



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Postgrados**

**Comercialización de ropa usada**

**Mónica Vintimilla Moscoso**

**Néstor Jaramillo, Dr., Director de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito para  
la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas

Quito, julio de 2014

**Universidad San Francisco de Quito**

**Colegio de Postgrados**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Comercialización de ropa usada**

**Mónica Vintimilla Moscoso**

Néstor Jaramillo, Dr.,  
Director de Tesis .....

Fabrizio Noboa S., PhD.,  
Director de la Maestría en Administración  
de Empresas y Miembro del Comité de Tesis .....

Matías Santana, PhD.,  
Miembro del Comité de Tesis .....

Thomas Gura, PhD.,  
Decano del Colegio de Administración  
y Economía .....

Víctor Viteri, PhD.,  
Decano del Colegio de Postgrados .....

Quito, julio de 2014

**© DERECHOS DE AUTOR**

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

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

Firma:

-----  
Mónica Vintimilla Moscoso  
C. I.: 1707299549

Quito, julio de 2014

## **AGRADECIMIENTO**

A mí esposo Victor, a mis hijos Victor Manuel y Juan Bernardo, a mi madre y hermana, quienes me motivaron y me brindaron su paciencia durante esos momentos de ausencia.

Al Ing. Felipe Avellan quien con su confianza y estima, me impulsó a emprender esta travesía de cinco años que hoy llega a su fin.

A la empresa Acería del Ecuador C A, representada por el Eco. Juan Xavier Falconi, quien me apoyó de varias maneras durante estos dos largos años.

A mi grupo de trabajo durante el curso, hoy amigos, quienes siempre elevaron la vara, me dieron su mano cuando lo necesité y me ayudaron a llegar hasta aquí de la manera que siempre deseé.

A todas esas personas maravillosas que conocí, compañeros y profesores que generosamente compartieron sus conocimientos y experiencias, en especial a Fabrizio Noboa a quien le debo la oportunidad de pertenecer a un grupo muy especial “MBA 2012 - 2014”.

## RESUMEN

La tendencia creciente del uso del internet, el aumento en el Ecuador del comercio electrónico, el incremento en el consumo per-cápita de prendas de vestir, la falta de espacio físico que se tiene en la actualidad para almacenar y la tendencia del reciclaje que va en aumento día a día, son las causas que han llevado a la creación del presente plan de negocios.

El estudio demuestra que un emprendimiento enfocado a brindar el servicio de compra/venta de ropa y artículos de segunda mano usando como canal el comercio electrónico, con un mercado potencial de 4.980 mujeres en Pichincha y unas ventas en el primer años de \$104.580 en un escenario pesimista, con un VAN de \$59.093,72 y un TIR del 42,85% es muy factible y conveniente económicamente.

Por el momento no existe en el país un portal de *e-commerce* con un modelo de negocio que contemple lo que los consumidores quieren: la comodidad que ofrece el internet para realizar la compra/venta de productos, la confianza en la calidad de los productos publicitados, el buen precio por prendas especiales y de marcas reconocidas y sobre todo la confidencialidad, aspecto importante que se requiere para que las personas cambien el hábito de almacenar ropa especial.

## **ABSTRACT**

An increasing use of the Internet, the evolutionary e-commerce on Ecuador, the raising on the consumption per-capita of clothes, the lack of space that we use to have to store and the new trend of recycling that increases day by day are the main facts that have led to the creation of this business plan.

This research shows that providing the service of selling and buying any kind of clothes and second hand items using the e-commerce on which has a target of 4.980 female buyers in Pichincha and it has sales in the first year for about \$104.580, with the NPV of \$59.093,72 and the TRI of 42,85% it is achievable and economically profitable.

Nowadays there is not a developed e-commerce business model that full fill the needs of the consumers: the facility that the internet provides, the reliable of the condition of all the products, the low prices in appeals of luxurious and fancy brands and especially the confidence, which is the most important aspect required to promote the new tendencies of marketing and switch the habit of storing.

## TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO 1: ANALISIS DEL MACRO ENTORNO.....	11
1.1. Tendencias del Macro Entorno: .....	11
1.2. Análisis sectorial.....	12
1.3. Análisis de la Competencia.....	13
CAPITULO 2: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	15
2.1. Insight .....	15
2.2. Diseño de la investigación de mercado.....	15
2.2.1. Análisis Cualitativo.....	16
2.2.2. Análisis Cuantitativo.....	17
2.3. Tamaño del mercado.....	18
2.4. Resultados de la investigación de mercado .....	18
CAPITULO 3: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA .....	20
3.1. Estrategia Genérica .....	20
3.2. Posicionamiento Estratégico .....	21
3.3. Recursos y Capacidades Distintivas .....	22
3.4. Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo .....	23
CAPITULO 4: PLAN COMERCIAL .....	25
4.1. Precio .....	25
4.2. Producto .....	25
4.3. Plaza.....	26
4.4. Promoción.....	26
4.5. Publicidad .....	27
4.5.1. CopyStrategy .....	27
CAPITULO 5: PLAN DE OPERACIONES .....	29
5.1. Estrategia de Operaciones.....	29
5.2. Logística.....	30
5.2.1. Servicio.....	31
5.2.2. Transporte y entrega.....	34
5.3. Ubicación y <i>layout</i> de la planta y oficinas .....	34
5.4. Manejo de flujos de producción e inventarios .....	35



5.5. Gestión de la calidad .....	38
5.6. Indicadores de Gestión.....	40
CAPITULO 6: PLAN FINANCIERO.....	42
6.1. Supuestos Generales .....	42
6.2. Inversión inicial, Estructura de Capital y Financiamiento.....	46
6.3. Estados Financieros Proyectados.....	47
6.4. Flujo de Efectivo Proyectado.....	48
6.5. El VAN y el TIR.....	49
6.6. Punto de Equilibrio .....	50
6.7. Análisis de Sensibilidad.....	52
CONCLUSIONES .....	54
BIBLIOGRAFÍA .....	56
ANEXOS .....	58

## LISTADO DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Análisis Sectorial.....	12
Gráfico 2. Mapa estratégico.....	14
Gráfico 3. Definición de mercado objetivo: Fuentes secundarias y primarias.....	18
Gráfico 4. Organigrama inicial y equipo de trabajo.....	23
Gráfico 5. Ubicación del proyecto en la matriz producto- proceso.....	30
Gráfico 6. Descripción de proceso.....	33
Gráfico 7. Secuencia en el flujo de trabajo.....	35
Gráfico 8. Pasos y requerimientos para la obtención de la certificación ISO-9001.....	40
Gráfico 9. Punto de Equilibrio del VAN.....	51
Gráfico 10. Análisis de sensibilidad VAN.....	52
Gráfico 11. Análisis de sensibilidad TIR.....	53

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Cálculo de prendas en almacén por año de acuerdo a proyección de ventas.....	37
Tabla 2. Cálculo de costo de mantener.....	38
Tabla 3. Proyección de ingresos por ventas.....	43
Tabla 4. Depreciación de activos.....	43
Tabla 5. Participación accionaria.....	45
Tabla 6. Gastos fijos mensuales.....	46
Tabla 7. Tabla de amortización.....	47
Tabla 8. Calculo de WACC.....	48
Tabla 9. Flujo de caja proyectado.....	49
Tabla 10. KPM Industria de “Retail por Internet”.....	50
Tabla 11. Punto de equilibrio contable.....	51

## **CAPITULO 1: ANALISIS DEL MACRO ENTORNO**

### **1.1. Tendencias del Macro Entorno:**

Existen tres tendencias o fuerzas externas claves, que apoyan la iniciativa de realizar un negocio enfocado a la comercialización y reciclaje de ropa usada en la ciudad de Quito:

- a) El incremento del consumo general en la población ecuatoriana.
- b) El incremento en la compra de prendas de vestir y calzado en el Ecuador
- c) El interés por el entorno natural, que incentiva la práctica del reciclaje.

En primer lugar, según datos de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador (2011), el consumo privado en el país subió un 121,6% entre el 2007 y el 2011. El monto pasó de \$2.260 millones a \$5.009 respectivamente. Este indicador es claramente superior al 30,38% de crecimiento en el PIB (Producto Interno Bruto) del mismo periodo.

Estos niveles de consumo reflejan una tendencia hacia la posesión de bienes materiales, muchos de los cuales necesitan espacio físico para almacenamiento, o se acumulan en bodegas y similares.

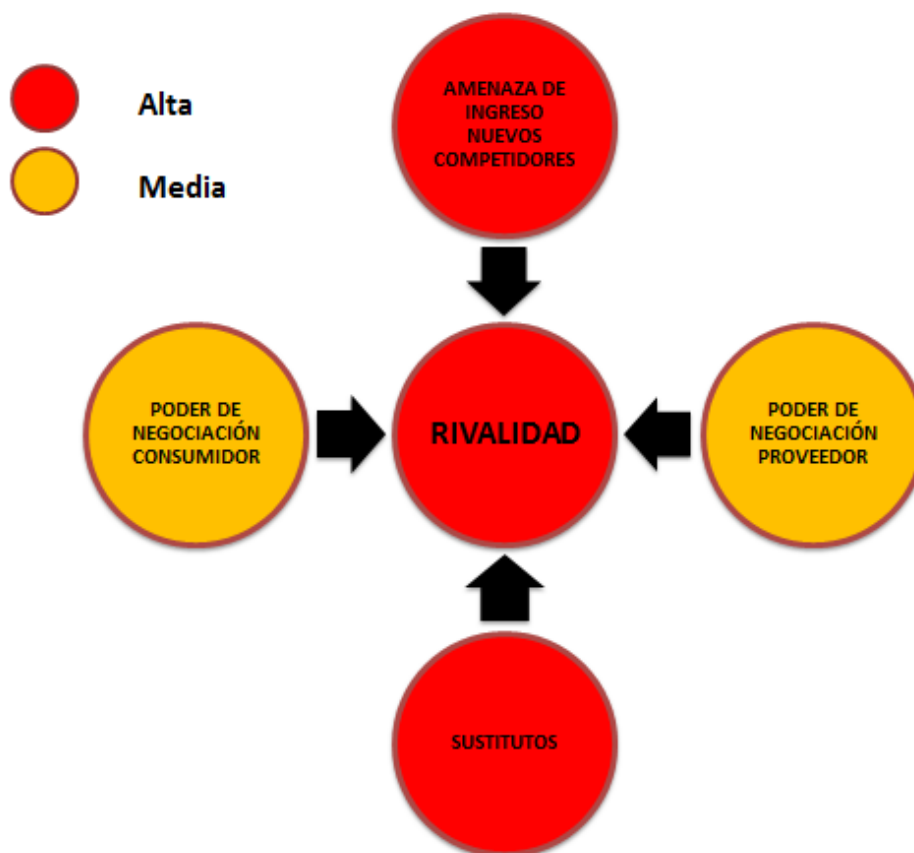
En segundo lugar, el país presenta un incremento del 60,65% en la venta al por menor de productos textiles de vestir, calzado y artículos de cuero entre el año 2005 y el 2010 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010). Finalmente, es claro que la cultura del reciclaje en el país se incrementa. Según datos del INEC, el reciclamiento de desperdicios y desechos no metálicos, como alimentos, prendas de vestir y calzado, aumentó del 16,80% en junio del 2012 al 44,58% en junio del 2013 (Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador, 2013).

Como se observa, los indicadores expresados a lo largo de esta primera sección son positivos, lo cual sugiere que realizar una inversión empresarial en el Ecuador, con el fin

de obtener rentabilidad en el sector dirigido al comercio de ropa de segunda mano, tiene sentido.

## 1.2. Análisis sectorial

Para establecer la rentabilidad promedio en el largo plazo en el sector de la comercialización y reciclaje de ropa usada, se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter. El Gráfico 1 resume el análisis sectorial:



**Gráfico 1. Análisis Sectorial.**

Fuente: Elaboración propia con base en (Porter, 1980).

Después de realizar el análisis (ver anexo 1), se puede observar que tanto las fuerzas que describen la rivalidad, las amenazas de ingreso de nuevos competidores como los sustitutos son altas y en cuanto a los poderes de negociación con el proveedor y el consumidor son fuerzas de poder medio. Esto indica que, siguiendo estrategias

tradicionales, las empresas del sector difícilmente superarán el costo de oportunidad del capital.

Durante el desarrollo del proyecto y a futuro en la implementación, el reto estará enfocado a planificar y administrar estrategias creativas e innovadoras, con el fin de minimizar los impactos negativos de las fuerzas sectoriales. Sin embargo, en ningún momento este análisis garantiza el éxito o fracaso de un emprendimiento, así lo indica refiriéndose al tema Michael Hitt (2006): “las empresas pueden sobrevivir y florecer incluso en ambientes hostiles”.

### **1.3. Análisis de la Competencia**

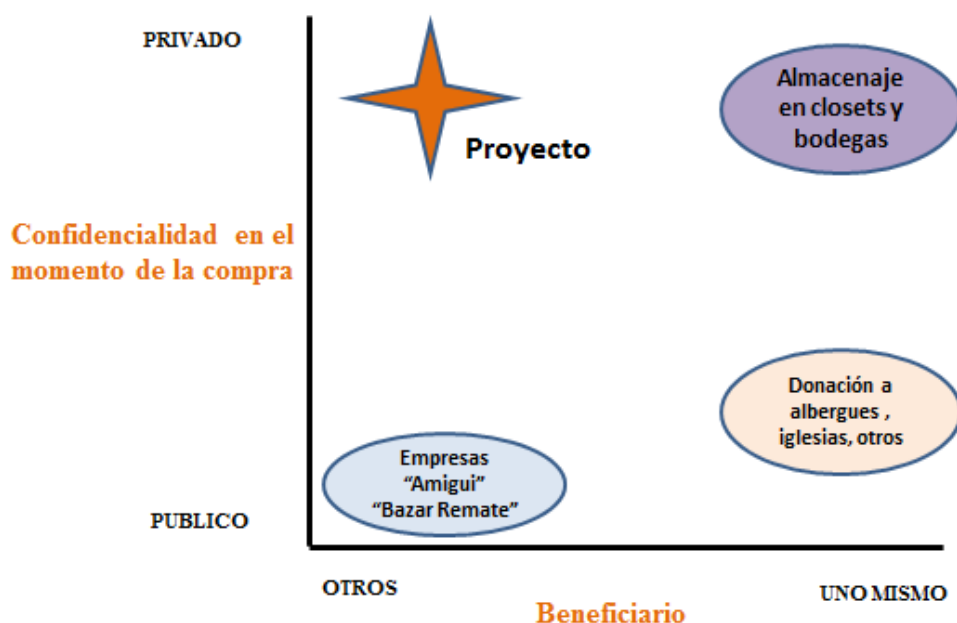
Los datos obtenidos en las 17 encuestas, realizadas en la ciudad de Quito con personas escogidas al azar, reflejan que el 88% de las personas regalan la ropa común, entendiendo como común, aquella de uso diario que a lo largo del tiempo termina desgastada o pasada de moda y el 22% la vende. En cuanto a la ropa especial, de uso ocasional, en buen estado y que se encuentra a la moda, el 59% de personas encuestadas la guarda, el 29% la regala y el 12% la vende (Ver anexo 2).

La misma encuesta refleja que las personas que regalan su ropa lo hacen en un 41% a sus empleados, 24% directamente a personas necesitadas, 17% a familiares y el 18% restante a instituciones de beneficencia. (Ver anexo 3).

El mercado objetivo del proyecto planteado, estará enfocado a ese 59% de personas que guarda la ropa especial y que no la regala porque sabe que al beneficiario, lo más probable, es que no le sea de gran utilidad.

La información obtenida a la pregunta: ¿Sí sabe a quién vender o comprar ropa usada? la respuesta fue que únicamente 2 personas de las 17 encuestadas, tenían un contacto de empresa o persona natural, con quien hacerlo. Este dato indica que el 88% de las personas encuestadas no sabe a quién acudir para que se les brinde este servicio.

Al hablar con las personas encuestada se pudo apreciar que uno de los impedimentos para que no se comercialice la ropa especial y se la guarde, se debe en primer lugar a que no saben con quién hacerlo y en segundo a la incomodidad que ocasiona en la persona el ser visto en un lugar vendiendo y peor aun comprando objetos de segunda mano. Conociendo este aspecto importante, el proyecto deberá enfocarse en desarrollar mecanismos que le permitan al futuro cliente la confidencialidad y reserva necesaria e indispensable en este segmento tanto para la venta como para la compra.



