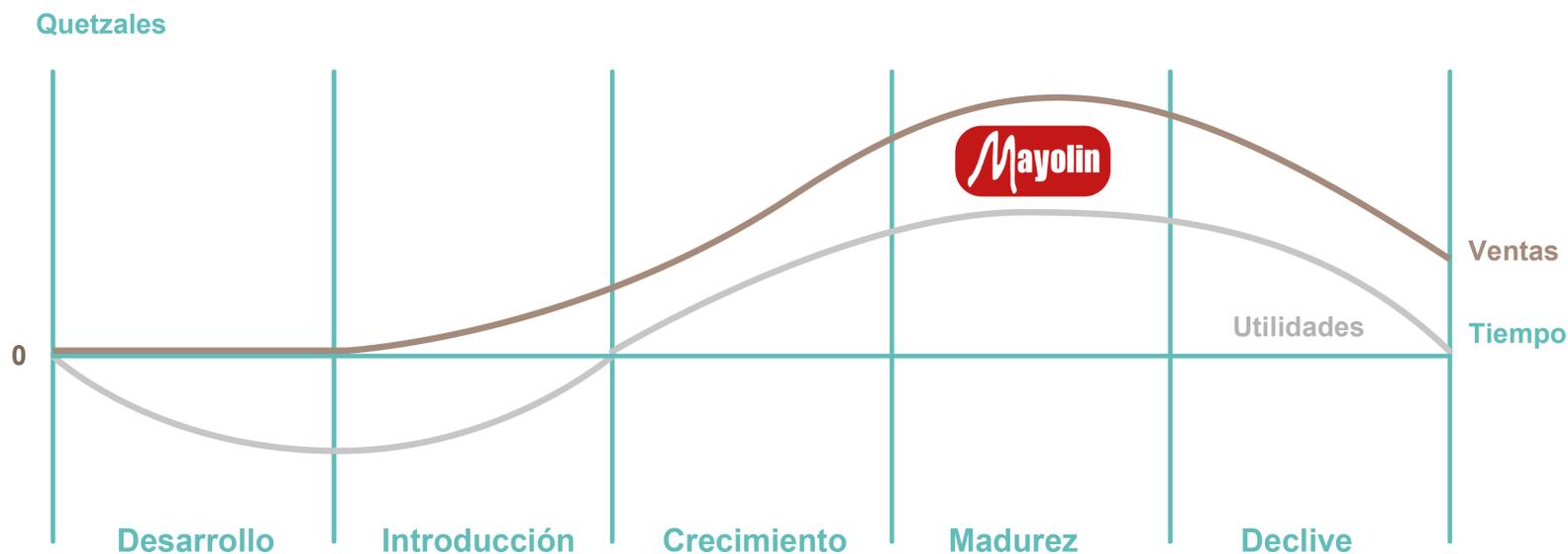


Diagrama 22: Ciclo de vida Mayolin
Fuente: Propia

En base a la nueva propuesta de valor desarrollada, se planea que las etapas del ciclo de vida funcionen de la siguiente manera:

Gestación o Desarrollo (12 meses): Esta es la primera etapa y es en donde el servicio se encuentra actualmente. Esta constituye el desarrollo y planificación de la idea.

Introducción (3 meses): Esta iniciará en el mes de enero 2018, en donde se lanzará la nueva tienda. La ventas serán bajas durante esta fase puesto que no existe mucho conocimiento de la tienda. Por esta razón, los gastos en promoción serán altos. Se puede esperar a que en esta etapa no existan utilidades.

Crecimiento (indefinido): En esta etapa la demanda aumentará generando una aceleración del crecimiento en ventas. Aquí se crearán las economías a escala respecto a los gastos de la tienda. En esta etapa se tiene planeado diversificar la variedad de productos; para el área de ropa se busca vender otros artículos como pantalones y suéteres, y para el área de cafetería se busca ofrecer bebidas frías y snacks.

Madurez (indefinido): En esta fase, las ventas llegarán a su máximo punto y empezarán a disminuir. Además, las existencias de producto aumentarán y la competencia de precios será fuerte. En esta etapa debe buscarse diferenciarse de la competencia mediante la comunicación.

Declive (indefinido): En esta etapa, la tienda empezará a perder el atractivo para los clientes rápidamente mientras que las ventas y las utilidades bajan. Se deberá decidir implementar una estrategia para sacar el servicio del mercado o renovar la propuesta nuevamente.

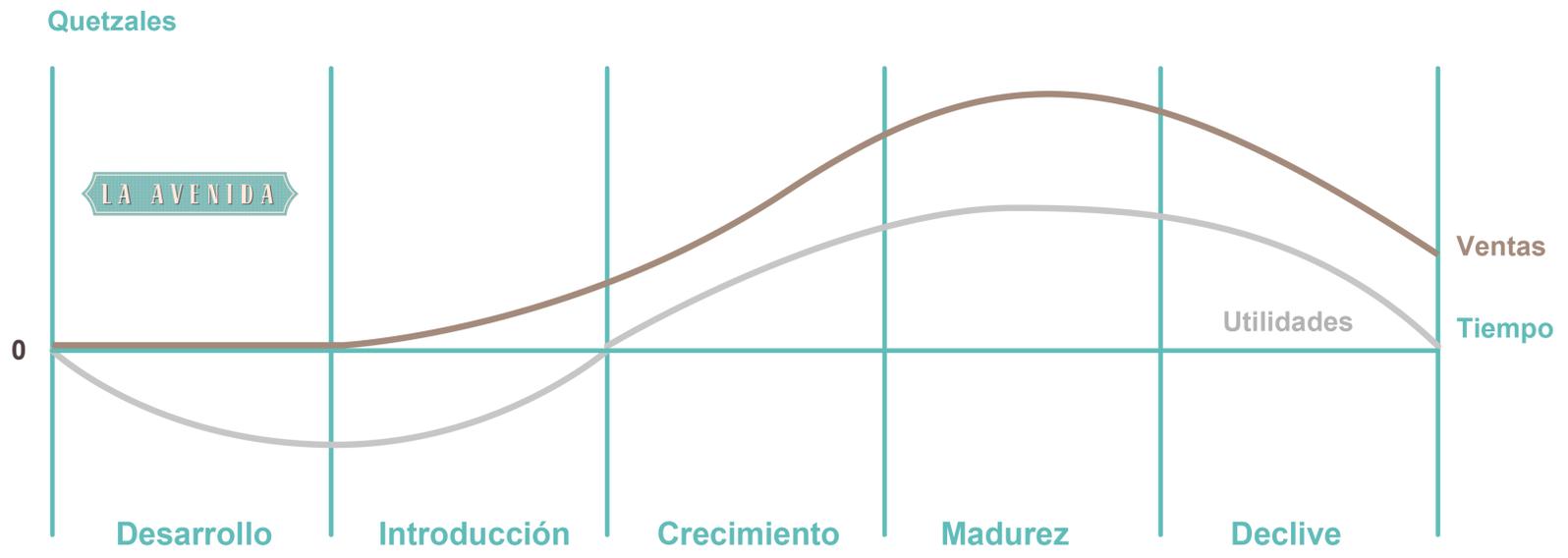


Diagrama 23: Ciclo de Vida La Avenida
Fuente: Propia

5.7.4 Forma de uso y cuidados

Ya que la tienda no se enfoca en un producto específico, esta requiere ciertos cuidados para asegurar la prolongación de utilidad de distintos aparatos y artículos.

Local: Se deberá limpiar la tienda una vez al día: barrer y trapear el piso, sacudir los estantes y colgadores, limpiar los vidrios de la vitrina, limpiar los artículos para preparar el café.

Ropa: La ropa deberá pasar por un proceso de selección para asegurar que la ropa está en buen estado y se lavará antes de ponerla a la venta para evitar malos olores.

Máquina de café: Diariamente, se debe limpiar la máquina pasando agua limpia para eliminar los residuos de café; esto se hace encendiendo la máquina solamente con el agua para que se enjuague por sí misma.

5.7.5 Prototipado (Service Blueprint)

Se desarrolló un prototipado del modelo de servicio mediante la técnica de Service Blueprint, la cual permite evaluar los puntos de contacto con el consumidor. En el diagrama se detallan los pasos para crear una relación con el consumidor desde su punto de vista.

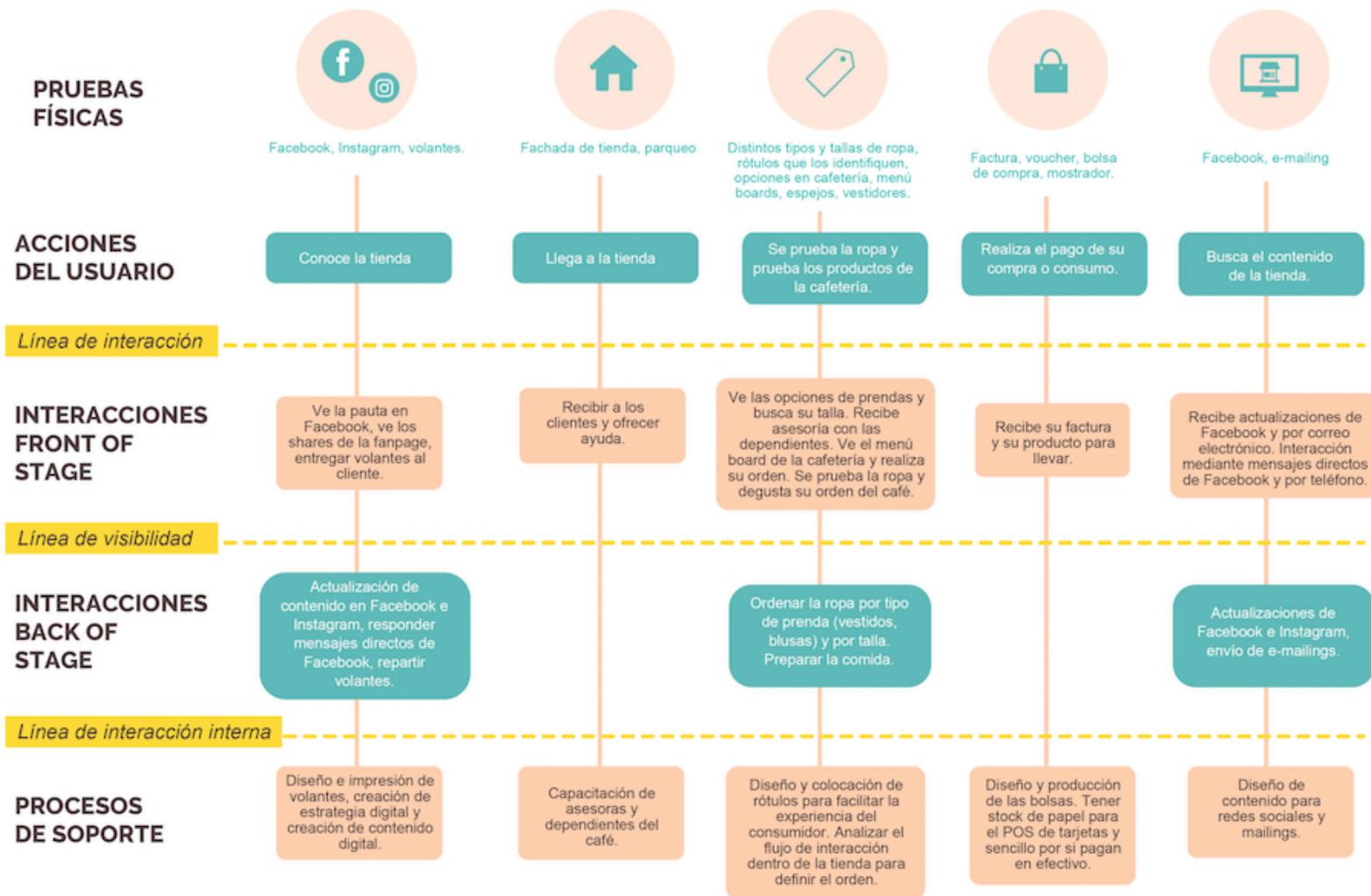


Diagrama 24: Service Blueprint
Fuente: Propia

5.8. Experiencia del servicio

La experiencia del servicio es vital para el éxito de la tienda. En base al Customer Journey (ver Diagrama 16) y al Service Blueprint (ver Diagrama 24), se desarrolló la experiencia tanto durante su visita como fuera de la tienda.

Experiencia dentro de la tienda:

La experiencia dentro de la tienda está diseñada para que los clientes sientan un espacio abierto, por lo que las áreas de ropa y cafetería estarán combinadas en el mismo espacio. Además, cada detalle deberá mantener ese *mood vintage*. El ambiente buscará ser acogedor por lo que cada adorno y mobiliario será parte de esta experiencia. La ropa y accesorios deberán ser genuinamente *vintage* por lo que serán importados de Vintage Bulk (Vintage Bulk, 2017). El área para la cafetería también será un espacio para que los acompañantes de los clientes se sientan cómodos, como parejas y familiares. El servicio deberá estar centrado en el usuario por lo que cada colaboradora deberá proyectar una actitud de servicio y más que vendedoras, deberán convertirse en asesoras de moda; se busca que los clientes se sientan a gusto y en confianza. Parte de la experiencia es que los clientes puedan llevar sus prendas *vintage* y que la tienda se las compre, en donde se estará haciendo una labor de reutilizar las prendas y ser más conscientes; según Hipcycle (2017), el proceso de convertir materiales o artículos viejos en algo útil y muchas veces bello se llama *upcycling*. Acompañado de este atributo, se busca reutilizar mobiliario usado y adaptarlo a la tienda, y utilizar materiales más amigables con el ambiente para artículos como las bolsas de compras y los vasos de café.

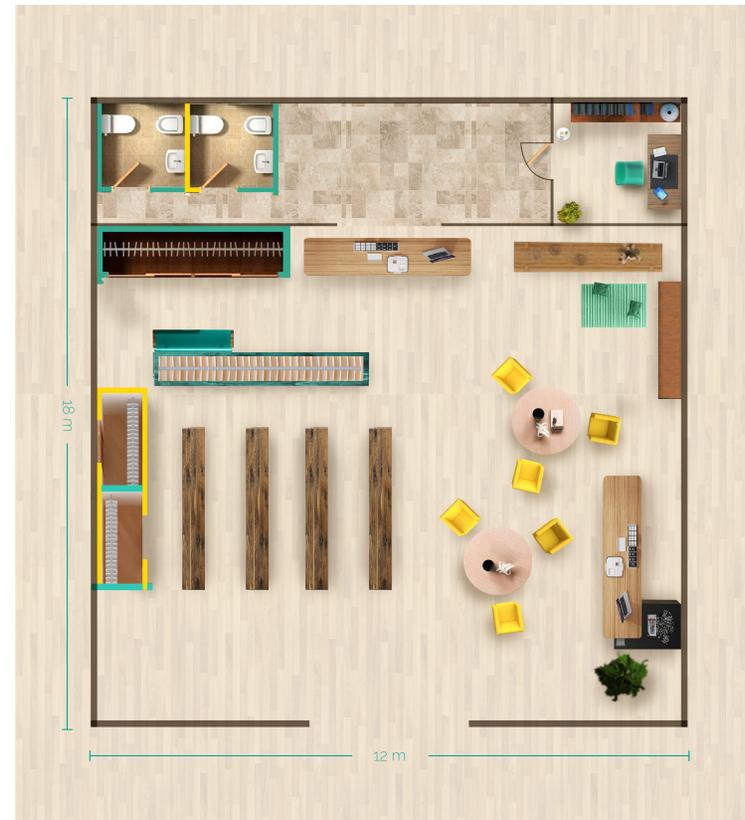
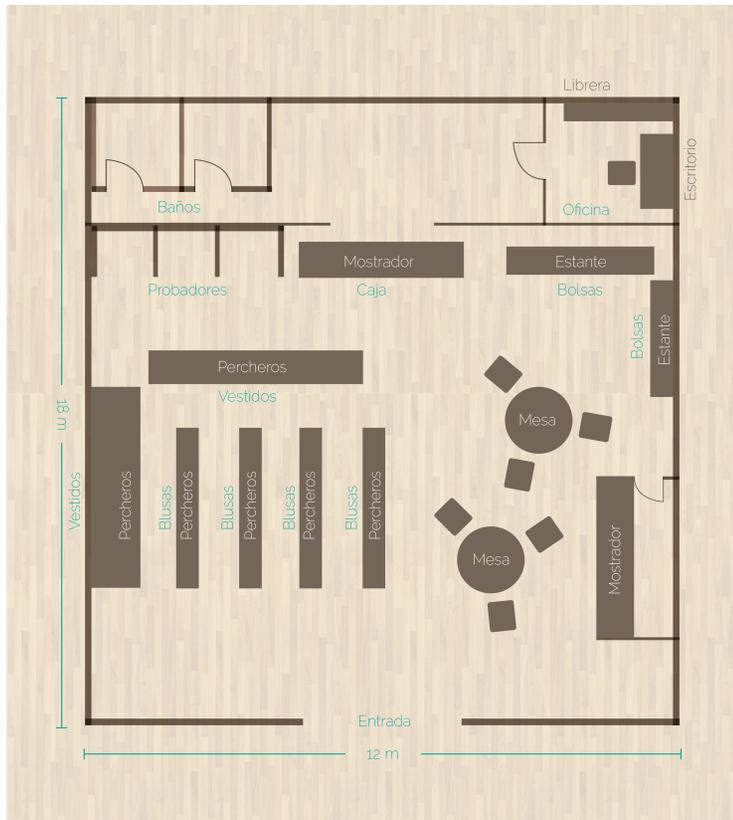


Diagrama 25: Plano de la tienda
Fuente: Propia

Experiencia fuera de la tienda:

Todos los esfuerzos de comunicación en medios digitales y medios tradicionales deben ser consistentes con la propuesta de valor y deben tener el toque *vintage* de la tienda. Tanto la comunicación tanto antes de la visita como post compra, debe tener un tono cercano, el mismo que se ofrece dentro de la tienda. En redes sociales, se deberá tener una actitud positiva y siempre dispuestos a brindar una solución.

