



FACULTAD DE POSGRADOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA TIENDA DE
COMERCIALIZACIÓN DE ROPA USADA Y ACCESORIOS EN LA CIUDAD
DE QUITO.

AUTOR

Nelson Hernán Galarza Lanas

AÑO

2018



FACULTAD DE POSGRADOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA TIENDA DE
COMERCIALIZACIÓN DE ROPA USADA Y ACCESORIOS EN LA CIUDAD DE
QUITO.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magister en Mercadotecnia con mención
Gerencia de Marca.

Profesor Guía
MBA. Ernesto Nicolás Tassara Muñoz

Autor
Nelson Hernán Galarza Lanas

Año
2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo Plan de negocios para la implementación de una tienda de comercialización de ropa usada y accesorios en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Nelson Hernán Galarza Lanas, en el semestre 2018-2 orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Ernesto Nicolás Tassara Muñoz
Master en Administración de Empresas
C.I.: 1708544927

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la implementación de una tienda de comercialización de ropa usada y accesorios en la ciudad de Quito, del estudiante Nelson Hernán Galarza Lanas, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

José Patricio Torres Fernández
Master en Administración de Empresas
C.I.: 1713222410

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Nelson Hernán Galarza Lanas

C.I.: 1716138407

RESUMEN

Brindar alternativas de negocios que se enfoquen en la reutilización de materias primas y por ende se alineen a las nuevas tendencias del mercado en donde la conservación del medio ambiente juega un papel importante no es muy común en el Ecuador. Normalmente la sociedad está acostumbrada a seguir patrones de consumo definidos que se han utilizado por mucho tiempo. La moda además de definirse como una tendencia de combinar prendas y accesorios para satisfacer una de las principales necesidades de los seres humanos (la vestimenta), es un fenómeno mundial que a través de la globalización impacta directamente en la cultura de determinadas regiones. En la última década negocios no tradicionales que se dedican a la comercialización de bienes de segunda mano han tomado fuerza a nivel mundial, dado a que los consumidores rompen paradigmas a través de un desarrollo de conciencia global que los identifica como diferentes y responsables. Es por eso que surge la oportunidad de desarrollar una tienda especializada que se enfoque en la comercialización de ropa y accesorios nuevos y usados que se encuentren en buenas condiciones. A través de un estudio de mercado se ha identificado que existe potencial dentro de la ciudad de Quito para implementar un establecimiento que ofrezca estas características, enfocándose en un mercado no atendido que busca distintas alternativas al momento de adquirir prendas y accesorios de vestir. Con un enfoque de responsabilidad social y ambiental “Second Chance Store” quiere convertirse en un referente en la industria a través de la creación de una marca que se caracterizará por ser la primera tienda especializada de carácter formal de comercialización de prendas y accesorios de segunda mano, en donde acompañado de estrategias digitales se iniciará una construcción de marca que se identifique con nuestros clientes.

ABSTRACT

Providing alternatives business that focus on the reuse of raw materials and therefore align with new market trends where environmental conservation plays an important role is not very common in Ecuador. Normally, society is used to following defined consumption patterns that have been used for a long time. Fashion, besides being defined as a tendency to combine clothes and accessories to satisfy one of the main needs of human beings (clothing), is a global phenomenon that, through globalization, directly impacts the culture of certain regions. In the last decade, non-traditional businesses dedicated to the commercialization of second-hand goods have gained strength worldwide, given that consumers break paradigms through a development of global awareness that identifies them as different and responsible. That is why the opportunity arises to develop a specialized store that focuses on the commercialization of new and used clothing and accessories in good condition. Through a market study, it has been identified that there is potential within the city of Quito to implement an establishment that offers these characteristics, focusing on an unattended market that seeks different alternatives when purchasing clothing and clothing accessories. With a focus on social and environmental responsibility "Second Chance Store" wants to become a referent in the industry through the creation of a brand that will be characterized as the first specialized store of formal character for the sale of second-hand clothing and accessories, where accompanied by digital strategies will start a brand building that identifies with our customers.

ÍNDICE

1. Análisis de la industria	1
1.1. Generalidades y coyuntura	1
1.1.1. Antecedentes.....	2
1.2. Objetivos	5
1.2.1. Objetivo general.....	5
1.2.2. Objetivos específicos	5
1.3. La industria, la compañía y los productos o servicios	5
1.3.1. La industria	5
1.3.2. Código industrial internacional uniforme.	6
1.3.3. Descripción del sector.....	6
1.4. Tendencias	7
1.5. Estructura de la industria.....	8
1.6. Cadena de valor	8
1.6.1. Actividades primarias.....	8
1.6.2. Actividades de apoyo.....	9
1.7. Factores Económicos y regulatorios (PEST)	9
1.7.1. Político.....	9
1.7.2. Económico.....	9
1.7.3. Social.....	10
1.7.4. Tecnológico	11
1.8. Canal de distribución	11
1.9. Las 5 fuerzas de PORTER.....	12
1.9.1. Poder de negociación de proveedores.....	12
1.9.2. Poder de negociación de los clientes	13
1.9.3. Rivalidad entre empresas competidoras	13
1.9.4. Amenaza de sustitutos.....	14
1.9.5. Amenaza de nuevos entrantes	15
1.10. La Compañía y el concepto del negocio.....	15

1.10.1. Modelo de negocio	15
1.10.2. Estructura legal de la empresa	16
1.10.3. Filosofía empresarial.....	16
1.11. El producto o servicio.....	17
1.12. Análisis FODA	18
2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	23
2.1. Justificación.....	23
2.2. Definición del problema	23
2.2.1. Problema de gerencia.....	23
2.2.2. Problema de investigación de mercados	24
2.3. Objetivo de la investigación	24
2.3.1. Objetivo Principal.....	24
2.3.2. Objetivos Secundarios	24
2.4. Necesidades y fuentes de información	24
2.4.1. Fuentes para la recolección de información	24
2.5. Diseño de la investigación	25
2.6. Mercado relevante y cliente potencial	25
2.6.1. Mercado objetivo	25
2.6.2. Segmentación del mercado	26
2.7. Técnicas de investigación cuantitativa	27
2.7.1. Encuestas.....	27
2.8 Técnicas de investigación cualitativa.....	33
2.8.1. Grupos focales.....	33
2.9. Tamaño del mercado	37
2.9.1. Demanda	37
2.9.2. La competencia y sus ventajas	37
2.10. Evaluación del mercado durante implementación.....	39
2.11. Oportunidad del negocio	39

3. MERCADEO	41
3.1. Situación Actual del Marketing	41
3.1.1. Descripción del mercado	41
3.1.2. Reseñas del producto	42
3.2. Estrategias de Marketing	42
3.2.1. Estrategias de posicionamiento	42
3.2.1.1. Mapa de Posicionamiento	43
3.2.1.2. Declaración de Posicionamiento	44
3.2.2. Marketing Mix	44
3.2.2.1. Producto	44
3.2.2.2. Precio	47
3.2.2.3. Plaza	48
3.2.2.4. Promoción	49
4. PLAN DE OPERACIONES	51
4.1. Estrategia de operaciones	51
4.1.1. Características técnicas	51
4.2. Ciclo de operaciones	52
4.3. Flujo de procesos	53
4.4. Requerimiento de equipos y herramientas	53
4.5. Instalaciones y mejoras	54
4.6. Localización geográfica y requerimientos de espacio físico ..	55
4.7. Aspectos regulatorios y legales	56
4.7.1. Aspectos tributarios:	56
4.7.2. Aspectos municipales:	56
4.6.3. Aspectos laborales:	56
5. PLAN FINANCIERO	57
5.1. Inversión inicial	57
5.2. Fuentes de ingresos	58
5.2.1. Tendencia de ventas por mes / total SKU:	58

5.3. Costos fijos, variables	59
5.3.1. Costos fijos	59
5.3.2. Costos variables	59
5.4. Margen bruto y margen operativo	60
5.5. Flujo de caja, índices y viabilidad	60
5.6. Evaluación	61
5.6.1. Calculo del costo de capital apalancado	61
5.6.2. Valor actual neto (VAN)	62
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
6.1. Conclusiones.....	63
6.2. Recomendaciones	64
REFERENCIAS	65
ANEXOS	69

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de negocio	16
Figura 2. Matriz Interna - Externa.....	22
Figura 3. Diseño de la Investigación	25
Figura 4. Mercado Objetivo	25
Figura 5. Mercado Objetivo 1	26
Figura 6. Mercado Objetivo 2	26
Figura 7. Pregunta 1 Investigación.....	27
Figura 8. Pregunta 2 Investigación.....	28
Figura 9. Pregunta 3 Investigación.....	28
Figura 10. Pregunta 4 Investigación.....	29
Figura 11. Pregunta 5 Investigación	29
Figura 12. Pregunta 6 Investigación	30
Figura 13. Pregunta 7 Investigación	30
Figura 14. Pregunta 8 Investigación.....	31
Figura 15. Pregunta 8 Detalle	31
Figura 16. Pregunta 9 Investigación.....	31
Figura 17. Pregunta 9 Detalle	32
Figura 18. Pregunta 10 Investigación	32
Figura 19. Pregunta 10 Detalle	32
Figura 20. Resultados grupo focal 1	34
Figura 21. Resultados grupo focal 2.....	35
Figura 22. Resultados grupo focal 3.....	35
Figura 23. Amigui.....	38
Figura 24. Amigui.....	38
Figura 25. Competencia	41
Figura 26. Mix Ventas Online	42
Figura 27. Estrategia de Marketing	43
Figura 28. Mapa de posicionamiento	43
Figura 29. Mix de marketing.....	45
Figura 30. Manual de manejo.....	46

Figura 31. Buyer persona.....	46
Figura 32. Método de pago	47
Figura 33. Ubicación	48
Figura 34. Ecosistema Digital.....	50
Figura 35. Organigrama	51
Figura 36. Ciclo de operaciones.....	52
Figura 37. Flujo de procesos.....	53
Figura 38. Lay out tienda	55
Figura 39. Ventas.....	58
Figura 40. Flujo de caja.....	61

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Gasto de consumo por hogar en Ecuador	1
Tabla 2. Exportadores de ropa de segunda mano.....	4
Tabla 3. Gasto de consumo por hogar en Ecuador	6
Tabla 4. Matriz EFI.....	21
Tabla 5. Matriz EFE	22
Tabla 6. Datos focos grupales.....	34
Tabla 7. Potencial	40
Tabla 8. Escenario 1	40
Tabla 9. Escenario 2	40
Tabla 10. Inversión Inicial.....	57
Tabla 11. Estructura de capital.....	57
Tabla 12. Fuentes de ingreso.....	58
Tabla 13. Costos fijos.....	59
Tabla 14. Sueldos	59
Tabla 15. Costos variables.....	60
Tabla 16. Márgenes	60
Tabla 17. Costos.....	62
Tabla 18. Valoración	62

1. Análisis de la industria

1.1. Generalidades y coyuntura

Los efectos de la crisis mundial sumados al declive del precio del barril del petróleo han golpeado a la economía ecuatoriana de manera importante. Esto ha obligado al gobierno local a realizar ajustes y tomar decisiones de carácter político -económicas principalmente. El fuerte endeudamiento con entidades locales e internacionales y la falta de liquidez en la economía del país generan dudas y especulación con un panorama que proyecta un 2017 donde la recesión se sentirá de forma más aguda y vendrá acompañada de las consecuencias positivas y negativas del fin de un ciclo político de 10 años. (Peralta, 2016)

Según la encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares urbanos y rurales (ENIGHUR), Encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares urbanos y rurales. Se la realizó a 40.932 viviendas, en 24 provincias del país. (Youtube., s.f.) realizada en el mes de abril del 2011 los ecuatorianos destinan alrededor de un 8% (7,95%) del total de su gasto corriente mensual en la adquisición de prendas de vestir y calzado, siendo esta categoría una de las que mayor rubro representan, superada únicamente por alimentos y bebidas no alcohólicas, transporte y adquisición de bienes y servicios diversos.

Tabla 1.

Gasto de consumo por hogar en Ecuador

Divisiones	Gasto corriente mensual (\$)	%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	\$ 584.496.341	24,42%
Transporte	\$ 349.497.442	14,60%
Bienes y servicios diversos	\$ 236.381.682	9,88%
Prendas de vestir y calzado	\$ 190.265.816	7,95%
Restaurantes y hoteles	\$ 184.727.177	7,72%
Salud	\$ 179.090.620	7,48%
Alojamiento, agua, electricidad, gas	\$ 177.342.239	7,41%
Muebles, artículos para el hogar	\$ 142.065.518	5,94%
Comunicaciones	\$ 118.734.692	4,96%
Recreación y cultura	\$ 109.284.976	4,57%
Educación	\$ 104.381.478	4,36%
Bebidas alcohólicas, tabaco	\$ 17.303.834	0,72%
Gasto de consumo del hogar	\$ 2.393.571.816	100,00%

Actualmente y desde mediados del año anterior la economía del país ha sufrido un estancamiento que se debe básicamente al declive del precio del barril del petróleo. (El Universo, 2016). Esto impacta de manera directa al bolsillo del consumidor, haciéndole tomar alternativas en cuanto a priorización de gastos. Las personas tienen como principal premisa el ahorro y buscan alternativas en donde el nivel de gasto sea controlado, convirtiendo al factor precio en el eje fundamental al momento de tomar decisiones de compra. Es por esto que la idea de implementar un negocio en donde la principal característica sea el ahorro acompañado de un precio conveniente toma fuerza en esta época.

1.1.1. Antecedentes

Las tendencias de consumo de ropa y accesorios están cambiando a nivel mundial. Según en el artículo del 06 de octubre del 2015 de Negocios100.com la “moda de segunda mano” es una industria que a través de los años se ha desarrollado de tal manera que llega a mover alrededor de \$16.000 millones al año. El beneficio que se entrega a los consumidores de este tipo de negocios se resume en otorgar dinero en efectivo o crédito para realizar una compra en el establecimiento a través de la venta de pertenencias que ya no utiliza.

Los shoppers comprador: aquel que cubre sus necesidades a través de la adquisición de bienes o servicios a cambio de un valor monetario, (El Economista, 2017) además de buscar nuevas alternativas para satisfacer sus necesidades se empiezan a fijar en la responsabilidad social que existe detrás de las distintas marcas que adquieren. El ser amigable con el medio ambiente es muy valorado por el consumidor y los negocios de venta de segunda mano se alinean de manera perfecta, se disminuye el consumo de materias primas y la energía utilizada, ya que no se necesita producir prendas o accesorios nuevamente al momento de comercializarlos. (Oxfam, 2015)

En Ecuador y específicamente en la ciudad de Quito se han desarrollado muy pocos establecimientos de ropa y accesorios formales que ofrezcan un enfoque

no tradicional para el medio; adquirir productos de segunda mano, o una simple evolución de la denominada venta de garaje, deshacerse de bienes materiales que no se estén utilizando a cambio de un beneficio económico donde se trata de recuperar algo de dinero, para construir flujo de efectivo, (El Economista, 2017) que se enfoque en la simple premisa de que lo que no le sirve a una persona puede ser muy valioso para otra. ¿A cuántas personas les ha pasado que sin darse cuenta muchas veces acumula pertenencias que por distintas razones deja de utilizar? Es momento de brindar un beneficio de carácter monetario, donde se encontrarán artículos de calidad a un precio más conveniente que en otros establecimientos. Por esto en el presente trabajo se propone la implementación de un modelo de negocio de la vertical de retail en el cual se comercialice ropa y accesorios nuevos y usados en buenas condiciones.