**Gráfico 2. Mapa estratégico.**

Fuente: Elaboración propia con base en (Porter, 1980)

Con el análisis de la competencia y el resultado de la encuesta se determina que las personas que poseen ropa especial sin uso, la almacena, debido a la falta de un lugar en donde la puedan vender de manera confidencial. Se construye el mapa estratégico con el fin de mostrar el espacio en donde se desarrollará el emprendimiento, el cual estará enfocado a facilitar al consumidor un lugar que guarde absoluta discreción, con el fin de que recicle la ropa y accesorios que no usa y que obtenga un rédito económico por la actividad.

## **CAPITULO 2: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

El proyecto propone un espacio en donde el consumidor de clase media de la ciudad de Quito, a través del comercio electrónico, pueda adquirir ropa y accesorios de segunda mano con la facilidad de que estos le sean entregados en su domicilio y con la garantía de haber pasado por un estricto proceso de control y selección.

### **2.1. Insight**

Según Leo Burnett (2012) “Un *insight* debe ser algo que las personas no sabían que sabían de sí mismos”. Usando este concepto se identifica el siguiente *insight*: Ropa nueva, barata que nadie sabe que es usada.

De acuerdo con las encuestas realizadas por el autor, las mujeres del segmento medio en Pichincha están dispuestas a comprar ropa especial usada, cuando indican que si o posiblemente la comprarían e indican que no conocen un lugar a través del mercado electrónico en donde hacerlo.

En el sector de ropa usada la competencia no utiliza la venta a través del comercio electrónica, por lo tanto es una oportunidad para el emprendimiento y justifica el *insight*.

### **2.2. Diseño de la investigación de mercado**

Se realizó una investigación de mercado basada en datos tanto de información primaria como secundaria. Ambas fuentes fueron importantes debido a que con ellas se logró una visión más amplia de lo requerido.

El instrumento utilizado fue una encuesta cuantitativa, con la ayuda de la herramienta *SurveyMonkey*, para conocer los hábitos, promedio de gasto anual, lugares de compra actual, e intencionalidad de compra de ropa usada, en la ciudad de Quito.

Para sustentar el proyecto se utilizó la siguiente metodología: a) 4 entrevistas a profundidad (Ver anexo 3) y b) 33 encuestas a mujeres de 20 a 60 años, de Pichincha (Ver anexo 4).

Las fuentes secundarias ayudaron a obtener información sobre datos demográficos, económicos entre otros, necesarios para obtener el volumen potencial de los consumidores.

### **2.2.1. Análisis Cualitativo**

Partiendo que la investigación cualitativa es la forma que estudia el atributo (Jaramillo & Jaramillo, 2011), se escogió la técnica de entrevistas a profundidad, con el fin de preguntar a los participantes que piensan del proyecto, cuales en su opinión serían los principales atributos que se deben considerar para la implementación del mismo.

A continuación los aspectos más relevantes de las entrevistas a profundidad, para las entrevistadas el primer aspecto a considerar, es que para que ellas se animen a comprar cualquier artículo de segunda mano este debería ser previamente seleccionado e inspeccionado minuciosamente, con el fin de que cumpla con altos estándares de limpieza, evaluación de estado, confirmación de marca, confirmación de talla y de los materiales con que la prenda ha sido elaborada.

Otro aspecto en que las entrevistadas coinciden es que se necesita de una operación de estricta confidencialidad desde la compra hasta la entrega directamente en el domicilio.

El precio es otro factor determinante para la compra de ropa o accesorios usados ya que con un precio relativamente cómodo, rebajado, ellas estarían dispuestas a comprar las prendas y accesorios de moda, marca etc. con un precio muy distinto al nuevo.

Por último la opción de retornar la mercadería porque cualquier inconformidad sería un aspecto muy valorado en el momento de la decisión de compra.



Los resultados de este estudio cualitativo ayudaron para elaborar el cuestionario cuantitativo.

Cabe indicar que el negocio está enfocado a comercializar prendas usadas “especiales” que tengan las siguientes características:

Vestidos de novia, noche, coctel, ternos de mujer, abrigos, chaquetas, carteras, accesorios, ropa de niño, entre otros

Poco uso

Marcas reconocidas

En muy buen estado

### **2.2.2. Análisis Cuantitativo**

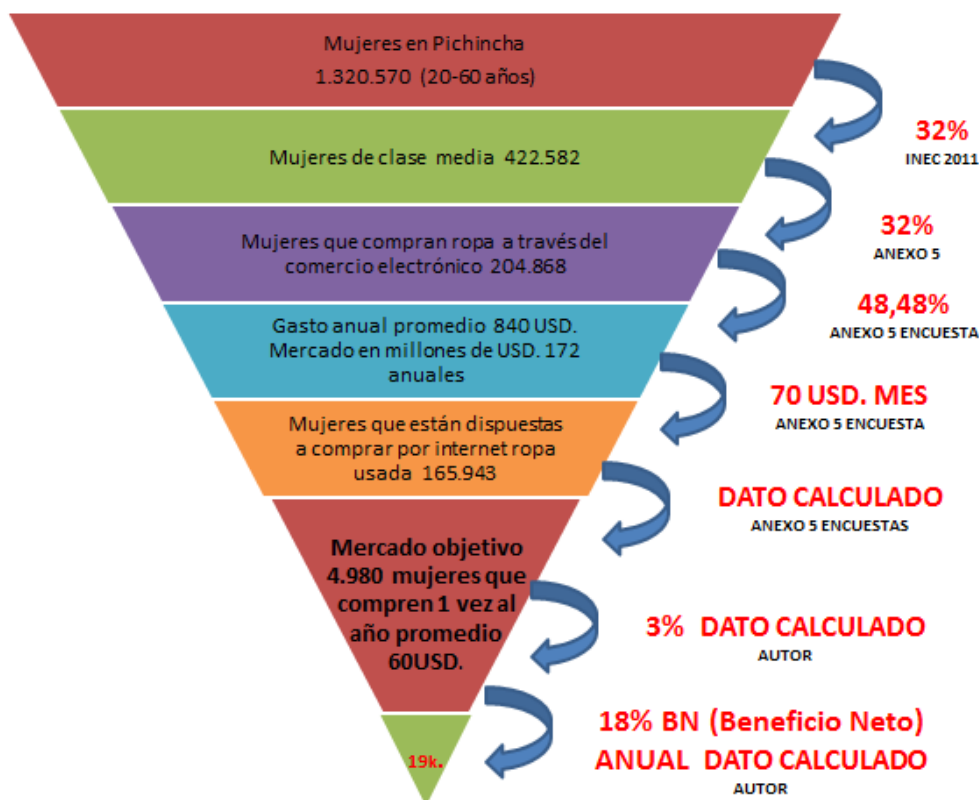
El análisis cuantitativo permite a través de una muestra obtener medibles para ser transformados luego a datos comparativos que se pueden expresar en unidades o porcentajes, con el fin de poderlos visualizar y analizar de mejor manera.

Las encuestas realizadas dieron como resultado que en el país el 48% de las mujeres en la actualidad ya compran ropa o accesorios por internet en portales internacionales, esto soporta al objetivo del emprendimiento ya que el producto se comercializará estratégicamente para mantener la confidencialidad a través del comercio electrónico, que el promedio mensual de compra en este rubro es de 70 dólares mensuales, que el 21% de la muestra ha comprado ya ropa de segunda mano. La muestra también indica que el 88% de las personas encuestadas desconocen un lugar de comercio electrónico en donde pueda comprar artículos usados.

Se finaliza la encuesta con la pregunta sobre la intención de compra de ropa de segunda mano y las respuesta fue que el 48% la compraría y el 33% posiblemente.

### 2.3. Tamaño del mercado

La estimación del tamaño del mercado fue calculado por el autor apoyado en las fuentes primarias y secundarias. A continuación se presenta una gráfica que facilita visualizar el mercado potencial anual en dólares.



**Gráfico 3. Definición de mercado objetivo: Fuentes secundarias y primarias.**

Fuente: Elaboración propia.

### 2.4. Resultados de la investigación de mercado

Con los datos obtenidos podemos deducir que el tamaño total del mercado para la compra de ropa y accesorios nuevos es de 172 millones de dólares al año. El proyecto quiere tomar en un escenario pesimista el 3% de ese mercado para introducir el proyecto de compra y venta de prendas usadas, esto da un total anualizado de venta de 298.800 dólares en 4.980 mujeres, presuponiendo que realice una compra al año de 60 dólares

promedio, con un beneficio neto del 18% el emprendimiento tendría un potencial de beneficio neto de \$19.157,40 dólares en el primer año.

Actualmente en el sector de la comercialización de ropa usada no existe este tipo de servicio en la ciudad de Quito lo que permite concluir, que el emprendimiento es viable y posiblemente muy rentable.

## CAPITULO 3: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

### 3.1. Estrategia Genérica

Con el fin de alcanzar las metas que la empresa se ha propuesto lograr, en donde una de ellas es alcanzar niveles de rentabilidad que superen el costo de oportunidad del capital del negocio, se debe crear una estrategia genérica que permita una ventaja competitiva a largo plazo. Para esto, la empresa deberá contrarrestar con éxito las fuerzas externas de mayor impacto, generando recursos y capacidades distintivas de manera continua.

La estrategia de nicho de mercado se considera la más apropiada, ya que la empresa ofrecerá un servicio que satisface necesidades insatisfechas de un grupo de mujeres entre 20 y 60 años de clase media y baja. Justifica la estrategia ya que con los datos calculados por el autor, descritos en el capítulo anterior, el mercado objetivo es de 204.868 mujeres que actualmente compran ropa a través del *e-commerce*, con un promedio anual en dólares que supera el millón y medio, datos que lo convierten en lo suficientemente grande para ser rentable y con un buen potencial de crecimiento.

Dentro de la cadena de valor del negocio tanto la recepción como la entrega de la mercadería son actividades importantes, las mismas que se realizarán de manera personalizada, oportuna y confidencial, a través de instituciones de correo nacionales que realizan entregas de este tipo, a domicilio.

Otro proceso vital es la evaluación previa de calidad y condición de la mercadería, la cual será realizada por un experto calificado en el tema, de tal manera que la empresa le asegure al cliente - comprador, un producto con las características exactas a las que estarán descritas en la prenda exhibidas en la página web y al cliente - vendedor el mejor precio pago por la prenda que negociará

### **3.2. Posicionamiento Estratégico**

Con el fin de alcanzar ventaja competitiva, es necesario debilitar las fuerzas que puedan afectar la rentabilidad. En el capítulo 1 se identificó que la rivalidad, la amenaza de ingresos de nuevos competidores y los sustitutos son las fuerzas que estratégicamente se deben contrarrestar.

Según las encuestas realizadas el 88% de personas regalan la ropa y accesorios que ya no usan; que el 79% no ha comprado nunca ropa usada y el 80% de encuestados contestó a la pregunta sobre la intención de compra y venta, de forma positiva. Se pudo investigar también que actualmente no lo hacen porque, no existe la facilidad ni los medios confidenciales necesarios, prefiriendo como consecuencia almacenar esa ropa especial a la que el proyecto está enfocado.

Con estos datos se puede observar claramente que la empresa se enfrenta a una fuerza de rivalidad fuerte que es la donación, el almacenaje y la falta de costumbre de comercializar este tipo de productos.

Para contrarrestar esta fuerza, la empresa tendrá que asesorarse profesionalmente para utilizar herramientas de publicidad masiva a través del marketing digital, en la cual el mercado objetivo se informe y posicione a la empresa como el lugar en donde tiene la posibilidad de obtener ahorro - beneficio, vendiendo y comprando productos de segunda mano con la seguridad de recibir calidad y confidencialidad en todas sus transacciones.

Con el fin de reducir la alta rivalidad, la estrategia de marketing deberá estar enfocada en cambiar el hábito de almacenar por el de reciclar, concepto que hoy por hoy está muy posicionado en la mente del consumidor, como una buena práctica de responsabilidad social y de alta importancia para la conservación ambiental.

Para evitar el impacto negativo de las fuerzas en lo referente a la amenaza de ingreso de nuevos competidores, en el caso que el segmento llegue a ser tan atractivo y que

pronto sea inundado por competidores y sustitutos (almacenaje, ventas de garaje, nuevas páginas web, o compra de ropa nueva barata) la empresa tendrá que dirigir sus esfuerzos en obtener niveles de servicio superiores, de alta calidad que le brinde al consumidor la posibilidad de recuperar al menos una parte de lo que invirtió en las prendas en vez de almacenar y de comprar productos en muy buen estado, de marca a precios bajos. Estas acciones le darán a la empresa el posicionamiento necesario para levantar las barreras de entrada en el sector y generar lealtad en los consumidores.

Según Robinson y Fornel (1985), el hecho de ser la primera empresa que introduce una innovación en el lanzamiento de un nuevo producto o servicio al mercado puede fortalecer su posición competitiva al desarrollar una serie de ventajas en costes, en información, en aprendizaje, en calidad de sus productos lo que se puede traducir en una mayor cuota de mercado en el largo plazo. Además de lo citado, el ser pionero a la empresa le ayudará a construir imagen y reputación de marca, aspectos que elevarán la barrera de entrada.

En el futuro la empresa deberá buscar nuevas oportunidades para ampliar su línea de productos como por ejemplo: promocionar una línea de prendas nuevas, con materiales reciclados de diseñadores jóvenes del país que se dedican a ello y puedan aprovechar de una página web de reciclaje textil ya posicionada.

### **3.3. Recursos y Capacidades Distintivas**

Entendiendo que la ventaja competitiva no es algo que se tiene, sino que se alcanza, para satisfacer a este nicho de mercado es vital contar con recursos y competencias distintivas.

La capacidad distintiva relevante en este negocio es ofrecerle al mercado objetivo la posibilidad de comercializar prendas usadas a través de un sitio web especializado, servicio que actualmente es inexistente. El proyecto de negocio se enfocará en colocar a

disposición del consumidor objetivo este servicio a través de transacciones de fácil acceso, con ahorro de tiempo y esfuerzo, sin horario y con políticas estrictas de confidencialidad.

Ya que las personas no quieren ser identificadas vendiendo ni comprando artículos de segunda mano, la plataforma de comercio electrónico se considera el mecanismo comercial estratégicamente más apropiado, ya que le permitirá vencer este obstáculo crítico, detectado tanto en las entrevistas de opinión como en las encuestas previamente realizadas, y a cambio le otorga al consumidor la proximidad, comodidad y facilidad de intercambiar las prendas almacenadas por otras nuevas o de poco uso, que renuevan el armario de ella y de la familia a un menor costo, aspecto que a la gran mayoría de mujeres le atrae.

### 3.4. Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo

El organigrama será funcional ya que el tipo de negocio necesita de división de trabajo por departamentos especializados. Su estructura será de inicio básica, con miras a ser ajustada paulatinamente en función del nivel de aceptación que el emprendimiento obtenga del mercado y la escala en que la operación crezca.

El organigrama inicial puede verse en el gráfico 4. La definición de roles y funciones se encuentran en el Anexo 6.



**Gráfico 4. Organigrama inicial y equipo de trabajo.**

Fuente: Elaboración propia.

La empresa estará conformada por dos socias con experiencia complementaria (Ver Anexo 7) por lo tanto a la cabeza del organigrama se encuentra el directorio quien tomará las decisiones que guiara el camino a seguir de la empresa.



## CAPITULO 4: PLAN COMERCIAL

### 4.1. Precio

El precio de venta al público se fijará calculando el costo de la prenda o accesorio con un recargo del 35% de margen, más el Impuesto de valor agregado (IVA), así:

$$\text{Precio} = \text{Costo} / (1 - \% \text{ margen}) + \text{IVA}$$

La política de precio será revisada continua y cuidadosamente de tal manera que asegure que el negocio sea rentable y se enmarque dentro de la disposición a pagar del consumidor.

### 4.2. Producto

La apuesta es comercializar ropa, zapatos, carteras y accesorios usados de importantes marcas a precios accesibles; para hombre, mujer y niño. Toda prenda será evaluada y etiquetada previamente antes de ser ingresada a la página web, la etiqueta tendrá dos fines: posicionar la marca de la empresa y asegurar que la prenda no sea usada en caso de devolución.

La prenda le llegará al domicilio del consumidor, utilizando los requerimiento de las empresas nacionales de correo y en su interior, una funda de papel ecológico con toque moderno y distinguido, que incluya el logo de la empresa. (Ver modelo en el anexo 9)

Con el fin de generar emoción y romper el mito del uso de ropa usada, la empresa rociará sutilmente la envoltura de la prenda con una fragancia suave y sofisticada que de una buena sensación al abrir el paquete y con la cual en el futuro se asocie positivamente a con la marca de la empresa.

### 4.3. Plaza

Ya que el proyecto de negocio será una tienda *online* (*e-commerce*), la plaza que se utilizará será la web. La distribución se hará con empresas nacionales de correo especializadas en entrega a domicilio.