5.9 Tipo de innovación en el servicio o el producto

Esta nueva propuesta puede clasificarse mediante dos tipos de innovación, según su aplicación y por su grado de originalidad:

Según su aplicación, el proyecto corresponde a una innovación de procesos ya que no se está creando un nuevo producto en sí, sino supone cambios en el sistema de dirección y planificación estratégica de un negocio. El diseño del proyecto está basado en satisfacer una necesidad moderna para ofrecer una propuesta de valor atractiva para los nuevos consumidores y hacerla más rentable que la actual.

Según su grado de originalidad, el proyecto se define como una innovación incremental y no disruptiva, porque se proponen mejoras significativas respecto a un negocio de ropa existente.

5.10 Design Thinking Aplicado al Proyecto

Para el desarrollo del proyecto, se aplicó el *design thinking*, un proceso para resolver problemas de aplicando la creatividad. Existen muchas variantes de esta metodología, sin embargo todas están basadas en los mismos principios y lo más importante, es que están centradas en el usuario. Asimismo, se aplicó esta metodología de manera iterativa de manera que se recabó información durante todo el proceso y se iba mejorando conforme se realizaban pruebas con el usuario. El proyecto se desarrollo bajo las siguientes 5 etapas del proceso de IDEO.

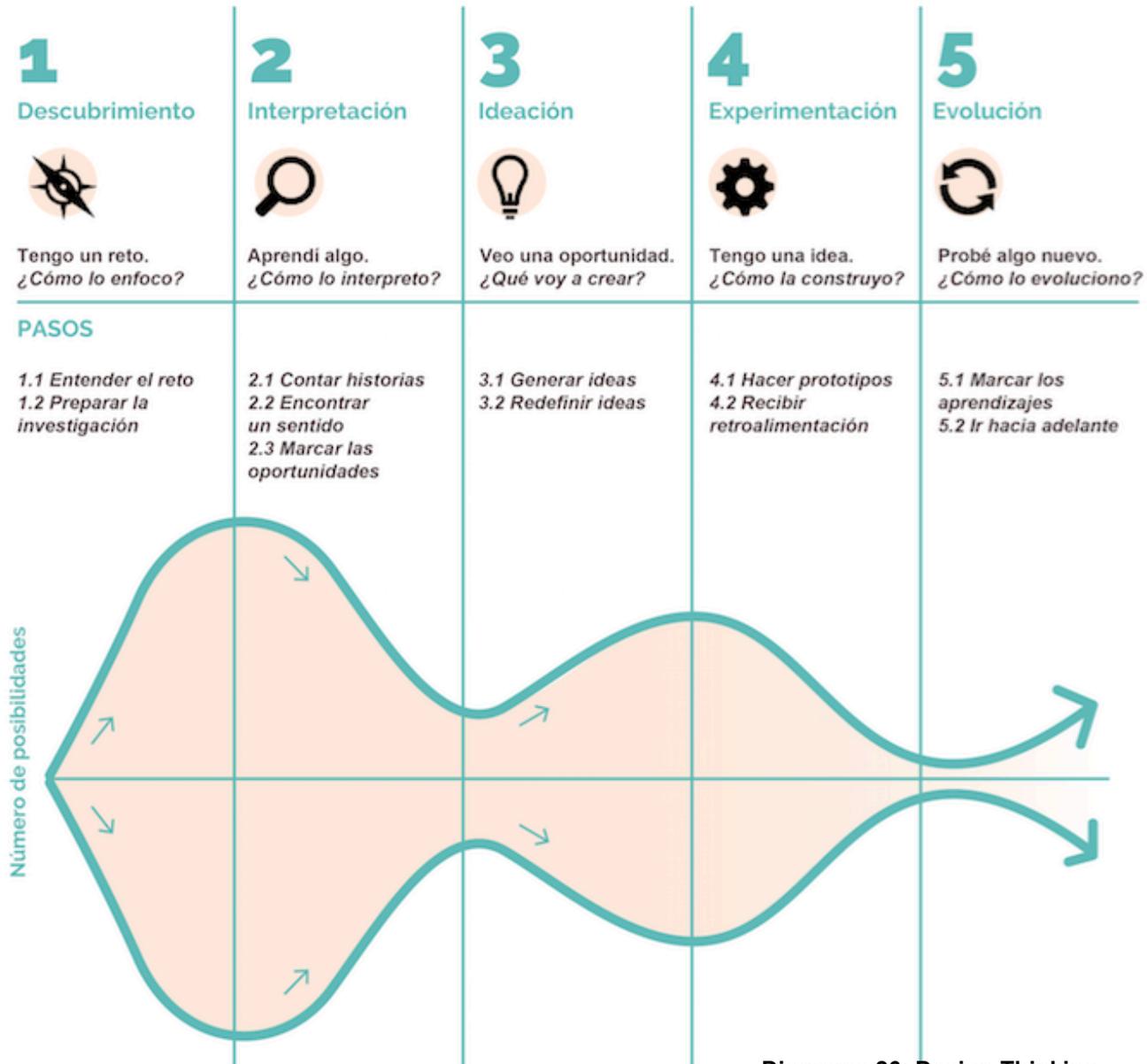


Diagrama 26: Design Thinking
Fuente: IDEO

1. Descubrimiento

El primer paso fue elegir un tema, en este caso fueron las bajas ventas del Almacén Mayolin, una tienda de ropa con 65 años de trayectoria. Para empatizar y comprender el problema, se realizó una investigación cualitativa y cuantitativa. Primero se recolectaron datos secundarios alrededor de los aspectos del entorno: aspectos sociales, económicos, tecnológicos, políticos y legales, esto con el objetivo de conocer datos históricos y tendencias para el futuro. Asimismo, se realizó una investigación de datos primarios para conocer de primera mano el entorno y sus causas. Se realizó una encuesta con dueños de negocios aledaños al almacén y con consumidores para conocer su percepción de la zona 1. También se aplicó la técnica de entrevista con expertos, en este caso con el dueño y administrador de Mayolin, Antulio Sosa, y la encargada de compras, Patricia Sosa. Finalmente, se realizó una observación para determinar el tráfico de personas frente a la tienda y sus comportamientos de compra.

2. Interpretación

Con toda la información recabada, se pudo definir el problema a resolver para luego analizar la información mediante el pensamiento crítico, un proceso intelectualmente disciplinado de conceptualización, aplicación, análisis, síntesis y evaluación de la información como una guía para el proyecto. La primera herramienta utilizada fue el Mapa de Retos, esto para disponer de forma visual los retos del problema y lograr una mayor comprensión al momento de planificar y tomar decisiones. Luego se desarrolló un Árbol de Problemas para profundizar acerca de las causas y del problema general, evaluar los efectos del problema e identificar necesidades e insights relevantes.

Luego se trabajaron dos herramientas con los expertos: el Customer Journey y el Mapa de Relaciones. El Customer Journey se aplicó para representar los diferentes puntos de contacto que caracterizan la interacción del consumidor con el

servicio actual de Mayolin e identificar puntos de mejora. La segunda herramienta fue el Mapa de Relaciones, el cual demuestra las relaciones entre los distintos actores y proporciona una visión sistémica del problema. Finalmente, se tomaron las distintas herramientas aplicadas para sintetizarlas y analizarlas en el Mural del Conocimiento.

3. Ideación

Luego de interpretar los datos, se definieron los clientes, usuarios y early adopters mediante Mapas de Personas y definieron sus perfiles.

Al tener clara la segmentación, se identificaron varias áreas de oportunidad por medio de los insights. Estos se desarrollaron por medio de un proceso de Brainwriting para poner en práctica la creatividad y generar ideas. Se eligieron varias ideas y describieron mediante un diagrama de Sketching: título, síntesis, finalidad o funcionamiento, necesidades que cubre y un dibujo del mismo. Luego estas ideas se evaluaron con los usuarios y los expertos mediante un Feedback Matriz o matriz de retroalimentación, en donde podían describir qué les gusta de la idea, sus preguntas, sus críticas e ideas que pudieran aportar para mejorar la idea inicial.

4. Experimentación

Las ideas trabajadas se analizaron en base a su viabilidad y se eligió una para ser desarrollada: una concept store de ropa vintage fusionada con una cafetería. Se utilizaron dos herramientas para esa etapa: el Value Proposition Canvas para hacer crear el fit entre las necesidades de los consumidores con la nueva propuesta y el Mapa de Oferta para definir los productos y servicios de la tienda. Luego se realizó un prototipo de la idea mediante montajes del look & feel de la

tienda y el tipo de ropa vintage. Finalmente, se volvió a validar con los usuarios teniendo una respuesta positiva con intención de compra.

5. Evolución

Tomando en cuenta la retroalimentación de los usuarios y los expertos, se desarrolló un diseño final de la idea el cual cumple con los tres criterios de innovación: su atractivo para los usuarios, su viabilidad respecto al mercado y su factibilidad técnica. Se trabajó en el diseño de interiores, en la experiencia del usuario, la marca y el branding de la misma. La evolución de la tienda se seguirá aplicando, por lo que en el futuro puede haber algún área de la tienda en donde se venda ropa modera para continuar combinando estilos y para por si en el futuro la tendencia *vintage* ya no es tan fuerte. Además, dependiendo de la aceptación real del concepto, se pensará en implementar más herramientas de tecnología como una página web o una aplicación para smartphones para la venta e información.

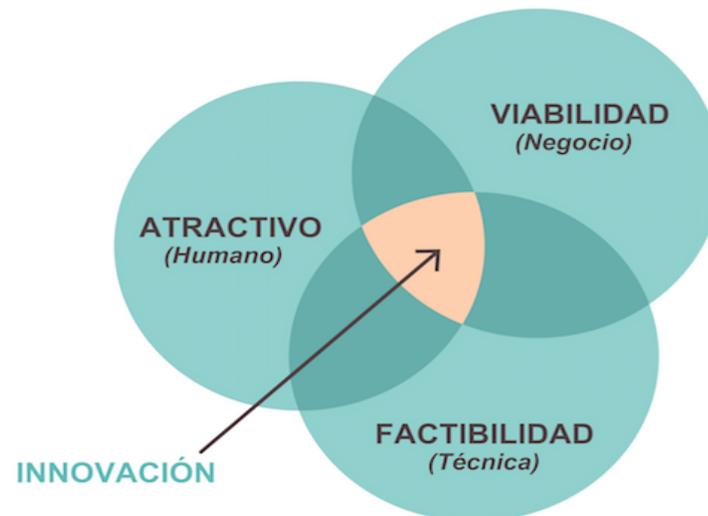


Diagrama 27: Innovación
Fuente: IDEO

6. Plan de Marketing

6.1. Diseño y construcción de marca

6.1.1 Estrategia de branding a través del Canvas Estratégico

Más que vender artículos o prendas, ofrecen a sus consumidores un estilo de vida y en este caso, una experiencia totalmente accesible para un segmento medio que busca moda a precios accesibles. Se busca que las vendedoras sean mucho más que eso, que se vuelvan asesoras para combinar prendas y crear un estilo único para cada cliente. Se desarrolló la estrategia de branding para la marca, la cual debe reflejarse en todos los aspectos de la marca, desde la tienda hasta la comunicación que se maneje.

Nombre de la marca:

El nombre seleccionado para la tienda es La Avenida, el cual busca darle un toque urbano y un aire de cotidianidad. En base a la validación con los consumidores potenciales, este no solamente transmite un estilo urbano, sino una tienda que ofrece variedad de productos para las diferentes personas que pasan por la calle. Además, este nombre comunica ubicación y accesibilidad.

La marca estará representada por un isologo, que unifica un elemento gráfico y una tipografía como un todo. Este consiste en una composición tipográfica acorde a la esencia vintage de la marca, en donde el nombre de la tienda aparece sobre un rótulo vintage de tienda en color verde menta que simula ser de exteriores, con una textura que corresponde a un patrón de puntos y un borde que da la sensación de estar esculpido en madera. Según encuesta de validación que puede encontrarse en el Anexo 3 (Fuente propia, 2017), el isologo transmite un estilo original y diferente, una combinación entre lo clásico y lo moderno. También comunica un sentido de bienvenida, tranquilidad y delicadeza, que van acorde la confianza y cercanía que se busca con los clientes- Una persona se mencionó que simula un logotipo

de una cafetería y que de igual manera transmite dulzura, lo cuál también es positivo por la experiencia del café dentro de la tienda.

La Avenida utiliza la tipografía Bloc en color gris para el nombre de la marca, una tipografía serif cuyo distintivo son los remates y que apoya en transmitir lo clásico. La frase de apoyo utiliza una tipografía sans serif llamada Ostrich, mucho más moderna y de fácil lectura, rodeado por líneas espirales que funcionan como ornamentos. Las tipografías utilizadas para el isologo serán parte de la comunicación gráfica, tanto para papelería como para publicidad.



BLOC
REGULAR

A V
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890

OSTRICH
SANS INLINE

AV
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
1234567890

Asociaciones de marca:

Como parte de la paleta de colores, se utilizará una gama de colores vintage y colores pastel para crear una atmósfera de calidez y confianza. Estos se aplicarán para la tienda, la comunicación y cualquier elemento de branding. Los colores son el beige, el verde menta, el amarillo, el café y el gris, bajo la siguiente descomposición de colores en RBG (digital) y CMYK (impresión).

	C 0.04 M 9 Y 11.5 K 0	R 254 G 233 B 219
	C 49.7 M 9.7 Y 28 K 0	R 129 G 188 B 185
	C 1.75 M 8.7 Y 97 K 0	R 255 G 222 B 23
	C 59 M 65.5 Y 58 K 44	R 80 G 69 B 66
	C 63 M 55 Y 52 K 26	R 91 G 92 B 94

6.1.2 Atributos de la marca

Los atributos de la marca son las características intrínsecas que buscarán proyectar para lograr persuadir al consumidor:

Confiable: La marca se caracteriza por ser cercana a los consumidores y crear un lazo en el que se proyecte cercanía y los consumidores se sientan cómodos y en paz. En base a la encuesta de validación en el Anexo 3 (Fuente propia, 2017), este es el atributo más importante para los consumidores porque buscan que las marcas sean empáticas con sus necesidades.