El enfoque es atacar a dos segmentos que se caracterizan por ser disruptivos y que han tomado fuerza en la ciudad de Quito: Millennials buscan distintas alternativas al momento de adquirir productos o servicios, tienen un enfoque más descomplicado, quieren romper paradigmas de consumo para satisfacer sus necesidades; su objetivo es ser diferentes y obtener reconocimiento por ello. Se encuentran entre los 21 y 34 años y se los conoce como la generación del futuro, (Nielsen, 2016) y Expats extranjeros residentes en la ciudad de Quito. Buscan alternativas diferentes que se adapten a su estilo de vida, les llama mucho la atención un modelo de “intercambio comercial” en donde puedan obtener beneficios. Apoyan a proyectos locales ya que los hace sentir “socialmente responsables.” Existen alrededor de 55.000 extranjeros viviendo en la ciudad de Quito de los cuales el 95% provienen de Estados Unidos, (La Hora, 2017) Se realizó una investigación de carácter exploratorio en la ciudad de Quito, que tuvo como objetivo evaluar el interés y la aceptación de estos segmentos mencionados. El 80% de los encuestados argumentaron que están de acuerdo en realizar sus compras en establecimientos donde la comercialización se enfoque en productos de segunda mano. El 15% dijo que dependería de los beneficios y el tipo de productos que se tenga disponible. El 5% restante descarto

la idea ya que argumentan que no les gustaría utilizar algo que otra persona desechó.

Un estudio del Kings college de Londres argumenta que el mayor exportador de ropa de segunda mano es Estados Unidos, teniendo como principales destinatarios a países tales como:

Tabla 2.

Exportadores de ropa de segunda mano

	Millones	Mix
Canadá	104	25%
Chile	61	15%
Guatemala	55	13%
India	46	11%
Emiratos Árabes	30	7%
México	30	7%
Tanzania	23	6%
Honduras	23	6%
Angola	21	5%
República Dominicana	19	5%
	Latino América	46%

Es interesante que Latino América represente el 46% del total de estas exportaciones. Los mercados donde se venden estas prendas han reportado crecimientos acelerados.

En base a lo indicado el presente trabajo plantea un plan de negocio con las siguientes aristas importantes:

- Crear un modelo de negocio donde se comercialice ropa y accesorios nuevos y usados, basado en la premisa de qué se puede obtener beneficios monetarios por algo que no generaba valor al estar archivado.
- Crear una marca propia que acompañará al modelo de negocio a desarrollarse. Esta tendrá el reto de contar con un ADN lo suficientemente fuerte como para convertir al establecimiento en un category killer, término

que nace en Estados Unidos para referirse a establecimientos líderes de una categoría. Sus principales características: precios accesibles, productos de buena calidad con un alto surtido, imponen tendencias y se convierten en referentes en el período de 2 años. (Foromarketing, 2017)

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Formular un plan de negocios que determine el escenario de factibilidad de la implementación de una tienda con marca propia donde se comercialice ropa y accesorios nuevos y usados en la ciudad de Quito bajo un esquema de venta de segunda mano.

1.2.2. Objetivos específicos

- a. Describir un análisis de contexto y tendencias global a cerca del negocio de ropa de segunda mano, incluyendo además de manera específica para la ciudad de Quito una investigación de mercado de carácter cual – cuantitativo.
- b. Formular una arquitectura estratégica de la empresa y el modelo de negocio asociado a la venta de segunda mano.
- c. Formular la estrategia de Marketing para el negocio.
- d. Definir el esquema de operación del negocio
- e. Analizar y definir el plan financiero del negocio.

1.3. La industria, la compañía y los productos o servicios

1.3.1. La industria

En la presente sección se analizará las diferentes aristas macroeconómicas con el objetivo de canalizar todos los recursos disponibles de manera eficiente y

conocer la situación actual del mercado en el que se desarrollará el plan de negocios.

1.3.2. Código industrial internacional uniforme.

Dada la última Clasificación Industrial Uniforme de actividades económicas el negocio propuesto en este documento se desarrollará de la siguiente manera:

Tabla 3.

Gasto de consumo por hogar en Ecuador

Sección G	Comercio al por mayor y menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.
División G477	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas.
Grupo G4771	Venta al por menor de otros productos en comercios especializados
Clase G4771.12	Venta al por menor de accesorios de vestir como: guantes, corbatas, tirantes, incluye paraguas etc. en establecimientos especializados
Descripción G4771.12.01	Venta al por menor de accesorios de vestir en establecimientos especializados

Adaptado de (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017)

1.3.3. Descripción del sector

El sector retail, venta al por menor, o comercio minorista es fundamental en la economía ecuatoriana ya que contribuye a la generación de empleo dentro del país.

Existen alrededor de 1.053 empresas registradas dedicadas a la actividad comercial, siendo las empresas con enfoque al Comercio al por mayor las de mayor presencia con un 61%, dejando en segundo lugar a las empresas enfocadas al Comercio al por menor con un 26% a nivel nacional. Las dos

principales provincias del país; Pichincha y Guayas concentran la mayor cantidad de empresas con un total del 68%. (Ecuador en Cifras, 2015)

Dentro de las principales actividades económicas se encuentra la venta de alimentos, bebidas o tabaco (50,5%), otras actividades de comercio al por menor (23,3%), prendas de vestir, calzado y artículos de cuero (10,9%). Esta última actividad que se menciona a su vez emplea a un total de 97.000 personas generando ingresos de \$2.500 millones anuales. (INEC, 2012).

1.4. Tendencias

La adquisición de ropa no solo satisface la necesidad básica de vestimenta, sino que también refleja gustos y preferencias de las personas que la adquieren. Detrás de un atuendo se tiene toda una historia o identidad de por medio. En el Ecuador nuevas tendencias como la moda reciclada toma fuerza en los últimos años y nace a raíz de la concientización de las personas con la importancia de ser amigables con el medio ambiente. (WordPress, 2015)

Adicional a esto los canales más utilizados por los consumidores ecuatorianos para adquirir prendas de vestir son grandes almacenes y boutiques, que no son más que modelos de negocio retail o venta al por menor. El 60% de las preferencias de compra se realizan en estos establecimientos con una frecuencia promedio que oscila entre seis meses y un año. (Perspectiva, 2004). Sin embargo, a través de los años las ventas online han ampliado su mercado, captando una participación interesante que viene acompañada del desarrollo tecnológico y las facilidades de acceso a tecnología a través de dispositivos fijos y móviles en el país. La venta online en el país representa cerca de \$540 millones anuales. Entre los productos de mayor demanda se encuentra a electrodomésticos, ropa de diseñadores, zapatos entre otros. (Líderes, 2015).

1.5. Estructura de la industria

La industria manufacturera representa uno de los rubros más importantes en las ventas de la economía del Ecuador. Esta contribuye con el 23% del valor del total de las ventas registradas en el país. (Ecuador en Cifras, 2016)

A su vez la industria de venta al por menor de accesorios de vestir en establecimientos especializados es de carácter fragmentado. Actualmente existen cerca de 4.200 actores alrededor de país, los cuales tienen mayor concentración en la provincia de Pichincha (27%) y Guayas (17%) respectivamente. (Ecuador en cifras, 2012).

Adicionalmente esta actividad económica otorga más de 18.900 empleos a nivel nacional, siendo el género femenino el que se beneficia en mayor porcentaje ocupando 15.000 plazas de trabajo. (Sector Manufacturero, 2016)

Según la clasificación de relevancia de la industria manufacturera en Ecuador el sector de elaboración de prendas de vestir está categorizado dentro de un sector de relevancia alta, es decir; que las ventas de esta actividad concentran más del 1% de ventas del total de la manufactura del país. A esto se le debe sumar que este sector es altamente dinámico ya que las variaciones en las ventas influyen directamente en la cantidad de empleos y productividad del mismo por lo que el impacto que este ofrece a la economía del país es alto. (Ecuador en Cifras , 2016)

1.6. Cadena de valor

1.6.1. Actividades primarias

Para este caso en particular no existen actividades primarias que se relacionen directamente con la industria.

1.6.2. Actividades de apoyo

Actividad manufacturera de: ropa, calzado, comercio al por menor, prestación de bienes y servicios.

1.7. Factores Económicos y regulatorios (PEST)

1.7.1. Político

Ley arancelaria y salvaguardas: Con las medidas establecidas por parte del gobierno y en las cuales se graba un arancel a aquellos artículos o bienes de consumo que utilizan materias primas extranjeras los negocios locales se benefician, ganan mercado y se vuelven más competitivos.

Dada la característica del negocio a desarrollarse este es una gran oportunidad ya que las prendas a comercializarse al ser de segunda mano no serán sometidas a recargos arancelarios o salvaguardas. Así mismo se potenciará la producción a base de materias primas locales en caso de ser necesario.

1.7.2. Económico

Precio del petróleo: Siendo la principal actividad económica del país y con una producción diaria de 526.112 barriles (El Comercio, 2014) el precio del petróleo tiene un impacto directo sobre el desempeño económico del Ecuador. A enero 02 del 2017 el precio del barril cierra en \$53,72 (Banco central del Ecuador, 2017), reportando un decrecimiento de un 96% si es que se lo compara con un precio histórico de \$105,20 reportado en junio del 2013 (El Comercio, 2014).

Endeudamiento externo y gasto público: El gobierno ha recurrido en varias ocasiones a realizar un agresivo endeudamiento con distintos actores internacionales con el principal objetivo de sostener el alto gasto público. Esto a su vez genera que la obtención de préstamos o recursos para financiamiento de

negocios locales haya disminuido, con un impacto directo al enfriamiento de la economía local, en donde la falta de efectivo o circulante es obvia y se agudiza con el pasar del tiempo notándose una disponibilidad de recursos restringida.

Al ser un negocio en donde la principal característica sea adquirir bienes por un bajo desembolso existe la oportunidad de capitalizar a un mercado de consumidores que no requieran o puedan gastar demasiado dinero para adquirir ropa o accesorios ya que escatimarán sus gastos y darán prioridad a satisfacer otras necesidades principales priorizando la alimentación y salud.

1.7.3. Social

Confianza de consumidores: El impacto político y social tiene un efecto cascada inmediato sobre los consumidores ecuatorianos. El poco dinero que tengan que destinar a actividades económicas o el consumo de bienes o servicios que no sean de primera necesidad será menor y en cada decisión de compra serán cada vez más cautos, evitando gastar el dinero disponible en cosas innecesarias o que no les genere valor. El índice de confianza del consumidor en el Ecuador es de 40.1 puntos, 35% menos si se lo compara con un índice de 54 puntos a mediados de junio del año 2013(bonanza petrolera). (Banco Central del Ecuador, 2016)

Dentro de una economía donde la confianza de sus principales actores (consumidores) está quebrantada cualquier negocio o establecimiento puede correr riesgos, por lo que al ser este punto importante una amenaza se lo deberá tomar en cuenta en un análisis posterior (FODA) para diseñar una estrategia de contingencia.

Conciencia ambiental: Con el pasar de los años el negocio del reciclaje en el Ecuador se ha convertido en una actividad económica que genera alrededor de \$60 millones al año (CNN, 2016).Sin embargo el techo de esta actividad económica es amplio y se puede crecer. Hay muchos materiales que se ven

como basura, pero en realidad no lo son. Un excelente ejemplo de esto es la ropa de segunda mano que tiene una gran ventaja de carácter ambiental si es que se la compara con ropa que debe ser producida de cero en donde la utilización de materias primas y otros recursos no renovables como el agua son un mal necesario. A todos estos hechos se les tiene que sumar que la tendencia ecológica y social de los ecuatorianos no es la misma que años atrás. Las tendencias para vivir en un mundo sustentable a través de consumos responsables tienen mejor aceptación y van en alza (El Comercio, 2015). Es por esto lo mencionado anteriormente representa una gran oportunidad para que el negocio se vaya desarrollando en todas sus etapas atacando a un mercado que todavía no es atendido a plenitud.

1.7.4. Tecnológico

Penetración y crecimiento del internet: En el año 2015 y con una tendencia al alza cerca de un 47% de personas en el Ecuador tuvieron acceso a la web. (Andes, 2015). Esto se da principalmente por un incremento de uso en hogares como en instituciones educativas. Esto permite el desarrollo de negocios a través de plataformas virtuales que van de la mano con el uso de redes sociales, blogs y aplicaciones que se vuelven de uso cotidiano para el consumidor ecuatoriano. Al ser un negocio nuevo y no contar con una fuerte inversión de mercadeo para realizar campañas en medios tradicionales masivos, el uso del internet es fundamental para el desarrollo de estrategias de marketing que atraigan a consumidores y que posicione a este negocio de manera efectiva utilizando los recursos de manera eficiente.

1.8. Canal de distribución

Dentro del negocio textil y de comercialización de ropa existen 3 actores específicos que actúan como canales de distribución. Estos son: Canal mayorista, canal retail, y tiendas especializadas (Vistazo, 2016).

El canal mayorista, que tiene como principal característica las compras por volumen y un mayor poder de negociación con proveedores es el de mayor presencia. Después se encuentra en canal retail o minorista que se caracteriza por comercializar productos en menores unidades de venta. Y finalmente almacenes o tiendas especializadas que se los define como espacios comerciales en donde los productos que se ofrecen tienen características únicas de especialización.

1.9. Las 5 fuerzas de PORTER

1.9.1. Poder de negociación de proveedores

Los principales proveedores para este modelo de negocio son todas aquellas personas que decidan deshacerse de ropa o accesorios que ya no utilicen, que no genera rotación en sus closets y que ocupan un espacio que podrían destinar para otros artículos. Al inicio será difícil recibir por iniciativa propia dichos artículos siendo esta una variable que está ligada directamente a la capacidad de negociación. En este caso al ser un negocio nuevo y no contar con un abanico de proveedores extenso su poder de negociación es alto, no existe tanta oferta por lo que podrán controlar el precio fácilmente. Sin embargo existe una gran oportunidad y potencial de incentivar a la entrega de la materia prima necesaria a cambio de beneficios sociales y económicos por el modelo de negocio propuesto. Esto se traduciría en la obtención de un mayor número de proveedores en donde las condiciones no serían las mismas, ya que la capacidad de negociación de la empresa aumenta obteniendo: mejor selección y calidad de materias primas con precios más competitivos, convirtiendo a esta en una variable controlable y favorable.

Adicionalmente se está evaluando la posibilidad de realizar vínculos comerciales con empresas internacionales que comercializan ropa usada al peso. Esto tendría como principal problemática la calidad y el estado de la ropa. Pero también aportaría para al flujo de mercadería disponible para la venta.

1.9.2. Poder de negociación de los clientes

La sensibilidad del precio es un factor determinante dentro de este análisis. Este se compone de algunas variables que se nombra a continuación:

Número de clientes: Todavía en el Ecuador el número de personas que adquiere ropa o accesorios de segunda mano es reducido. Esto permite al cliente tener alto poder de negociación respecto al precio.