### 4.4. Promoción

Con la promoción la empresa pretenderá lograr que un gran número de personas sean fieles a la empresa, que la visiten continuamente con el fin de ver que de nuevo hay en ella y obviamente que compre los productos expuestos. Para lograrlo se harán las siguientes promociones:

1) Refiere personas que compren: Esta promoción consiste en que el referente recibirá el 5% del valor de la primera compra de su referido, este valor será acreditado en una cuenta de ahorros virtual del referente quien podrá utilizar el dinero logrado, de forma parcial o total en cualquier compra personal.

2) Mientras más personas refieres y se afilian tú ganas: Esta promoción se basará en una tabla de incentivos por cada referido que sea miembro de la base de la empresa.

100 referidos afiliados: 20 dólares acreditados en la cuenta de ahorros del referente en la empresa.

200 referidos afiliados: 40 dólares acreditados en la cuenta de ahorros del referente en la empresa.

500 referidos afiliados: Cena para dos personas en tu restaurante favorito a nivel nacional.

## 4.5. Publicidad

Conociendo el *Insight*:

“Ropa nueva, barata y nadie sabe que es usada”

La publicidad se hará utilizando medios digitales, no solamente en internet sino también en los celulares.

Con el fin de posicionar la empresa e incrementar el flujo de visitas a la página web se harán campañas de marketing en las cuales se utilizará anuncios de difusión masivas que den a conocer al público la existencia de la empresa y los servicios que presta, se elegirá redes sociales como Facebook, Twitter, LinkedIn entre otros.

Se escogerá una plataforma que ayude técnicamente a la optimización del posicionamiento en los buscadores como Google y Yahoo, con el fin de que la empresa esté presente en las primeras posiciones de las páginas.

### 4.5.1. CopyStrategy

#### **Frase de Posicionamiento:**

“La tienda de ropa usada que parece nueva”

#### **Rol de la Publicidad:**

Persuadir a las mujeres de 20 años en adelante de clase media y baja para comprar ropa usada en buen estado con precios cómodos a través del comercio electrónico.

#### **Promesa Básica:**

Ropa de marca y de moda a buen precio.

**ReasonWhy:**

El proyecto desarrollará un modelo de comercialización, en donde el consumidor pueda comprar prendas y accesorios de vestir usados de marca y moda a precio rebajado, en una página web especializada.

**Slogan:**

Armario nuevo y barato.

## CAPITULO 5: PLAN DE OPERACIONES

### 5.1. Estrategia de Operaciones

Este capítulo describirá todos los aspectos técnicos y organizativos de la prestación del servicio de la empresa, con el fin de vincular la estrategia empresarial de nicho de mercado, expuesta anteriormente en el capítulo 3 y la estrategia de operaciones coherentemente con los requerimientos de los consumidores y el cumplimiento de los objetivos en el mercado meta al cual va dirigido el proyecto.

Después de analizar tanto la estructura de los productos, como la estructura de los procesos se determina que la empresa por su servicio de compra y venta de artículos usados, debe usar una línea de producción de “Configuración en Línea Acompasada por Operarios (LAO)” la cual se utiliza cuando existe un gran número de productos y los volúmenes de producción son bajos y variables, en este sistema la línea es más flexible y versátil, está controlado por los operarios y puede funcionar con variedad de velocidades.

“La tasa de producción depende del producto particular que se fabrique, del número de operarios asignados a la línea y de la eficacia del trabajo en equipo de los operarios. Aunque los productos sean algo diferentes, son técnicamente homogéneos, usando la misma instalación, personal y la misma secuencia de estaciones de trabajo, aunque alguno de ellos pueda no pasar por alguna que no le es necesaria”. (AENOR, 2007)

Para identificar el modo en que se desarrollaran las actividades se utilizará la matriz de servicio – proceso (Hayes & Wheelwright, 1984) la cual ayudará a ubicar a la empresa en el entorno de producción por un lado en relación a los productos: como de bajo volumen, variedad y reducida estandarización y por el otro cuanto a los proceso: por línea LAO (Ver Gráfico 5).



**Gráfico 5. Ubicación del proyecto en la matriz producto- proceso.**

Fuente: Modelo para la selección de un sistema de programación para la producción (Hayes & Wheelwright, 1984)

## 5.2. Logística

Para Ferrel & Hirt (2004), la logística es una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes.

Ya que el proyecto enfoca toda su comercialización online, la logística puede ser la clave del éxito, como también su talón de Aquiles. Por lo tanto, para mantener estándares de satisfacción de cliente y de calidad suficientemente altos, ésta debe ser analizada, planificada y monitoreada constantemente con el fin de proveer al consumidor un servicio ágil, fiable y flexible.

Resulta imprescindible cuidar al máximo cada paso del proceso logístico que comprende todas las actividades necesaria para la administración estratégica del flujo, que inicia con la recepción de la mercadería y concluye con la recepción del pedido por parte

del consumidor, por lo tanto se utilizará la secuencia de actividades por proceso de tal manera que sigan un flujo que permita la continuidad entre las actividades.

### **5.2.1. Servicio**

La empresa tiene tres procesos estratégicos para su viabilidad:

a) Proceso de recepción de ropa y artículos usados:

Para este proceso el interesado debe visitar la página web, en la cual recibirá claramente las indicaciones sobre cómo convertirse en proveedor de la empresa, con las prendas o accesorios especiales que desee vender.

El proveedor conociendo el proceso debe estar previamente de acuerdo en el precio con el cual se pondrá a la venta el artículo, la comisión que la empresa cobrará después de la venta, el tiempo de exposición, la forma en que la empresa cancelará el importe de los artículos vendidos, para luego contratar el servicio de retiro a domicilio a su costo, servicio que la empresa brindará como alternativa en la ciudad de Quito y sus alrededores o a su vez deberá enviar lo que requiere comercializar por cuenta propia a la dirección indicada.

La empresa publicitará los artículos dentro de las condiciones previamente pactadas y una vez que sean vendidas la empresa acreditará el valor correspondiente; descontando la comisión del 35% a la cuenta que el cliente consignó en el momento inicial del acuerdo.

En caso que transcurrido el tiempo establecido por política de tres meses de exposición y la prenda no fuera vendida, el proveedor tendrá las mismas opciones de retiro de los artículos que al inicio del proceso.

b) Proceso de venta:

La página web será el único mecanismo de venta de los productos, la misma que exhibirá las prendas de manera clara, precisa y novedosa, con un sistema que le permita al comprador asegurarse de las características del artículo: talla, materiales de elaboración, condiciones y precio. (Ver anexo 9). El cliente cancelará la orden con tarjeta de crédito en

línea o podrá realizar transferencias bancarias a las cuentas descritas en la web, una vez realizado el pago el cliente recibirá su compra en su domicilio o en el lugar que asigne.

c) Proceso dentro de la planta:

Una vez recibido el artículo el especialista en calidad y diseño, revisara la prenda con minuciosidad de tal manera que asegure su estado dentro de los estándares establecidos por la empresa para su admisión, esto es que la prenda se encuentre limpia y en condiciones aceptables para la venta, tomando en cuenta que lo que se comercializa es ropa de segunda mano. Luego de la inspección describirá la prenda, verificara talla, materiales de elaboración, pondrá precio, colocara etiquetas de seguridad y pasará la prenda al administrador de la web, quien la fotografiará y la subirá a la página. La prenda finalmente pasa a almacén en espera de ser vendida y despachada al comprador o en caso contrario, devuelta a su dueño.

La descripción de los procesos se representa en el Gráfico 6.



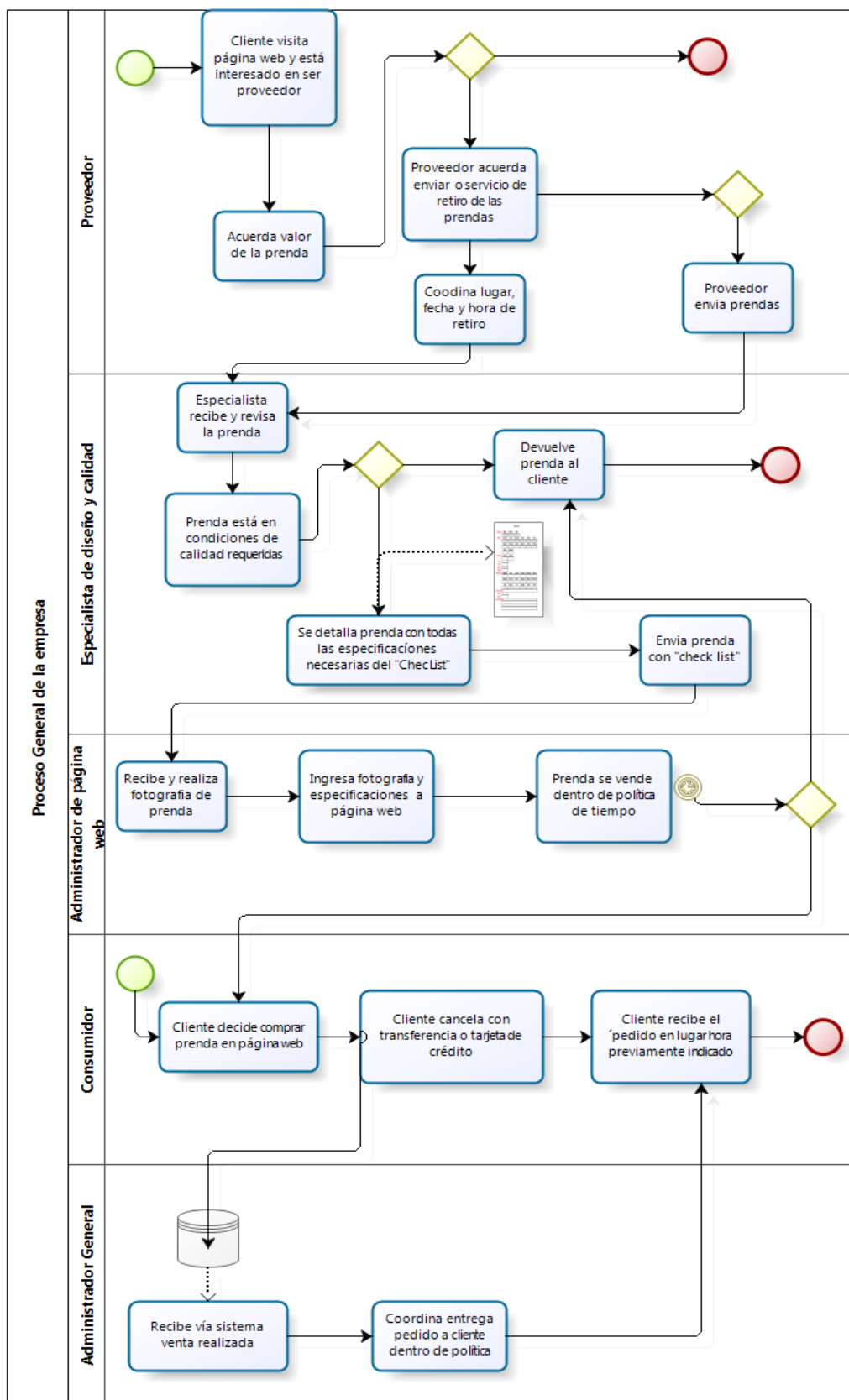


Gráfico 6. Descripción de proceso.  
Fuente: Elaboración propia.

### **5.2.2. Transporte y entrega**

En el transporte se valorará especialmente aspectos como la puntualidad, calidad del servicio, presentación y empaquetado de los artículos que el consumidor haya adquirido.

En consecuencia, si después de hacer una compra por comercio electrónico, la recepción de los artículos es rápida y las condiciones de entrega satisfactorias, no sólo se conseguirá fidelizar al cliente sino también se hará publicidad, gracias a que, al tratarse de un nuevo modelo de compra de ropa usada a través de este canal de venta, es bastante habitual que quien haga una prueba en cualquier tienda virtual, comente la experiencia con sus conocidos, animando o desaconsejando la experiencia.

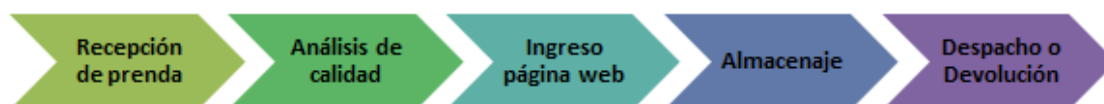
Por razones financieras y de eficiencia, el proyecto contempla traspasar la logística referente al transporte y entrega a un proveedor calificado. Esta decisión le permitirá a la empresa ahorrar costos de operación y dejar tan delicado proceso en manos de especialistas.

La empresa negociará con el proveedor las máximas garantías en lo relativo a respetar los plazos de entrega y mantener la calidad del servicio requerido.

### **5.3. Ubicación y *layout* de la planta y oficinas**

La planta y las oficinas se ubicarán en una casa o departamento arrendado en los alrededores de Tumbaco o en el sector norte de Quito, el cual luego se adaptará a las necesidades logísticas del proyecto.

El diseño de la distribución de las oficinas, planta y almacén será tomando en cuenta la secuencia de las actividades, de la siguiente forma (Ver gráfico 7).



**Gráfico 7. Secuencia en el flujo de trabajo.**

Fuente: Elaboración propia.

#### **5.4. Manejo de flujos de producción e inventarios**

Los estándares de calidad y las exigencias del mercado a nivel nacional e internacional, obligan a optimizar los procesos productivos de tal manera que sean más eficientes para competir en mejores condiciones.

Para el manejo de flujos de producción e inventarios es indispensable un mejoramiento continuo, que no siempre está ligado al nuevas inversiones de maquinaria y equipos o la reducción de costos de personal, insumos, etc., si no, en la optimización de los tiempos y uso de éstos recursos, generando eficiencia en todas las actividades en las que se tenga como resultado un producto o servicio.

La empresa deberá conocer cuan eficiente está siendo el proceso productivo mediante un análisis a profundidad y seguimiento de los productos, documentos o personal de las diferentes áreas, con el objeto de determinar la distancia de recorrido, el movimiento de materiales y el tiempo en el que se efectúa cada tarea, de tal manera de poder ir continuamente haciendo los ajustes necesarios para obtener altos rendimientos de productividad en toda la operación.

Es importante considerar la opinión de las personas que realizan diariamente las actividades ya que ellos pueden proporcionar las soluciones más acertadas y al sentirse involucrarlas en cualquier cambio se logrará mayor apoyo y compromiso.

En cuanto a los inventarios, por la naturaleza del negocio de comisionista, la empresa no trabajará con inventario propio, sino siempre con mercadería a consignación que se le considera inventario a disposición, en este caso, lista para la venta.

Bajo un acuerdo de consignación el proveedor mantiene la propiedad del inventario. El proveedor entregará la mercancía en base a un recibo de recogida firmado por la empresa con el detalle y al número de unidades enviadas.

El almacén será el lugar donde se mantiene todos los artículos previamente inventariados, se deberá establecer resguardos físicos y de seguridad adecuados para proteger los artículos de algún daño debido al manipuleo, robos, deterioros, incendios entre otros.

Se llevará en forma minuciosa las existencias y los controles sobre (entradas y salidas).

Todo material almacenado genera costos de mantener, estas dependen de dos variables; la cantidad en existencia y el tiempo de permanencia en existencias (Ray & Kozameh, 2012). Cuanto mayor es la cantidad y el tiempo de permanencia, tanto mayor serán los costos de mantener.

Para conocer el costo de mantener, en la tabla siguiente se detalla el número de prendas que se necesitan almacenar mensualmente, asumiendo que el 30% de lo almacenado y publicitado será vendido, dato que concuerda con el número de prendas que se necesita vender para cubrir con la proyección anual de ventas. Las prendas se mantendrán en almacén durante 90 días, posteriormente estas serán devueltas al proveedor.

**Tabla 1. Cálculo de prendas en almacén por año de acuerdo a proyección de ventas.**

<b>Proyección de prendas</b>	<b>Venta anual proyectada</b>	<b>Número prendas vendidas 30%</b>	<b>Número de prendas expuestas 70%</b>	<b>Total de prendas expuestas anual</b>	<b>Prendas expuestas mensuales</b>	<b>90 días de exposición en página</b>
1 año	104.580	4.980	3.486	8.466	706	2.117
2 año	118.416	5.639	3.947	9.586	799	2.397
3 año	134.082	6.385	4.469	10.854	905	2.714
4 año	151.821	7.230	5.061	12.290	1.024	3.073
5 año	171.907	8.186	5.730	13.916	1.160	3.479

Fuente: Elaboración propia.

Los costos de almacenamiento, de mantenimiento o de posesión del stock incluyen todos los costos directamente relacionados con la titularidad de los inventarios tales como: costos financieros de existencias, gastos de almacén, seguros y deterioros o pérdidas de mercancía (Canarte, 2013).