Creativa: Es una marca que busca incentivar la combinación de prendas tanto vintage como modernas, para crear un estilo propio; es versátil y original. Este es el segundo atributo más importante para los consumidores potenciales, ya que buscan crear su propia moda y romper tendencias.

Positiva: La Avenida es una marca positiva que siempre busca el lado bueno de las cosas y está abierta a posibilidades. Es un atributo importante para los consumidores porque quieren sentirse a gusto dentro de la tienda, un lugar en donde se busque satisfacer sus necesidades.

Auténtica: La marca busca una relación real con sus consumidores, en donde perciban que el objetivo final de la tienda no es solo el dinero sino hacerlos sentir bien. Los clientes buscan que las marcas sean consistentes con sus acciones y no los engañen.

Consciente: La marca es consciente con el medio ambiente al reutilizar y rescatar la ropa vintage; la “moda rápida” genera mucho desperdicio. De igual manera, se elegirán materiales amigables con el ambiente como bolsas y etiquetas de material eco-amigable. Este atributo es el menos importante para los consumidores, sin embargo existe una tendencia fuerte a preocuparse más por el medio ambiente y es parte de la responsabilidad social empresarial de la marca.

6.1.3 Personalidad de marca

La Avenida tiene una personalidad positiva, creativa e independiente. Es una marca que tiene estilo pero sigue siendo auténtica, no tiene prejuicios y es fanática de probar cosas nuevas. Es ingeniosa al momento de tomar sus decisiones y encuentra formas nuevas de resolver los problemas. Le encanta conocer gente nueva y la interacción con las personas. La marca busca ser accesibles hacia sus clientes. En base a la validación, la marca transmite buen gusto y originalidad, en donde pueden encontrar ropa y accesorios para el gusto de todos. Además, tiene una atmósfera de calidez y bienvenida.

6.1.4 Posicionamiento

El posicionamiento de la marca se define por ventaja diferencial, es decir su propuesta de valor es una innovación en el mercado. No busca diferenciarse simplemente por el precio o por la calidad, sino promete un estilo de vida fresco para los consumidores en zonas de clase media y baja. Ofrecerá una amplia variedad de artículos curados, es decir que la tienda no venderá cualquier prenda de paca, sino cada una será seleccionada. Debido a que no se realizarán pedidos sino de obtendrá la ropa por *bulk*, muy rara vez encontrarán varias prendas del mismo estilo.

Los dos atributos más importantes son la creatividad (variedad de artículos y prendas únicas) y la libertad (precios accesibles), por lo tanto el posicionamiento se define como:

Prendas únicas a precios accesibles.

6.1.5. Arquitectura de marca

En cuanto a la arquitectura de marca, la marca utilizará un Modelo Monolítico en donde se utiliza una única marca tanto a nivel corporativo como para todos los productos que la empresa desarrolle. Las unidades de negocio que se puedan desarrollar posteriormente compartirán los mismos valores y la misma personalidad. Según la validación con los consumidores, los atributos que la marca transmite pueden manejarse para diferentes tipos de negocio o artículos, por lo que el Modelo Monolítico es el adecuado y sí funciona.

6.2. Precios

6.2.1 Estrategia de fijación de precios con fundamentación de la misma

Por ser un producto sensible al precio, se utilizará una estrategia de precio de paridad, en donde se tomen en cuenta tanto los precios de la competencia como los costos. Se debe hacer un análisis periódico de precios de la competencia según productos similares. El objetivo a lograr es la maximización de las ganancias mediante la elección de los costos más bajos sin sacrificar la calidad.

ROPA Y ACCESORIOS		CAFETERÍA	
Blusas	Q115	Café negro	Q12
Vestidos	Q190	Café latte	Q13
Bolsas	Q140	Capuccino	Q15

Tabla 7: Precios de productos
Fuente: Propia

6.2.2 Comparación con la competencia

Para la fijación de precios de los artículos de La Avenida, se realizó un análisis de la competencia dirigido en el área de la zona 1 y sus alrededores, tanto para el giro de ropa y accesorios como para la cafetería.

a. Tiendas de Ropa

Se analizaron dos tiendas que venden ropa en el área de la zona 1: 8a Calle Boutique y Novedades. Los precios de La Avenida deberán estar alrededor de estos precios.

TIENDAS	BLUSAS	VESTIDOS	BOLSAS
8a. Calle Boutique	Q195	Q230	Q200
Novedades (sin logo)	Q180	Q200	Q180



Tabla 8: Precios de ropa de la competencia
Fuente: Propia

b. Cafeterías

Los productos del café serán muy similares a la competencia, por lo que los precios deberán ser parecidos a las tiendas como Café León y Roque Rosito, en donde la marca juega un papel importante.

CAFÉ	NEGRO	LATTE	CAPUCCINO
Café León	Q10	Q12	Q15
Roque Rosito	Q11	Q12	Q14



Tabla 9: Precios café de la competencia
Fuente: Propia

6.2.3 Márgenes de comercialización

Se calculó el margen de utilidad bruta y el margen de utilidad neta en base a proyecciones de ventas para los primeros 5 años.

	1	2	3	4	5
Ventas	Q1,070,916.00	Q1,231,553.40	Q1,477,864.08	Q1,847,330.10	Q2,401,529.13
Utilidad Bruta	Q973,119.96	Q1,130,080.23	Q1,376,390.91	Q1,745,856.93	Q2,300,055.96
Margen Bruto	90.87%	91.76%	93.13%	94.51%	95.77%
Utilidad Neta	Q64,557.26	Q177,151.17	Q379,337.08	Q675,983.85	Q1,113,526.03
Margen Neto	6.03%	14.38%	25.67%	36.59%	46.37%

Tabla 10: Márgenes de comercialización

Fuente: Propia

6.2.4 Condiciones de pago

Las condiciones de pago para el cliente final dependen de la necesidad del cliente, por lo que podrán hacer sus compras y consumos por medio de efectivo y tarjeta de crédito o débito. No se aceptarán cheques para evitar riesgos de no recibir el pago por un cheque sin fondos u otros inconvenientes con los mismos.

6.2.5 Pronósticos de venta

Mercado Potencial

El público objetivo consiste en mujeres de 18 a 40 años, que viven en las áreas urbanas de la Ciudad de Guatemala, nivel socioeconómico C1, C2 y C3, con ingresos familiares mensuales entre Q12,000 y Q25,000. Son mujeres independientes

y creativas con su propio estilo pero muchas veces se sienten limitadas por los altos precios. Les gusta comprar ropa a la moda pero prefieren ser originales y no vestir lo que llevan los demás, ellas hacen su propia moda. Les gusta salir a tomar café y buscan tener experiencias.

Según los datos del último estudio promovido por UGAP y desarrollado por empresas de investigación y análisis de mercados (de la Riva Group, Soporte, Unimer, GSI Analytics, Forte Insights, ProDatos, Dichter&Neira y Mutivex), en la capital suman 3,535,700 personas. De acuerdo al segmento de interés, 327,600 personas pertenecen al nivel socioeconómico C1 (9.3%), 524,300 personas pertenecen al NSE C2 (14.8%) y 743,000 personas pertenecen al NSE C3 (21%), sumando un total de 1,594,900 personas.

NIVELES SOCIOECONÓMICOS: Capital vs Interior Urbano

Interno urbano		Capital	
A	0.0%	A	1.5%
B	0.1%	B	2.2%
} 0.1%		} 3.7%	
C1	2.9%	C1	9.3%
C2	8.6%	C2	14.8%
C3	15.0%	C3	21.0%
} 26.5%		} 45.1%	
D1	56.7%	D1	44.1%
D2	16.7%	D2	7.1%
} 73.4%		} 51.2%	

Tabla 11: NSE Capital vs Interior urbano

Fuente: Estudio desarrollado por varias agencias de investigación de mercados

NIVELES SOCIOECONÓMICOS EN GUATEMALA: Capital vs Interior Urbano Hogares y personas por nivel

Interno urbano			Capital				
	% Sobre total	Miles hogares	Miles personas		% Sobre total	Miles hogares	Miles personas
A	0.0%	0.0	0.0	A	1.5%	11.7	52.6
B	0.1%	0.6	2.7	B	2.2%	17.5	78.7
C1	2.9%	24.9	112.1	C1	9.3%	72.8	327.6
C2	8.6%	74.4	334.8	C2	14.8%	116.5	524.3
C3	15.0%	129.9	584.5	C3	21.0%	165.1	743.0
D1	56.7%	489.8	2204.2	D1	44.1%	346.7	1560.2
D2	16.7%	144.3	649.4	D2	7.1%	55.4	249.3
Total	100.0%	863.9	3887.7	Total	100.0%	785.7	3535.7

Tabla 12: Hogares y personas por NSE

Fuente: Estudio desarrollado por varias agencias de investigación de mercados



Tabla 13: Ingresos medios por NSE
 Fuente: Estudio desarrollado por varias agencias de investigación de mercados

En base a datos del INE, la proporción de mujeres en el país es de 51.1%, lo cual corresponde a 814,994 mujeres. Según estudio del INE, la población entre 15 y 34 años representa el 37% de la población. Esto es muy cercano al público objetivo de 18 a 40 años, lo que corresponde a 301,548 mujeres.

GÉNERO	PORCENTAJE
HOMBRES	48.9
MUJERES	51.1
TOTAL	100

Tabla 14: Población por género
 Fuente: Encovi, 2011.

POBLACIÓN POR EDAD

Distribución de la población al 30 de junio, por grupos quinquenales

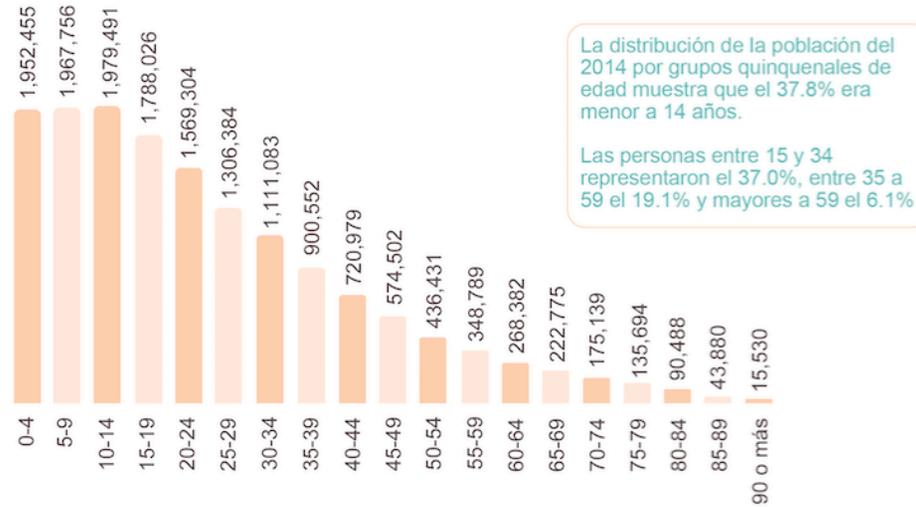


Tabla 15: Distribución de la población por edad

Fuente: INE

Para calcular el mercado potencial se tomaron en cuenta 3 variables: el consumo per capita, el precio promedio y el universo. La frecuencia de compra para ropa y accesorios es cada 2 meses según encuesta propia (2017, ver Anexo 3), por lo que la demanda es de 6 veces al año. El precio promedio por artículo de la ropa y accesorios según la competencia analizada es de Q198. Asumiendo que por compra se lleva un artículo, para el universo de 301,548 mujeres, el mercado potencial asciende a Q358,239,024 anualmente.

Pronósticos de Venta

En esta sección, se desarrolló el pronóstico de ventas para los primeros 5 años de operaciones. Los pronósticos para la ropa y accesorios del primer mes se calcularon en base a un promedio de ventas de Almacén Mayolin, duplicando las mismas ya que se espera una venta mucho más alta para la nueva propuesta de valor. Para el área de cafetería, se tomó como referencia una cafetería llamada Le Café ubicada en la zona 1, que pudo proveer información respecto a unidades vendidas. Los demás meses se calcularon en base a la proporción de ventas de Almacén Mayolin que aumenta de acuerdo a la temporalidad: aumenta un 75% en julio y agosto por el bono 14 y aumenta un 150% y un 300% por las ventas de fin de año en noviembre y diciembre. Estas temporalidades constituyen un escenario optimista, por lo que se evaluaron porcentajes más bajos para un escenario neutro y pesimista. A continuación se calcularon los pronósticos de ventas en base a un escenario neutro, en donde se prevén aumentos en las ventas de 15% para el segundo año, 20% para el tercero, 25% para el cuarto y 30% para el quinto.. Para ver los pronósticos del primer año para los 3 escenarios ver apartado 8.1 (Prospectiva y formulación de escenarios).

	1	2	3	4	5
Blusas	Q371,910.00	Q427,696.50	Q513,235.80	Q641,544.75	Q834,008.18
Vestidos	Q263,340.00	Q302,841.00	Q363,409.20	Q454,261.50	Q590,539.95
Bolsas	Q258,720.00	Q297,528.00	Q357,033.60	Q446,292.00	Q580,179.60
Café negro	Q55,440.00	Q63,756.00	Q76,507.20	Q95,634.00	Q124,324.20
Café latte	Q66,066.00	Q75,975.90	Q91,171.08	Q113,963.85	Q148,153.01
Capuccino	Q55,440.00	Q63,756.00	Q76,507.20	Q95,634.00	Q124,324.20
	Q1,070,916.00	Q1,231,553.40	Q1,477,864.08	Q1,847,330.10	Q2,401,529.13

Tabla 16: Pronósticos de ventas para años 1 al 5
Fuente: Propia

6.3. Canales de venta

6.3.1 Canales de venta del servicio

Canales de venta

La Avenida estará ubicada en el Centro Histórico zona 1, un área acorde a lo *vintage*. Esta zona también está volviendo a atraer la atención: se está incentivando el desarrollo de negocios y está volviéndose un lugar atractivo para vivir. Debido a la naturaleza de la ropa de segunda mano y que muchas de las personas buscan verla antes de comprarla, por el momento se venderá por medio de un canal directo o nivel 0, consistiendo en la venta de ropa y productos de la cafetería en la tienda física. Se aplicará una distribución minorista, ya que los productos y servicios están relacionados con el uso personal del consumidor final.



Diagrama 28: Canal de venta
Fuente: Propia

Valores de servicio

Para asegurar que el servicio sea siempre positivo, se definieron algunos valores de servicio:

- **Positivismo:** Todos los colaboradores tendrán una actitud de servicio y positivismo, evitando tomar posturas negativas y frases de esta índole. “No se puede” se convierte en “déjeme ver qué podemos hacer” y “no hay” se convierte en “no tenemos pero le podemos ofrecer esto”.
- **Creatividad:** Siempre hay formas de resolver los problemas o solucionar ciertas situaciones, por lo que los colaboradores deberán pensar más allá. Estarán pendientes para identificar las necesidades de los clientes.
- **Armonía:** Se deberá fomentar un ambiente de armonía entre los colaboradores, lo que se transmitirá a los clientes
- **Respeto:** Aunque se deberá generar cercanía hacia los clientes, siempre deberán mostrar respeto hacia los clientes.

6.3.2. Relaciones con los Clientes

Para mantener contacto con los clientes, se harán uso de las redes sociales. Se manejará una cuenta de Facebook y una de Instagram, que cumplirán una función informativa y una función interactiva, en donde los clientes puedan dar sus comentarios y opiniones. Estos serán los canales para que los clientes puedan resolver sus dudas y dar sus quejas.

6.4. Promoción

6.4.1. Público Objetivo

El público objetivo consiste en mujeres de 18 a 40 años, que viven en las áreas urbanas de la Ciudad de Guatemala, nivel socioeconómico C1, C2 y C3, con ingresos familiares mensuales entre Q12,000 y Q25,000. Son mujeres independientes y creativas con su propio estilo pero muchas veces se sienten limitadas por los altos precios. Les gusta comprar ropa a la moda pero prefieren ser originales y no vestir lo que llevan los demás, ellas hacen su propia moda; muchas tienen preferencia por la ropa *vintage* y de segunda mano. Les gusta salir a tomar café y buscan tener experiencias.