Diferenciación: Actualmente no existe una gran diferenciación en la industria de prendas y accesorios de segunda mano, esto hace que la tónica se repita y el cliente tendrá un alto poder de negociación.

Distinción de marca: No existe todavía una marca fuerte en el mercado que se haya posicionado.

Por todas estas razones el poder de negociación con los clientes es bajo.

1.9.3. Rivalidad entre empresas competidoras

Concentración: Actualmente se han identificado a los siguientes competidores formales y directos en la ciudad de Quito:

- **Amigui:** es una tienda que ofrece ropa y accesorios de segunda mano. Cuenta con 3 establecimientos en distintos lugares de la ciudad, una página web y una fan page de Facebook con 15.000 likes. Fue fundada en el año 2009 y se atribuye a ser la primera línea de tiendas que trabaja formalmente con bienes usados.
- **Usa – Reusa:** Comercialización de ropa nueva y usada, cuentan con página web, una fan page de Facebook con 8.000 likes. Su tienda física está ubicada en el norte de Quito.

Adicionalmente a los actores mencionados anteriormente existen competidores de carácter informal como centros de reciclaje, locales comerciales pequeños donde se remata ropa y accesorios, ventas de garaje, ventas online.

Diversidad: Si se analiza a los competidores directos se puede identificar que no existe mayor diferencia en su modelo de negocio. Amigui se enfoca más en transmitir la importancia de como a través de su modelo de negocio se genera conciencia social y se ayuda a la preservación del medio ambiente. Mientras que Usa – Reusa hace énfasis en la importancia de combinar cosas nuevas y usadas para romper esquemas y encontrar un estilo único. Como valor agregado esta última realiza entregas a domicilio.

Barreras de salida: bajas, no hay factores que restrinjan la salida de estas empresas del mercado. Es por esto que la rivalidad entre los competidores es baja.

1.9.4. Amenaza de sustitutos

Los principales sustitutos en la industria son:

Artesanos o productores de ropa y accesorios nuevos y locales. Estos sustitutos tienen las siguientes características:

- Fácil acceso
- Precios competitivos
- No son de segunda mano

Tiendas o cadenas de ropa y accesorios nuevos. Son muy bien valoradas por:

- Fácil acceso y disponibilidad
- Son reconocidas, pueden poseer una marca bien posicionada.
- No son de segunda mano

Dado todo este análisis la amenaza de sustitutos para el modelo de negocio es alta, pero puede ser contrarrestada a través de una estrategia de precios adecuada que se convierta en uno de los principales diferenciadores de la empresa.

1.9.5. Amenaza de nuevos entrantes

Actualmente no existen regulaciones que impidan la puesta en marcha de un negocio dedicado a la comercialización de ropa y artículos de segunda mano. Adicionalmente se puede empezar un negocio de estas características con poca inversión y sin muchos impedimentos (ventas de garaje etc.). Pueden existir algunos factores que dificulten de alguna manera la puesta en marcha de un negocio de estas características; la falta de experiencia en el sector, la no utilización de economías de escala para abaratar costos, la falta de medios de endeudamiento dada la situación económica del país para la inversión, lealtad del cliente hacia productos nuevos, falta de desarrollo del mercado, shock cultural y social (paradigmas de utilizar algo que alguien ya lo utilizó y lo desechó). Dados estos puntos importantes las barreras de entrada para nuevos entrantes es media.

1.10. La Compañía y el concepto del negocio

1.10.1. Modelo de negocio

El modelo de negocio a desarrollarse se resume de la siguiente manera tomando en cuenta que se contará con una tienda física y una plataforma virtual para realizar ventas online.

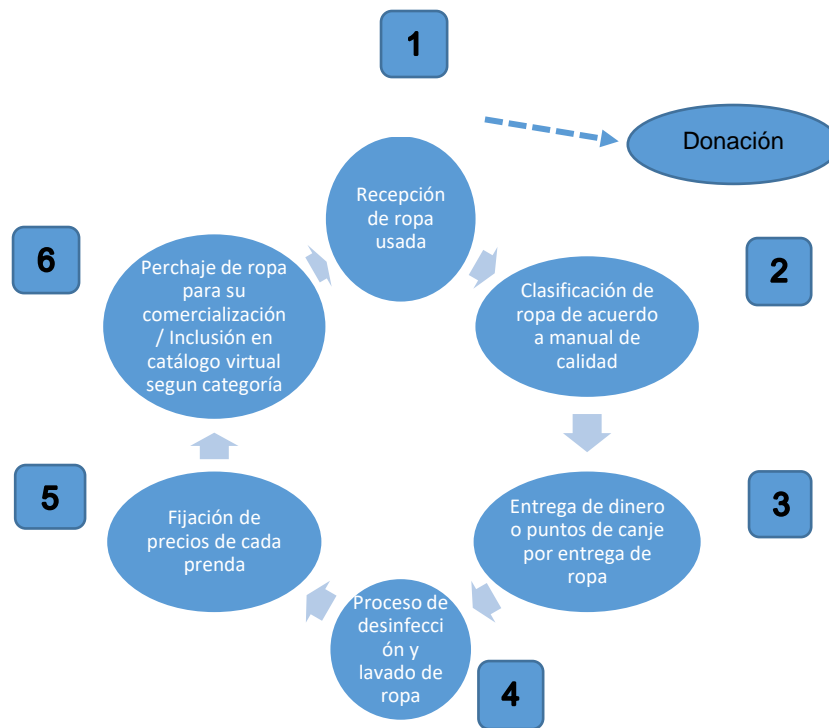


Figura 1. Modelo de negocio

1.10.2. Estructura legal de la empresa

La empresa contará con una estructura legal que se reflejará en una sociedad anónima. Inicialmente contará con 3 socios inversionistas, que poseerán un porcentaje equilibrado de las acciones de la compañía. Este modelo legal permitirá dinamizar los procesos necesarios para garantizar una expansión sostenible del negocio a través de la toma de decisiones de los accionistas.

1.10.3. Filosofía empresarial

Misión

Contribuir al cuidado y preservación del medio ambiente a través de la reutilización de ropa y accesorios de segunda mano.

Visión

Convertirse en una empresa referente y promotora para el desarrollo de negocios sustentables de carácter social y ambiental dentro del Ecuador en un período de 5 años.

Valores

- **Respeto:** todas las acciones que se ejecuten deben estar basadas en este eje fundamental que permitirá trabajar en armonía.
- **Responsabilidad:** utilizar todos los recursos disponibles de manera responsable.
- **Recursividad:** ser eficientes y eficaces para alcanzar objetivos con la menor utilización de recursos.
- **Solidaridad:** brindar apoyo constante a los que más lo necesiten.

1.11. El producto o servicio

Second Chance Store es un negocio que se caracteriza por dedicarse a la comercialización de ropa y accesorios de segunda mano en buenas condiciones, con el objetivo de contribuir al desarrollo de una empresa que se caracterice por construir sustentabilidad a través del cuidado del medio ambiente. En el primer año de funcionamiento se contará con una tienda física ubicada en el sector centro norte de la ciudad de Quito (barrio la Floresta), y adicionalmente con una tienda virtual a través de una plataforma en la web. Una de las principales características de este modelo de negocio se fundamenta en otorgar beneficios a todas aquellas personas que decidan llevar prendas o accesorios que no utilicen al establecimiento, en el cual podrán recibir un incentivo económico, crédito para realizar transacciones en la tienda o simplemente darles la oportunidad de contribuir con la sociedad y donar a los que más necesitan. Al ser ropa y accesorios que se reutilizarán contarán con un precio diferenciado y accesible, esto le dará un gran diferenciador al negocio dentro del medio en el que se desarrolla y se alineará la coyuntura de ahorro y recorte de gastos en la que se encuentran los ecuatorianos.

1.12. Análisis FODA

Fortalezas

1. Equipo gerencial capacitado.
2. Amplio conocimiento en estrategias web / marketing digital.
3. Capital propio para la puesta en marcha del negocio.
4. Fuerte stock inicial de mercadería para la puesta en marcha (tomando en cuenta que este factor es crítico al no comercializar cosas nuevas que son fáciles de adquirir).

Debilidades

1. Falta de experiencia en comercialización de ropa y afines.
2. Marca nueva en el mercado.
3. Pocos proveedores en un inicio.

Oportunidades

1. Pocos actores formales en el mercado que se dedican a la comercialización de ropa de segunda mano bajo una marca propia.
2. Segmentos de mercado no atendidos.
3. Utilización de la web y marketing digital como herramientas de gestión y desarrollo del negocio.
4. Tendencias de desarrollos de negocios amigables con el medio ambiente.
5. Mercado no desarrollado.

Amenazas

1. Entorno macroeconómico vulnerable.
2. Índice de confianza de consumidores quebrantada.
3. Gran cantidad de competidores indirectos de carácter informal.
4. Temas culturales respecto a utilización de accesorios usados o de segunda mano.

Estrategias FO

(F4; O1): Convertirse en uno de los pioneros de la comercialización formal de artículos de segunda mano en la ciudad de Quito a través de un portafolio variado que brinde diferentes opciones a los consumidores.

(F3; O4): Desarrollar un negocio enfocado a la sustentabilidad ambiental con un alto impacto social diferenciador dentro el medio. Enfocar estrategias de marketing hacia un posicionamiento por beneficio, destinando la mayoría de los recursos hacia actividades que demuestren lo mencionado.

Estrategia DO

(D2; O4; O5): Entrar en el mercado local como una alternativa diferente al momento de adquirir prendas de vestir o accesorios. Convertirse en el primer establecimiento de carácter formal que incentive al consumidor a visitar y realizar transacciones comerciales en este tipo de negocios, que a su vez tienen un impacto positivo con el medio ambiente.

(D1; O1): Implementar un manual de comercialización de artículos y accesorios de segunda mano con el objetivo de seguir procesos estandarizados para cumplir objetivos, evitar desperdicios y optimizar la operación del negocio para brindar una experiencia diferenciada y momentos de la verdad positivos a los consumidores.

Estrategias FA

(F3; A1): Capital de trabajo seguro para iniciar con solidez la operación del negocio.

(F2; A3): Realizar una campaña de comunicación dirigida a los grupos objetivos seleccionados para lograr recordación de marca, crear expectativa y transformar consumidores en clientes, neutralizando a la competencia por medio de campañas de fidelización.

Estrategias DA

(D2; A4): Dar a conocer a la marca a través de una campaña de marketing digital con el objetivo de educar al consumidor del tipo de negocio que se va a iniciar haciendo énfasis en los beneficios que conlleva un negocio de estas características (artículos de segunda mano).

(D3; A3): Realizar alianzas estratégicas con proveedores especializados del sector para obtener beneficios especiales (crédito, entregas y exclusividad) y así diferenciarse de la competencia.

Matriz EFI

Fortalezas

1. Equipo gerencial capacitado.
2. Amplio conocimiento en estrategias web / marketing digital.
3. Capital propio para la puesta en marcha del negocio.
4. Fuerte stock inicial de mercadería para la puesta en marcha (tomando en cuenta que este factor es crítico al no comercializar cosas nuevas que son fáciles de adquirir).

Debilidades

1. Falta de experiencia en comercialización de ropa y afines.
2. Marca nueva en el mercado.
3. Pocos proveedores en un inicio.

Tabla 4.

Matriz EFI

Factores Críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
Equipo gerencial capacitado	0,10	3	0,3
Amplio conocimiento en estrategias web / marketing digital	0,12	3	0,36
Capital propio para la puesta en marcha del negocio	0,15	4	0,6
Fuerte stock inicial de mercadería para la puesta en marcha (tomando en cuenta que este factor es crítico al no comercializar cosas nuevas que son fáciles de adquirir)	0,13	4	0,52
Debilidades			
Falta de experiencia en comercialización de ropa y afines	0,15	2	0,3
Marca nueva en el mercado	0,25	1	0,25
Pocos proveedores en un inicio	0,10	2	0,2
TOTAL	1,00		2,53

La posición estratégica interna de la empresa está por arriba de la media (2,50).

Matriz EFE

Oportunidades

1. Pocos actores formales en el mercado que se dedican a la comercialización de ropa de segunda mano bajo una marca propia.
2. Segmentos de mercado no atendidos.
3. Utilización de la web y marketing digital como herramientas de gestión y desarrollo del negocio.
4. Tendencias de desarrollos de negocios amigables con el medio ambiente.
5. Mercado no desarrollado.

Amenazas

1. Entorno macroeconómico vulnerable.
2. Índice de confianza de consumidores quebrantada.
3. Gran cantidad de competidores indirectos de carácter informal.
4. Temas culturales respecto a utilización de accesorios usados o de segunda mano.

Tabla 5.

Matriz EFE

Factores Críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
Pocos actores formales en el mercado que se dedican a la comercialización de ropa de segunda mano bajo una marca propia	0,13	3,00	0,39
Segmentos de mercado no atendidos	0,13	3,00	0,39
Utilización de la web y marketing digital como herramientas de gestión y desarrollo del negocio	0,13	4,00	0,52
Tendencias de desarrollos de negocios amigables con el medio ambiente	0,12	3,00	0,36
Mercado no desarrollado	0,10		-
Amenazas			
Entorno macroeconómico vulnerable	0,10	2,00	0,20
Índice de confianza de consumidores quebrantada	0,05	2,00	0,10
Gran cantidad de competidores indirectos de carácter informal	0,10	3,00	0,30
Temas culturales respecto a utilización de accesorios usados o de segunda mano	0,14	3,00	0,42
TOTAL	1,00		2,68

El factor más importante que afecta a esta industria es “tilización de la web y marketing digital como herramientas de gestión y desarrollo del negocio”. El total ponderado es de 2,68 lo que indica que la empresa se encuentra por encima de la media (2,50) por seguir estrategias que potencien las oportunidades y minimicen las amenazas.

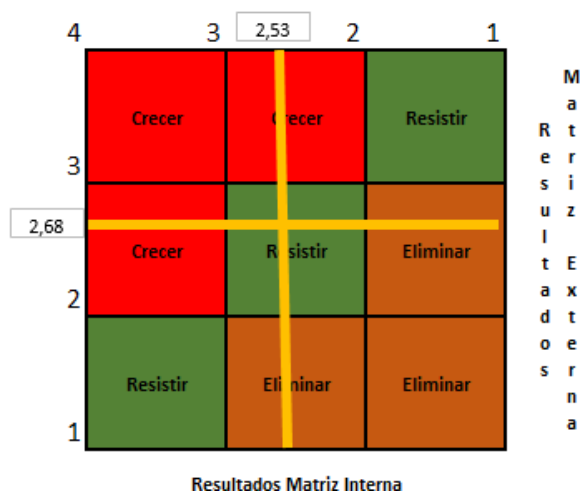


Figura 2. Matriz Interna - Externa

La empresa se ubica en un cuadrante en donde se debe resistir, mantener o proteger por lo que la penetración de mercado y el desarrollo de productos / servicios son dos estrategias que se podrían emplear en estos casos acompañado de una estrategia de posicionamiento.