En el caso del proyecto no existen costos financieros de existencia ya que la mercadería es a consignación, sin embargo existen otros costos que deben ser tomados en cuenta, para obtener el costo de mantener del inventario. En la tabla siguiente se calcula el gasto proporcional del arriendo en relación al espacio necesario para almacenar, el costo de reponer las perchas de almacenaje estimando que las mismas tendrán que reemplazarse en cinco años, el valor del seguro por robo e incendio y el proporcional de sueldo de la persona que estará a cargo del manejo y custodio considerando que dentro de sus funciones el 30 % de su tiempo se dedicará a esta función.

Tabla 2. Cálculo de costo de mantener.

Rubro	Valor	1 año	2 año	3 año	4 año	5 año
Arriendo 50% espacio del inmueble	500	500	516	533	550	568
Reposición de perchas 5 años	5.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Seguro anual más inflación	1.800	1.800	1.858	1.918	1.980	2.044
Sueldo de especialista 30% de su tiempo en esta actividad	2.271	2.271	2.512	2.512	2.512	2.512
<b>Total anual</b>		<b>5.571</b>	<b>5.886</b>	<b>5.963</b>	<b>6.042</b>	<b>6.124</b>
Prendas anuales		2.117	2.397	2.714	3.073	3.479
<b>Costo de almacenar</b>		<b>2,63</b>	<b>2,46</b>	<b>2,20</b>	<b>1,97</b>	<b>1,76</b>

Fuente: Elaboración propia.

Durante el inicio del proyecto el costo de almacenar de cada prenda durante tres meses, es de \$2,63 dólares, este costo ira bajando a lo largo del tiempo ya que el espacio físico se irá optimizando al almacenar más prendas, ya que los costos fijos se diluirán con un mayor volumen.

El diseño del almacén se hará de manera que el ambiente de trabajo resulte agradable, facilite el crecimiento futuro, tenga buena iluminación, facilite la localización inmediata de los artículos, evite robos y reduzca la probabilidad de accidentes.

Los materiales y suministros sin ser parte del producto, son piezas fundamentales para el buen funcionamiento de todo el proceso productivo por lo tanto, por política, la empresa tendrá en stock lo mínimo necesario para cubrir los requerimientos.

### 5.5. Gestión de la calidad

En el mundo empresarial actualmente ya no basta con hacer creer que la empresa trabaja bien, hay que demostrar con evidencias que así se hace. Actualmente en el mercado existen certificaciones normativas internacionales que abalanzan que las empresas

hacen su trabajo bajo estándares de calidad, entre las más conocidas comercialmente esta la norma “ISO 9001” que sin importar el tamaño, la antigüedad o el giro de negocio, su obtención le exige a la empresa a trabajar en un sistema continuo de gestión de calidad, enfocada al cliente y que posteriormente puede ser usada como factor diferenciador en el medio.

Ya que la empresa es nueva, vale la pena desde su inicio trabajar en este sistema de gestión de calidad, que le permitirá crecer de manera estructurada, ordenada, basada en los principios universales de la administración moderna y enfocada a satisfacer las necesidades del cliente. Si lo hace, con el transcurrir del tiempo la empresa obtendrá ventaja competitiva sobre los competidores, beneficios económicos en la reducción de sus costos operativos y un buen ambiente laboral, clave para desarrollar satisfacción de clientes y compromiso de mejora continua de los procesos.

Los requerimientos iniciales de la certificación son:

- a) Compromiso del Directorio con esta decisión estratégica.
- b) Selección de los asesores tomando en cuenta que el dominio de la herramienta y la experiencia de los mismos, es una variable clave para lograr el éxito.
- c) Asignación de recursos para capacitación, sistemas, personal y equipos en el caso que lo amerite.

Para conseguir la certificación se debe cumplir con los requerimientos y pasos descritos en el gráfico 8.



**Gráfico 8. Pasos y requerimientos para la obtención de la certificación ISO-9001.**

Fuente: Elaboración propia con base en (AENOR, 2007)

## 5.6. Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son herramientas que permiten obtener información cuantitativa y cualitativa sobre los procesos de la empresa, con ellos se puede conocer la percepción que los clientes tienen del servicio a través de encuestas o conocer el desempeño de un departamento, un puesto de trabajo etc., con el fin de verificar opciones de mejora oportunas.

Todas las personas en la empresa tendrán objetivos claros, medibles y exigentes, con sus respectivos indicadores, frecuencia de medición, análisis, procedimiento de cálculo y



responsable del mismo de tal manera que con el tiempo éstos se ligen a una bonificación complementaria de incentivo por su cumplimiento (Ver anexo 10).

## CAPITULO 6: PLAN FINANCIERO

### 6.1. Supuestos Generales

A continuación se detallan las premisas más importantes que afectan directamente a la composición de la evaluación financiera determinantes para el análisis.

Según Raúl Coss, dentro de la planeación existen dificultades en predecir con exactitud los valores realizables, flujos de efectivo, comportamiento tecnológico lo que obliga al analista a hacer suposiciones muy simples sobre varios factores durante el análisis, sin embargo conviene hacer un esfuerzo por predecir el futuro lo más realista y correctamente posible (Coss, 1994).

**Planeación Financiera.**- El proyecto se evaluará a cinco años con perpetuidad, horizonte de planeación infinito que es usado generalmente cuando no se puede predecir el final del proyecto. La vida útil de este proyecto se espera que sea mayor que este periodo de evaluación.

**Pronostico y tasa de crecimiento de ventas.**- La planeación de ventas se basará en el método de porcentaje de ventas, usando una proyección de las mismas con un incremento 10% cada año, tomando en cuenta como referencia que el incremento anual de las ventas por internet en el país durante los últimos años se ha incrementado en ese porcentaje. En los últimos años se han registrado cifras de crecimiento sostenido sobre el 10% (Peña, 2013), este es un importante crecimiento, no solo en número de usuarios, sino en la ventas realizadas por el cuarto canal y se debe a políticas de Estado que han masificado los servicios a través de infocentros; pero, sobre todo, por el sector privado.

En el capítulo 2 se estableció que el mercado objetivo es del 3% (4.980 mujeres) de la población total que actualmente compran por internet y que estarían dispuestas a comprar ropa usada por este medio, también se pudo determinar a través de las encuestas que su promedio de compras mensuales de 60 USD aproximadamente. El cálculo de la

proyección de ventas presupone que el proyecto podrá captar al menos una de esas compras anuales, con el promedio del valor de una transacción en la empresa, que es de 60 USD. A continuación, se aprecia el presupuesto de ventas proyectado a 5 años.

**Tabla 3. Proyección de ingresos por ventas.**

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
104.580	118.416	134.082	151.821	171.907

Fuente:Elaboración propia.

**Tasa de inflación.**- Tanto para el cálculo de las ventas proyectadas como para los costos se considerará la tasa del 3,23% de inflación, dato del mes de abril del presente, provista por el Banco Central del Ecuador.

**Depreciación de activos.**- Según el SRI, la depreciación de propiedad, planta y equipo se realizará de acuerdo a la naturaleza de los bienes (Servicio de Rentas Internas, 2014), para que este gasto sea deducible, no podrá superar los siguientes porcentajes: Inmuebles excepto terrenos 5%, instalaciones, maquinaria y equipos 10%, vehículos y equipos de transporte 20%, equipos de computación y software al 33% anual; dentro de las normativas contables actuales (International Accounting Standards Board, 2005) los porcentajes pueden variar de acuerdo a políticas contables de la compañía, que conllevarán a conciliar para efectos tributarios; sin embargo este proyecto contempla los porcentajes sugeridos por la administración tributaria.

**Tabla 4. Depreciación de activos.**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Años 10	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Años 3	1.083,23	1.083,23	1.083,23	0,00	0,00
<b>Total depreciación</b>	<b>1.203,23</b>	<b>1.203,23</b>	<b>1.203,23</b>	<b>120,00</b>	<b>120,00</b>

Fuente: Elaboración propia

**Remuneraciones.-** Estarán sujetas a lo que determina el Ministerio de Relaciones Laborales, en la tabla de sueldos y salarios vigente al inicio del proyecto. La participación de utilidades será del 15% anual según la actual legislación laboral actual.

**Cuentas por cobrar y pago a proveedores-** Por la naturaleza del negocio *e-commerce*, el cobro se lo hará de contado anticipado. En el caso de los pagos a proveedores: tercerización de mensajero y distribución, pagos de servicios generales también serán de contado ya que por su tipo así lo exigen, sin tener posibilidad alguna de negociación a un mayor plazo.

Esto es conveniente para la empresa ya que al no otorgar crédito en sus ventas la liquidez de la empresa después de la curva de aprendizaje, se estima sea positiva, lo cual le permitirá a la empresa cumplir con sus obligaciones a tiempo y generar un excedente de efectivo. El costo de oportunidad de este excedente puede lograrse con los intereses de depósitos a corto plazo que podría ganarse al realizar dichas inversiones y por lo tanto representarían un aumento de la actividad económica.

**Impuestos.-** De acuerdo a la ley de Régimen Tributario y la Reforma al Art. 37, las sociedades constituidas en el Ecuador estarán sujetas a la tarifa impositiva del 22% sobre su base imponible (Servicio de Rentas Internas, 2014). Igualmente al ser una compañía limitada que comercializa bienes gravados con el impuesto al valor agregado (IVA) del 12% tanto al adquirir como al transferir el dominio están en la obligación de declarar el crédito tributario o el valor de IVA generado en cada periodo mensual.

**Figura legal.-** La empresa se conformará como una compañía limitada, la cual cumplirá con los requisitos establecidos por su regente la Superintendencia de Compañías, ya que contará con tres o más personas en la sociedad e iniciará con un capital mayor a 400 dólares americanos. Se escogió esta figura ya que los socios son familiares de confianza, que decidirán el ingreso de un socio adicional en pleno conocimiento y consenso.

Además es considerada una PYMES (Pequeña y Mediana Empresas) pequeña, por el volumen proyectado de sus ventas y por la cantidad de personas con las cuales iniciará sus actividades.

A continuación, la conformación participativa de accionistas:

**Tabla 5. Participación accionaria.**

<b>% DE PARTICIPACION DE ACCIONISTAS</b>	
Socio 1	45%
Socio 2	45%
Socio 3	10%

Fuente: Elaboración propia.

**Pago de dividendos.-** La decisión de pagar un dividendo le corresponde al consejo de administración de la empresa (Ross, Westerfuekd, & Jaffle, 2012) y ya que la empresa estará en etapa temprana de crecimiento, el pago de dividendos en los tres primeros años se hará de manera conservadora; se retendrá un 50% del total, con el fin de capitalizar estos recursos para reinvertir en proyectos de crecimiento con miras a cumplir las expectativas futuras que se tiene de la empresa y se entregará el otro 50% para que el accionista mantenga la confianza en la empresa.

Posteriormente y a lo largo del tiempo el porcentaje de repartición será siempre una decisión que tome la directiva anualmente después de conocer los resultados de la empresa y los planes futuros de inversión que se presenten para aprobación.

## 6.2. Inversión inicial, Estructura de Capital y Financiamiento

La inversión total para la puesta en marcha de la empresa se proyecta en 53.971,41 dólares (Ver anexo 11).

En este detalle está incluida la inversión de capital de trabajo que constituye según el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo para una capacidad y tamaño determinado (Coss, 1994). El mismo que inicia con el primer desembolso para cancelar los insumos de la operación y termina cuando se el producto se vende y posteriormente se cobran estos insumos, quedando disponible el efectivo para una nueva compra o pago de lo requerido para la continuidad de la operación.

En la tabla siguiente se calcula que mensualmente el proyecto necesita de 5.207,85 dólares para cubrir sus costos fijos.

**Tabla 6. Gastos fijos mensuales.**

<b>Detalle</b>	<b>Mensual</b>
Sueldos	2.798,33
Pago de prestamos	659,52
Tercerización de mensajería	500,00
Arriendo casa	500,00
Servicios básicos	400,00
Suministros y materiales	200,00
Seguros	150,00
<b>Total</b>	<b>5.207,85</b>

Fuente: Elaboración propia.

Se estima que la curva de aprendizaje durará alrededor de cuatro meses, tiempo en donde las cifras esperadas difícilmente se cumplan, por lo tanto se provisionará con sentido precautorio, como parte del capital de trabajo inicial la cantidad de \$20.831,41 monto requerido para iniciar operaciones de manera que se minimice el riesgo de iliquidez en los primeros meses.

Entendiendo lo expuesto por Ross, en donde indica que los accionistas apalancados tienen mejores rendimientos en los buenos tiempos que los accionistas no apalancados, pero tienen peores rendimientos en los tiempos malos, y debido a que el capital apalancado implica un riesgo mayor, la empresa a tomado la decision de mediar este riesgo con un aporte de socios del 63% y el 37% (\$20.000) restante a travez de un prestamo financiado por el Banco de Fomento entidad que para mayo 2014 está entregando créditos de hasta 20.000 dólares para PYMES a una tasa de interés del 11,5% anual a tres años plazo con colaterales de garantes calificados. Ver amortización del préstamo en tabla 7.

**Tabla 7. Tabla de amortización.**

	<b>1 año</b>	<b>2 año</b>	<b>3 año</b>	<b>Total</b>
Interés	\$1.994,42	\$1.276,59	\$471,71	\$3.742,72
Capital	\$5.919,82	\$6.637,65	\$7.442,53	\$20.000,00

Fuente: Elaboración Propia

Además, la decisión de esta estructura se debe a la capacidad financiera que tiene los socios, ya que actualmente cuentan con el disponible en efectivo. Monto que para los accionistas es económicamente más conveniente, invertir en el proyecto que les ofrece una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 42,85% que colocar en una inversión a largo plazo en una institución financiera nacional para recibir un retorno del 6,00% anual (Banco Central del Ecuador, 2014).

### **6.3. Estados Financieros proyectados**

En base a un periodo de planeación de cinco años, se elaboraron los estados financieros del proyecto. El Estado de Resultados se basó en la proyección de ventas al mismo tiempo, donde se han incluido todos los costos y gastos de la operación financiera, dando como resultado una utilidad después de impuestos promedio en este tiempo de

\$34.428 dólares con un promedio del 24% de margen neto sobre las ventas (Ver Anexo 11).

#### 6.4. Flujo de Efectivo Projectado

El flujo de caja es el elemento más importante del estudio de un proyecto, ya que la evaluación del mismo se efectuará sobre los resultados que en ella se determinen (Coss, 1994).

El valor de desecho del proyecto representa el valor de los activos de los cuáles el inversionista va a ser propietario por el sólo hecho de haber invertido en el negocio (Sapag & Sapag, 1994). En otras palabras, para medir la conveniencia de una inversión, no sólo se debe considerar el flujo de beneficios operacionales que esa inversión es capaz de generar en el plazo u horizonte de evaluación, sino que además el valor de lo que, al momento final de la evaluación, que no tiene por qué coincidir con la vida real del proyecto, va a ser de su propiedad.

La tabla 8 muestra que el flujo proyectado del proyecto es altamente viable, este se ha calculado a perpetuidad, mediante el valor del último año de flujo libre de impuestos en que se asume un flujo contante entre la tasa de descuento (WACC).

**Tabla 8. Cálculo de WACC.**

WACC	Datos	Fuente
Ke	0,139	Dato calculado autor
Inversion inicial	53.971,41	Valor total de inversion inicial
Prestamo (D) \$20.000	0,371	37% Prestamo
Capital Propio (CAA) \$34540	0,640	63% Capital
Kd	0,115	Tasa Interés FNF Mayo 2014
T	0,220	Tasa de Impuesto Renta
<b>WACC (Costo de capital )</b>	<b>12,11%</b>	

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 9. Flujo de caja proyectado.