6.4.2. Publicidad

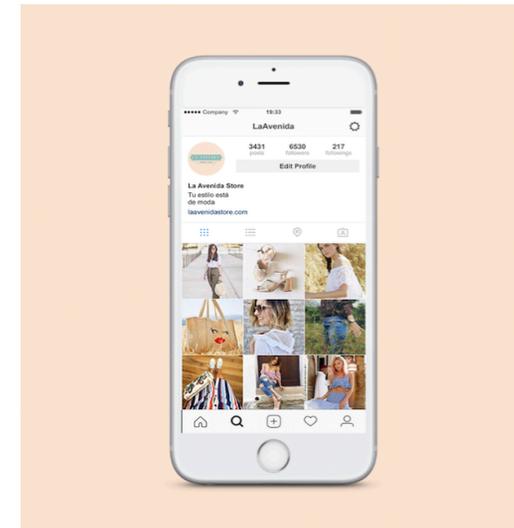
La publicidad deberá manejarse dentro de los colores de la marca y con un tono cercano pero creativo, *vintage* pero con un toque chic. Deberá vender estilo de vida y cercanía con el consumidor, con el detalle de precios accesibles. La publicidad se divide en dos etapas: el lanzamiento y el mantenimiento.



Lanzamiento:

Para el lanzamiento de la tienda, el objetivo es dar a conocer la tienda al target mediante la estimulación de la demanda selectiva. Se implementará una campaña de lanzamiento con medios digitales y algunos suplementos específicos de moda. El mensaje a transmitir es la nueva propuesta de valor y el posicionamiento.

Se utilizarán dos redes sociales: Facebook y Instagram. De acuerdo a IPSOS (2015) los guatemaltecos utilizan redes sociales un 90% y según el Estudio iLifebelt de redes sociales en Centroamérica y el Caribe (2006), el 81.7% de internautas en la región visitan redes sociales. Facebook es la red social más grande de Guatemala y representa la mayor cantidad de perfiles en la región con 5,300,000 usuarios. También se utilizará una cuenta de Instagram porque se ofrece un estilo de vida y moda y es la plataforma por excelencia para convertir lo cotidiano en artístico en áreas como la fotografía, la gastronomía y la moda, con un 50.8% a nivel Centroamérica y El Caribe. Además, el grupo más importante de usuarios conectados a la red en la región corresponden a los individuos entre 21 a 30 años de edad (35.5%), que forman parte del grupo objetivo de La Avenida. Este se complementa con las edades de 31 a 40 años (20%) que suman un total de 55.5%.

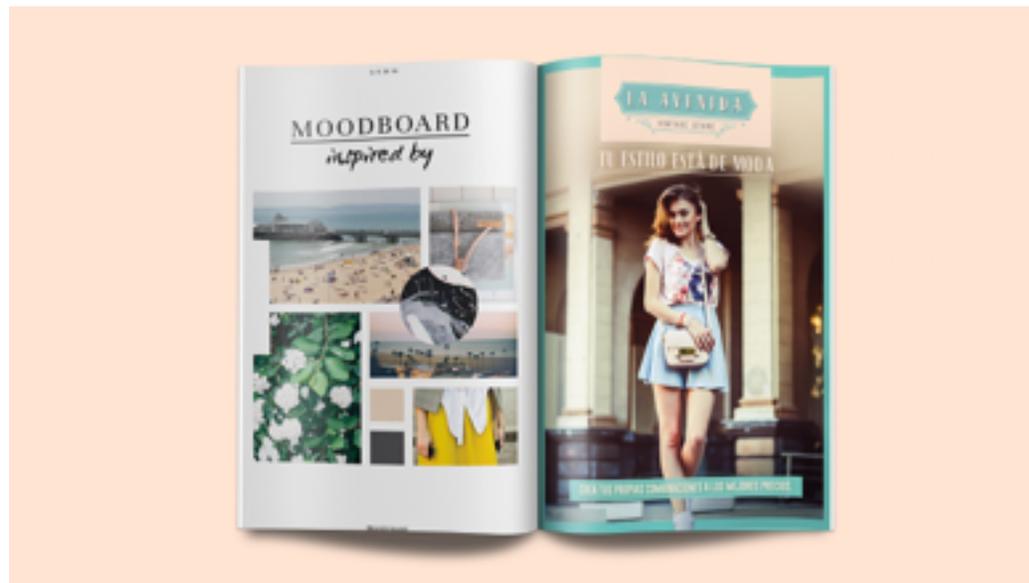


La estrategia de contenido en redes sociales consiste en cuatro pilares principales. El primero es estilo de vida, el cual transmite la creatividad para crear un estilo propio. Se darán ejemplos de combinaciones, cómo hacer que una prenda antigua combine bien con una nueva y tips de accesorios vintage. El segundo pilar es informativo, el cual consiste en promociones y avisos especiales de la tienda. El tercer pilar consiste en la comunicación de la marca y sus prendas, accesorios y productos. Esto debe ir acompañado por la interacción con los clientes ya que al 35.5% de los internautas no les gusta que no les respondan sus comentarios y consultas, de acuerdo a iLifebelt (2016). El último pilar consiste en la responsabilidad social empresarial por medio un comportamiento responsable con el medio ambiente, compartiendo formas de reutilizar objetos para usos alternos. La idea es que los clientes aprendan a reutilizar lo que tienen en sus casas en lugar de tirarlos.

Como complemento, se aplicará una estrategia de pauta digital no invasiva porque el 43.3% de los internautas detestan los banners pop-up o que ocupan casi toda la pantalla, según iLifebelt (2016). Los medios digitales son más efectivos, optimizan mejor el presupuesto que disponible y se pueden medir más fácilmente. Se implementará la pauta en Facebook según intereses y ubicación, y en Google Ads en secciones de moda. También se tendrá pauta en sitios que visitan las universitarias (Universidad de San Carlos, Galileo, Da Vinci, Mesoamericana, Panamericana, Mariano Gálvez) ya que estas aún no cuentan con un poder adquisitivo alto. Además, visto desde una perspectiva académica, los universitarios (graduados y estudiantes) son el mayor grupo de personas que utilizan redes sociales. A este le siguen los que llegaron hasta la enseñanza media con un 36.9% en donde se incluyen las personas que no siguieron estudiando y posiblemente también tengan un poder adquisitivo más bajo.



La estrategia en medios tradicionales consiste en medios específicos respecto al giro del negocio como el suplemento especiales como Revista Amiga y en las secciones de moda.



b. Mantenimiento:

Para la etapa de mantenimiento, el objetivo es mantener a la marca en la mente del consumidor enfocado en las distintas temporalidades del año a través de campañas tácticas de mantenimiento. Se le dará continuación a la estrategia de contenido bajo los mismos pilares y se invertirá en pauta digital para atraer tráfico a la tienda. Asimismo, se implementará una estrategia de influenciadores enfocados en moda para dar a conocer la marca y mantener la propuesta en la mente de los clientes.

6.4.3. Promoción de Ventas

Se crearán promociones de venta lograr distintos objetivos, dependiendo de la necesidad. En un principio, el objetivo es dar a conocer la marca y que experimenten en estilo de vida, por lo que se tienen contempladas las siguientes promociones:

- 5% de descuento al subir una foto con una prenda de La Avenida y *taggear* a la marca, para aumentar el conocimiento de marca.
- 3X2 en prendas en ciertas fechas relevantes como el pago del Aguinaldo, para incentivar la venta.
- 5% de descuento si al hacer la compra deja sus datos, esto con el objetivo de lograr una base de datos que servirá de apoyo para el marketing directo.
- Creación de un programa de cliente frecuente en donde se acumulen puntos mediante una app y se puedan canjear por descuentos en prendas.

6.4.4. Relaciones Públicas

Para promover una imagen positiva de la tienda, como una marca consciente y auténtica, se llevarán a cabo actividades de donación de ropa a personas con mucha necesidad. Después de cierto tiempo de tener la ropa exhibida y si no se vende, un 50% de la ropa se donará para generar *goodwill*.

En un futuro, se buscará patrocinar dos tipos de eventos. Por un lado, se elegirán eventos con emprendimientos de moda para lograr un vínculo con el giro principal del negocio. Además, se buscará patrocinar eventos objetivo de cuidar el medio ambiente y reutilización de materiales. También se puede aprovechar el espacio en la tienda que vayan más allá del café para seguir construyendo sobre la experiencia.

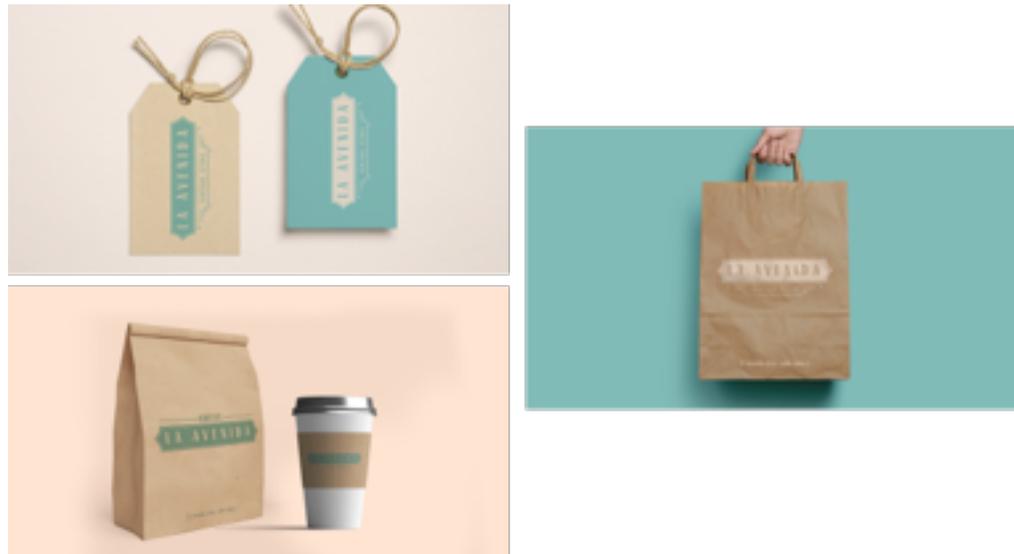
6.4.5. Venta Personal y Equipo de Ventas

La venta personal es un elemento muy importante para el concepto de la tienda, que está enfocado a dos áreas: ropa y accesorios, y cafetería. El equipo de ventas de la ropa y accesorios se enfoca principalmente en ser asesores de moda para combinar las prendas, que requiere un trabajo de capacitación en moda y servicio al cliente. La relación de las asesoras con los clientes es muy importante porque de esto depende mucho la experiencia dentro de la tienda y su intención de regresar. Asimismo, porque la asesoría es un diferencial de la tienda respecto a la competencia y otras opciones en el mercado.

Los baristas deberán recibir una capacitación respecto a la preparación del café y de servicio al cliente. Como la cafetería es complementaria al giro principal del negocio, los baristas también deberán recibir una capacitación respecto a la moda, como apoyo para impulsar la ropa y accesorios. Ambos grupos deberán estar atentos a las necesidades del cliente y ser muy creativos en las combinaciones de ropa y accesorios para lograr una mayor satisfacción.

6.4.6 Marketing Directo

Todos los artículos que se entreguen al consumidor, como las bolsas de compras, deben manejarse bajo la estrategia de branding anteriormente mencionada. El empaque consiste en la bolsa de shopping en donde se llevarán los artículos adquiridos. Tomando en cuenta que la experiencia de la marca continua al salir de la tienda, las bolsas son parte del branding. Estas deberán transmitir la personalidad de la marca y tener la ubicación de la tienda, que estarán hecha de un material reciclado, que le dará ese toque vintage y que además, tendrá un rol ambiental. Otro artículo importante son las etiquetas, que independientemente de la marca de la prenda, cada artículo contará con una en donde se verá el precio, siempre con la misma imagen gráfica de la marca. No solamente se estará aprovechando la ropa sino también se busca reutilizar los materiales.



Con el objetivo de mantener a la marca en la mente del consumidor e incentivar la compra, se enviarán manualmente e-mailings por medio de correo electrónico. Asimismo, se enviarán noticias de eventos, actualización de stock de ropa, ideas de cómo combinar sus *outfits* y promociones. Esta comunicación periódica se realizará cada 3 meses, para incrementar esta frecuencia de compra, sin embargo se enviará comunicación para eventos o promociones especiales cuando sea necesario.

6.4.7 Cuadro de Presupuesto para herramientas de Comunicación

Tomando en cuenta la estrategia de branding, la promesa de ofrecer precios accesibles y los medios en donde se puede llegar al target, se desarrolló un flowchart de herramientas de medios de comunicación dependiendo de temporalidades y fechas importantes durante el año.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Prensa Libre													
Revista Amiga													
Q6,000												6,000	
Google													
Google Ads													
Q7,000	1,000		500	500		500	1,000	500	500	500	1,000	1,000	
Facebook													
Post Ads													
Q10,000	1,000	1,000	500	500	2,000	500	1,000	500	500	500	1,000	1,000	
Subtotal													
Q13,000	2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	8,000	23,000
Impuestos 12.5%													
Q1,625	250	125	125	125	250	125	250	125	125	125	250	1,000	
Total													
Q14,625	Q2,250.00	Q1,125.00	Q1,125.00	Q1,125.00	Q2,250.00	Q1,125.00	Q2,250.00	Q1,125.00	Q1,125.00	Q1,125.00	Q2,250.00	Q9,000.00	Q25,875.00

Tabla 17: Flowchart de inversión en medios

Fuente: Propia

7. Marco Legal

7.1 Marco Legal en la empresa

7.1.1. Lugar de constitución de la empresa, áreas afectadas legalmente

La empresa se constituirá dentro de la República de Guatemala, específicamente en la Ciudad de Guatemala en donde se llevará a cabo su actividad comercial y cualquier otra actividad jurídica. Por lo tanto, la empresa deberá regirse por las normas y leyes guatemaltecas como el Código de Comercio y el Código de Trabajo.

7.1.2. Constitución de la empresa

La empresa estará constituida como una sociedad mercantil y se registrará como una sociedad anónima. Se ha verificado en el Registro Mercantil la disponibilidad de la razón social y se determinó el nombre comercial.

Razón social: Moda accesible, S.A.

Nombre comercial: La Avenida.

El capital pagado será de Q1,000,000, el cual será aportado por dinero en efectivo y estará dividido entre dos socios, un accionista minoritario con el 49% de las acciones y un accionista mayoritario con el 51% de las acciones.

Tanto la sociedad como la empresa deberán inscribirse mediante los siguientes pasos:

1. Establecer el tipo de sociedad mercantil, razón social y nombre comercial.
2. Solicitar una carta al notario que autorizará la escritura constitutiva para la apertura de la cuenta bancaria.
3. Presentar al Registro Mercantil los documentos de la sociedad para su inscripción, así como la afiliación a impuestos

antes la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).

4. Se obtiene la inscripción provisional, el registro de la representación legal y la afiliación a impuestos. Después del período de oposición de ocho días después de la publicación en el Diario Oficial se solicita la inscripción definitiva, se obtiene la patente de comercio de sociedad y posteriormente la patente de comercio de empresa
5. El trámite de constitución es de aproximadamente 3 a 4 semanas.

7.1.3. Requisitos legales para la comercialización y comunicación

La empresa deberá cumplir con los requisitos legales para la comercialización y comunicación de sus productos y servicios, por lo que deberá contar con una Patente de Comercio y Sociedad otorgada por el Registro Mercantil. Ya que será un establecimiento que ofrece alimentos, se debe tramitar una Licencia Sanitaria con el Ministerio de Salud Pública.