2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.1. Justificación

El modelo de negocio de retail dentro del Ecuador se ha caracterizado por seguir un patrón de consumo en donde los actores (empresas - clientes) ofertan y demandan bienes nuevos o de primera mano dentro de un intercambio comercial que tiene como principales objetivos otorgar rentabilidad a las empresas y satisfacer necesidades de los clientes. Pero ¿Qué sucede cuando las nuevas tendencias del mercado influenciadas por una cultura más consiente y amigable con el medio ambiente se juntan con una situación en donde los consumidores buscan ahorrar, destinando menos recursos a la obtención de productos y servicios?, las empresas deben adaptarse y buscar alternativas que se ajusten a la nueva realidad del mercado. Parece fácil y otros países dentro de Latinoamérica y el resto de continentes han encontrado una oportunidad en el negocio de comercialización de ropa y artículos de segunda mano que se encuentran en buen estado. El siguiente tema de desarrollo de este plan de negocios permitirá identificar qué tan preparado está el mercado de la capital ecuatoriana (Quito) para este tipo de modelo de negocio.

2.2. Definición del problema

2.2.1. Problema de gerencia

La factibilidad de implementar una tienda con marca propia en la ciudad de Quito donde se comercialice ropa y accesorios nuevos y usados en buen estado.

2.2.2. Problema de investigación de mercados

Responder la siguiente pregunta de investigación a través de la recolección de información relevante, confiable y concreta con la utilización de métodos cualitativos y cuantitativos:

- Nivel de aceptación y disposición de adquirir ropa o artículos bajo un esquema de negocio de segunda mano en buen estado, dentro de una tienda con marca propia en la ciudad de Quito.

2.3. Objetivo de la investigación

2.3.1. Objetivo Principal

- Identificar la demanda real para evaluar la justificación de la puesta en marcha del proyecto.

2.3.2. Objetivos Secundarios

- Reconocer hábitos de consumo de los distintos segmentos a los que se dirigirá el proyecto.
- Definir los canales de comercialización adecuados.
- Diseñar una estrategia de precios competitiva.

2.4. Necesidades y fuentes de información

2.4.1. Fuentes para la recolección de información

La investigación de mercado que se presenta en este plan de negocio se apalanca en 2 fuentes primarias: encuestas y grupos focales. Estas dos mencionadas anteriormente se desarrollarán en la ciudad de Quito.

2.5. Diseño de la investigación

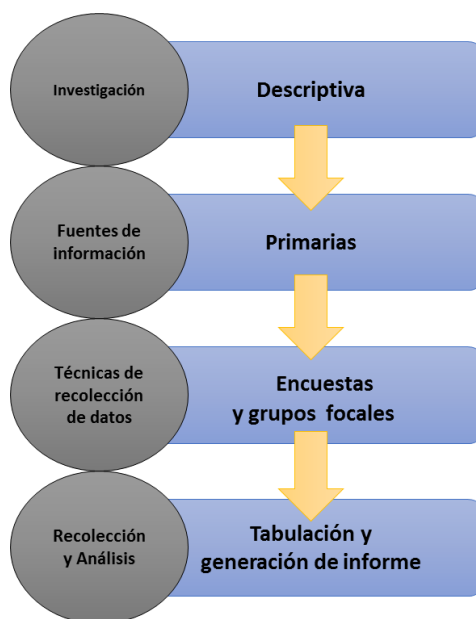


Figura 3. Diseño de la Investigación

2.6. Mercado relevante y cliente potencial

2.6.1. Mercado objetivo

El mercado objetivo para este proyecto se resume en el siguiente gráfico:



Figura 4. Mercado Objetivo

2.6.2. Segmentación del mercado



Figura 5. Mercado Objetivo 1



Figura 6. Mercado Objetivo 2

2.7. Técnicas de investigación cuantitativa

2.7.1. Encuestas

Para realizar el estudio se procedió con la aplicación de la fórmula estadística de muestreo proporcional basada en datos recolectados del instituto nacional de estadísticas y censos (INEC), en donde consta que según el último censo nacional realizado en el año 2010 la ciudad de Quito posee 2'239.191 habitantes, de los cuales 1'343.515 entran dentro del mercado objetivo (millennias y expats).

$$n = \frac{Npq}{(N - 1)\left(\frac{E}{4}\right)^2 + pq} \quad (\text{Ecuación 1})$$

N=	1.343.515
P=	50%
Q=	50%
E=	5%

Al aplicarse la formula estadística se obtiene como tamaño de muestra a 400 personas a las que se deberá realizar la encuesta. Ver Anexo modelo de encuesta

Resultados:

1. ¿Compra ropa o accesorios de vestir en el Ecuador?

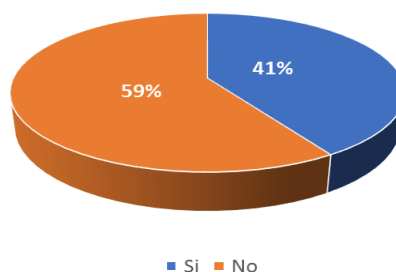


Figura 7. Pregunta 1 Investigación

De un universo de 400 personas el 41% (161 personas) adquiere prendas y accesorios de vestir en el Ecuador.

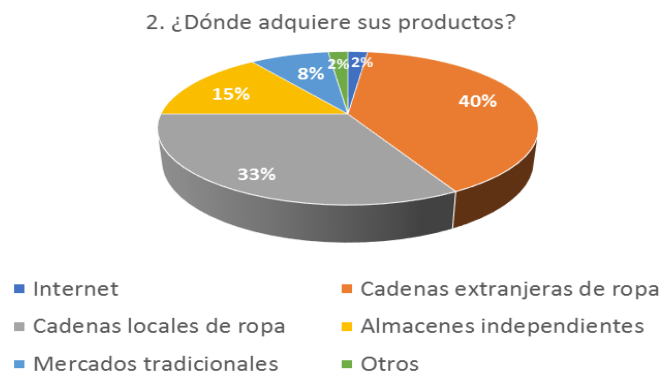


Figura 8. Pregunta 2 Investigación

El 40% de las 161 personas que adquieren prendas y accesorios de vestir en el Ecuador lo hacen en cadenas extranjeras de ropa, mientras que el 33% en cadenas locales, le sigue el 15% que prefiere almacenes independientes. Es importante mencionar que únicamente el 2% realiza este tipo de compras por internet.

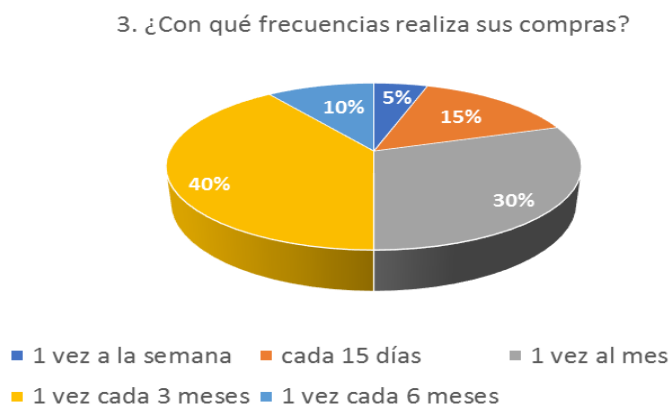


Figura 9. Pregunta 3 Investigación

La frecuencia de compra tiene mayor concentración en los rangos de: 1 vez cada 3 meses con el 40% (66 personas), y 1 vez cada 6 meses con el 30% (49 personas). Únicamente el 5% (8 personas) realizan este tipo de compras 1 vez a la semana. Se tendrá que tomar en cuenta este tema para trabajar en estrategias que incentiven a la frecuencia de compra y recompra.

4. ¿Qué prendas adquieres con mayor frecuencia?

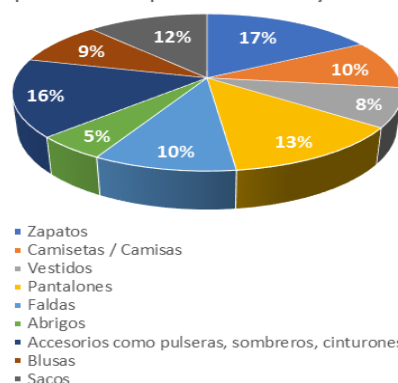


Figura 10. Pregunta 4 Investigación

Las prendas con mayor aceptación dentro de la muestra son: Zapatos con el 17%, accesorios (sombreros, pulseras, cinturones) con el 16%, pantalones con el 13%, sacos con el 12%, camisas- camisetas y faldas cada una con el 10% respectivamente. Abrigos, blusas y vestidos quedan al final de la lista sumando entre las tres categorías el 22% restante.

5. ¿Cuánto dinero gastas cuando realizas tus compras?

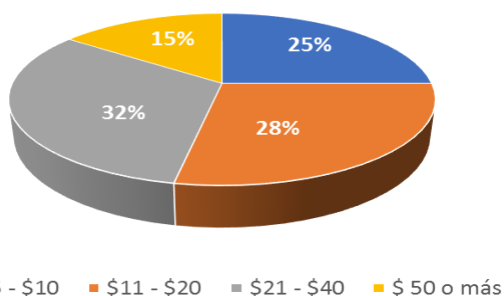


Figura 11. Pregunta 5 Investigación

52 de las 164 personas (32%) gastan entre \$21 - \$40 por ocasión de compra, mientras que 46 personas únicamente entre \$11 - \$20.

6. ¿Cuál de los siguientes atributos es el más importante al momento de decisión de compra?

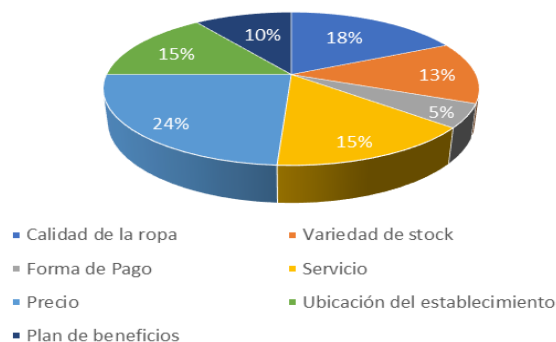


Figura 12. Pregunta 6 Investigación

Los atributos más importantes y con mayor relevancia que arroja el estudio son: Precio con un 24% (39 personas), le sigue calidad de la ropa con un 18% (30 personas), servicio y ubicación de la tienda cada uno con 15% respectivamente (25 personas), mientras que la variedad de stock, un plan de beneficios y la forma de pago juntas representan el 28%.

7. ¿Ha escuchado alguna vez de negocios que se dedican a la comercialización de ropa usada en buen estado?

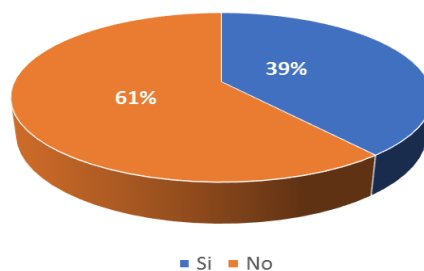


Figura 13. Pregunta 7 Investigación

De un total de 164 personas (que adquieren accesorios y prendas de vestir en el Ecuador) un 61% (100 personas) no han escuchado de negocios que se dedican a la comercialización de ropa de segunda mano.

8. ¿Conoce algún negocio de estas características en la ciudad de Quito y sus alrededores?

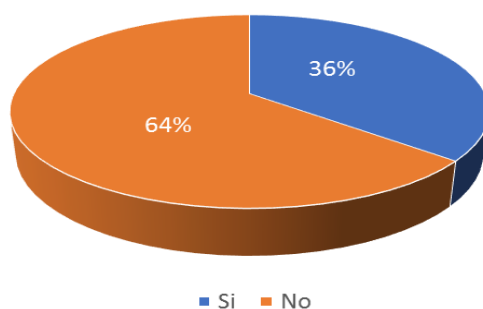


Figura 14. Pregunta 8 Investigación

8. Detalle

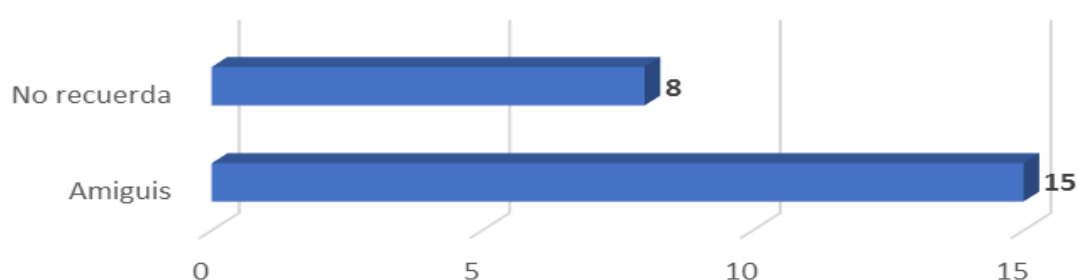


Figura 15. Pregunta 8 Detalle

De un total de 64 personas que si han escuchado este tipo de establecimientos únicamente el 36% (24 personas) conocen negocios de comercialización de ropa y accesorios de segunda mano. La marca "Amiguis" es la de mayor recordación (15 personas).

9. ¿Estaría dispuesto a visitar en Quito un establecimiento que ofrezca ropa y accesorios usados en buen estado bajo un esquema de negocio donde reciba beneficios por entregar su ropa y accesorios que ya no usa?

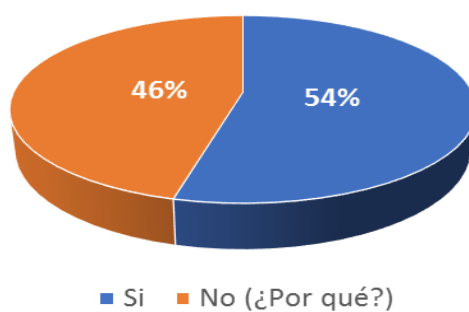


Figura 16. Pregunta 9 Investigación

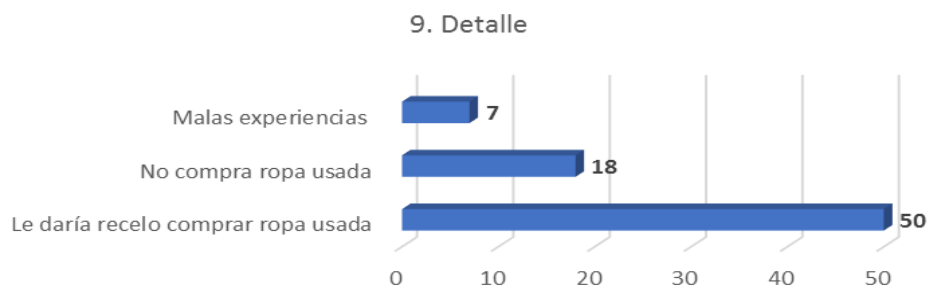
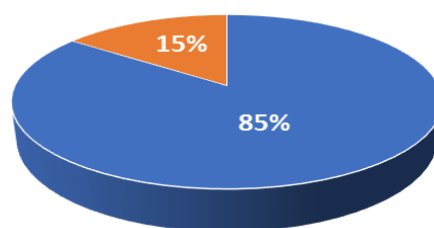


Figura 17. Pregunta 9 Detalle

Un 54% (89 personas) de un total de 164 personas estaría dispuesto a visitar un establecimiento que ofrezca ropa y accesorios de segunda mano en buen estado. Mientras que el 46% restante no estaría dispuesto principalmente por recelo de adquirir ropa usada (50 personas) o porque simplemente no compra ropa usada (18 personas).