<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos por ventas		104.580	118.416	134.082	151.821	171.907
Ingreso por préstamos	20.000					
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>20.000</b>	<b>104.580</b>	<b>118.416</b>	<b>134.082</b>	<b>151.821</b>	<b>171.907</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costo de personal operativo		18.440	20.240	20.370	20.370	20.370
Costo distribución		8.712	8.993	9.283	9.583	9.893
Sueldos y Beneficios		15.140	16.748	16.748	16.748	16.748
Gastos administrativos		21.000	21.678	22.379	23.101	23.848
Intereses por Prestamo		1.994	1.277	472		
Pago Dividendos de prestamos		5.920	6.638	7.443		
Gastos de venta		5.000	5.500	6.050	6.655	7.321
Pago de Impuestos		6.841	9.130	12.563	16.554	20.594
Pago de Utilidades a trabajadores		4.964	6.417	8.637	11.287	14.041
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>88.011</b>	<b>96.620</b>	<b>103.944</b>	<b>104.298</b>	<b>112.814</b>
<b>FLUJO OPERATIVO</b>		<b>16.569</b>	<b>21.796</b>	<b>30.139</b>	<b>47.524</b>	<b>59.094</b>
Inversión Inicial	-53.971					
<b>FLUJO DEL PERIODO INC INV INICIAL</b>	<b>-53.971</b>	<b>16.569</b>	<b>21.796</b>	<b>30.139</b>	<b>47.524</b>	<b>59.094</b>
<b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>	<b>-53.971</b>	<b>-53.971</b>	<b>-37.402</b>	<b>-15.606</b>	<b>14.532</b>	<b>62.056</b>
<b>FLUJO NETO DEL PERIODO</b>	<b>-53.971</b>	<b>16.569</b>	<b>21.796</b>	<b>30.139</b>	<b>47.524</b>	<b>59.094</b>
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>-53.971</b>	<b>-37.402</b>	<b>-15.606</b>	<b>14.532</b>	<b>62.056</b>	<b>121.150</b>
<b>VAN (Valor actual neto)</b>	<b>56.191,69</b>					
<b>TIR (Tasa interno de retorno)</b>	<b>42,85%</b>					
<b>VALOR A PERPETUIDAD</b>	<b>59.093,72</b>					
<b>Tasa de descuento</b>	<b>12,11%</b>					
<b>Flujo o valor a perpetuidad</b>	<b>488.040,42</b>					

Fuente: Elaboración propia.

El activo más líquido que tendrá la empresa es la caja por lo tanto su eficiente administración asegurará la cobertura de los compromisos adquiridos y la solvencia de cualquier imprevisto, reduciendo el riesgo de una crisis de iliquidez. En caso de que existiera exceso de efectivo este se colocará en una institución bancaria para que produzca rendimiento pero que a la vez posibilite su utilización de manera inmediata para cualquier operación por la empresa requerida.

### 6.5. El VAN y el TIR

El método de valor presente es uno de los criterios económicos más ampliamente usados en la evaluación de proyectos de inversión. Consiste en determinar la equivalencia

en el tiempo cero de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial (Coss, 1994).

Para obtener un comparativo del VAN del proyecto, con la tasa esperada, se realizó el cálculo del KPM (Ver tabla 10) la cual nos indica que la tasa es del 13,93% para la industria del “Retail por Internet”.

**Tabla 10. KPM Industria de “Retail por Internet”.**

<b>KPM</b>	<b>Datos</b>	<b>Fuente</b>
Beta desapalancada (ba)	0,990	Industria Referencial " Retail internet" Damodaran 2014
Rendimiento de mercado (rm)	0,086	Nasdaq Risk free market returns 23- 05-2014
Rendimiento de un activo libre de riesgo (rf)	0,022	Nasdaq Risk free market returns 23- 05-2014
Tasa de descuento (RA )	0,086	
Tasa Riesgo país (Ecuador)	0,054	Banco Central Del Ecuador 20-03-2014
<b>Tasa esperada</b>	<b>13,93%</b>	

Fuente: Elaboración propia.

El análisis del VAN en el proyecto es de \$ 59.093,72 lo que indica que es un proyecto conveniente y que la posibilidad de éxito existe, en cuanto a una TIR del 42,85% nos indica que supera ampliamente la tasa de descuento esperada del 13,93% y la tasa del 12,11% de costo de capital.

## **6.6. Punto de Equilibrio**

A continuación se detallan los cálculos que muestran tanto el punto de equilibrio contable como financiero.

Tabla 11. Punto de equilibrio contable.

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO CONTABLE</b>	
Precio de Venta	60,00
Margen 35% cobro	21,00
Costo variable	5,00
Margen de Contribución	16,00
Costos Fijos	59.580,00
Depreciacion	1.203,23
$\frac{\text{Costos Fijos} + \text{Depreciación}}{\text{Precio de Venta} - \text{Costos Variables}} = \frac{60.783,23}{16,00} = \mathbf{3.799}$	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 11 refleja el número de prendas que deben ser vendidas para cubrir los costos fijos de operación, que incluyen la depreciación, sin considerar los impuestos sobre utilidades ni el costo de oportunidad del capital. Con el punto de equilibrio contable, las ventas mínimas necesarias para compensar los costos del proyecto son de 3.799 prendas a un promedio de \$60 dólares cada una.

En el gráfico siguiente se muestra el cálculo del punto de equilibrio del VAN de manera directa, dado una tasa de descuento del 12,10% y el 22% de Impuestos más los costos fijos y variables conjuntamente con la depreciación y precio de venta.

$$\text{Costo Anual Equivalente (CAE)} = \frac{\text{Inversión Inicial}}{\text{Tasa costos de capital}} = \frac{53.971,41}{0,121} = 445.737$$

$$\frac{\text{CAE} + \text{Costos fijos} \times (1 - \text{tc}) - \text{Depreciación} \times \text{tc}}{(\text{Precio de venta} - \text{Costos Variables}) \times (1 - \text{tc})} = \frac{443.985,33}{14,06} = \mathbf{31.572}$$

Gráfico 9. Punto de Equilibrio del VAN.

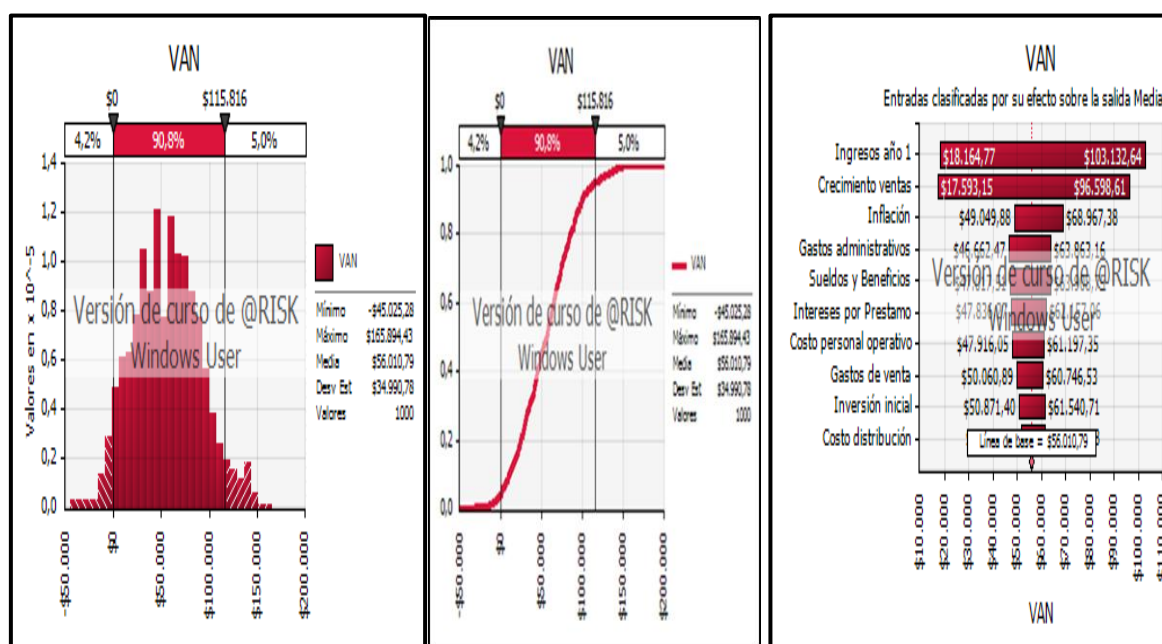
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar el valor es muy distinto al cálculo con el punto de equilibrio contable, las prendas necesarias para cubrir los costos fijos, depreciación y el costo de oportunidad de \$53.717 invertidos en el proyecto son 31.572 prendas.

## 6.7. Análisis de Sensibilidad

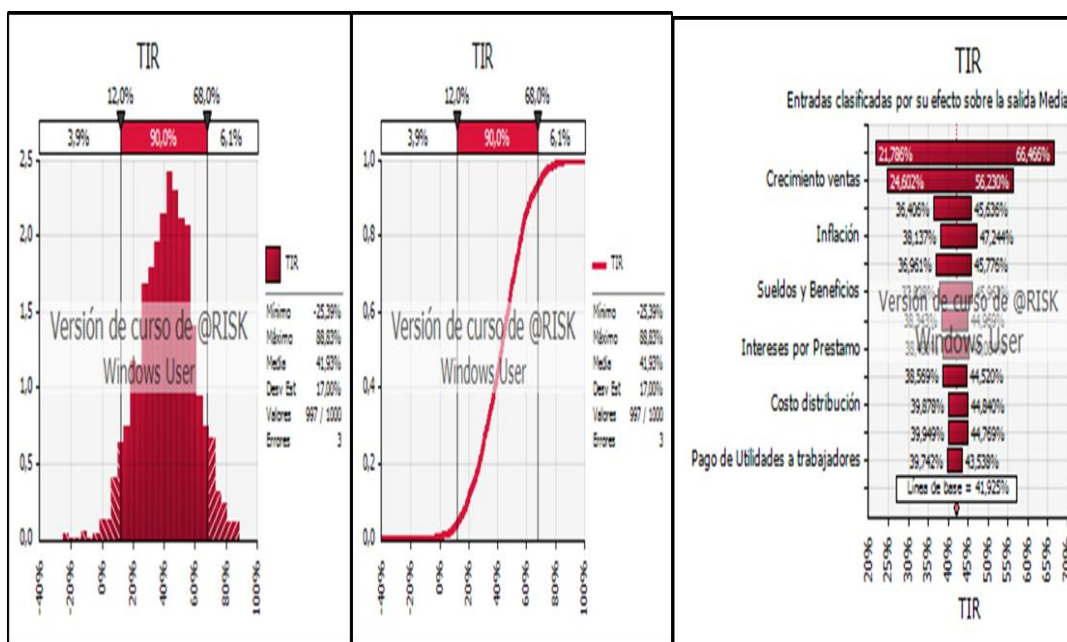
Para el análisis de sensibilidad del VAN, se estableció que los escenarios pesimista y optimista variarán del escenario estimado en un 10%.

Se puede ver en los resultados del análisis, que con un 90% de confianza el VAN es superior a cero y que las variables que más impactan a un cambio en el VAN son los ingresos y el crecimiento en ventas.



**Gráfico 10. Análisis de sensibilidad VAN.**

Fuente: Elaboración propia con base en @ RISK.



**Gráfico 11. Análisis de sensibilidad TIR.**

Fuente: Elaboración propia con base en @RISK

Se puede decir que el TIR con un 90% de confianza puede estar entre el 12% y el 68% mayor a la tasa de descuento y que las variables que más le afectan son las ventas y el crecimiento en ventas.

Después del análisis podemos observar que las variables de ingreso y crecimiento de ventas son las más sensibles, por lo tanto estratégicamente estas deben ser las de mayor control y las que deben tener un monitoreo minucioso y constante, con el fin de que la información de cualquier variación que las impacte, le permitan a la Dirección tomar acciones necesarias de manera oportuna estableciendo y asegurando los comportamientos mínimos aceptables para que el proyecto siga siendo rentable.

## CONCLUSIONES

La tendencia mundial creciente del uso del cuarto canal para la comercialización de productos y la falta en nuestro país de un portal especializado que brinde confidencialidad de compra y venta de ropa de segunda mano, ha llevado a la creación del presente plan de negocios, donde se demuestra que un emprendimiento de este tipo puede lograr éxito económico. A continuación las limitaciones, conclusiones y recomendaciones para la ejecución del presente proyecto:

El estudio en cuanto a la competencia se limitó a datos de una muestra muy pequeña debido a la falta de datos encontrados por la informalidad de quienes hoy por hoy comercializan ropa usada en el país.

El incremento en el acceso a Internet cuyos precios y calidad están siempre mejorando en el país, la tendencia creciente por el reciclaje y la confianza de los usuarios para comprar a través de este medio, crea un escenario favorable para el desarrollo del proyecto.

Se ha fijado como mercado meta al 3% de las mujeres que actualmente compran por internet y que están dispuestas a comercializar ropa usada. Se espera que las ventas unitarias sean el primer año de 4.980 prendas, con un crecimiento sostenible de un 10% por año.

Con una inversión inicial de \$ 53.971,41 y un rendimiento esperado del 12,11% se espera un Valor Actual Neto positivo de \$ 56.191,69, con un Tasa Interna de Retorno de 42,85%, lo que ofrece una oportunidad de negocio que es muy rentable y con un mercado potencialmente creciente.

La ventaja competitiva del proyecto se basará en ser los pioneros en la venta y compra online de ropa y artículos de segunda mano, entregándole al consumidor la garantía de que la prenda ha pasado por un estricto proceso de control y selección.

Ya que la posibilidad de nuevos rivales es alta se recomienda que la empresa este siempre enfocada y a la vanguardia en innovaciones y en mantener altos estándares de calidad en su servicio de tal manera que atraiga y fidelice cada vez a más consumidores.

## BIBLIOGRAFÍA

- AENOR. (2007). *Certificación ISO 9001 Gestión de Calidad*. Recuperado el 16 de 05 de 2014, de [http://www.aenorecuador.com/media/5546/iso\\_9001\\_aenor\\_ecuador.pdf](http://www.aenorecuador.com/media/5546/iso_9001_aenor_ecuador.pdf)
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Información Estadística*. Recuperado el 15 de mayo de 2014, de [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- Canarte, C. (mayo de 2013). *Informe de registro de costos ITESCAM*. Recuperado el 23 de junio de 2014, de <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r58930.PPT>
- COMEXI, C. E. (8 de Abril de 2003). Recuperado el 7 de Septiembre de 2013, de <http://blog.todocomercioexterior.com.ec/2009/01/lista-de-items-de-prohibicion-de.html>
- Coss, R. (1994). *Análisis y evaluación de proyectos de inversión* (Novena ed.). México, México: Limusa S.A.
- Hayes, R., & Wheelwright, S. (1984). Link Manufacturing Process and Product Life Cycles. *Harvard Business Review*.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador. (junio de 2013). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el septiembre 8 de 2013, de Censo Económico: <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Comercio Interno*. Produccion Total, segun divisiones y clases de actividad económica en dólares, Quito.
- International Accounting Standards Board. (2005). *Norma Internacional de Contabilidad No. 16*. Recuperado el 25 de mayo de 2014, de <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/spaw2/uploads/images/file/NIC%2016.pdf>
- Jaramillo, N., & Jaramillo, Y. (2011). *La otra P. Fundamentos de Publicidad* (Tercera ed.). Quito.
- Peña, E. (5 de julio de 2013). Compras en Internet crecieron 50% en los ultimos 3 años. *El Telegrafo*.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy Techiques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: New York Press.



- Ray, R., & Kozameh, S. (2012). *Ecuador's Economy since 2007*. (C. f. research, Ed.) Recuperado el 20 de Septiembre de 2013, de <http://es.scribd.com/doc/94313455/La-economia-de-Ecuador-desde-2007>
- Ross, S., Westerfuekd, R., & Jaffle, F. (2012). *Finanzas Coporativas* (Novena ed.). México: Mc Graw Hill.
- Sapag, N., & Sapag, R. (1994). *Preparación y Evaluación de Proyectos* (Segunda ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Servicio de Rentas Internas. (2014). *Normativa para contribuyentes*. Recuperado el 17 de mayo de 2014, de <http://www.sri.gob.ec/de/web/10138/92>

## **ANEXO 1. ANÁLISIS DE FUERZAS SECTORIALES**

### **1. Rivalidad**

La rivalidad en este sector es alta, ya que el principal actor está en las donaciones que las personas hacen a sus empleados, personas de escasos recursos económicos de manera directa o indirecta a través de instituciones de acción benéfica que se encargan de su recolección y distribución.

Siendo una situación donde el precio no es relevante, no hay oferta y demanda regulada por un indicador concreto, la rivalidad en el sector debe considerarse alta porque facilitar la donación, mediante mecanismos muy simples, es el camino más sencillo para ‘ganar’ participación de mercado.

En cuanto a competidores que realmente buscan lucrar en el mercado, existe actividad comercial realizada por personas naturales, empresas especializadas como Bazar Remate o Amigui y páginas web como Mercado libre y OLX, las cuales a cambio de una comisión pueden anunciar cualquier producto inclusive ropa. Los niveles de ingreso en estos medios para facilitar las transacciones son crecientes, de manera que la rivalidad, también.

### **2. Amenaza de ingreso de nuevos competidores**

En cuanto a las barreras de entrada, tanto para la compra como para la venta de ropa usada, éstas son bajas; cualquier persona o empresa con poco capital podría iniciar un negocio similar, ya que simplemente se necesita un pequeño espacio para acumular la ‘mercadería’ y las inversiones principales apuntan a reducir los costos de transacción en que deben incurrir compradores y vendedores mediante sencillas plataformas tecnológicas (teléfono, buena ubicación, internet y similares).