De igual manera, se deberán manejar distintos tipos de contratos para asegurar los acuerdos que se celebren. Según el Código de Comercio, estos se interpretarán y cumplirán conforme a los principios de verdad y buena fe para proteger las intenciones y deseos de los contratantes. Los contratos mínimos requeridos son los siguientes:

- **Contrato de trabajo:** Este tipo de contrato estipula la manera como se desarrollará la relación laboral, definiendo los horarios, salarios ordinarios y extraordinarios, responsabilidades de la empresa y el empleado, la duración de la relación laboral, etc. Este se utilizará para el acuerdo entre el patrono y los trabajadores, en este caso los dependientes de la tienda, encargados de compra de mercadería, etc. En el contrato con el creativo encargado de la ejecución de comunicación, se debe especificar que el empleado cede sus derechos de propiedad intelectual patrimonial de cualquier creación respecto a la marca.

- **Contrato de arrendamiento:** Un contrato de arrendamiento para el alquiler del espacio físico para la tienda, en donde se estipule la duración del contrato, el pago a realizar y la frecuencia, las condiciones de entrega del espacio, las responsabilidades del arrendador y la empresa, etc.
- **Contrato por servicios profesionales:** El contrato se utilizará para hacer uso de servicios como un contador, dándole independencia tanto al patrono como al profesional que presta el servicio, pero siempre acordando una retribución por el mismo.

7.1.4. Sintonía con la Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor (DIACO)

Con base al artículo 17 de la Ley de Protección al Consumidor y Usuario establecida por el Decreto 6-2003 del Congreso de la República, se crea la Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor (DIACO) con el fin de proteger los derechos de los consumidores o usuarios de distintos tipos de servicios. Por tanto, la empresa está obligada a inscribirse en la DIACO y a respetar las estipulaciones, plazos, condiciones, garantías y otros, que hayan sido ofrecidos al consumidor. También deberá gestionar el libro físico de quejas y tenerlo en un lugar visible para que el consumidor pueda ejercer su derecho de reclamo. Por último, para evitar este tipo de quejas que pueden afectar la reputación de la empresa y la relación con el cliente o usuario, la empresa deberá respetar los acuerdos con los clientes o consumidores como parte de sus valores y ética comercial.

7.2 Marco Legal de la marca

7.2.1. Pasos para registrar una marca en Guatemala

Para registrar la marca, se deberán completar los siguientes pasos:

1. En el Registro de la Propiedad Intelectual, adquirir y llenar un formulario de solicitud de búsqueda retrospectiva del distintivo, realizando el pago requerido.
2. Presentar el formulario y recibo de pago solicitando la búsqueda.
3. Adquirir formulario de solicitud del registro y completarlo, anexar documentos pertinentes con sus copias y efectuar el pago.
4. Si la solicitud cumple con todos los requisitos, se emite resolución y se extiende el edicto correspondiente, por el cual se deberá realizar un pago.
5. Se deben efectuar 3 publicaciones del edicto en el Diario Oficial en el término de 15 días
6. Para recibir el título respectivo se debe efectuar el pago, otorgándole a la marca 10 años de vigencia, renovables por períodos iguales.

Construcción de la marca:

Nombre:

La marca está compuesta por dos palabras: La Avenida.

Es una *concept store* que fusiona una tienda de ropa vintage con un café, con el objetivo de ofrecer a los consumidores opciones accesibles de moda.

Clasificación de Niza:

Clase 43: Se ofrecerán servicio de comida y bebidas en la tienda por lo que se le asigna esta clase, que abarca los servicios que consisten en preparar alimentos y bebidas para el consumo, prestados por personas o establecimientos.

Clase 30: La Avenida venderá productos café y productos relacionados. Esta clase comprende en particular el café y té, y las bebidas a base de café, té y cacao.

Tipo de marca:

Mixta

Isologo:

La representación visual de la marca unifica un rótulo vintage en un tono verde menta con el nombre de la marca. El rótulo contiene una textura que corresponde a un patrón de puntos y un borde que da la sensación de estar esculpido en madera. En la parte inferior, aparece el texto Vintage Store en color gris el cual está rodeado por líneas espirales que funcionan como ornamentos.

Tipografía:

En la construcción del isologo se utiliza la tipografía Bloc para el nombre de la marca, una tipografía serif cuyo distintivo son los remates. La frase de apoyo utiliza una tipografía sans serif llamada Ostrich.

BLOC
REGULAR

A V
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890

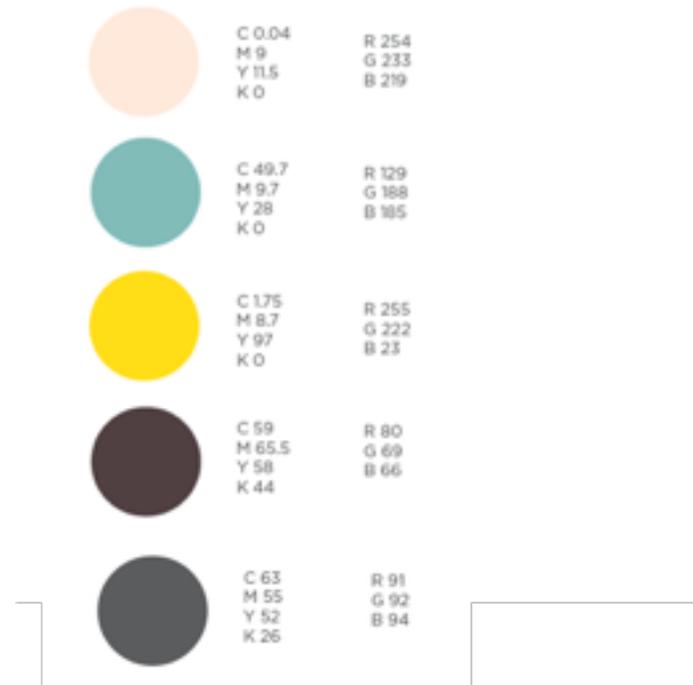
OSTRICH
SANS INLINE

AV
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
1234567890

Diseño:



Paleta de colores:



7.2.2. Protección de derechos de propiedad intelectual

La empresa será propietaria de la marca La Avenida y del modelo de negocios propuesto. Según el Registro de Propiedad Intelectual, están protegidos bajo dos ramas: Derechos de Autor y Derechos Convexos (Propiedad Intelectual) y la Propiedad Industrial (marcas y patentes).

Dentro de los Derechos de Autor y Derechos Convexos, la creadora Mónica Guttelewitz Sosa tiene derecho moral o personal. A menos que se realice una cesión de derechos, la empresa será la propietaria del derecho patrimonial o económico. Bajo la Propiedad Industrial, la marca y el nombre comercial La Avenida están protegidos al ser inscritos bajo el apartado de Identidad Corporativa.

7.2.3. Vigilancia de marca

La marca tendrá una vigencia de 10 años, sin embargo es importante estar pendiente de nuevas inscripciones de nombres semejantes, ya sea por posibles implicaciones a la marca como el giro del negocio o por connotaciones negativas. Se contratará un abogado para llevar a cabo la vigilancia del Boletín Oficial del Registro de la Propiedad Intelectual. Asimismo, deberá efectuar la solicitud de renovación cuando termine el plazo otorgado.

8. Prospectiva y Análisis de Factibilidad

Se realizó un análisis para evaluar la factibilidad aplicando las técnicas de presupuestación de capital y el retorno de la inversión desarrollado por un tiempo de 5 años. Para ver inversión inicial y costos de operación ver Anexo 5.

8.1 Prospectiva y formulación de escenarios

Se evaluaron tres escenarios posibles en base a las proyecciones de venta. Inicialmente, se calculó un mes tipo y luego aumento esperados de ventas.

MES 1: ENERO				
PRODUCTO	PRECIO	UNI/DIA	Q/DIA	Q/MES
Blusas	Q115.00	7	Q805.00	Q24,150.00
Vestidos	Q190.00	3	Q570.00	Q17,100.00
Bolsas	Q140.00	4	Q560.00	Q16,800.00
Café negro	Q12.00	10	Q120.00	Q3,600.00
Café latte	Q13.00	11	Q143.00	Q4,290.00
Capuccino	Q15.00	8	Q120.00	Q3,600.00
Total				Q69,540.00

Tabla 18: Proyección de ventas mes 1

Fuente: Propia

OPTIMISTA:

En este escenario, se plantea que la proporción de ventas en cada temporalidad es alta. Es decir, en los meses de julio y agosto aumentan las ventas un 75%, 150% en noviembre y 300% en diciembre.

	MES 2: FEBRERO	MES 3: MARZO	MES 4: ABRIL	MES 5: MAYO	MES 6: JUNIO	MES 7: JULIO	MES 8: AGOSTO	MES 9: SEPTIEMBRE	MES 10: OCTUBRE	MES 11: NOVIEMBRE	MES 12: DICIEMBRE	
TASA CRECIM	10%	20%	30%	40%	45%	75%	75%	50%	55%	150%	300%	
Blusas	Q26,565.00	Q28,980.00	Q31,395.00	Q33,810.00	Q35,017.50	Q42,262.50	Q42,262.50	Q36,225.00	Q37,432.50	Q36,225.00	Q72,450.00	
Vestidos	Q17,955.00	Q20,520.00	Q22,230.00	Q23,940.00	Q24,795.00	Q29,925.00	Q29,925.00	Q25,650.00	Q26,505.00	Q25,650.00	Q51,300.00	
Bolsas	Q18,480.00	Q20,160.00	Q21,840.00	Q23,520.00	Q24,360.00	Q29,400.00	Q29,400.00	Q25,200.00	Q26,040.00	Q25,200.00	Q50,400.00	
Café negro	Q3,960.00	Q4,320.00	Q4,680.00	Q5,040.00	Q5,220.00	Q6,300.00	Q6,300.00	Q5,400.00	Q5,580.00	Q5,400.00	Q10,800.00	
Café latte	Q4,719.00	Q5,148.00	Q5,577.00	Q6,006.00	Q6,220.50	Q7,507.50	Q7,507.50	Q6,435.00	Q6,649.50	Q6,435.00	Q12,870.00	
Capuccino	Q3,960.00	Q4,320.00	Q4,680.00	Q5,040.00	Q5,220.00	Q6,300.00	Q6,300.00	Q5,400.00	Q5,580.00	Q5,400.00	Q10,800.00	
Total	Q75,639.00	Q83,448.00	Q90,402.00	Q97,356.00	Q100,833.00	Q121,695.00	Q121,695.00	Q104,310.00	Q107,787.00	Q104,310.00	Q208,620.00	Q1,285,635.00

Tabla 19: Proyección de ventas año 1 – escenario optimista

Fuente: Propia

NEUTRO:

En este escenario, se plantea que la proporción de ventas en cada temporalidad es más baja que el optimista. Es decir, en los meses de julio y agosto aumentan las ventas un 50%, 100% en noviembre y 200% en diciembre.

	MES 2: FEBRERO	MES 3: MARZO	MES 4: ABRIL	MES 5: MAYO	MES 6: JUNIO	MES 7: JULIO	MES 8: AGOSTO	MES 9: SEPTIEMBRE	MES 10: OCTUBRE	MES 11: NOVIEMBRE	MES 12: DICIEMBRE	
TASA CRECIM	5%	10%	15%	20%	25%	50%	50%	30%	35%	100%	200%	
Blusas	Q25,357.50	Q26,565.00	Q27,772.50	Q28,980.00	Q30,187.50	Q36,225.00	Q36,225.00	Q31,395.00	Q32,602.50	Q24,150.00	Q48,300.00	
Vestidos	Q17,955.00	Q18,810.00	Q19,665.00	Q20,520.00	Q21,375.00	Q25,650.00	Q25,650.00	Q22,230.00	Q23,085.00	Q17,100.00	Q34,200.00	
Bolsas	Q17,640.00	Q18,480.00	Q19,320.00	Q20,160.00	Q21,000.00	Q25,200.00	Q25,200.00	Q21,840.00	Q22,680.00	Q16,800.00	Q33,600.00	
Café negro	Q3,780.00	Q3,960.00	Q4,140.00	Q4,320.00	Q4,500.00	Q5,400.00	Q5,400.00	Q4,680.00	Q4,860.00	Q3,600.00	Q7,200.00	
Café latte	Q4,504.50	Q4,719.00	Q4,933.50	Q5,148.00	Q5,362.50	Q6,435.00	Q6,435.00	Q5,577.00	Q5,791.50	Q4,290.00	Q8,580.00	
Capuccino	Q3,780.00	Q3,960.00	Q4,140.00	Q4,320.00	Q4,500.00	Q5,400.00	Q5,400.00	Q4,680.00	Q4,860.00	Q3,600.00	Q7,200.00	
Total	Q73,017.00	Q76,494.00	Q79,971.00	Q83,448.00	Q86,925.00	Q104,310.00	Q104,310.00	Q90,402.00	Q93,879.00	Q69,540.00	Q139,080.00	Q1,070,916.00

Tabla 20: Proyección de ventas año 1 – escenario neutro

Fuente: Propia

PESIMISTA

En este escenario, se plantea que la proporción de ventas en cada temporalidad es el más bajo. Es decir, en los meses de julio y agosto aumentan las ventas un 25%, 50% en noviembre y 50% en diciembre.

	MES 2: FEBRERO	MES 3: MARZO	MES 4: ABRIL	MES 5: MAYO	MES 6: JUNIO	MES 7: JULIO	MES 8: AGOSTO	MES 9: SEPTIEMBRE	MES 10: OCTUBRE	MES 11: NOVIEMBRE	MES 12: DICIEMBRE	
TASA CRECIM	5%	10%	15%	20%	20%	25%	25%	30%	35%	50%	50%	
Blusas	Q25,357.50	Q26,565.00	Q27,772.50	Q28,980.00	Q28,980.00	Q30,187.50	Q30,187.50	Q31,395.00	Q32,602.50	Q12,075.00	Q12,075.00	
Vestidos	Q17,955.00	Q18,810.00	Q19,665.00	Q20,520.00	Q20,520.00	Q21,375.00	Q21,375.00	Q22,230.00	Q23,085.00	Q8,550.00	Q8,550.00	
Bolsas	Q17,640.00	Q18,480.00	Q19,320.00	Q20,160.00	Q20,160.00	Q21,000.00	Q21,000.00	Q21,840.00	Q22,680.00	Q8,400.00	Q8,400.00	
Café negro	Q3,780.00	Q3,960.00	Q4,140.00	Q4,320.00	Q4,320.00	Q4,500.00	Q4,500.00	Q4,680.00	Q4,860.00	Q1,800.00	Q1,800.00	
Café latte	Q4,504.50	Q4,719.00	Q4,933.50	Q5,148.00	Q5,148.00	Q5,362.50	Q5,362.50	Q5,577.00	Q5,791.50	Q2,145.00	Q2,145.00	
Capuccino	Q3,780.00	Q3,960.00	Q4,140.00	Q4,320.00	Q4,320.00	Q4,500.00	Q4,500.00	Q4,680.00	Q4,860.00	Q1,800.00	Q1,800.00	
Total	Q73,017.00	Q76,494.00	Q79,971.00	Q83,448.00	Q83,448.00	Q86,925.00	Q86,925.00	Q90,402.00	Q93,879.00	Q34,770.00	Q34,770.00	Q893,589.00

Tabla 21: Proyección de ventas año 1 – escenario pesimista

Fuente: Propia

8.2 Análisis de factibilidad

8.2.1 Proyección financiera a 5 años

En base al escenario neutro, se elaboró una proyección financiera a 5 años del flujo de efectivo.