10. ¿Le agregaría valor si es que el negocio estaría enfocado en la preservación del medio ambiente y ayuda social?



■ Si ■ No

Figura 18. Pregunta 10 Investigación

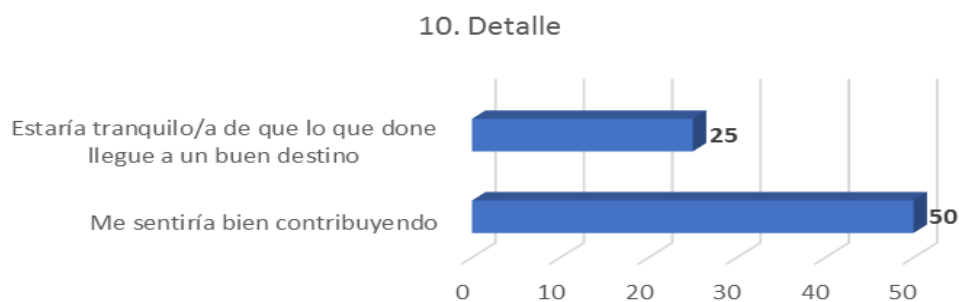


Figura 19. Pregunta 10 Detalle

La mayoría de los encuestados que estaría dispuestos a visitar un establecimiento que ofrezca ropa y accesorios de segunda mano en buen estado afirman que agregaría valor el hecho de que el modelo de negocio aporte a la preservación del medio ambiente y que adicionalmente tenga un enfoque social, principalmente porque se sentirían bien contribuyendo a una buena causa.

2.8 Técnicas de investigación cualitativa

2.8.1. Grupos focales

Para complementar la recolección de datos se ha desarrollado grupos focales con las siguientes características:

- **Segmento a investigar:**

Hombres y mujeres extranjeros de 22 – 45 años que residen en la ciudad de Quito (expats). Poseen un trabajo estable, son profesionales y cuentan con estudios universitarios.

- **Muestra:**

Se llevó a cabo dos grupos focales, los cuales fueron realizados en un domicilio particular con el objetivo de estar en un ambiente tranquilo en el que los sujetos de estudio se sientan cómodos y puedan desarrollar el contenido sin ninguna presión o sesgo. La muestra total fue de 12 personas, las cuales se seleccionaron por su disponibilidad de tiempo para participar de manera voluntaria en el proceso. Cada grupo contó con 6 participantes (hombres y mujeres), que pudieron interactuar con el moderador de la actividad por 60 minutos por grupo focal.

Ver Anexo guía de moderador y desarrollo de grupo focal.

Participantes

Tabla 6.

Datos focos grupales

Nombre	Edad (años)	Nacionalidad	Tiempo en Quito (años)
Erin McSpadden	27	Estados Unidos	2
Vicenzio Joel	31	Canada	2
Cory Southwick	28	Estados Unidos	1
Christy Corso	28	Estados Unidos	2
Jennifer Taubel	30	Estados Unidos	3
Ryan García	29	Estados Unidos	3
Nora Godkin	27	Estados Unidos	2
Bernie Franco	30	Estados Unidos	2
Michael Warner	29	Estados Unidos	2
Amber Cypcar	26	Estados Unidos	2
Sarah Anne Perry	23	Estados Unidos	2
Russell Braden	28	Estados Unidos	3

Ninguno de los participantes de los grupos focales compra ropa en Ecuador, ya que esperan viajar a su respectivo país de origen para hacerlo. Aseguran que la ropa es más barata y que tienen más opciones al momento de realizar sus compras.

El 50% afirman que la marca de la ropa que adquieren no es relevante. El otro 50% menciona a marcas como H&M, Target y Buffalo Exchange (negocio que comercializa ropa y artículos nuevos y de segunda mano).

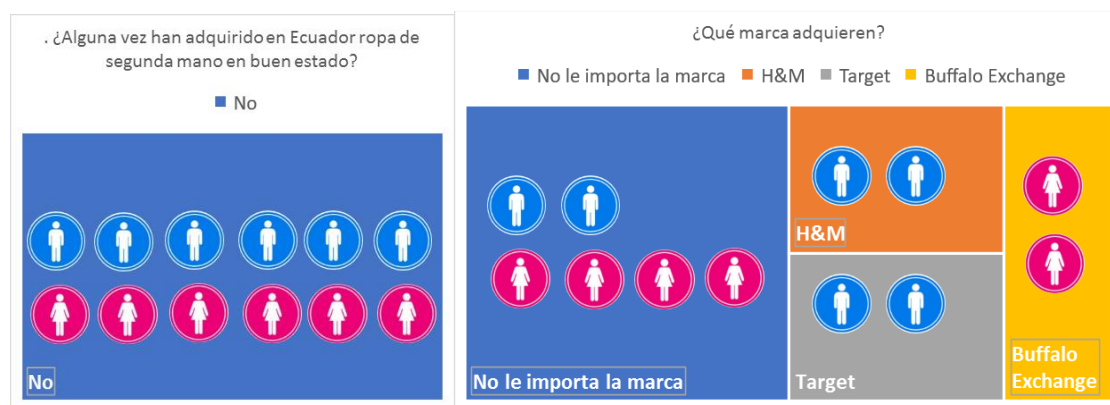


Figura 20. Resultados grupo focal 1

La cantidad de ropa o accesorios de segunda mano que no usan que poseen los entrevistados no es muy grande. Su argumento principal se basa en que no poseen un lugar físico de almacenaje grande (closet), por lo que prefieren tener una cantidad moderada o justa.



Figura 21. Resultados grupo focal 2

Más del 50% de los panelistas no le dan ningún destino a estas prendas o accesorios que no utilizan (7 personas). Mientras que 3 personas específicamente mujeres la intercambian. Este intercambio se produce 1 vez cada 3 meses e involucra a su círculo de amigas más cercanas. Dentro de este espacio siempre se ha mencionado que no existe un negocio que ofrezca esta opción dentro de la ciudad de Quito. Finalmente 2 de las 12 personas deciden regalar su ropa.

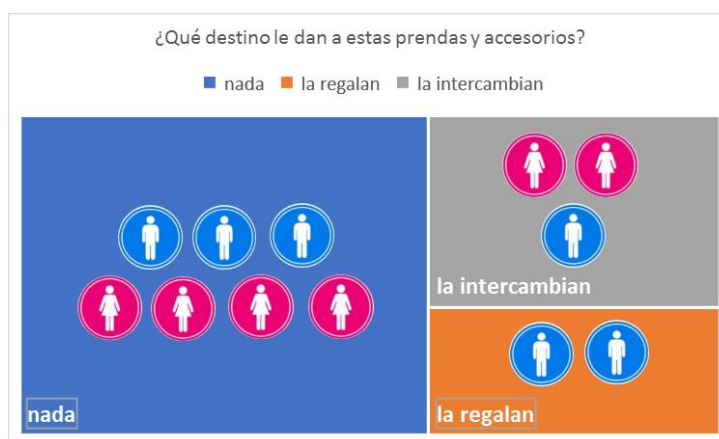


Figura 22. Resultados grupo focal 3

Al evaluar el interés de que exista algún establecimiento donde se pueda llevar ropa y accesorios de vestir de segunda mano en buen estado que ya no se utilice para recibir beneficios a cambio se tuvo una aceptación y respuesta positiva ya que 11 de las 12 personas dijeron que estarían interesados. La única que persona que no pareció estar interesada argumentó que no adquiriría ropa de segunda mano ya que no ha tenido buenas experiencias en el pasado. Adicionalmente se evaluó la intención de visita al establecimiento donde el 100% argumentó que definitivamente lo visitaría, principalmente por conocer el lugar, y la mecánica de intercambio de ropa.

Un punto muy importante y que se mencionó con énfasis durante los grupos focales fue la cantidad de dinero que estarían dispuestos a pagar por las distintas prendas o accesorios de vestir. Todos coincidieron que al tratarse de artículos de segunda mano el precio debía tener un diferencial importante vs cualquier artículo nuevo, pero estarían dispuestos a pagar un poco más si es que el artículo es único y posee características que no han encontrado antes. Por ejemplo: artículos vintage en buen estado, marcas de ropa que ya no son tan conocidas (lo asocian a algún tipo de antigüedad que sea muy bien valorada) y que marque un estilo distinto en ellos al momento de usar la prenda o accesorio. El rango de precio ideal oscila entre \$10 - \$30 por ocasión de compra tomando en cuenta que 1 vez cada 4 meses en promedio es cuando realizan sus compras. Al consultarles si es que la utilización de una plataforma virtual como método de compra les parecía atractivo mencionaron que lo único que les interesaría de la plataforma virtual sería consultar los distintos modelos o colecciones de artículos disponibles, no se atrevería a adquirir productos de segunda mano sin primero inspeccionarlos y asegurarse de que estén en buen estado. En cuanto a la ubicación ideal para la tienda todos mencionaron al sector de La Floresta en la ciudad de Quito ya que es una zona donde se sienten identificados y de fácil acceso con transporte público y privado.

Finalmente, los participantes creen que es una buena idea y si ellos tienen una buena experiencia definitivamente recomendarían visitar el negocio a sus conocidos.

2.9. Tamaño del mercado

2.9.1. Demanda

Basándose en los resultados de la encuesta del estudio de mercado se tiene que de un total de 400 clientes potenciales un 22% (89 personas) estarían dispuestos a visitar un establecimiento con las características mencionadas anteriormente. Si es que se analizan los dos grupos focales se ha identificado que los factores fundamentales para que el negocio tenga éxito serán: la calidad de la ropa, la ubicación de la tienda, el precio de los productos y el servicio diferenciado que se le dé.

Tras el análisis de estas dos aristas se puede decir que el estudio de mercado fue positivo ya que los hallazgos encontrados serán utilizados para el diseño y ejecución del plan de marketing que tendrá como principales retos generar suficiente tráfico en el establecimiento y aumentar la intención de compra y recompra una vez que los consumidores tengan contacto con la marca.

2.9.2. La competencia y sus ventajas

Después de haber realizado las dos etapas de la investigación de mercados se ha identificado a un competidor para el modelo de negocio a desarrollarse.



Figura 23. Amigui

Como principales ventajas se puede decir que Amigui es una empresa fundada en el 2009 en la ciudad de Quito. Cuenta con 4 establecimientos ubicados en distintas zonas de la capital y sus valles. (Conocen el mercado). Posee también un centro de reciclaje. Tiene buena presencia en web a través de su página principal y una fan page en Face Book.

Su modelo de negocio se resume en:



Figura 24. Amigui

Adicionalmente es importante mencionar que en su comunicación mencionan la contribución al medio ambiente a través del reciclaje. Sin embargo, no especifican temas sociales como donaciones a fundaciones o instituciones similares.

2.10. Evaluación del mercado durante implementación

Para la evaluación del mercado durante una posible implementación del negocio se tomará en cuenta a los mismos actores de estudio de la investigación de mercados que se ha desarrollado en el presente plan de negocios. Se propondrá realizar pruebas pilotos en donde se ponga en marcha más a detalle algunos procesos necesarios a desarrollarse tales como:

- Recolección y entrega de productos.
- Inspección de calidad (manual explicativo, no todas las prendas o accesorios estarán en óptimas condiciones).
- Desarrollo y socialización de política de beneficios.

2.11. Oportunidad del negocio

Una vez culminada la etapa de investigación de mercados se ha identificado que la oportunidad de negocio para una tienda que se dedique a la comercialización de ropa y accesorios de vestir de segunda mano no es tan amplia como se esperaba. Según la muestra analizada el mercado local todavía no está dispuesto a romper paradigmas y cambiar procesos de consumo. Los resultados del estudio del primer grupo objetivo dicen que el 22%(89 personas) de un total de 400 personas aceptarían este modelo de negocio, por ende, la información recolectada es muy importante para adquirir conocimiento del entorno y sus actores en el que se podría desarrollar el mismo. Por otro lado, en la segunda etapa de investigación con el segundo grupo objetivo los resultados fueron un poco más favorable tomando en cuenta que la muestras fue mucho más pequeña (11 de 12 personas se identificaron con el modelo de negocio propuesto).

Sin embargo, si se toma en cuenta la cifra macro de los cerca de 1,3 millones de personas que entran dentro del mercado objetivo (1'343.515) compuestos de expats y millennials y se cruza este dato con 2 variables importantes analizadas en la investigación (frecuencia de compra y cantidad de dinero gastado por

ocasión de compra) se tiene un potencial de demanda de mercado de \$16 millones / año. Cifras interesantes que se pueden aprovechar y a través de una adecuada implementación y puesta en marcha captar el 1% del total del mercado en los 2 primeros años de funcionamiento.

Tabla 7.

Potencial

Personas
1.343.000

Primer escenario para estimación de demanda total del mercado en \$ (22% de potencial según estudio de mercado):

Tabla 8.

Escenario 1

\$ gastados por ocasión de compra	Frecuencia de compra / año	TOTAL	% de aceptación (22%)	Potencial Total del Mercado
\$30,50	4	\$122	295.460	\$36.046.120

Nota: Ver pregunta 3 y 5 de la encuesta realizada en este estudio.

Segundo escenario para estimación de demanda total del mercado en \$ (estimación del 10% de potencial, cifra más conservadora):

Tabla 9.

Escenario 2

\$ gastados por ocasión de compra	Frecuencia de compra / año	TOTAL	% de aceptación (10%)	Potencial Total del Mercado
\$30,50	4	\$122	134.300	\$16.384.600

1% (Total del Mercado)	\$163.846
-------------------------------	-----------

3. MERCADEO

3.1. Situación Actual del Marketing

3.1.1. Descripción del mercado

El mercado de tiendas de comercialización de artículos de segunda mano no ha alcanzado grandes niveles de desarrollo en Ecuador. Existen 4 actores que se han identificado dentro de la ciudad de Quito: Amigui, Usa-Reúsa, comerciantes más pequeños como tiendas de pulgas o ventas de garaje, y ventas online.

Actor	Número de establecimientos	Página web	Promociones	Redes Sociales	Número de seguidores
	4	si	En puntos de venta: Cupones / Canjes		20.000
	1	no	no		11.000
	-	no	no		-
	-	Publicaciones en redes sociales o grupos de intercambio de ventas	no		-

Figura 25. Competencia

Si es que se analizar las actividades de mercadeo que realizan los distintos actores mencionados anteriormente se puede observar que toda su estrategia de comunicación está apalancada en la utilización de redes sociales como principal herramienta de difusión e interacción con su público meta. Ninguno utiliza medios de comunicación tradicionales.

Es importante mencionar que las ventas son más efectivas en este tipo de artículos cuando existe un contacto directo por parte del consumidor ya que al ser de segunda mano existe desconfianza respecto al estado y calidad de las prendas. Las ventas se concretan una vez se ha examinado de manera

minuciosa a los artículos personalmente, es por esto que las ventas online en el Ecuador todavía se concentran en su gran mayoría (74%) en tecnología, sobre todo smart phones y tablets. (El Telégrafo, 2016).