Por otro lado, no existen regulaciones particularmente restrictivas y el nivel de conocimiento para administrar con éxito un negocio de esta naturaleza es fácilmente asequible.

### **3. Sustitutos**

Dado que la necesidad que se cubre en el sector es la de liberar espacio físico en casa mediante la separación de bienes materiales usados (ropa y calzado) el sustituto más importante es la cultura del ecuatoriano que acostumbra a donar las cosas que no usa como una obra de beneficencia (especialmente iglesias, albergues y similares). Otro sustituto perfecto es la venta de garaje, que en la actualidad no son muy comunes en el país, pero que perfectamente pueden ir creciendo en cantidad y en calidad de artículos expuestos. En estos lugares se puede vender y comprar cualquier tipo de ropa. Por último, otro sustituto en el sector sería la importación de ropa usada, situación que está prohibida desde abril del 2003 hasta la fecha (COMEXI, 2003). Como consecuencia, la presencia de sustitutos en el sector es fuerte.

### **4. Poder de negociación con proveedores**

Dado que los proveedores del sector serían consumidores que conservan sus bienes, esta fuerza será neutral ya que por un lado existe abundante oferta y, por otro, empieza a sentirse en el país, especialmente en las grandes ciudades, la limitación de espacio. Este equilibrio de circunstancias hace que el poder de negociación del principal proveedor del sector sea moderado.

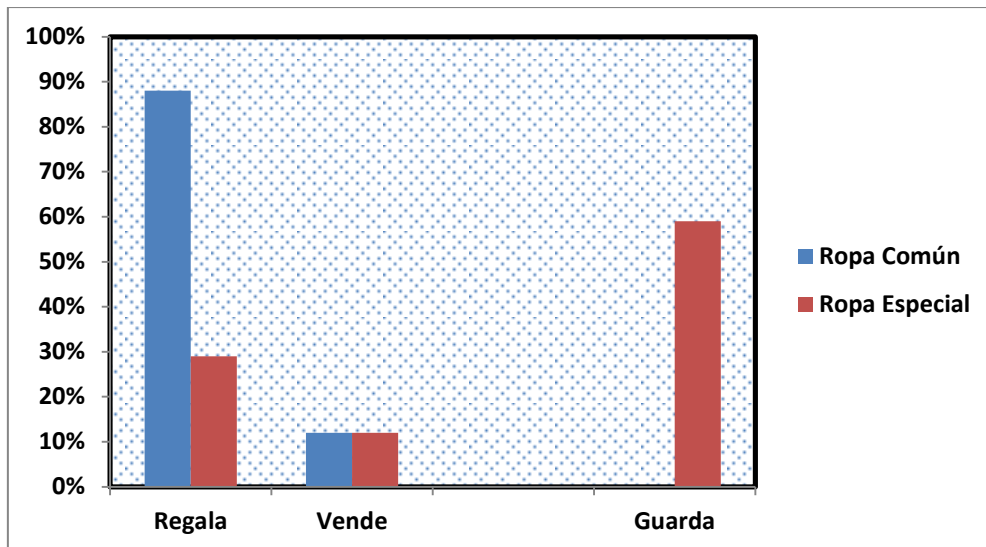
### **5. Poder de negociación con consumidores**

El poder con el consumidor es neutral. Por un lado, no está particularmente informado sobre las relaciones calidad/precio que puede encontrar en este mercado, debido a que comprar ropa usada no es una actividad habitual. Por otro lado, esta información no es difícil de conseguir y no existen razones para pensar en lealtades a las pocas marcas del

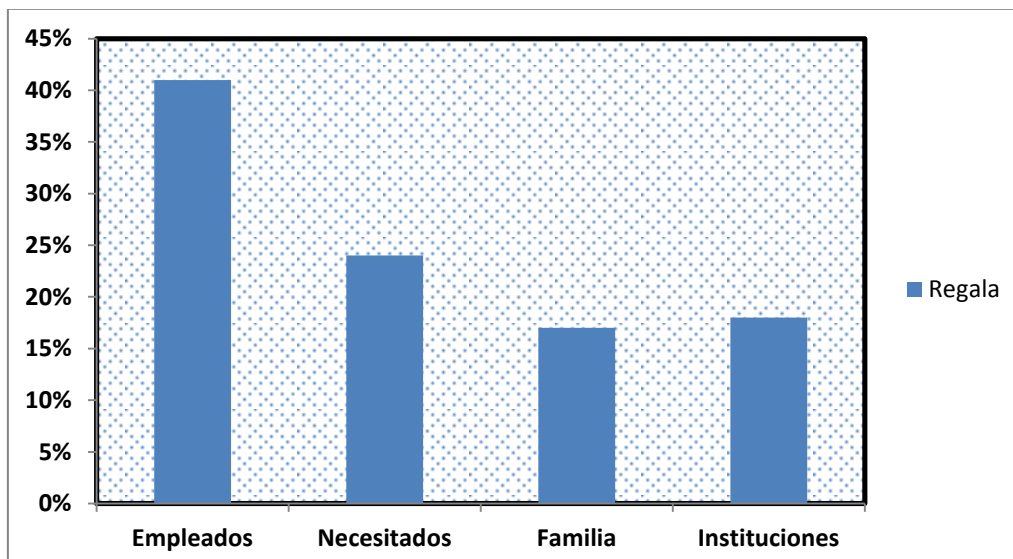
sector. Siendo un consumidor no concentrado, las razones anteriores se equilibran en un poder de impacto neutral en el largo plazo.

## ANEXO 2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

¿Qué haces con la ropa común y especial que no usas?



¿A quién regalas la ropa que no usas?



### **ANEXO 3. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD**

¿En su opinión que atributos harían que usted tenga como opción la compra de ropa o accesorios usados?

¿En su opinión como debería ser el proceso para que usted se anime a la compra de artículos de vestir o accesorios de segunda mano?

¿En referencia a los precios de los artículos que me podría decir?

Personas entrevistadas:

- ✚ Paola Vintimilla, 42 años, presentadora de televisión.
- ✚ Ana María Guzman, 33 años, ejecutiva de cobranzas
- ✚ María Yolanda Figueroa, 48 años, gerente de ventas
- ✚ Rafaela Caicedo, 24 años, ejecutiva de ventas

## ANEXO 4. CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA

1. ¿En qué rango mensual están sus ingresos?

- Menos de 500 USD.
- 500 - 1.000
- 1.000 - 2.000
- Más de 2.000

2. Aproximadamente, ¿Cuánto gasta mensualmente en ropa o accesorios?

- Menos de 50 USD.
- 50 - 100
- 100 - 200
- Más de 200

3. ¿Ha comprado ropa o accesorios a través del comercio electrónico nacional o internacional en el último año?

- SI
- NO

4. Si su respuesta es positiva ¿Qué lugar ha escogido?

- Si su respuesta es positiva ¿Qué lugar ha escogido? Amazon
- E-Bay
- Mercado Libre
- Otro (especifique)

5. ¿Ha comprado alguna vez ropa o accesorios usados?

- SI
- NO

6. Si su respuesta es positiva, ¿En dónde?

- Si su respuesta es positiva, ¿En dónde? Persona especializada
- Local comercial
- Comercio electrónico
- Otro (especifique)

7. ¿Conoce usted en donde comprar ropa y accesorios especiales (ropa de uso ocasional, de marca, vestidos de noche, vestidos de novia, carteras, bisutería, etc.) de segunda mano a través del comercio electrónico en el país?

- SI
- NO

8. Si su respuesta es positiva, ¿En dónde?

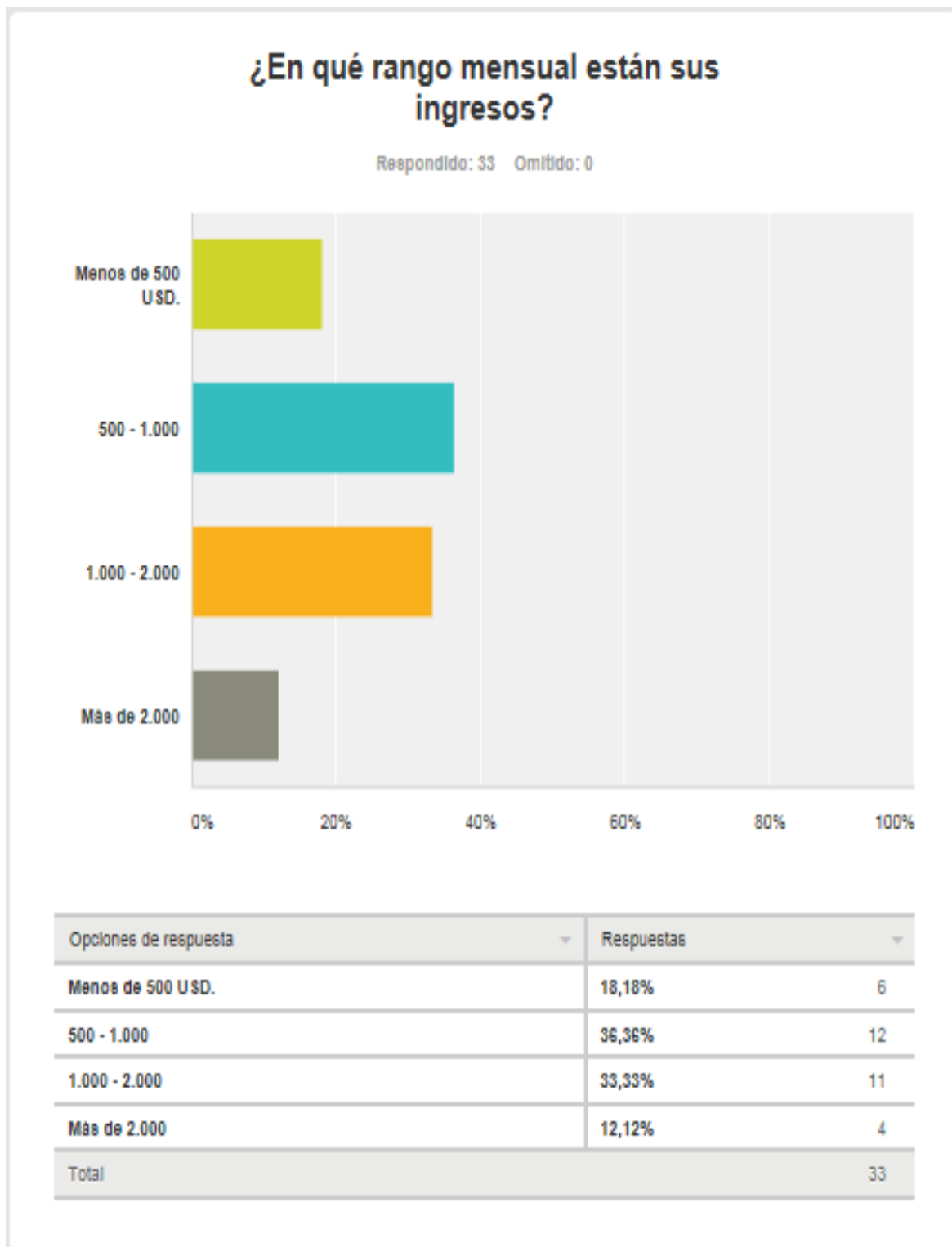
9. ¿Compraría usted ropa o accesorios de segunda mano, en el país, que hayan pasado por un estricto proceso de control y selección a través del comercio electrónico?

- SI
- NO
- POSIBLEMENTE

Link de la encuesta: <https://es.surveymonkey.com/s/9PFLQSL>

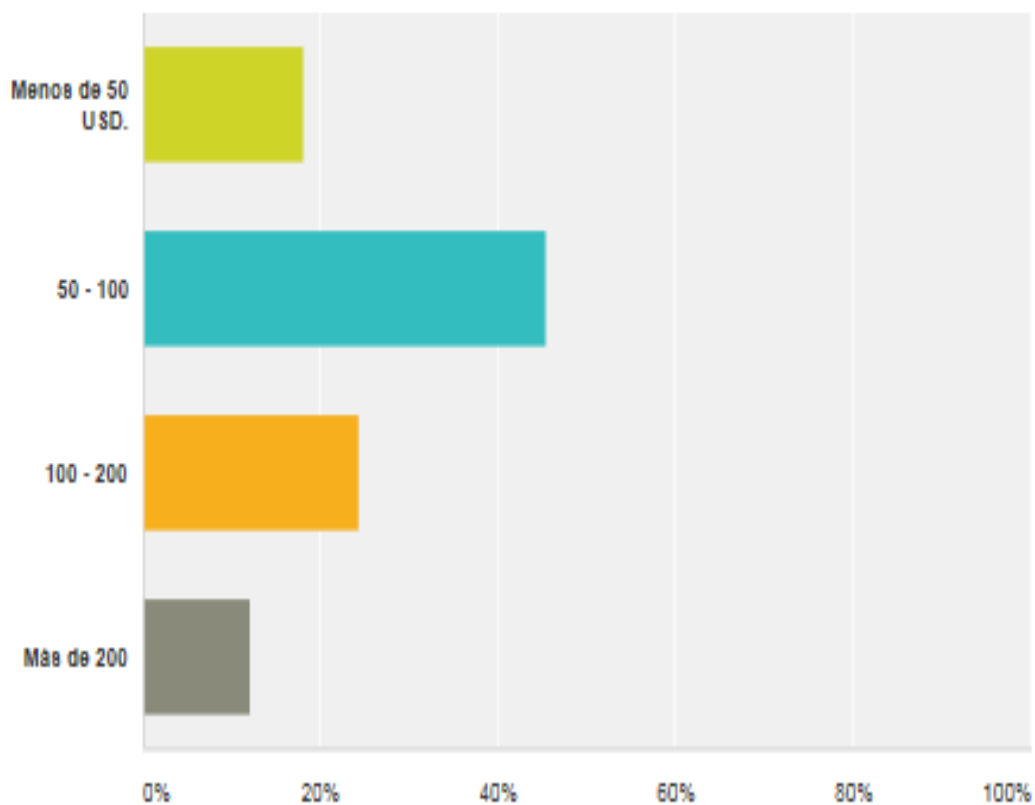


## ANEXO 5. RESULTADOS DE LA ENCUESTA



## Aproximadamente, ¿Cuánto gasta mensualmente en ropa o accesorios?

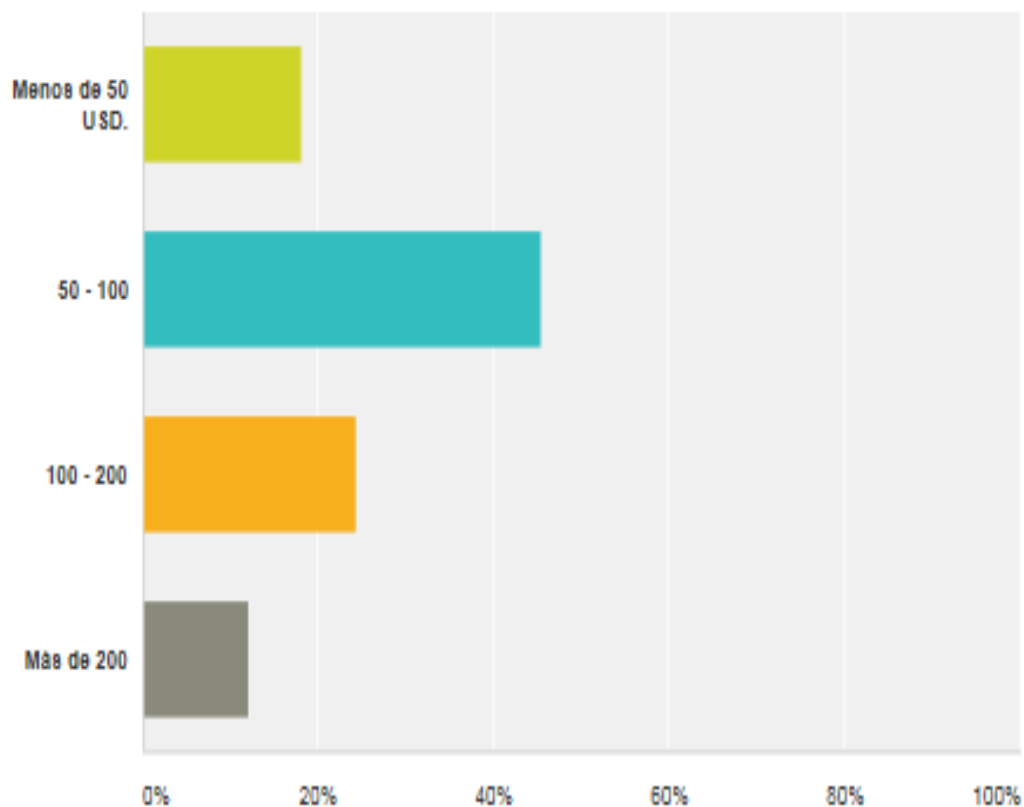
Respondido: 33 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Menos de 50 USD.	18,18% 6
50 - 100	45,45% 15
100 - 200	24,24% 8
Más de 200	12,12% 4
Total	33