FLUJO DE CAJA	0	1	2	3	4	5
Ingresos		Q1,070,916.00	Q1,231,553.40	Q1,477,864.08	Q1,847,330.10	Q2,401,529.13
Costos y gastos		Q832,166.12	Q889,359.23	Q916,040.01	Q943,521.21	Q971,826.85
Depreciación		Q10,678.76	Q10,678.76	Q10,678.76	Q10,678.76	Q10,678.76
Amortización diferidos		Q10,000.00	Q10,000.00	Q10,000.00	Q10,000.00	Q10,000.00
Utilidad antes de impuestos		Q218,071.12	Q321,515.41	Q541,145.31	Q883,130.13	Q1,409,023.52
Impuesto (25%)		Q54,517.78	Q80,378.85	Q135,286.33	Q220,782.53	Q352,255.88
Utilidad después de impuestos		Q163,553.34	Q241,136.55	Q405,858.98	Q662,347.60	Q1,056,767.64
Depreciación		Q10,678.76	Q10,678.76	Q10,678.76	Q10,678.76	Q10,678.76
Amortización diferidos		Q10,000.00	Q10,000.00	Q10,000.00	Q10,000.00	Q10,000.00
Inversión fija	Q53,393.80					
Inversión diferida	Q50,000.00					
Inversión de capital de trabajo	Q832,166.12					
Recuperación de capital de trabajo						
Valor de liquidación						
Flujo de caja neto	-Q935,559.92	Q184,232.10	Q261,815.31	Q426,537.74	Q683,026.36	Q1,077,446.40

Tabla 22: Flujo de efectivo

Fuente: Propia

A continuación el Estado de Resultados proyectado para los primeros 5 años del proyecto.

	1	2	3	4	5
Ventas					
Ingresos por ventas	Q1,070,916.00	Q1,231,553.40	Q1,477,864.08	Q1,847,330.10	Q2,401,529.13
Costo de ventas					
Mano de obra	Q54,040.80	Q56,072.73	Q56,072.73	Q56,072.73	Q56,072.73
Materia prima	Q43,755.24	Q45,400.44	Q45,400.44	Q45,400.44	Q45,400.44
Utilidad bruta	Q973,119.96	Q1,130,080.23	Q1,376,390.91	Q1,745,856.93	Q2,300,055.96
Gastos					
Gastos de administración	Q269,832.00	Q279,977.68	Q279,977.68	Q279,977.68	Q279,977.68
Gastos de ventas	Q464,538.08	Q482,004.71	Q482,004.71	Q482,004.71	Q482,004.71
Depreciaciones	Q10,678.76	Q10,678.76	Q10,678.76	Q10,678.76	Q10,678.76
Amortizaciones	Q10,000.00	Q10,000.00	Q10,000.00	Q10,000.00	Q10,000.00
Utilidad operativa (UAI)	Q218,071.12	Q347,419.07	Q593,729.75	Q963,195.77	Q1,517,394.80
Intereses	Q131,994.77	Q111,217.51	Q87,946.98	Q61,883.98	Q32,693.42
Utilidad antes de impuestos (UAI)	Q86,076.35	Q236,201.56	Q505,782.78	Q901,311.79	Q1,484,701.38
ISR	Q21,519.09	Q59,050.39	Q126,445.69	Q225,327.95	Q371,175.34
Utilidad Neta	Q64,557.26	Q177,151.17	Q379,337.08	Q675,983.85	Q1,113,526.03

Tabla 23: Estado de resultados
Fuente: Propia

8.2.3 Punto de equilibrio, VAN, TIR y Payback

Punto de equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio del primer año se evaluaron las dos áreas de la tienda: ropa y accesorios, y cafetería.

Producto	PE (Q)	PE (Uni)
Ropa	Q374,368.54	2,524
Café	Q69,705.86	5,228

Tabla 24: Punto de equilibrio
Fuente: Propia

VAN

El VAN (Valor actual neto) o VPN (valor presente neto) del proyecto es Q629,271.21 y se calculó mediante una tasa del 15%.

TIR

De igual manera, se calculó la TIR (Tasa interna de retorno) para el proyecto: 33.4%. Este porcentaje es mayor al costo de capital, por lo que el proyecto de acepta.

Payback

La inversión del proyecto se recupera en 3.35 años, antes de los 5 años previstos.

Año	FEN	FEN Descontado	Recuperación
0	-Q935,559.92		-Q935,559.92
1	Q184,232.10	Q160,201.83	-Q775,358.10
2	Q261,815.31	Q197,969.99	-Q577,388.10
3	Q426,537.74	Q280,455.49	-Q296,932.61
4	Q683,026.36	Q390,522.54	Q93,589.92
5	Q1,077,446.40	Q535,681.28	Q629,271.21

PAYBACK
3.35

Tabla 25: Payback

Fuente: Propia

9. Conclusiones y Recomendaciones

En Guatemala carece de opciones de ropa *vintage*, que usualmente es de buena calidad y además se comercializa a bajos precios, por lo que es una propuesta enfocada en un océano azul. Asimismo, no se identificó alguna otra *concept store* en que las dos áreas del negocios estén en el mismo espacio, y las pocas encontradas usualmente están separadas por paredes o por pisos. Por lo tanto es una opción innovadora y viable para desarrollar en base a las necesidades de los consumidores y las tendencias.

Se recomienda tener proveedores de ropa *vintage* que puedan soportar pedidos grandes para poder cumplir con la demanda que se estará generando. De la misma forma, esta nueva propuesta puede aplicarse en diferentes formatos de venta como *pop-up stores* y mercaditos para desarrollar el negocio.

10. Anexos

Anexo 1: Encuestas del problema a clientes de Mayolín y dueños de negocios en el sector.



Mi nombre es Mónica Guttelewitz y soy estudiante de la Universidad Rafael Landívar. Estoy realizando unas encuestas con el objetivo de completar mi proyecto de la carrera. Le agradecería si me da unos minutos de su tiempo para contestar las siguientes preguntas:

Mujer: _____ Hombre: _____
Edad: _____

Zona 1

1. ¿Visita la zona 1 constantemente? *Marcar solo una opción.*

Sí _____ No _____

2. ¿Por qué motivo viene a la zona 1? *Se pueden marcar varios.*

Si no realiza compras, pasar a la pregunta 5.

Trabajo _____ Mandados _____ Recreación _____
Compras _____ Otro _____

3. Si realiza compras, ¿cuáles son las más comunes? *Se pueden marcar varios.*

Abarrotes _____ Ropa y accesorios _____ Comida _____
Otros artículos (dulces, telas, juguetes, piñatas) _____ Otro _____

4. ¿En dónde realiza estas compras? *Se pueden marcar varios.*

Locales _____ Vendedores ambulantes _____ Centros de mayoristas _____

5. En su opinión, ¿la zona 1 es segura? *Marcar solo una opción.*

Sí _____ No _____

6. ¿Le gusta venir a la zona 1? *Marcar solo una opción y responder por qué.*

Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

7. ¿Qué haría para mejorar la zona 1? *Se pueden marcar varias opciones.*

Limpiarla _____ Embellecerla _____ Seguridad _____
Otro _____

8. ¿Cómo se moviliza en la zona 1?

Camioneta _____ Taxi _____ Carro _____

Mayolín

9. ¿Desde hace cuánto tiempo conoce Mayolín? *(Marcar uno.)*

Primera vez _____ Menos de 3 años _____ Menos de 5 años _____
10 años _____ Más de 10 años _____

10. ¿Para quién viene a comprar a Mayolín? *Se pueden marcar varios.*

Usted _____ Pareja _____ Familia _____
Amigos _____ Otro _____



Mi nombre es Mónica Guttelewitz y soy estudiante de la Universidad Rafael Landívar. Estoy realizando unas encuestas con el objetivo de completar mi proyecto de la carrera. Le agradecería si me da unos minutos de su tiempo para contestar las siguientes preguntas:

Mujer: _____ Hombre: _____
Edad: _____

1. ¿Hace cuánto tiempo tiene su negocio? *Marcar solo una opción.*

Si marca menos de 1 año terminar la encuesta.

Menos de 1 año _____ Menos de 3 años _____ Menos de 5 años _____
Más de 5 años _____

2. En base a las ventas de los años anteriores, ¿cómo considera que están las ventas actualmente?

Marcar solo una opción.

Bajas _____ Promedio _____ Altas _____ Muy altas _____

3. ¿Qué producto vende? *Se pueden marcar varios.*

Abarrotes _____ Ropa y accesorios _____ Comida _____
Otros artículos (dulces, telas, juguetes, piñatas) _____ Otro _____

4. ¿Quiénes son sus clientes? *Se pueden marcar varios.*

Hombres _____ Mujeres _____ Ambos _____

5. En su opinión, ¿la zona 1 es segura? *Marcar solo una opción.*

Sí _____ No _____

6. ¿Le gusta venir a la zona 1? *Marcar solo una opción y responder por qué.*

Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

7. ¿Qué haría para mejorar la zona 1? *Se pueden marcar varias opciones.*

Limpiarla _____ Embellecerla _____ Seguridad _____
Otro _____

8. ¿Cómo se movilizan sus clientes en la zona 1? *Se pueden marcar varias opciones.*

Camioneta _____ Taxi _____ Carro _____
Otro _____

Anexo 2: Resultados de encuestas respecto al contexto

Encuestas: Almacén Mayolin

Para validar el problema, se elaboraron dos instrumentos:

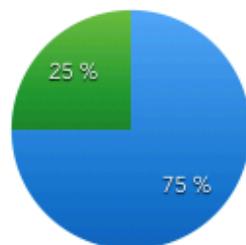
- Para dueños de negocios en la zona 1.
- Para clientes de Almacén Mayolin en la zona 1.

Resultados Instrumento 1: Dueños de Negocios

Se encuestó a 4 dueños de negocios, sus edades son: 30, 37, 60 y 81 años.

Hombres	Mujeres
3	1

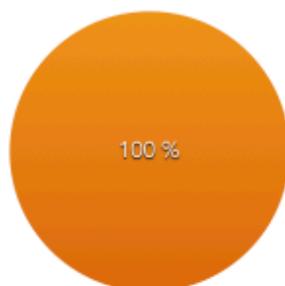
● Hombres ● Mujeres



1. ¿Hace cuánto tiempo tiene su negocio?

Tiempo	Personas
Menos de 1 año	0
Más de 3 años	0
Menos de 5 años	0
Más de 5 años	4

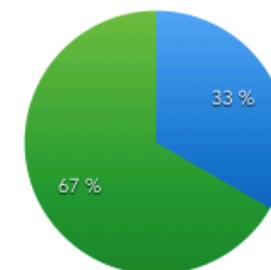
● Menos de 1 año ● Menos de 3 años
● Menos de 5 años ● Más de 5 años



2. En base a las ventas de los años anteriores, ¿cómo considera que están las ventas actualmente?

Ventas	Personas
Bajas	1
Promedio	2
Altas	0

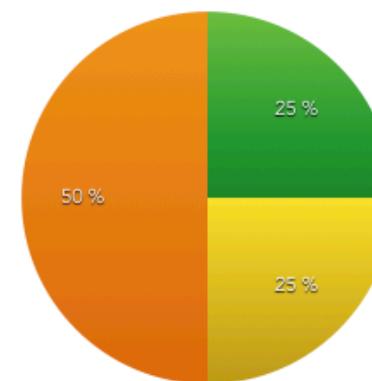
● Bajas ● Promedio ● Altas



3. ¿Qué producto vende?

Artículos	Personas
Abarrotes	0
Ropa/accesorios	1
Comida	1
Otros (dulces, telas, juguetes, piñatas, librerías)	2

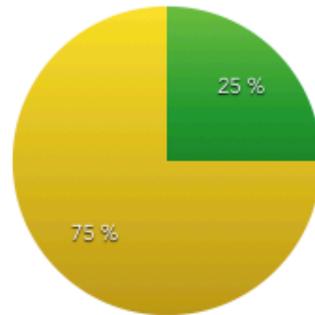
● Abarrotes ● Ropa/Accesorios
● Comida ● Otros (dulces, telas, juguetes, piñatas, librerías)



4. ¿Quiénes son sus clientes?

Cientes	Personas
Hombres	0
Mujeres	1
Ambos	3

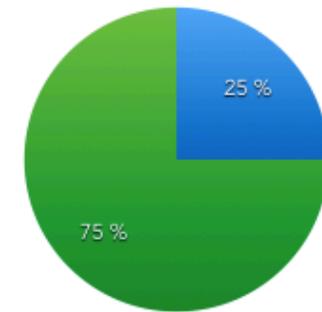
● Hombres ● Mujeres ● Ambos



6. ¿Le gusta venir a la zona 1?

Le gusta	Personas
Si	1
No	3

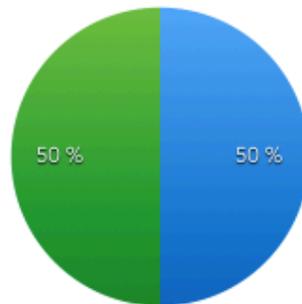
● Si ● No



5. En su opinión, ¿la zona 1 es segura?

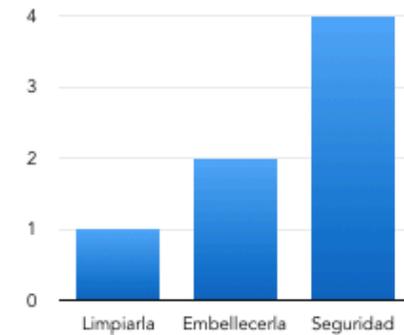
Seguridad	Personas
Si	2
No	2

● Si ● No



7. ¿Qué haría para mejorar la zona 1?

Mejorar la zona 1	Seleccionadas
Limpiarla	1
Embellecerla	2
Seguridad	4



8. ¿Cómo se movilizan sus clientes en la zona 1?



Hallazgos:

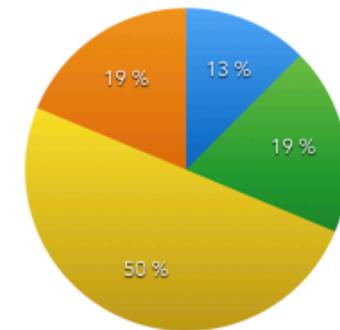
- El 75% de los dueños de negocios son hombres.
- El 100% de los dueños de negocios tienen más de 5 años de tenerlo.
- La mayoría de sus clientes son ambos: hombres y mujeres.
- El 50% de los encuestados dicen que la zona 1 es segura sin embargo, al preguntarles cómo mejorarían la zona 1 todos respondieron "seguridad".
- Al 75% de las personas no les gusta la zona 1, indicaron que "es aburrido" y "hay muchos asaltos".
- Los encuestados indicaron que sus clientes se movilizan en camioneta, taxi y carro casi en la misma proporción.

Resultados Instrumento 2: Clientes de Mayolín

Se encuestó a 16 clientes de Mayolín.

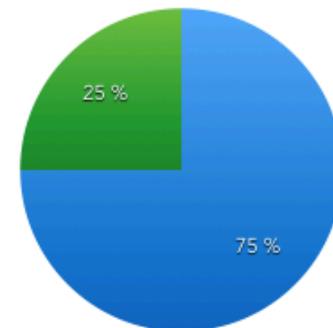
Edades	Personas
30-40 años	2
41-50 años	3
51-60 años	8
Más de 60 años	3

● 30-40 años ● 41-50 años ● 51-60 años
● Más de 60 años



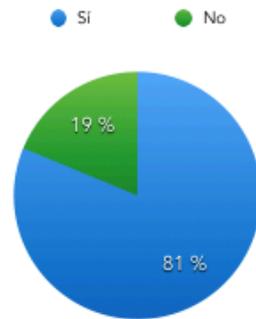
Género	Personas
Mujer	12
Hombre	4

● Mujeres ● Hombres



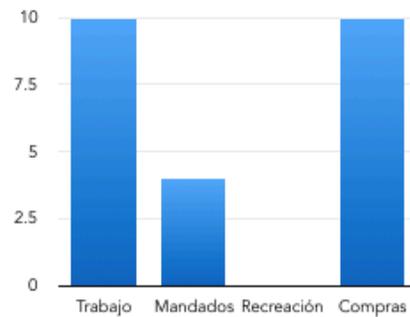
1. ¿Visita la zona 1 constantemente?

Visita constante	Personas
Sí	13
No	3



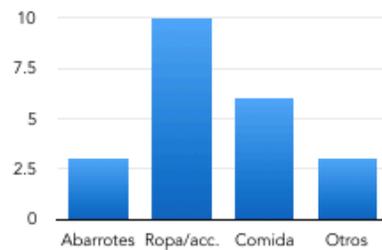
2. ¿Por qué motivo viene a la zona 1?