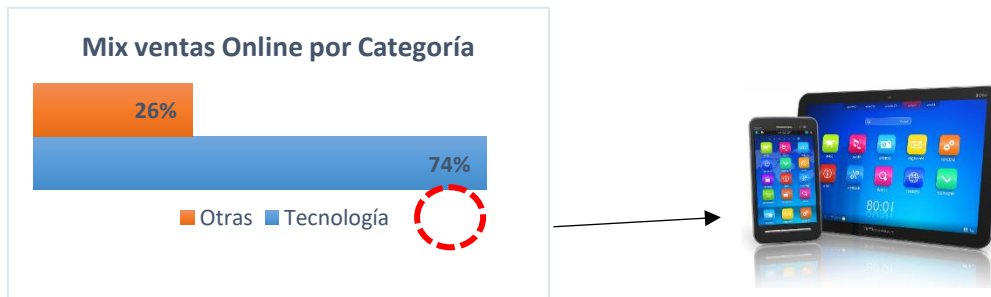


Figura 26. Mix Ventas Online

3.1.2. Reseñas del producto

Second Chance Store es una propuesta de modelo de negocio que piensa atacar a los millennials y expats de la ciudad de Quito que buscan ahorro y versatilidad al momento de adquirir prendas o accesorios de vestir. El enfoque de la tienda se basa en alinearse a la situación económica actual que atraviesa el Ecuador; consumidores que quieren disminuir sus gastos con el objetivo de pagar menos dinero por productos y servicios, a esto se suma la oportunidad de un mercado no explotado con tiendas o lugares de carácter formal que ofrezcan este servicio de comercialización de ítems de segunda mano en buen estado.

En el siguiente extracto se detallará las estrategias y el mix de marketing que se aplicará para el desarrollo de Second Chance Store.

3.2. Estrategias de Marketing

3.2.1. Estrategias de posicionamiento

Second Chance Store quiere lograr un impacto positivo a través del desarrollo de su marca generando awareness porcentaje total de una población que conoce

la marca o tiene conciencia de marca, (Mercadotecnia, 2017) y recordación en sus consumidores. Para esto la estrategia que se desarrollará se basa en posicionamiento en base a beneficios. Resaltar el beneficio del producto que se intenta vender. El beneficio se debe atar a la necesidad que el consumidor busca cubrir para crear una sinergia. También se pueden tener beneficios complementarios que ayudan a fidelizar a los consumidores con el producto, (Grupographic, 2017)

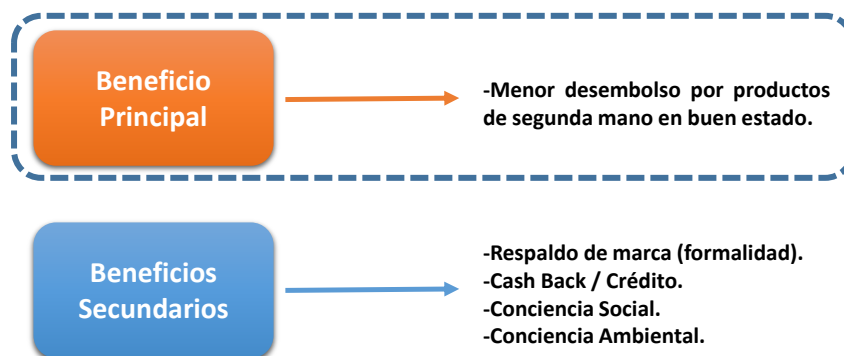


Figura 27. Estrategia de Marketing

3.2.1.1. Mapa de Posicionamiento



Figura 28. Mapa de posicionamiento

De acuerdo al mapa de posicionamiento Second Chance Store se quiere colocar en la mitad de los cuadrantes 1 y 2, es decir; por encima de Amigui en cuanto a calidad y precio. El diferencial de precio tendrá una variación entre el 5% - 10% dependiendo de la prenda o accesorio. Usa – Reúsa se coloca en el cuadrante 3 (menor calidad, menor precio).

Adicionalmente se ha identificado que los competidores Amigui y Usa- Reúsa se enfocan mucho en el género femenino, su comunicación y las prendas que se comercializan en sus establecimientos en su mayoría son para mujeres. Dentro de la investigación de mercados realizada en este plan de negocios se identificó que los hombres pueden llegar a ser un mercado interesante por lo que se otorgará un espacio para desarrollar a este sub segmento dentro del modelo de negocio.

3.2.1.2. Declaración de Posicionamiento

Second Chance Store ofrece ropa y accesorios de segunda mano en buen estado, bajo un sistema de negocio de carácter responsable y amigable con el medio ambiente en donde lo más importante es dar una segunda oportunidad a esas prendas que alguna vez fueron importantes y que pasaron a ser un artículo decorativo en un closet. Enfocado para millennials y expats de la ciudad de Quito que buscan diferentes alternativas a un buen precio al momento de adquirir sus pertenencias, que son disruptivos y que quieren ser reconocidos socialmente por hacer algo diferente.

3.2.2. Marketing Mix

3.2.2.1. Producto


El portafolio de productos a ofrecerse en Second Chance Store será variado y se aplicará técnicas de rotación de producto dependiendo de la temporada o de la estacionalidad. Ropa de invierno / verano, fechas especiales como día de la

madre, día del padre, esto con el objetivo de generar tráfico en el establecimiento. Todos los productos que se comercialicen en la tienda tienen como requerimiento pasar por el proceso establecido de control de calidad que se explica a continuación



Figura 29. Mix de marketing.

El manual de calidad que se utilizará dentro del establecimiento tiene como principal objetivo identificar las fallas que pueden existir en una prenda o accesorio y evaluar parámetros básicos como estimación de precio y categoría de prendas. Como política de Second Chance Store todos sus colaboradores deben regirse a este manual como primera interacción con el cliente, caso contrario el intercambio o negociación no se puede dar.



El proceso de clasificación se lo hace en presencia del cliente y cuenta con los siguientes pasos. (adicionalmente existen algunas alternativas)

- El cliente puede elegir si el destino de sus prendas o accesorios es para donación, canje por dinero en efectivo, o crédito para realizar compras en la tienda.
- Si es que las prendas o accesorios cumplen con los parámetros exigidos por el manual de calidad se realiza lo que el cliente decidió.
- Posteriormente se le da la opción de incluir una historia referente a la prenda, en donde podrá expresar por qué esa prenda fue importante y por qué le da una segunda oportunidad. A esto se le llamará "Story telling" Con esto se busca identificar insights que servirán como conectores de carácter emocional con otros consumidores cuando estén evaluando la posibilidad de adquirir la prenda o accesorio.

Figura 30. Manual de manejo

3.2.2.1.1. Marca / Buyer Persona

Second Chance

STORE

- ✓ Hombre Ecuatoriano, Quiteño.
- ✓ Edad: 25- 45 años.
- ✓ Soltero, con un estilo de vida descomplicado.
- ✓ Ha vivido en otro país (EEUU , Europa).
- ✓ Le gusta la tecnología.
- ✓ Se preocupa por la sociedad y el medio ambiente.
- ✓ Vive en el centro/norte de la ciudad.
- ✓ Le gusta estar a la vanguardia.
- ✓ Utiliza mucho redes sociales.




Figura 31. Buyer persona

3.2.2.1.2. Garantías y devoluciones

Second Chance Store no maneja devoluciones ni garantías una vez adquiridos productos o accesorios. Es por esto que la revisión de prendas con el manual de calidad es de vital importancia y se lo hace conjuntamente con el cliente. Dentro de este proceso se especifica de manera clara que una vez adquirido cualquier producto de la tienda no se aceptan devoluciones.

3.2.2.2. Precio

Second Chance Store se caracterizará por manejar precios económicos en todo su portafolio de productos. Para la etapa inicial del negocio se manejará una fijación de precios basada en la competencia. Precio parity versus la competencia: rango de precios similares al principal competidor "Amigui". El desembolso del cliente no es elevado al no tener un PVP tan alto dentro del portafolio que se comercializará por esto estos ingresos son fundamentales para mantener un margen positivo que aporte al buen funcionamiento del negocio en su etapa inicial.

Se manejará una política de descuentos únicamente en negociaciones por volumen o ítems seleccionados de baja rotación.

Las transacciones comerciales aceptadas por Second Chance Store serán:



Figura 32. Método de pago

3.2.2.3. Plaza

El modelo de negocio contempla la utilización de un canal de distribución directa a través de una tienda especializada y ventas online por una página web. Al ser un negocio retail no existirán intermediarios y el proceso de cadena de abastecimiento se resume en: recepción de prendas y accesorios en la tienda para posteriormente colocarlas a la venta.

Second Chance Store tendrá una cobertura dentro de los límites urbanos de la ciudad de Quito a través de su tienda, pero por medio de una estrategia digital apalancada en varias herramientas digitales como una página web y redes sociales la cobertura será de carácter global.

La Ubicación de la tienda debe ser estratégica es por esto que se localizará en el centro norte de la ciudad de Quito, específicamente en el barrio la Floresta. Con el pasar de los años esta zona de la capital ha prosperado y evolucionado de manera positiva, principalmente por la presencia de extranjeros que viven y trabajan en la ciudad o que simplemente son población flotante (turistas). Entre los barrios vecinos de esta zona están: La González Suárez, Guápulo, La Vicentina, y la Isabela la Católica que alberga un sector financiero con buen desarrollo de Quito (Swissotel, Edificio Word Trade Center, Universidad Católica, UPS) (El telégrafo, 2016).

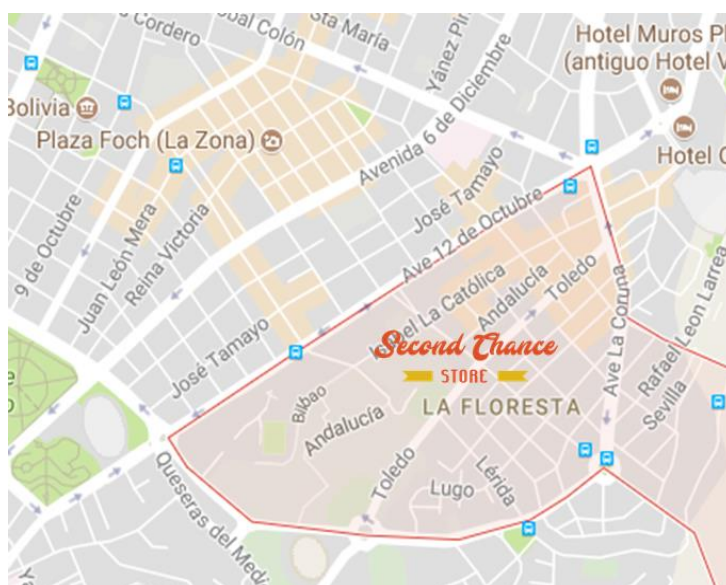


Figura 33. Ubicación

Dentro de las características y principales especificaciones de la tienda se tiene:

- Estrategia de Rotulación: Distintivo con logo y colores de la marca.
- Fácil Acceso: Primero momento de la verdad del cliente con la marca.
- Ambientación: Estrategias de Aroma Marketing (estimular a los clientes por medio del olfato a través de una fragancia agradable y distintiva que genere recordación y asociación con la marca y sus valores.

3.2.2.4. Promoción

La publicidad de Second Chance Store se concentrará principalmente en estrategias de Marketing Digital enfocadas al grupo objetivo de la marca. Con esto se tratará de optimizar todos los recursos disponibles con el objetivo de lograr el mayor alcance posible de manera efectiva. No se implementará estrategias con medios tradicionales o ATL debido a un limitado presupuesto de mercadeo. Dentro de las distintas estrategias se implementará la construcción de un sistema digital en donde todo gire alrededor de plataformas de generación de contenido. La idea es generar contenido de interés para el grupo objetivo y así ir construyendo comunidades en donde los principales temas de interacción se enfoquen en aspectos relacionados a nuevas tendencias de compra de artículos de segunda mano en Latinoamérica y en el mundo, responsabilidad social, responsabilidad ambiental. Posteriormente de haber generado contenido y por medio de estrategias de Inbound Marketing, (Inboundcycle, 2017) es una metodología que combina técnicas de marketing y publicidad no intrusivas con la finalidad de contactar con un usuario al principio de su proceso de compra y acompañarle, mediante el contenido apropiado, hasta la transacción final se procede a linkear la información con los distintos perfiles compatibles en redes sociales a través de landing pages, son los sitios de internet donde el usuario va a parar al clicar en un enlace determinado o al hacer una búsqueda en Google y clicar en alguno de los resultados, (Marketingenredes, 2017) para ir generando leads. Un lead (o registro) es una persona que ha facilitado sus datos de contacto a través del formulario, por lo que pasa a formar parte de la base de datos de

una empresa, (Inboundcycle, 2017) con una fuerte base de datos. A través de estrategias de Business Intelligence. Es un conjunto de estrategias y herramientas enfocadas al análisis de datos de una empresa mediante el análisis de datos existentes, (Workmete, 2017) se deberá convertir esa data (leads) en información para implementar distintas estrategias de comunicación para la marca.

Los distintos canales de difusión de información serán:



Figura 34. Ecosistema Digital

Finalmente, y como complemento de la estrategia de marketing digital y comunicación se implementará distintos artículos de merchandising con el objetivo de generar recordación en nuestros clientes. Esto se implementará en la etapa de lanzamiento y se los entregará mediante una mecánica promocional que tendrá vigencia las primeras semanas de operación de Second Chance Store. Para esto se lanzará una campaña mediante redes sociales en donde los clientes deberán interactuar en las distintas plataformas, compartir esta interacción para acceder a los materiales promocionales de merchandising que se desarrollarán.

4. PLAN DE OPERACIONES

4.1. Estrategia de operaciones

En este capítulo se analizará los recursos que se necesitan para que Second Chance Store pueda iniciar operaciones y se lleve adelante el proyecto.

El organigrama de la tienda contará con los siguientes puestos de trabajo:

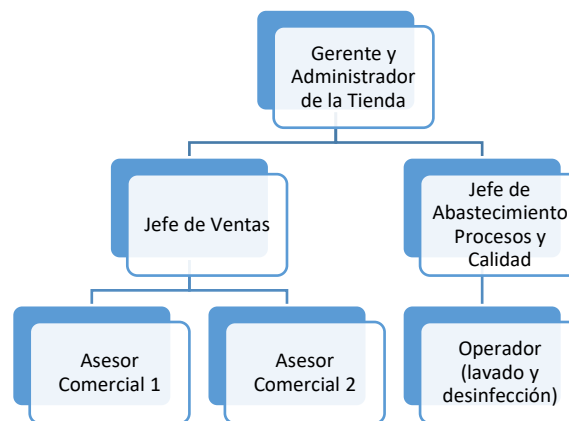


Figura 35. Organigrama

Es importante mencionar que se sub contratará un servicio de limpieza y guardianía.