## Aproximadamente, ¿Cuánto gasta mensualmente en ropa o accesorios?

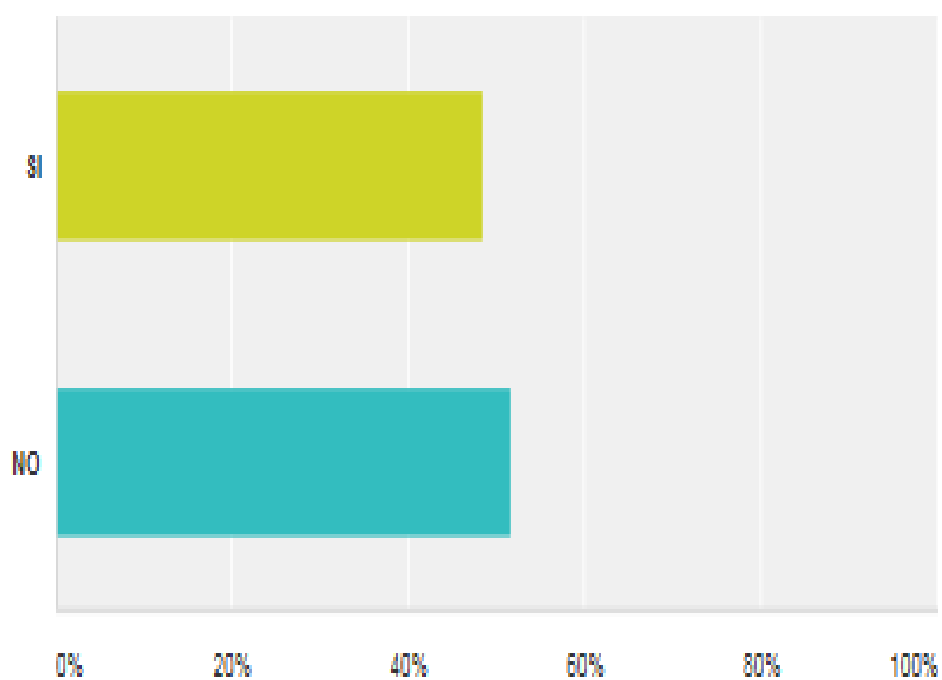
Respondido: 33 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Menos de 50 USD.	18,18% 6
50 - 100	45,45% 15
100 - 200	24,24% 8
Más de 200	12,12% 4
Total	33

## ¿Ha comprado ropa o accesorios a través del comercio electrónico nacional o internacional en el último año?

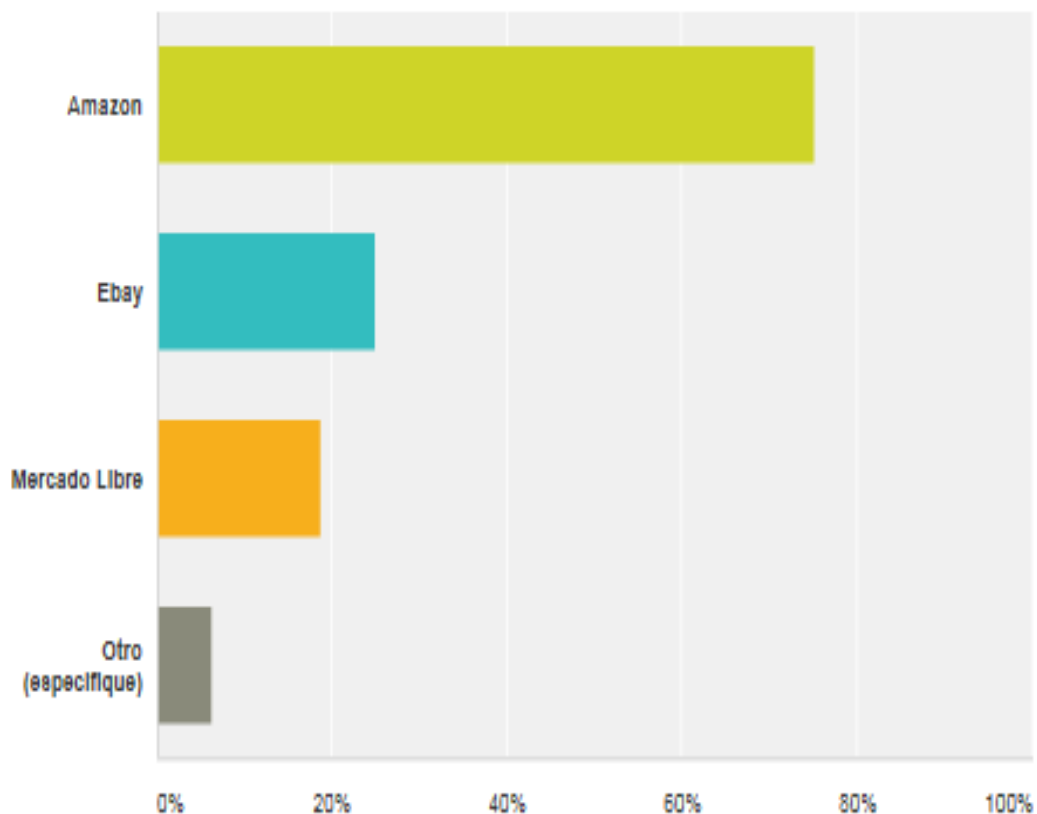
Respondido: 33 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
SI	48,48% 16
NO	51,52% 17
Total	33

## Si su respuesta es positiva ¿Qué lugar ha escogido?

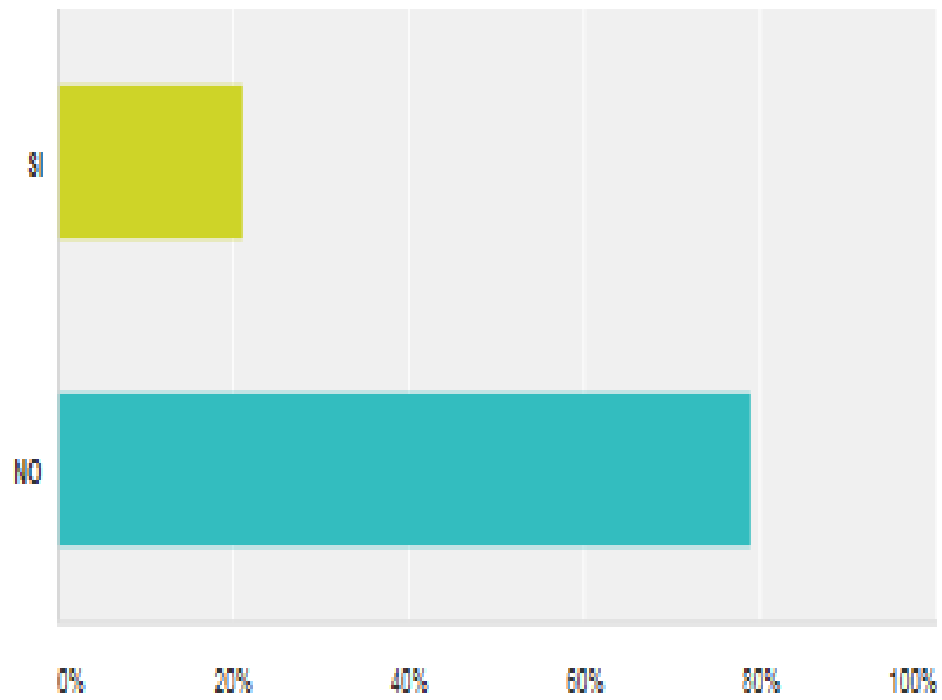
Respondido: 16 Omitido: 17



Opciones de respuesta	Respuestas
Amazon	75% 12
Ebay	25% 4
Mercado Libre	18,75% 3
Otro (especifique)	6,25% 1
Total de encuestados: 16	

## ¿Ha comprado alguna vez ropa o accesorios usados?

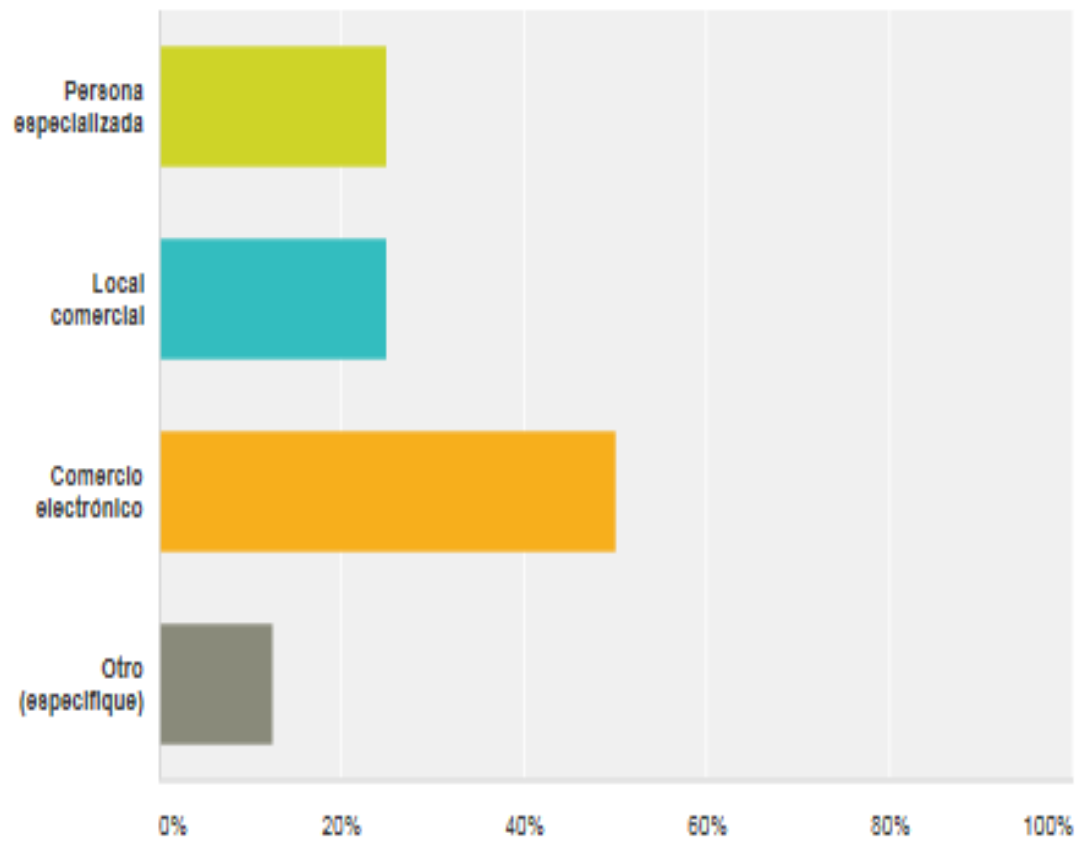
Respondido: 33 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
SI	21,21% 7
NO	78,79% 26
Total	33

## Si su respuesta es positiva, ¿En dónde?

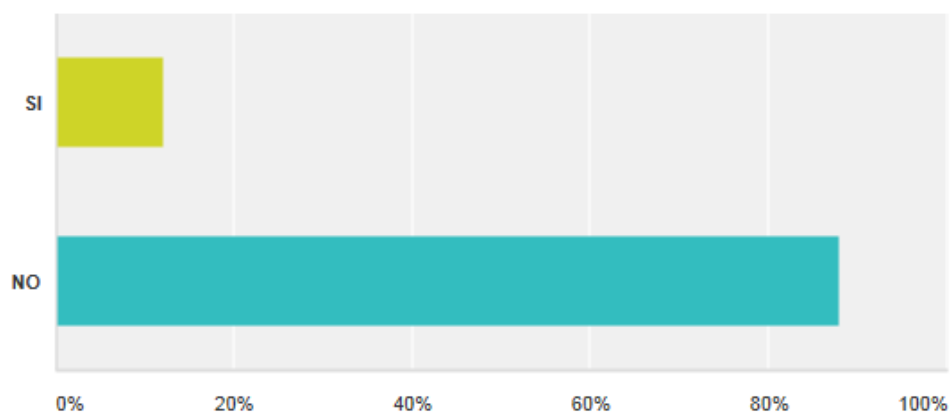
Respondido: 8 Omitido: 25



Opciones de respuesta	Respuestas
Persona especializada	25% 2
Local comercial	25% 2
Comercio electrónico	50% 4
Otro (especifique)	12,50% 1
Total de encuestados: 8	

**¿Conoce usted en donde comprar ropa y accesorios especiales (ropa de uso ocasional, de marca, vestidos de noche, vestidos de novia, carteras, bisutería, etc.) de segunda mano a través del comercio electrónico en el país?**

Respondido: 33 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
SI	12,12% 4
NO	87,88% 29
Total	33



## Si su respuesta es positiva, ¿En dónde?

Respondido: 4 Omitido: 29

● Respuestas (4)

☁ Análisis de texto

📁 Mis categorías

Categorizar como... ▾

Filtrar por categoría ▾

Buscar respuestas



Mostrando 4 seleccionadas

**Amazon**

25/10/2013 22:26 [Ver las respuestas del encuestado](#)

---

**Mercado libre ecuador**

25/10/2013 15:01 [Ver las respuestas del encuestado](#)

---

**Amazon**

25/10/2013 13:26 [Ver las respuestas del encuestado](#)

---

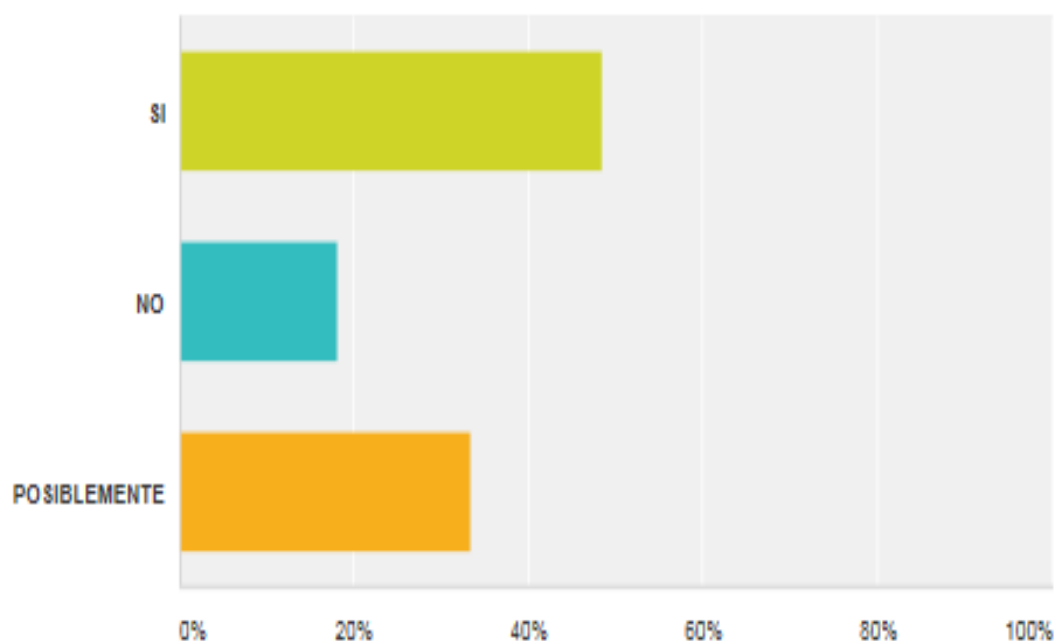
**Mercado Libre**

25/10/2013 12:55 [Ver las respuestas del encuestado](#)

---

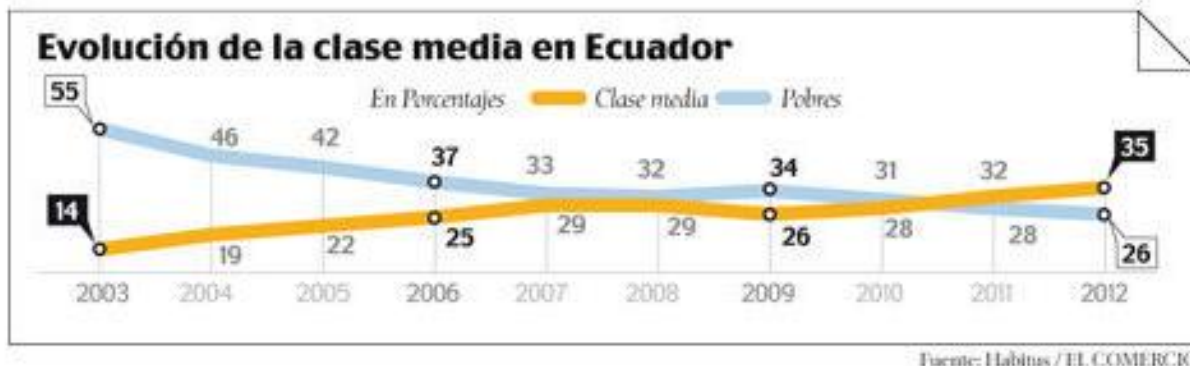
**¿Compraría usted ropa o accesorios de segunda mano, en el país, que hayan pasado por un estricto proceso de control y selección a través del comercio electrónico?**

Respondido: 33 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
SI	48,48% 16
NO	18,18% 6
POSIBLEMENTE	33,33% 11
Total	33

## ANEXO 6. EVOLUCION DE LA CLASE MEDIA EN ECUADOR



## ANEXO 7. DEFINICION DE ROLES Y FUNCIONES

**DIRECTORIO:** La responsabilidad principal del directorio es marcar el rumbo de la empresa. Sus funciones claves son las siguientes:

- Elaborar políticas y procedimientos, implementando continuamente sistemas de organización e información.
- Monitoriar los indicadores necesarios para tener una visión global e integradora de la empresa.
- Desarrollar las estrategias necesarias para el desarrollo continuo del negocio.

**GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO:** Será el encargado de gestionar y supervisar los recursos económicos y financieros de la empresa para conseguir las mejores condiciones de costos, liquidez y riesgo. Sus funciones principales son:

- Diseñar y controlar las estrategias financieras de la empresa.
- Manejar las tareas de contabilidad, tesorería y análisis financiero.
- Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados.

- Analizar, definir y dirigir las inversiones de la empresa.
- Elaborar información para presentar al directorio.
- Manejar las relaciones externas de la empresa: bancos, proveedores, SRI entre otras

**GERENTE DE OPERACIONES:** La principal responsabilidad del cargo es asegurar el funcionamiento y desarrollo de las operaciones cotidianas de la empresa: Sus funciones son:

- Diseñar y controlar las estrategias referentes a la operatividad del negocio.
- Analizar, definir y dirigir todo lo referente a la operación.
- Elaborar información para presentar al directorio.
- Manejar las relaciones internas de la empresa: personal de planta y logístico (tercerizado).

**ESPECIALISTA EN DISEÑO Y CALIDAD:** Tendrá la responsabilidad de analizar cada prenda dentro de los parametros de calidad previamente establecidos, asegurando que el producto llegue a manos del cliente en las mejores condiciones. Sus funciones seran:

- Desarrollar métodos y practicas para controlar la calidad de cada prenda que ingresa a la pagina web.
- Trabajar en equipo con el administrador de la pagina web, asegurando que la información sobre talla, materiales de fabricacion, marca, estado de la prenda , precio estatus del pedido etc. den la información requerida al consumidor.
- Elaborar la información necesaria para el gerente de operaciones.

**ADMINSTRADOR DE PAGINA WEB:** Será el responsable del mantenimiento y desarrollo del sitio web de la empresa. Sus funciones seran:

- Mantener actualizada la pagina diariamente.
- Ingresar la información designada dentro de los parametros determinados.

- Mantener la arquitectura y la estructura del sitio web de manera creativa, asegurando los estandares de calidad preestablecidos.
- Trabajo en equipo con la diseñadora de calidad.
- Manejo de las relaciones externas con publicistas y diseñadores graficos tercerizados
- Elaborar la información necesaria para el gerente de operaciones.

## ANEXO 8. HOJAS DE VIDA

### PAOLA VINTIMILLA MOSCOSO

Fecha Nacimiento: 29 de agosto 1971

paolavintimilla@yahoo.com

#### **Perfil profesional**

Comunicadora y Diseñadora de modas

#### **Experiencia profesional**

\* *Conductora*

Programa "Complicidades" Ecuavisa

1992 - 1995

\* *Conductora y reportera*

Noticiero de RTS

1995 - 1998

\* *Presentadora de los dos noticieros del canal.*

Agenda del Presidente de la República

Enero 1999 - Enero 2000

\* *Manejo la agenda nacional del Presidente, en coordinación con los Ministerios*

Alameda Plaza (Apart Hotel)

2000 - 2001

\* *Gerente de Ventas*

Programa "Telebingo" RTS

2000 - 2001

\* *Animadora del programa concurso*

Programa "Gente" Telerama

2005 - 2007

\* *Presentadora del programa de variedades*

Programa "En la Mañana" Radio Majestad

Febrero 2007 - Enero 2010

\* *Conductora*

Programa "Así Somos" Ecuavisa

Enero 2010 - Diciembre 2012

\* *Conductora y reportera.*

Cápsulas "Mundo Familia" Radio FM Mundo

Enero 2010 - Actualidad

\* *Conductora*

Cápsulas sobre temas de hijos, pareja, familia.

Programa "Historia Secreta Quito" HistoryChannel2011

#### **Otros**

Reina de Quito 1991 - 1992

Miss Sudamérica y Rostro más bello. 2003 - 2004

Imagen para Latinoamérica de Wella 1993 - 1995

Imagen para Latinoamérica de Érika 2010 - 2011

Imagen de varias marcas

Diners, Gustadina, Nestle, Umco, Ultra Magic Light, Harina Ya, entre otras.

**MONICA VINTIMILLA MOSCOSO**

**FECHA DE NACIMIENTO:** 09 de octubre de 1965

**RESIDENCIA:** Quito

**EDUCACION SUPERIOR:**

**TERCER NIVEL** Pontificia Universidad Católica del Ecuador del Ecuador (PUCE)

TITULO OBTENIDO: Lcda. Enfermería

**CUARTO NIVEL** Universidad San Francisco de Quito (USFQ)

TITULO OBTENIDO: Candidata Maestría en Administración de empresas (MBA)

**EXPERIENCIA LABORAL**

**1976 - 1978** “EL BOTON”; Almacén especializado en la comercialización de botones, hilos, lanas y todo material para costura y manualidades. Cargo: Vendedora de Mostrador.

**1985 -1987** CORPORACION FAVORITA; Encargada de la venta especializada en islas de útiles escolares y perfumería. Cargo: Cajera / Vendedora de fin de semana.

**1988 -1993** ARTE OVEJA; Encargada de venta personalizada de sacos para hombre mujer y niño Cargo: Vendedora

**1993 a la fecha** NEGOCIO INDEPENDIENTE; Comercialización de prendas de vestir, accesorios, bisutería y joyería de distribuidores nacionales e internacionales.

Personal a cargo: 3 vendedoras por comisión.

**1990 - 1999** XEROX DEL ECUADOR C.A. Cargo: Gerente de Administración de Clientes.

**1999 a la fecha** ACERIA DEL ECUADOR C.A. ADELCA Cargo: Gerente Nacional de Crédito y Cobranzas.

## ANEXO 9. EMBALAJE Y MUESTRARIO DE ROPA EN LA WEB



Marca: Guess  
 Talla: 8  
 Color: Negro  
 Material:  
 60% Poliéster;  
 35 %Viscose;  
 5% Spandex  
 Fabricación: Sri Lanka

80.00



Marca: Carolina Herrera  
 Material: 100% Seda  
 Fabricación: India  
 Dimensiones:  
 Largo 60 cm.  
 Ancho 60 cm.

60,00

USADO  
 COMO  
 «NUEVO»



Marca: Louis Vuitton  
 Material: Cuero  
 Color: Tomate claro  
 Cierre: Magnético  
 Fabricación: Francia  
 Dimensiones:  
 Largo: 35 cm  
 Ancho: 60 cm

200,00





## ANEXO 10. INDICADORES DE GESTIÓN

### Área de diseño y calidad

<b><u>Objetivo:</u></b>	1) Enviar la prenda al área de administración de página web en 24 horas desde que se la recibe
Sentido:	Conseguir eficiencia
Frecuencia:	Diaria
Frecuencia de análisis:	Mensual
Responsable del análisis:	Administrador General
Procedimiento de cálculo:	Fecha de ingreso de la prenda versus fecha de entrega al área de administración

<b><u>Objetivo:</u></b>	2) Enviar prenda con "checklist" sin omisiones, ni errores
Sentido:	Conseguir satisfacción de cliente
Frecuencia:	Cada venta
Frecuencia de análisis:	Cada venta
Responsable del análisis:	Administrador general
Procedimiento de cálculo:	Encuesta de satisfacción de cliente enfocada a descripción de la prenda

### Área de administración de la web

<b><u>Objetivo:</u></b>	1) Fotografiar la prenda con todos los detalles requeridos y especificaciones dadas
Sentido:	Conseguir calidad fotográfica en página (zoom +/-, apertura, rapidez de carga)
Frecuencia:	Cada venta
Frecuencia de análisis:	Cada venta
Responsable del análisis:	Administrador general
Procedimiento de cálculo:	Encuesta de satisfacción de cliente enfocada a la calidad fotográfica.

<b><u>Objetivo:</u></b>	2) Mantener la página web actualizada y de fácil manejo
Sentido:	Conseguir satisfacción de cliente
Frecuencia:	Cada venta
Frecuencia de análisis:	Cada venta
Responsable del análisis:	Administrador general

Procedimiento de cálculo: Encuesta de satisfacción de cliente enfocada a facilidad de manejo y número de ingresos a la página.

### **Administrador General**

**Objetivo:** 1) Cumplir el presupuesto de ventas asignado

Sentido: Maximizar la venta

Frecuencia: Mensual

Frecuencia de análisis: Mensual

Responsable del análisis: Directorio

Procedimiento de cálculo: Ventas versus proyección de ventas

**Objetivo:** 2) Cumplir con el rendimiento esperado por accionistas

Sentido: Maximizar la rentabilidad

Frecuencia: Mensual

Frecuencia de análisis: Mensual

Responsable del análisis: Directorio

Procedimiento de cálculo: ROE

## ANEXO 11.GASTOS INICIALES

GASTOS INICIALES				
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	
			UNITARIO	TOTAL
<b>1.1 MAQUINARIA Y EQUIPOS</b>				
Plancha industrial	Unidad	1	\$ 1.200	1.200,00
Perchas para almacenaje	Global	20	\$ 250	5.000,00
Equipo de fotografía	Unidad	1	\$ 1.500	1.500,00
<b>TOTAL DE MAQUINARIA Y EQUIPOS</b>				<b>7.700,00</b>
<b>1.2 EQUIPOS COMPUTACION</b>				
Computadoras	Unidad	3	\$ 600	1.800,00
Impresoras	Unidad	1	\$ 250	250,00
Central Telefónica	Unidad	1	\$ 300	300,00
<b>TOTAL DE EQUIPOS DE COMPUTACION</b>				<b>2.350,00</b>
<b>1.3 UTENSILLOS, SEGURIDAD, ETC.</b>				
Kit de camara de seguridad	Unidad	1	\$ 400	400,00
Sistema e instalación de alarma de seguridad	Global	1	\$ 500	500,00
Ropa de trabajo	Global	1	\$ 400	400,00
Artículos de limpieza	Global	1	\$ 200	200,00
Fundas de Embalaje con logo	Unidad	1000	\$ 0,70	700,00
Suministros y Papelería	Global	1	\$ 200	200,00
Extintores	Unidad	3	\$ 80	240,00
<b>TOTAL DE UTENSILLOS, SEGURIDAD, ETC.</b>				<b>2.640,00</b>
<b>1.4 MUEBLES Y ENSERES</b>				
Estación de trabajo	Unidad	3	\$ 800	2.400,00
Mesas de trabajo	Unidad	2	\$ 250	500,00
Perchas para almacenaje	Global	1	\$ 1.500	1.500,00
<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>				<b>4.400,00</b>
<b>1.5 SOFTWARE</b>				
Software especializado de Fotografía	Unidad	1	\$ 800	800,00
Software especializado de Fotografía II	Unidad	1	\$ 400	400,00
Licencia de equipos	Global	3	\$ 200	600,00
<b>TOTAL DE SOFTWARE</b>				<b>1.800,00</b>
<b>1.6 ARRIENDO</b>				
Arriendo Casa	Global	1	\$ 500	500,00
Garantía de casa ( dos meses)	Global	1	\$ 1.000	1.000,00
<b>TOTAL ARRIENDO</b>				<b>1.500,00</b>
<b>1.7 TRAMITES LEGALES Y DE CONSTITUCIÓN</b>				
Gastos de Constitución	Unidad	1	\$ 1.500	1.500,00
Afiliaciones	Global	1	\$ 250	250,00
RUC	Unidad	1	\$ 100	100,00
Honorarios Profesionales	Unidad	1	\$ 400	400,00
<b>TOTAL TRAMITES LEGALES Y DE CONSTITUCIÓN</b>				<b>2.250,00</b>
<b>1.8 VARIOS</b>				
Diseño de página web	Unidad	1	\$ 2.500	2.500,00
Material Publicitario	Global	1	\$ 5.000	5.000,00
Seguros Contra incendio y robo	Unidad	1	\$ 1.500	1.500,00
Varios 5% del presupuesto	Global	1	\$ 1.500	1.500,00
<b>TOTAL VARIOS</b>				<b>10.500,00</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>				<b>20.831,41</b>
<b>TOTAL</b>				<b>53.971,41</b>

## ANEXO 12. ESTADO DE RESULTADOS

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ventas</b>					
Ingreso Total de ventas	104.580,00	118.415,93	134.082,36	151.821,46	171.907,44
<b>Total de Ventas</b>	<b>104.580,00</b>	<b>118.415,93</b>	<b>134.082,36</b>	<b>151.821,46</b>	<b>171.907,44</b>
<b>Costo de ventas</b>					
Costo de personal operativo	18.440,00	20.240,00	20.369,60	20.369,60	20.369,60
Costo distribución	8.711,51	8.992,90	9.283,37	9.583,22	9.892,76
<b>Total de costos</b>	<b>27.151,51</b>	<b>29.232,90</b>	<b>29.652,97</b>	<b>29.952,82</b>	<b>30.262,36</b>
<b>Gastos Administrativos</b>					
Salarios Administrativos	15.140,00	16.748,00	16.748,00	16.748,00	16.748,00
Tercerización de mensajería	6.000,00	6.193,80	6.393,86	6.600,38	6.813,57
Arriendo casa	6.000,00	6.193,80	6.393,86	6.600,38	6.813,57
Servicios básicos	4.800,00	4.955,04	5.115,09	5.280,31	5.450,86
Suministros y materiales	2.400,00	2.477,52	2.557,54	2.640,15	2.725,43
Seguros	1.800,00	1.858,14	1.918,16	1.980,11	2.044,07
Depreciación	1.203,23	1.203,23	1.203,23	120,00	120,00
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>37.343,23</b>	<b>39.629,53</b>	<b>40.329,73</b>	<b>39.969,33</b>	<b>40.715,51</b>
<b>Gastos de Venta</b>					
Publicidad y Promoción	5.000,00	5.500,00	6.050,00	6.655,00	7.320,50
<b>Total Gastos de Venta</b>	<b>5.000,00</b>	<b>5.500,00</b>	<b>6.050,00</b>	<b>6.655,00</b>	<b>7.320,50</b>
<b>Gastos Financieros</b>					
Interes Prestamo a Largo Plazo	1.994,42	1.276,59	471,71	0,00	0,00
<b>Total de Gastos Financieros</b>	<b>1.994,42</b>	<b>1.276,59</b>	<b>471,71</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Utilidad neta antes de impuesto</b>	<b>33.090,84</b>	<b>42.776,92</b>	<b>57.577,95</b>	<b>75.244,30</b>	<b>93.609,07</b>
Participación a Trabajadores	4.963,63	6.416,54	8.636,69	11.286,65	14.041,36
Impuesto a la Renta	6.841,21	9.130,07	12.563,37	16.553,75	20.594,00
<b>Utilidad después de impuestos</b>	<b>21.286,00</b>	<b>27.230,31</b>	<b>36.377,88</b>	<b>47.403,91</b>	<b>58.973,72</b>
<b>Reservas Legales (deterioro)</b>	<b>2.128,60</b>	<b>2.723,03</b>	<b>3.637,79</b>	<b>4.740,39</b>	<b>5.897,37</b>
<b>Utilidad o pérdida en el Periodo</b>	<b>19.157,40</b>	<b>24.507,28</b>	<b>32.740,10</b>	<b>42.663,52</b>	<b>53.076,34</b>
<b>% Margen neto</b>	<b>18%</b>	<b>21%</b>	<b>24%</b>	<b>28%</b>	<b>31%</b>