Motivo	Seleccionados
Trabajo	10
Mandados	4
Recreación	0
Compras	10



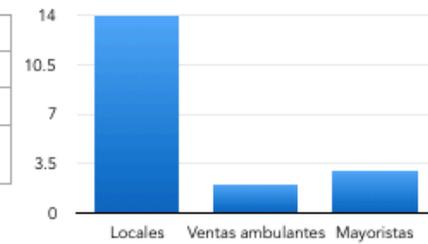
3. ¿Cuáles son las compras más comunes?

Qué compras	Seleccionados
Abarrotes	3
Ropa/accesorios	10
Comida	6
Otros (dulces, telas, juguetes, piñatas, ferretería)	3



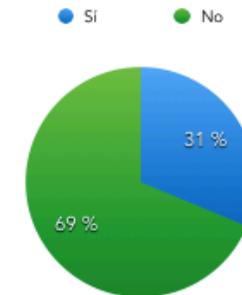
4. ¿En dónde realiza estas compras?

Dónde	Seleccionados
Locales	14
Ventas ambulantes	2
Centros de mayoristas	3



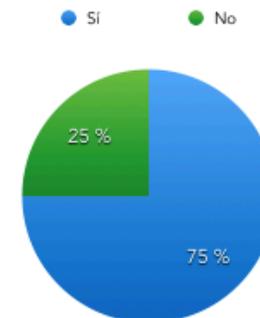
5. En su opinión, ¿la zona 1 es segura?

Seguridad	Personas
Sí	5
No	11



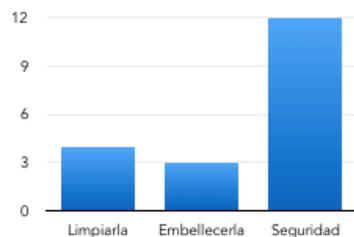
6. ¿Le gusta venir a la zona 1?

Le gusta	Personas
Sí	12
No	4



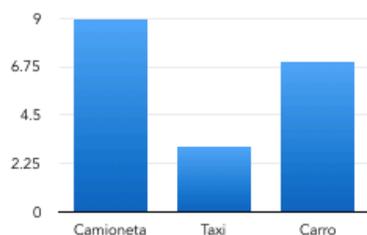
7. ¿Qué haría para mejorar la zona 1?

Mejora la zona 1	Seleccionados
Limpiarla	4
Embellecerla	3
Seguridad	12



8. ¿Cómo se moviliza en la zona 1?

Cómo se moviliza	Seleccionados
Camioneta	9
Taxi	3
Carro	7



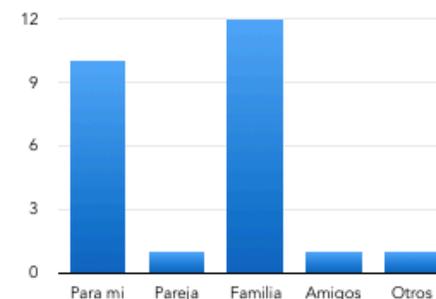
9. ¿Desde hace cuánto tiempo conoce Mayolín?

Años	Personas
Primera vez	0
Menos de 3 años	0
Menos de 5 años	0
10 años	1
Más de 10 años	15



10. ¿Para quién viene a comprar a Mayolín?

Para quién compra	Seleccionados
Para mi	10
Pareja	1
Familia	12
Amigos	1
Otros	1



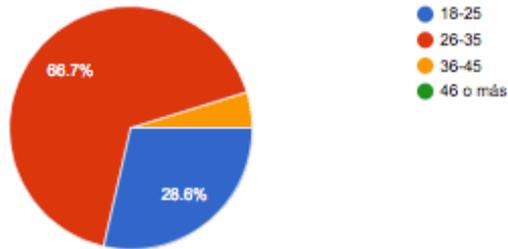
Hallazgos:

- El 75% de los clientes encuestados de Mayolín son mujeres.
- El 51% de clientes, es decir la mayoría, tienen de 51 a 60 años. Los dos siguientes rangos tienen 19% cada uno: de 41 a 50 años y más de 60 años.
- El 81% visita la zona 1 constantemente.
- La mayoría de personas visitan la zona 1 por su trabajo y para realizar compras.
- Las compras más comunes son ropa/accesorios y comida.
- La mayoría de personas compra en locales y la venta ambulante no es representativa según la muestra.
- El 69% de los encuestados consideran que la zona 1 no es segura y la mayoría de personas indicaron que mejorarían la seguridad en el área.
- Todas las personas que contestaron que no les gusta ir a la zona 1 respondieron que es por la inseguridad.
- A pesar de la inseguridad, al 75% de personas le gusta ir a la zona 1 porque es económica, accesible y porque hay variedad. Dos personas mencionaron el valor histórico y porque "es su barrio".
- La mayoría de encuestas se movilizan por la zona 1 en camioneta y en carro.
- El 100% de los encuestados conocen a Mayolín hace 10 años o más.
- De los clientes de Mayolín, la mayoría compra allí para ellos mismos o para alguien de su familia.

Anexo 3: Resultados de encuesta de validación para área de ropa

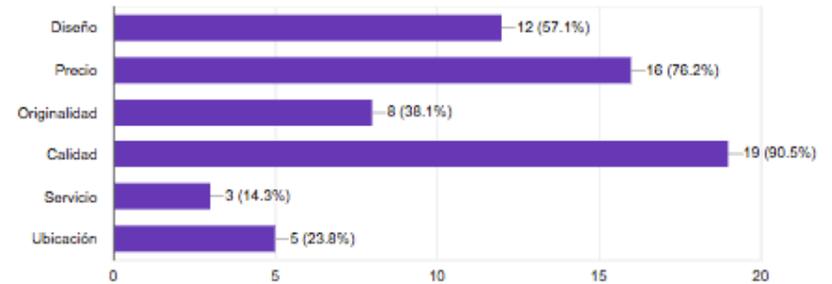
Edad

21 responses



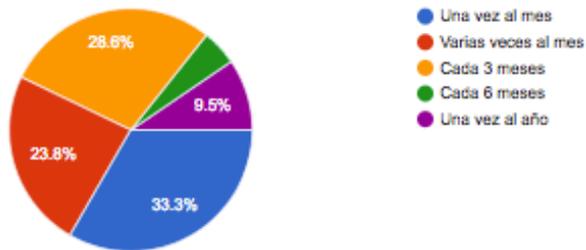
¿Qué es lo más importante al comprar ropa y/o accesorios? *Puede marcar varias.

21 responses



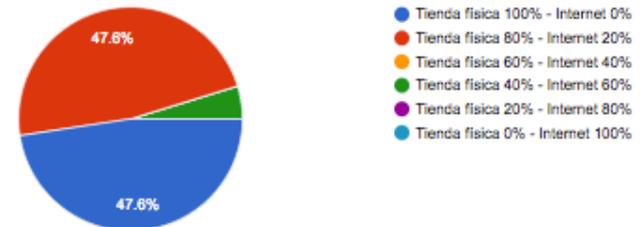
¿Con qué frecuencia compra ropa y/o accesorios (bolsas, bufandas, etc.)?

21 responses



¿En qué proporción compra ropa en una tienda física versus en Internet?

21 responses



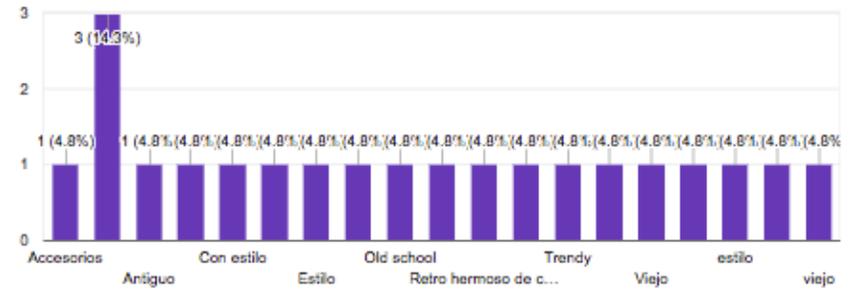
¿Ha comprado ropa de paca? ¿Por qué?

21 responses



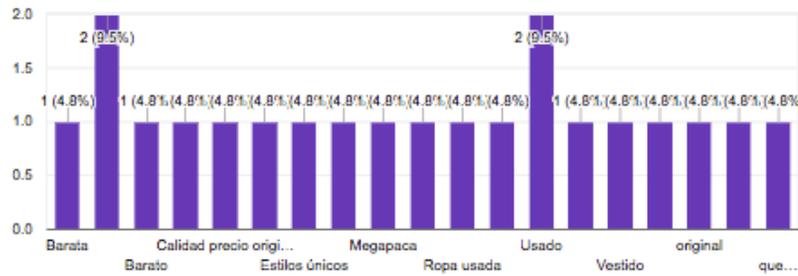
Escriba lo primero que se le venga a la mente con la palabra "vintage".

21 responses



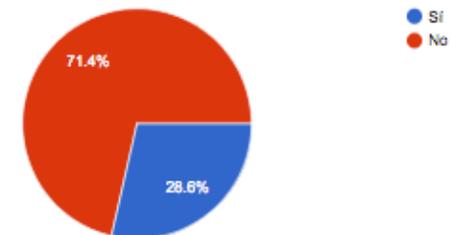
Escriba lo primero que se le venga a la mente con "ropa de paca".

21 responses



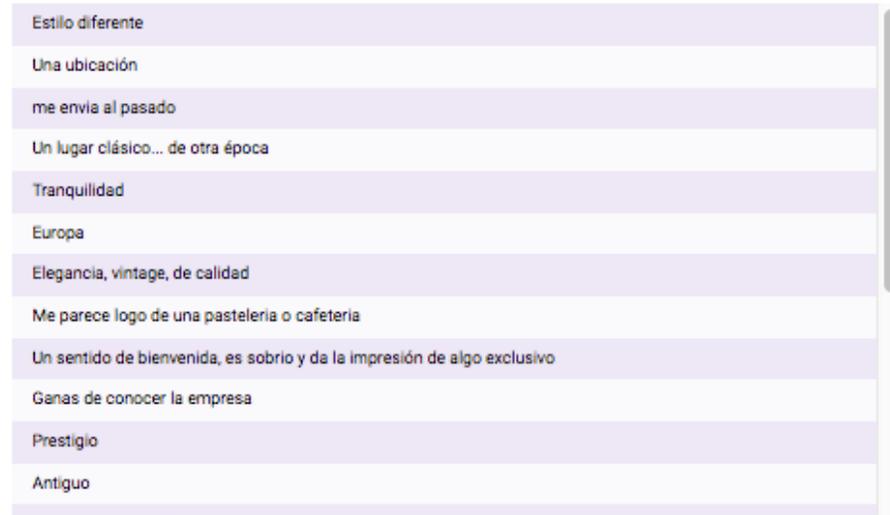
¿Conoce alguna tienda de ropa y accesorios vintage en Guatemala? Se refiere a prendas nuevas o usadas de estilos pasados, en buen estado, que se combinan con prendas modernas.

21 responses



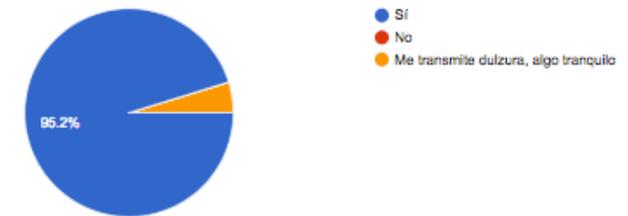
¿Qué le transmite este logo?

21 responses



¿Cree que los colores transmiten lo vintage de la marca? Si su respuesta es No, ¿qué le transmite?

21 responses

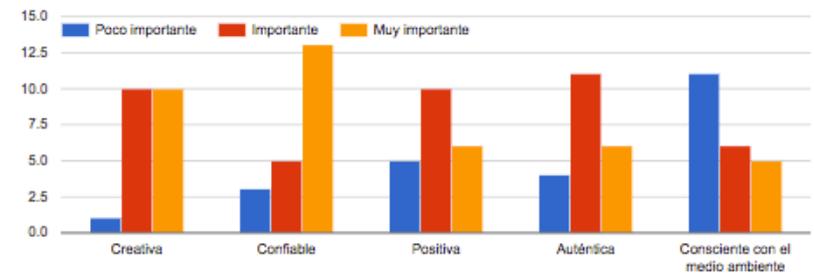


¿Qué es lo primero que piensa cuando escucha una marca llamada La Avenida?

21 responses

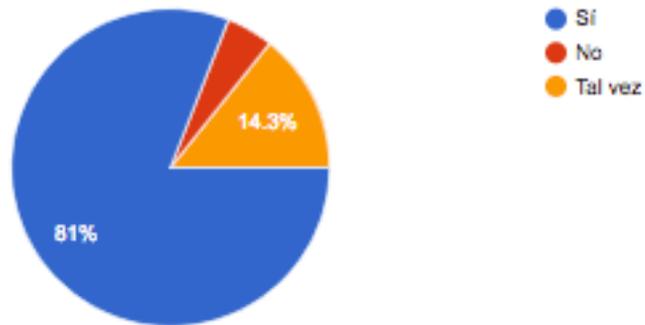


Para usted, ¿qué tan importantes son los siguientes atributos para una marca?



¿Usted compraría ropa vintage en un excelente estado a precios bajos?

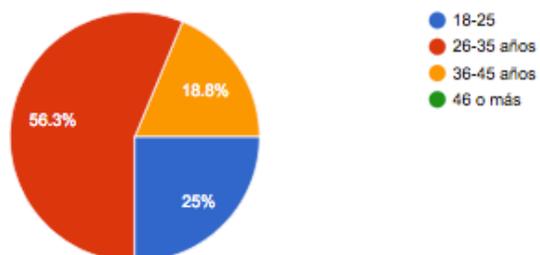
21 responses



Anexo 4: Resultados de encuesta de validación para área de café

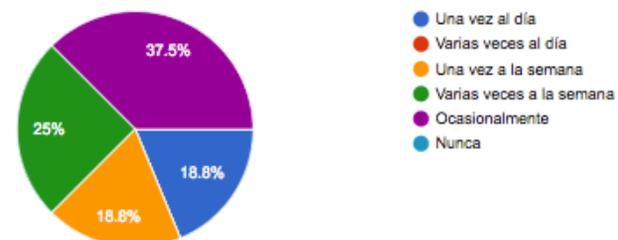
Edad

16 responses



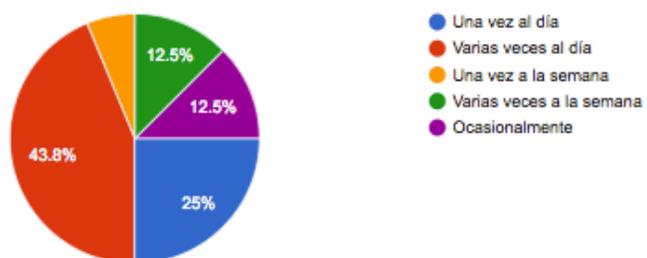
¿Cada cuánto compra café de una cafetería o restaurante?

16 responses



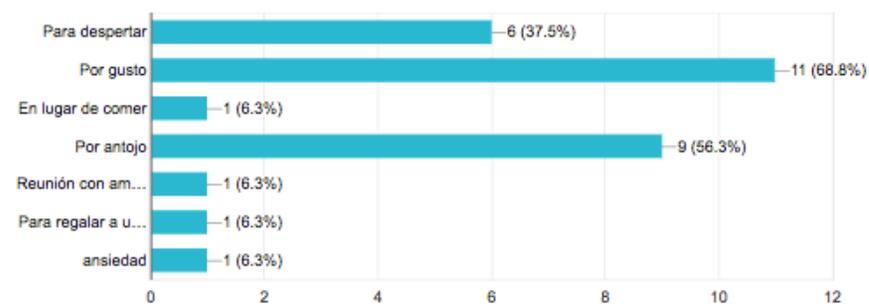
¿Con qué frecuencia toma café?