4.1.1. Características técnicas

Las operaciones de Second Chance Store estarán enfocadas en dos aristas. La primera; una tienda física que manejará un modelo de abastecimiento en donde el principal objetivo es generar el suficiente tráfico de mercadería por parte de los clientes para que el stock dentro de la tienda sea lo suficientemente variado y existan distintas alternativas de compra, a esto se le sumará una gestión personal por parte de la tienda en conseguir un inventario inicial de ropa y

accesorios lo suficientemente variado y contundente como para iniciar operaciones. Esta acción permitirá a Second Chance Store contar con un flujo de mercadería amplio para cubrir cualquier tipo de inconveniente durante 2 meses, incluso en caso de que una vez puesta en marcha el negocio la velocidad de canje de ropa no sea la esperada.

La segunda arista es una plataforma virtual o página web en donde el principal objetivo de la misma es dar a conocer el modelo de negocio de Second Chance Store a través de una estrategia de marketing digital apalancada en generación de contenidos. La estructura técnica de este sitio se enfocará en las publicaciones de las distintas alternativas y opciones de ropa-accesorios disponibles en la tienda por medio de catálogos virtuales que permitan combinar opciones a los usuarios para personalizar sus combinaciones.

4.2. Ciclo de operaciones

Dentro de una primera etapa de funcionamiento el negocio manejará el siguiente ciclo de operaciones:



Figura 36. Ciclo de operaciones

4.3. Flujo de procesos



Figura 37. Flujo de procesos

4.4. Requerimiento de equipos y herramientas

A continuación, se detalla en un listado los equipos y herramientas necesarias para la puesta en marcha de la tienda de Second Chance Store.

- Establecimiento comercial / (mínimo 100 m2)
- Percheros redondos / de pared (maximizan el espacio en el piso y llaman la atención de los consumidores).
- Maniquís (exhibición de nuevas prendas o prendas en descuento).
- Paredes con ranuras (permiten colocar accesorios y ropas sobre las paredes)
- Bolsas reciclables, cajas de regalo / materiales de envoltura.
- Espejos de pared / cuerpo entero / rostro.
- Cajas registradoras.
- Software de lectura de códigos de barras.
- Maquina etiquetadora.
- Porta precios

- Pantallas TV Led.
- Mostradores.
- Sistema de iluminación integral.
- Sistema de seguridad de circuito cerrado.
- Computadores.
- Mobiliario (sillas, mesones, mesas).
- Materiales de Limpieza.
- Lavadoras.
- Secadoras / Secadora en Seco
- Planchas.
- Canastas.
- Sistema de audio centralizado.
- Uniformes personales.
- Letreros / Señalética.
- Sistema de alarma.
- Guardianía.
- Conexión a Internet fibra óptica.

4.5. Instalaciones y mejoras

Se pretende realizar mejoras al lugar elegido para montar la tienda de Second Chance Store. Se debe trabajar en acabados de muros, pisos y techos para adaptar el layout propuesto con la identidad de la marca (responsabilidad ambiental y social con un tinte vanguardista que refleja sencillez e innovación). Todos los cambios que se deben realizar son menores y se los trabajará de tal manera de que exista la posibilidad de mejorar continuamente la propuesta de diseño sin incurrir en mayores gastos.

4.6. Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

Como se mencionó anteriormente en el Mix de Marketing Second Chance Store estará ubicada en el barrio la Floresta, y cuenta con el siguiente lay out que se acopla a un modelo de retail moderno en donde el principal foco es una amplia entrada y vitrina que permiten dar una amplia visión a todas las personas que circulen por el sector.

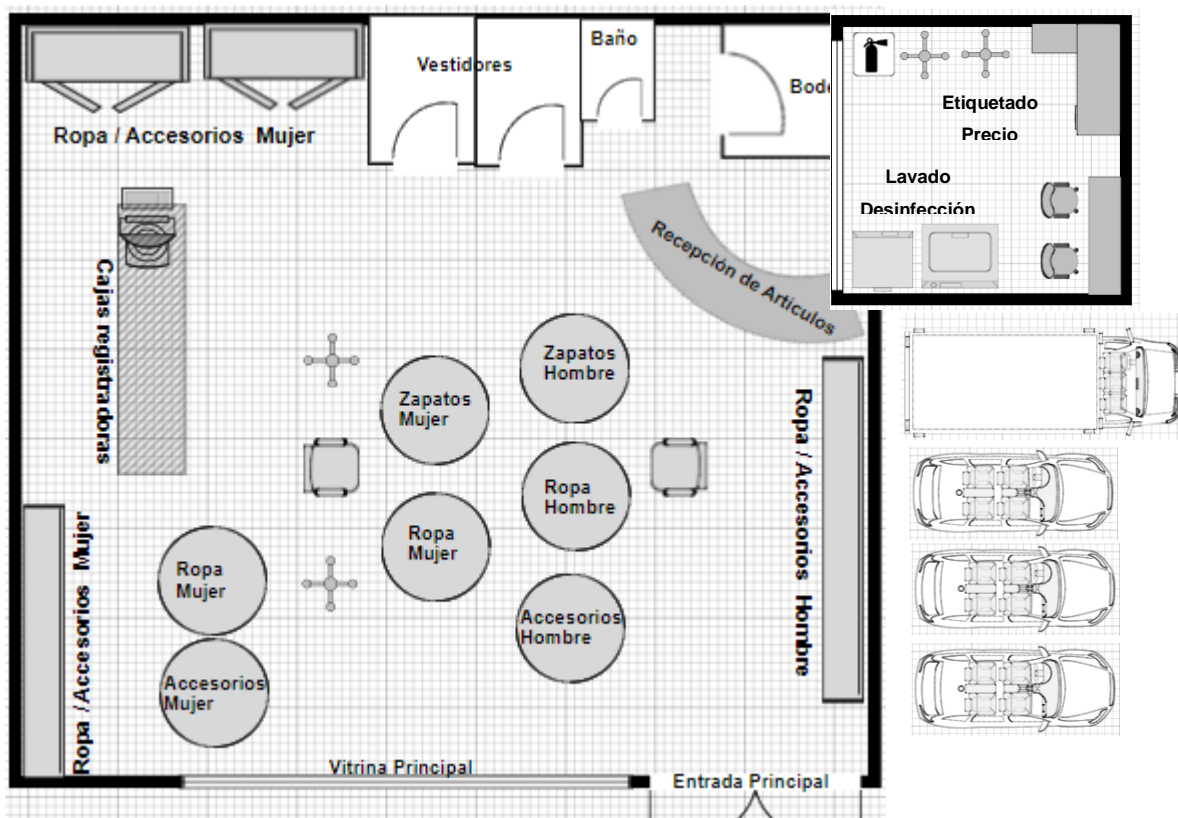


Figura 38. Lay out tienda

La tienda cuenta con un espacio total de 130 m², que se distribuyen de manera homogénea. Cuenta con vestidores (hombres / mujeres), un baño, una bodega para almacenaje de la ropa que se obtiene para el canje o para la ropa que se destinará a donación. Adicionalmente la zona de recepción de artículos cumple un papel fundamental dentro de la operación de Second Chance Store ya que es aquí en donde se somete a selección y control de calidad a las prendas y accesorios recibida por nuestros clientes. Dentro de la tienda se tendrá la zona

de lavado/ desinfección a la que los clientes tendrán visibilidad desde el counter de recepción de artículos para garantizar que las prendas de segunda mano sean sometidas a un riguroso proceso de limpieza. El establecimiento contará con parqueadero privado para seguridad de nuestros clientes.

4.7. Aspectos regulatorios y legales

Para la puesta en marcha y correcta operación de Second Chance Store se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos legales detallados a continuación:

4.7.1. Aspectos tributarios:

Cumplir con todas las regulaciones como persona natural (único socio). Second Chance Store contará con un solo dueño y no formará parte de ninguna sociedad. Para esto se deberá cumplir con la obligación formal de facturación, declaraciones y pagos de IVA mensuales, y declaración y pago anual de renta.

4.7.2. Aspectos municipales:

Obtener los principales permisos de funcionamiento. Licencia única de actividades económicas LUAE (Licencia Metropolitana única para el ejercicio de las actividades económicas). (Quito Turismo, 2014)

4.7.3. Aspectos laborales:

- Seguridad Social: Obligación formal de afiliación, Pagos al IESS (aportes)
- Obligaciones Laborales: remuneraciones, beneficios sociales, pago puntual de sueldos.

5. PLAN FINANCIERO

5.1. Inversión inicial

La inversión inicial que se necesitará para la puesta en marcha de Second Chance Store es de:

Tabla 10.

Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Activo Fijo	\$ 27.000
Activo Intangible	\$ 2.700
Capital de Trabajo	\$ 22.296
TOTAL	\$ 51.996

INVERSIÓN INICIAL	
Edificios	\$ 15.000
Muebles y Enseres	\$ 9.000
Equipos de Computo	\$ 1.500
Maquinaria	\$ 1.500
Constitución	\$ 1.000
Permisos	\$ 1.200
Software	\$ 500
Caja	\$ 8.000
Inventario	\$ 10.696
Gastos pagados por anticipado	\$ 3.600
TOTAL	\$ 51.996

Tabla 11.

Estructura de capital

Estructura de Capital	
Detalle	Monto
Inversiones	\$51.996
Capital	31.198
Deuda	20.799

El monto total que se requiere para la puesta en marcha de Second Chance Store es de cincuenta y un mil novecientos noventa y seis dólares. El cual será financiado con capital propio (60%) y un crédito (40%) del valor total.

La inversión en activos fijos comprende las adecuaciones, la infraestructura física operativa. Mientras que la Inversión del activo Intangible corresponde a los valores necesarios para la puesta en marcha desde el punto de vista legal, más el soporte de software. El capital de trabajo comprende los valores necesarios para la adquisición de inventarios, gastos pagados por anticipado (garantía del local), y caja necesaria para soportar la operación durante el primer año de funcionamiento.

5.2. Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingreso de Second Chance Store se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla 12.

Fuentes de ingreso

Detalle (SKU)		Detalle (SKU)	
1	Chaqueta liviana	12	Zapatos casuales
2	Chaqueta de Invierno	13	Zapatos elegantes
3	Pantalón Jean	14	Chalecos
4	Pantalón de tela	15	Chaquetas formales
5	Vestido	16	Billeteras
6	Blusas	17	Gorras
7	Camisetas	18	Shorts
8	Buzos	19	Relojes
9	Ternos	20	Aretes
10	Sacos	21	Faldas
11	Zapatos deportivos	22	Carteras

5.2.1. Tendencia de ventas por mes / total SKU:



Figura 39. Ventas.

Se observa la tendencia de ventas dada la estacionalidad de la industria.

5.3. Costos fijos, variables

5.3.1. Costos fijos

Los costos fijos para este modelo de negocio están involucrados netamente con la adquisición de las prendas de vestir y la mano de obra indirecta que involucra al proceso de gestión comercial.

Tabla 13.

Costos fijos

Detalle	Monto
Arriendo local	\$1.800,00
Luz	\$50,00
Agua	\$25,00
Teléfono	\$25,00
Guardianía	\$500,00
Internet	\$40,00
Limpieza Local	\$150,00
Mercadeo	\$500,00
Mantenimiento maquinarias	\$200,00
Fee Mensual Alarma	\$50,00
TOTAL	\$3.340,00

Tabla 14.

Sueldos

CARGO	Año 1
Detalle	Total Sueldos
Asesor comercial 1	\$6.831,68
Asesor comercial 2	\$6.831,68
Operador	\$6.831,68
Gerente / Administrador	\$13.371,36
Jefe de Ventas	\$10.101,52
Jefe de Abastecimiento	\$10.101,52
TOTAL	\$ 54.069,44

5.3.2. Costos variables

Los costos variables de este modelo de negocio corresponden a la adquisición de las prendas de vestir, el lavado y desinfección de ropa; y, la cantidad de agua a utilizarse en cada proceso.

Tabla 15.

Costos variables

Detalle	Monto	Unidades
Lavado + desinfección	\$0,04	\$US / lb
Agua	\$0,02	\$US / lb

El cálculo de estos costos variables corresponde al valor en dólares por libra de ropa sometida al proceso en mención.

5.4. Margen bruto y margen operativo

El margen bruto o el beneficio después del coste de materiales vendidos, acumula la mayor cantidad de egresos de la operación. A continuación, se detallan los valores para los próximos cinco años:

Tabla 16.

Márgenes

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Margen Bruto	26,6%	27,4%	27,4%	27,4%	27,4%
Margen Operativo	4,5%	6,7%	6,7%	7,0%	6,9%

Como se puede apreciar, la operatividad de la tienda en los primeros años es más costosa, debido a los esfuerzos de posicionamiento, lo que en los siguientes años se estabiliza.

5.5. Flujo de caja, índices y viabilidad

El flujo de caja de Second Chance se hizo considerando la estacionalidad del negocio en el año de implementación, para así, estimar de manera agregada su evolución en los años siguientes, considerando ratios de crecimiento en cada una de las prendas de manera diferenciada, esto tomando en cuenta que, cada uno de los productos tiene un comportamiento diferente en el mercado.

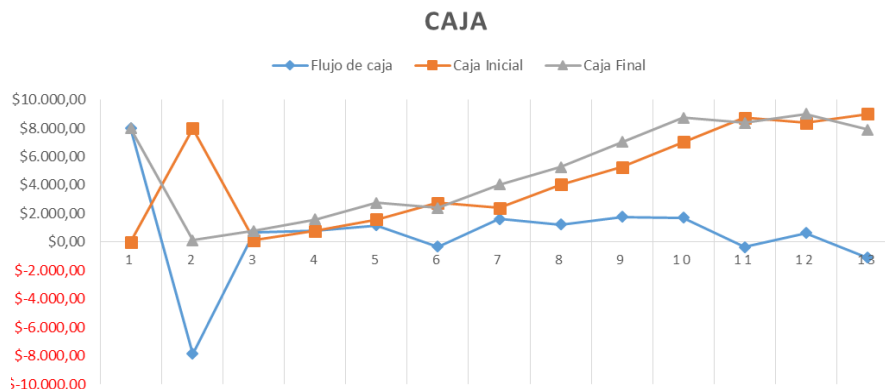


Figura 40. Flujo de caja

El análisis de flujos mensuales, permite a su vez entender la necesidad de recursos para la operación, es decir, estimar el capital de trabajo que se introdujo en la inversión inicial. La operación normal de la compañía, no requiere de inversiones de capital de trabajo, esto debido a la capacidad de generación de recursos, siendo auto sustentable.

5.6. Evaluación

5.6.1. Calculo del costo de capital apalancado

Para la valuación del proyecto es necesario tomar los estados financieros proyectados y calcular los flujos de efectivo disponible del proyecto. Es necesario mencionar que estos flujos de efectivo no incluyen ingresos por concepto de préstamos, pagos de principal o gastos por intereses. Estos se calculan de la siguiente manera:

Los flujos deberán ser calculados utilizando el modelo CAPM, mismo que se describe a continuación:

$$Re = Rf + B * (Rm - Rf)$$

Donde:

Rf = Tasa libre de riesgo

Rm = Rendimiento del mercado

Rm-Rf = Prima de riesgo

B= Beta del mercado

Tabla 17.