16 responses



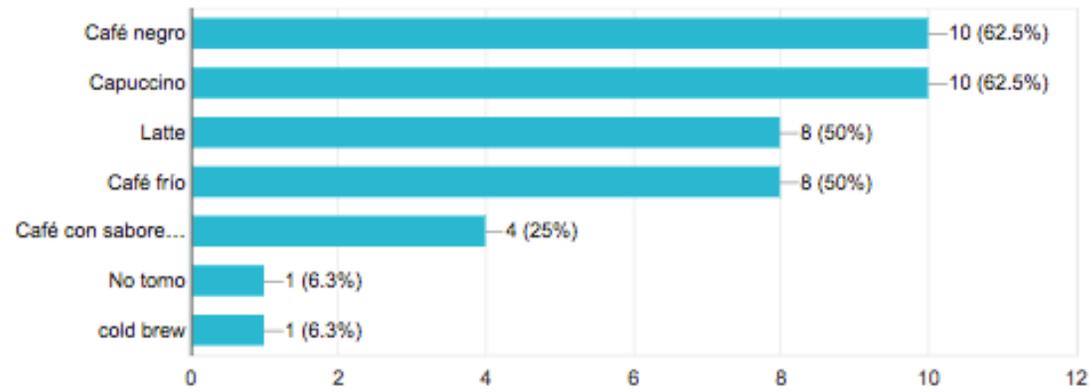
¿Por qué compra café? *Puede marcar varias.

16 responses



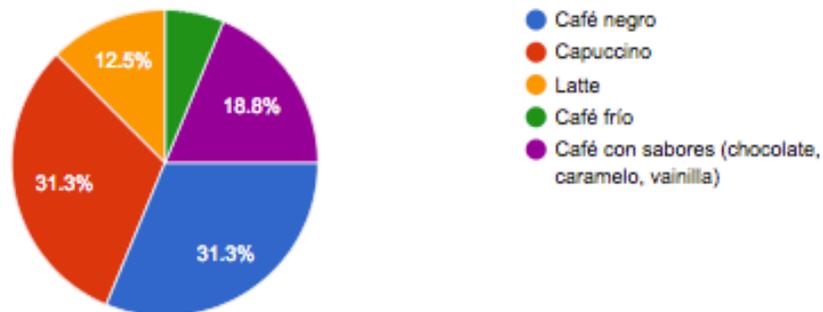
¿Qué tipos de café toma? *Puede marcar varias.

16 respuestas



¿Cuál es el café que más compra?

16 respuestas



Anexo 5: Inversión inicial / Costos y Gastos de Operación

INVERSIÓN INICIAL

RUBRO	COSTO	UNIDADES	TOTAL
Mobiliario y equipo			
Mostradores	Q1,500.00	2	Q3,000.00
Estantes o vitrinas	Q900.00	2	Q1,800.00
Escritorio ecológico	Q299.00	1	Q299.00
Silla mesh	Q495.00	1	Q495.00
Percheros	Q2,936.00	6	Q17,616.00
Serchas de plástico	Q0.80	200	Q160.00
Laptop Dell	Q3,999.00	1	Q3,999.00
Impresora Canon Inyección de tinta	Q219.00	1	Q219.00
Máquina de cafés	Q22,800.00	1	Q22,800.00
Focos vintage	Q89.00	20	Q1,780.00
Mesas cocteleras	Q421.85	2	Q843.70
Bancos altos	Q285.35	6	Q1,712.10
Puerta de madera	Q210.00	3	Q630.00
Cubos ecológicos decorativos	Q49.00	20	Q980.00
Cortinas	Q150.00	2	Q300.00
Papelería y materiales de oficina			
Impresión de facturas (5,000)	Q2,500.00	1	Q2,500.00
Gastos legales			Q7,000.00
Inversión en capital de trabajo (1 año)			Q832,166.12
Inversión preoperativa			
Remodelación			Q40,000.00
Creación de marca			Q10,000.00
			Q948,299.92

COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN

RUBRO	COSTO	UNI	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
			TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
Alquiler	Q5,000.00	1.0	Q5,000.00	Q5,000.00	Q5,000.00	Q5,000.00	Q5,000.00	Q5,000.00
Mano de Obra								
Barista	Q4,503.40	1.0	Q4,503.40	Q4,503.40	Q4,503.40	Q4,503.40	Q4,503.40	Q4,503.40
Materia Prima								
Café molido en libra	Q55.00	15.5	Q854.46	Q897.19	Q939.91	Q982.63	Q1,025.36	Q1,068.08
Leche en galón	Q50.00	17.8	Q890.63	Q935.16	Q979.69	Q1,024.22	Q1,068.75	Q1,113.28
Azúcar en libra	Q15.00	27.2	Q407.81	Q428.20	Q448.59	Q468.98	Q489.38	Q509.77
Agua en galón	Q12.00	34.1	Q408.75	Q408.75	Q429.19	Q449.63	Q470.06	Q490.50
Gastos de administración								
Papelería y gastos oficina	Q300.00	1.0	Q300.00	Q300.00	Q300.00	Q300.00	Q300.00	Q300.00
Contador	Q525.00	1.0	Q525.00	Q525.00	Q525.00	Q525.00	Q525.00	Q525.00
Seguro incendio y robo	Q583.00	1.0	Q583.00	Q583.00	Q583.00	Q583.00	Q583.00	Q583.00
Mantenimiento	Q600.00	1.0	Q600.00	Q600.00	Q600.00	Q600.00	Q600.00	Q600.00
Internet y teléfono	Q400.00	1.0	Q400.00	Q400.00	Q400.00	Q400.00	Q400.00	Q400.00
Agua	Q150.00	1.0	Q150.00	Q150.00	Q150.00	Q150.00	Q150.00	Q150.00
Electricidad	Q500.00	1.0	Q500.00	Q500.00	Q500.00	Q500.00	Q500.00	Q500.00
Administrador	Q14,428.00	1.0	Q14,428.00	Q14,428.00	Q14,428.00	Q14,428.00	Q14,428.00	Q14,428.00
Gastos de venta y publicidad								
Asesoras	Q4,503.40	3.0	Q13,510.20	Q13,510.20	Q13,510.20	Q13,510.20	Q13,510.20	Q13,510.20
Blusas	Q22.02	210.0	Q4,624.20	Q4,855.41	Q5,086.62	Q5,317.83	Q5,549.04	Q5,780.25
Vestidos	Q44.04	90.0	Q3,963.60	Q4,161.78	Q4,359.96	Q4,558.14	Q4,756.32	Q4,954.50
Bolsas	Q44.04	120.0	Q5,284.80	Q5,549.04	Q5,813.28	Q6,077.52	Q6,341.76	Q6,606.00
Fee mensual creativo gráfico	Q1,000.00	1.0	Q1,000.00	Q1,000.00	Q1,000.00	Q1,000.00	Q1,000.00	Q1,000.00
Publicidad			Q2,000.00	Q1,000.00	Q1,000.00	Q1,000.00	Q2,000.00	Q1,000.00
Mantenimiento POS Visa	Q10.00	1.0	Q10.00	Q10.00	Q10.00	Q10.00	Q10.00	Q10.00
Bolsas de papel kraft	Q3.50	165	Q577.50	Q771.75	Q808.50	Q845.25	Q882.00	Q918.75
Etiquetas por millar	Q0.11	330.0	Q36.30	Q48.51	Q50.82	Q53.13	Q55.44	Q57.75
Vasos para café (20 uni)	Q0.76	960.0	Q729.60	Q694.26	Q727.32	Q760.38	Q793.44	Q826.50
Palitos para revolver el café	Q0.06	960.0	Q57.60	Q54.81	Q57.42	Q60.03	Q62.64	Q65.25
			Q61,344.85	Q61,314.46	Q62,210.90	Q63,107.34	Q65,003.78	Q64,900.23

JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
Q5,000.00	Q5,000.00	Q5,000.00	Q5,000.00	Q5,000.00	Q5,000.00	Q60,000.00
Q4,503.40	Q4,503.40	Q4,503.40	Q4,503.40	Q4,503.40	Q4,503.40	Q54,040.80
Q1,281.70	Q1,281.70	Q1,110.80	Q1,153.53	Q1,708.93	Q2,563.39	Q14,867.68
Q1,335.94	Q1,335.94	Q1,157.81	Q1,202.34	Q1,781.25	Q2,671.88	Q15,496.88
Q611.72	Q611.72	Q530.16	Q550.55	Q815.63	Q1,223.44	Q7,095.94
Q510.94	Q613.13	Q613.13	Q531.38	Q551.81	Q817.50	Q6,294.75
Q300.00	Q300.00	Q300.00	Q300.00	Q300.00	Q300.00	Q3,600.00
Q525.00	Q525.00	Q525.00	Q525.00	Q525.00	Q525.00	Q6,300.00
Q583.00	Q583.00	Q583.00	Q583.00	Q583.00	Q583.00	Q6,996.00
Q600.00	Q600.00	Q600.00	Q600.00	Q600.00	Q600.00	Q7,200.00
Q400.00	Q400.00	Q400.00	Q400.00	Q400.00	Q400.00	Q4,800.00
Q150.00	Q150.00	Q150.00	Q150.00	Q150.00	Q150.00	Q1,800.00
Q500.00	Q500.00	Q500.00	Q500.00	Q500.00	Q500.00	Q6,000.00
Q14,428.00	Q14,428.00	Q14,428.00	Q14,428.00	Q14,428.00	Q14,428.00	Q173,136.00
Q13,510.20	Q13,510.20	Q13,510.20	Q13,510.20	Q13,510.20	Q13,510.20	Q162,122.40
Q6,936.30	Q6,936.30	Q6,011.46	Q6,242.67	Q9,248.40	Q13,872.60	Q80,461.08
Q5,945.40	Q5,945.40	Q5,152.68	Q5,350.86	Q7,927.20	Q11,890.80	Q68,966.84
Q7,927.20	Q7,927.20	Q6,870.24	Q7,134.48	Q10,569.60	Q15,854.40	Q91,955.52
Q1,000.00	Q1,000.00	Q1,000.00	Q1,000.00	Q1,000.00	Q1,000.00	Q12,000.00
Q2,000.00	Q1,000.00	Q1,000.00	Q1,000.00	Q2,000.00	Q8,000.00	Q23,000.00
Q10.00	Q10.00	Q10.00	Q10.00	Q10.00	Q10.00	Q120.00
Q1,102.50	Q1,102.50	Q955.50	Q992.25	Q1,470.00	Q2,205.00	Q12,631.50
Q69.30	Q69.30	Q60.06	Q62.37	Q92.40	Q138.60	Q793.98
Q991.80	Q991.80	Q859.56	Q892.62	Q1,322.40	Q1,983.60	Q11,573.28
Q78.30	Q78.30	Q67.86	Q70.47	Q104.40	Q156.60	Q913.68
Q70,300.69	Q69,402.88	Q65,898.86	Q66,693.11	Q79,101.62	Q102,887.41	Q832,166.12

11. Bibliografía

- América Economía. (2011). Expansión de centros comerciales en Guatemala. Recuperado de: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/expansion-de-centros-comerciales-en-guatemala>
- Acosta, C. (2014). ¿Qué es la moda rápida? Recuperado de: <https://www.expoknews.com/que-es-la-moda-rapida/>
- Banco de Guatemala. (2017). Ritmo inflacionario años 1996-2016. Recuperado de: <http://www.banguat.gob.gt/inc/ver.asp?id=imm/imm01>
- Black, K. (2014). The Multi-billion Dollar Industry That's Good for the Planet. Recuperado de: https://www.huffingtonpost.com/kate-black/the-multibillion-dollar-i_b_5319716.html
- Bulk Vintage. (2017). Recuperado de: <http://www.bulkvintage.com/>
- Central América Data. (2012). Guatemala importa de China más de \$1,100 millones. Recuperado de: http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Guatemala_importa_de_China_ms_de_1100_millones
- España, M. (2016). Economía Informal versus generación de empleo. Recuperado de: <http://diariodigital.gt/2016/11/economia-informal-versus-generacion-empleo/>
- Hipcycle. (2017). What is upcycling, anyway? Recuperado de: <https://hipcycle.com/what-is-upcycling>
- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. (2017). Patronos. Recuperado de: <http://www.igssgt.org/patronos.php>
- Instituto Nacional de Estadística. (2017). Indicadores. Recuperado de: <http://www.ine.gob.gt/index.php/estadisticas/tema-indicadores>
- Kane, A. (2017). What is the definition of vintage clothing? Recuperado de: <https://www.liveabout.com/definition-of-vintage-clothing-3420100>
- Ley del impuesto de solidaridad Decreto No. 73-2008. Diario de Centroamérica. 22 de diciembre de 2008.

Luque, S. (2016). "Fast Fashion": Algo más que un modelo de negocio en la industria de la moda. Recuperado de: <http://www.mediaporter.es/fast-fashion-algo-mas-que-un-modelo-de-negocio-en-la-industria-de-la-moda/>

Ministerio de Trabajo. (2017). Salario Mínimo. Recuperado de: <http://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/salariominimo.html>

Multivex. (2014). Definición de los niveles socioeconómicos. Recuperado de: <https://mtjerez62.files.wordpress.com/2014/06/estudio-nse-guatemala-multivex-2009.pdf>

Municipalidad de Guatemala. (2010). De Sexta Avenida a Paseo la Sexta. Recuperado de: <http://cultura.muniguate.com/index.php/section-blog/87-sextaavenida/542-paseosexta>

Nuñez, Dubón y Asociados. (2013). Principales obligaciones laborales en Guatemala. Recuperado de: <http://www.nunezdubonyasociados.com/sitio/index.php/noticias/347-principales-obligaciones-laborales-en-guatemala>

Prensa Libre. (2016). Leve alza en los salarios mínimos para 2017. Recuperado de: <http://elperiodico.com.gt/economia/2016/12/31/leve-alza-en-los-salarios-minimos-para-2017/>

Prensa Libre (2017). ¿Todo está más caro? INE dice que aumentos fueron de 4.23%. Recuperado de: <http://www.prensalibre.com/economia/economia/bienes-subieron-en-423>

Pitán, E. (2017). Construyen nuevo centro comercial en Paseo de la Sexta. Recuperado de: <http://www.prensalibre.com/guatemala/comunitario/construyen-nuevo-centro-comercial-en-paseo-de-la-sexta>

Ramírez, M. (2014). Migración y crecimiento urbano de la ciudad de Guatemala. Recuperado de: <https://www.plazapublica.com.gt/content/migracion-y-crecimiento-urbano-de-la-ciudad-de-guatemala>

Reyes, S. (2015). La Economía Informal. Recuperado de: <http://www.prensalibre.com/opinion/la-economia-informal>

RT. (2013). Los artículos chinos amenazan el sector textil de América Latina. Recuperado de: <https://actualidad.rt.com/economia/view/106557-made-in-china-ropa-america-latina>

SAT. (2017). El ABC de los impuestos. Recuperado de: <https://sites.google.com/site/elabcdelosimpuestossat/el-abc-de-los-impuestos-1/03-impuesto-sobre-la-renta-isr>

Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad. (2016). Reporte Estadístico de enero 2016. Recuperado de: http://stcns.gob.gt/docs/2016/Reportes_DMC/Reporteenero2016.pdf

Tigo Business. (2016). ¿Por qué Guatemala es el mercado perfecto para el mobile commerce? Recuperado de: <http://hub.tigobusiness.com.gt/hub-2015/por-que-guatemala-es-el-mercado-perfecto-para-el-mobile-commerce>

UNESCO. (2000). Reglamento para la protección y conservación del Centro Histórico y los conjuntos históricos de la Ciudad de Guatemala. Recuperado de: http://www.unesco.org/culture/natlaws/media/pdf/guatemala/gt_reglprotectconservhistcenter2000_spaorof.pdf

Villalobos, R. (2016). Los centros comerciales acaparan el estilo de vida de los guatemaltecos. Recuperado de: <http://www.prensalibre.com/revista-d/los-centros-comerciales-acaparan-el-estilo-de-vida-guatemalteco>

Trotter, C. (2016). What is a concept store? Recuperado de: <https://www.insider-trends.com/what-is-a-concept-store/>