Costos

	Apalancado	Desapalancado
CPPC	10,69%	12,46%
Kd	11,30%	11,30%
Ke	12,96%	12,46%
Rf	2,57%	2,57%
Bd	1,02	1,02
Ba	1,45	0,74
(Rm-Rf)	5,08%	5,08%
Deuda	40,00%	0,00%
Patrimonio	60,00%	100,00%
EMBI	4,71%	4,71%

5.6.2. Valor actual neto (VAN)

El valor actual neto esperado, y la TIR para la compañía se resumen a continuación:

Tabla 18.

Valoración

VAN	\$16.448,10
TIR	21,60%

Los recursos generados por la compañía, a valor actual, considerando la tasa de descuento del sector, es de US\$ 16.4M, siendo viable económicamente. La TIR generada es equivalente a 21.6%, lo que la ubica dentro del promedio de los retailers de ropa comparable, siendo un modelo de negocio aceptable.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

La industria de venta al por menor de accesorios de vestir en establecimientos especializados en Ecuador está evolucionando poco a poco y se alinea a las tendencias mundiales donde algunos consumidores buscan negocios de carácter alternativo con un enfoque social.

Existen grupos objetivos definidos en la ciudad de Quito que estarían dispuestos a utilizar los servicios de un establecimiento que brinde un servicio formal bajo una marca, ya que se sentirían identificados y se generaría un sentido de pertenencia.

Existe un mercado potencial interesante para Second Chance Store. El estudio de mercado afirma que si se toma un 10% del potencial total se tendría un mercado con cifras de alrededor de \$16 millones al año.

Dentro de la estrategia de mercadeo uno de los factores más sensibles es el precio. Por lo que se recomienda constante monitoreo de la competencia para lograr precios competitivos acorde al mercado. Al tratarse de ropa y accesorios de segunda mano la elasticidad del precio es un factor decisivo para el éxito del negocio. Adicionalmente a esto se debe acompañar con una estrategia de fidelización y de operaciones lo suficientemente fuerte para contar con gran variedad de stock, que se convertiría en otro pilar fundamental para el atractivo del negocio.

Se puede observar que, al ser una empresa nueva, se deberá mantener una estructura organizacional pequeña y dinámica para evitar gastos administrativos innecesarios.

Second Chance Store es un proyecto económicamente viable, ya que el modelo financiero arroja un VAN positivo (\$16.448), por lo que los beneficios superan los costos. Por otro lado, la tasa interna de retorno es interesante para el tipo de mercado en el que se desarrollará el negocio (retail), por ende, el flujo de caja de la operación de la tienda está generando rentabilidad para el negocio.

6.2. Recomendaciones

Se recomienda realizar un monitoreo constante del mercado para aplicar estrategias enfocadas al servicio y a la innovación con el objetivo de lograr un diferenciado versus la competencia directa e indirecta.

Enfocar las estrategias de mercadeo a los grupos objetivos definidos para lograr impactar de manera eficiente optimizando recursos. Generar impacto a través de una campaña de marketing digital en donde se dé prioridad a la construcción de una comunidad llena de clientes referentes para que a través de la creación y viralización de contenido la marca empiece a generar recordación en la mente del consumidor.

Alinear y diseñar el lay out de la tienda de manera amigable, tomando en cuenta las características y perfiles de consumidores a los cuales ataca el negocio para generar momentos de la verdad positivos que aporten a la construcción del love Brand de la marca.

Realizar constantes capacitaciones con todo el personal para que puedan desempeñarse de manera poli funcional sin descuidar sus objetivos. Esto se traducirá en un excelente servicio al cliente y mejoramiento continuo para puestos de trabajo.

REFERENCIAS

- Grupographic. (2017). *Tipos de estrategias de posicionamiento de marca*. Recuperado el 14 de mayo de 2018, de <http://grupographic.com/7-tipos-de-estrategias-de-posicionamiento-de-marca/>,
- Andes. (2015). *Ecuador uno de los países de América Latina en que más creció el acceso al internet en los últimos tres años*. Recuperado el 11 de mayo de 2018, de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-uno-paises-america-latina-mas-crecio-acceso-internet-ultimos-tres-anos.html>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Índice de Confianza del Consumidor ICC-BCE*. Recuperado el 07 de mayo de 2018, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/320-%C3%ADndice-de-confianza-del-consumidor>
- Banco central del Ecuador. (2017). *Secciones de indicadores*. Recuperado el 11 de mayo de 2018, de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=petroleo inec/Bibliotecas/Libros/SECTOR%20MANUFACTURERO.pdf
- CNN. (2016). *El reciclaje en Ecuador: basura para unos, tesoro para otros*. Recuperado el 10 de mayo de 2018, de <http://cnnespanol.cnn.com/2016/08/19/el-reciclaje-en-ecuador-basura-para-unos-tesoro-para-otros/>
- Ecuador en cifras. (2012). *Info Economía*. Recuperado el 12 de mayo de 2018, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info6.pdf>
- Ecuador en Cifras. (2015). *Resumen Ejecutivo Encuesta de Comercio 2015 (Empalme con la serie histórica)*. Recuperado el 18 de mayo de 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Comercio/Comercio_2015/2015_EC_Resumen%20Ejecutivo.pdf
- Ecuador en Cifras. (2016). *Sector Manufacturero*. Recuperado el 11 de mayo de 2018, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/SECTOR%20MANUFACTURERO.pdf>

- El Comercio. (2014). *El barril de petróleo ecuatoriano cayó cerca de USD 11 desde junio*. Recuperado el 15 de mayo de 2018, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/barril-petroleo-ecuadoriano-baja-precio.html>
- El Comercio. (2015). *Plan ecológico 2015*. Recuperado el 12 de mayo de 2018, de <http://www.elcomercio.com/tendencias/ambiente-plan-ecologico-2015-sustentable.html>
- El Economista. (2017). *Finanzas personales*. Recuperado el 10 de mayo de 2018, de <https://www.eleconomista.com.mx/finanzaspersonales/Que-su-venta-de-garaje-sea-un-exito-total-20130815-0076.htm>
- El Telégrafo. (2016). *El 74% de compras online es de tecnología*. Recuperado el 17 de mayo de 2018, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/tecnologia/30/el-74-de-compras-online-es-de-tecnologia>
- El telégrafo. (2016). *Especiales 2016 Barrios Quito-Floresta*. Recuperado el 19 de mayo de 2018, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/especiales/2016/Barrios-Quito/floresta.html>
- El Universo. (2016). *Ecuador recorta proyección de crecimiento de su economía en 2016, a menos del 1%*. Recuperado el 15 de mayo de 2018, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/02/23/nota/5423421/ecuador-recorta-proyeccion-crecimiento-su-economia-2016-menos-1>
- Foromarketing. (2017). *Category-killers*. Recuperado el 20 de mayo de 2018, de <https://www.foromarketing.com/diccionario/category-killers/>
- Inboundcycle. (2017). *¿Qué es un lead?* Recuperado el 18 de mayo de 2017, de <http://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/bid/170336/que-es-un-lead>, con una fuerte base de datos. A través de estrategias de Bu
- Inboundcycle. (2017). *Inbound Marketing: qué es, origen, metodología y filosofía*. Recuperado el 17 de mayo de 2018, de <http://www.inboundcycle.com/inbound-marketing-que-es>
- INEC. (2012). *Análisis sectorial "El Comercio Minorista contribuye a la generación de empleo en el Ecuador"*. Recuperado el 12 de mayo de

- 2018, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info8.pdf>
- La Hora. (2017). *Ecuador: un oasis para jubilados extranjeros*. Recuperado el 14 de mayo de 2018, de <https://lahora.com.ec/noticia/1101545063/noticia>
- Líderes. (2015). *Las ventas on line amplían el mercado*. Recuperado el 16 de mayo de 2018, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/ventas-on-line-amplian-mercado.html>
- Marketingenredes. (2017). *¿Sabes lo que son las landing pages y cómo utilizarlas?* Recuperado el 19 de mayo de 2017, de <http://www.marketingenredes.com/marketing-de-contenidos-2/que-son-las-landing-pages.html>
- Mercadotecnia. (2017). *¿Qué es el Awareness?* Recuperado el 11 de mayo de 2018, de <https://mercadotecniacucharadas.blogspot.com/2014/08/que-es-el-awareness-conceptosdemarketin.html>
- Nielsen. (2016). *Estilos de Vida Generacionales*. Recuperado el 19 de mayo de 2018, de <https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/latam/docs/reports/2016/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>
- Oxfam. (2015). *Importando un tendencia british las tiendas de secundamano*. Recuperado el 06 de mayo de 2018, de <http://blog.oxfamintermon.org/importando-una-tendencia-british-las-tiendas-de-segunda-mano>
- Peralta, P. (2016). *Generalidades y coyuntura*. Recuperado el 19 de mayo de 2018, de http://www.cepecuador.org/images/PDFs/coyuntura_ecuador_diciembre_2016.pdf
- Perspectiva. (2004). *El consumo en ecuador indicadores exclusivos*. Recuperado el 11 de mayo de 2018, de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-agosto-2004/836-el-consumo-en-ecuador-indicadores-exclusivos>
- Quito Turismo. (2014). *Para el ejercicio de actividades Turísticas se requiere obtener el Registro Turístico y la Licencia Anual de Funcionamiento*.

- Recuperado el 21 de mayo de 2018, de <https://www.quito-turismo.gob.ec/nuestros-servicios/obtenga-la-luae>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2017). *Formularios*. Recuperado el 15 de mayo de 2018, de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/formularios/CIU4_SUPERINTENDENCIA.pdf.
- Vistazo. (2016). *El sector textil en cifras*. Recuperado el 20 de mayo de 2018, de <http://vistazo.com/seccion/pais/el-sector-textil-en-cifras>
- WordPress. (2015). *La Moda en la Historia*. Recuperado el 18 de mayo de 2018, de <https://lamodaenecuador.wordpress.com/>
- Workmete. (2017). *¿Qué es el Business Intelligence?* Recuperado el 11 de mayo de 2018, de <http://es.workmeter.com/blog/bid/177356/Qu-es-el-Business-Intelligence>
- Youtube. (s.f.). *Encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares urbanos y rurales*. Recuperado el 05 de mayo de 2018, de <https://www.youtube.com/watch?v=bQl8oKEbCws&feature=youtu.be>

ANEXOS

ANEXO 1. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		\$346.588,82	\$370.727,97	\$370.727,97	\$372.117,78	\$370.727,97	100%	100%	100%	100%	100%
Costes		\$254.452,46	\$269.263,08	\$269.263,08	\$270.189,62	\$269.263,08	73,4%	72,6%	72,6%	72,6%	72,6%
Sueldos y salarios		\$20.495,04	\$20.495,04	\$20.495,04	\$20.495,04	\$20.495,04	5,9%	5,5%	5,5%	5,5%	5,5%
Margen Bruto		\$92.136,36	\$101.464,89	\$101.464,89	\$101.928,16	\$101.464,89	26,6%	27,4%	27,4%	27,4%	27,4%
Gastos Administrativos		\$76.494,40	\$76.494,40	\$76.494,40	\$75.994,40	\$75.994,40	22,1%	20,6%	20,6%	20,4%	20,5%
Margen Operativo		\$15.641,96	\$24.970,49	\$24.970,49	\$25.933,76	\$25.470,49	4,5%	6,7%	6,7%	7,0%	6,9%
Otros egresos		\$2.024,12	\$1.527,30	\$974,33	\$358,88	\$0,00	0,6%	0,4%	0,3%	0,1%	0,0%
Gastos financieros		\$2.024,12	\$1.527,30	\$974,33	\$358,88	\$0,00	0,6%	0,4%	0,3%	0,1%	0,0%
Utilidad antes Part. Trabajadores		\$13.617,84	\$23.443,20	\$23.996,16	\$25.574,88	\$25.470,49	3,9%	6,3%	6,5%	6,9%	6,9%
Participación trabajadores		\$2.042,68	\$3.516,48	\$3.599,42	\$3.836,23	\$3.820,57	0,6%	0,9%	1,0%	1,0%	1,0%
Pérdida ejercicios anteriores		\$2.893,79	\$4.981,68	\$5.099,18	\$5.434,66	\$5.412,48	0,8%	1,3%	1,4%	1,5%	1,5%
Utilidad antes impuestos		\$11.575,16	\$19.926,72	\$20.396,74	\$21.738,65	\$21.649,92	3,3%	5,4%	5,5%	5,8%	5,8%

ANEXO 2. BALANCE GENERAL

BALANCE GENERAL

<i>en dólares</i>	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo Corriente	\$18.696,40	\$28.714,88	\$38.588,10	\$56.378,37	\$74.395,11	\$98.385,03
Caja	\$8.000,00	\$7.903,17	\$17.944,60	\$35.734,87	\$53.680,57	\$77.741,52
Clientes		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Inventario	\$10.696,40	\$20.811,71	\$20.643,50	\$20.643,50	\$20.714,54	\$20.643,50
Activo no corriente	\$33.300,00	\$30.460,00	\$27.620,00	\$24.780,00	\$22.440,00	\$20.100,00
Gastos pagados por anticipado	\$3.600,00	\$3.600,00	\$3.600,00	\$3.600,00	\$3.600,00	\$3.600,00
Propiedad planta y equipo	\$27.000,00	\$27.000,00	27.000,00	27.000,00	27.000,00	27.000,00
Dep acumulada		\$2.300,00	4.600,00	6.900,00	8.700,00	10.500,00
Activo intangible	\$2.700,00	\$2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00
Amort acumulada		\$540,00	1.080,00	1.620,00	2.160,00	2.700,00
Total Activos	\$51.996,40	\$59.174,88	\$66.208,10	\$81.158,37	\$96.835,11	\$118.485,03
Pasivo corriente	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Sobregiros		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Proveedores		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Activo no corriente	\$20.798,56	\$16.401,88	\$11.508,38	\$6.061,92	\$0,00	\$0,00
Deuda LP	\$ 20.798,56	\$16.401,88	\$11.508,38	\$6.061,92	\$0,00	\$0,00
Total Pasivos	\$20.798,56	\$16.401,88	\$11.508,38	\$6.061,92	\$0,00	\$0,00
Capital	\$ 31.197,84	\$31.197,84	\$31.197,84	\$31.197,84	\$31.197,84	\$31.197,84
Resultado del ejercicio		\$11.575,16	\$19.926,72	\$20.396,74	\$21.738,65	\$21.649,92
Resultados acumulados		\$0,00	\$11.575,16	\$31.501,88	\$51.898,62	\$73.637,27
Patrimonio	\$31.197,84	\$42.773,00	\$62.699,72	\$83.096,46	\$104.835,11	\$126.485,03
Total Pasivo + Patrimonio	\$51.996,40	\$59.174,88	\$74.208,10	\$89.158,37	\$104.835,11	\$126.485,03
<i>Cuadre</i>		\$0,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00

ANEXO 3. FLUJO DE VAJA

FLUJO DE CAJA

	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Neta	\$0,00	\$11.575,16	\$19.926,72	\$20.396,74	\$21.738,65	\$21.649,92
Depreciaciones		\$2.300,00	\$2.300,00	\$2.300,00	\$1.800,00	\$1.800,00
Amortizaciones		\$540,00	\$540,00	\$540,00	\$540,00	\$540,00
Variaciones AC	\$-10.696,40	\$-10.115,31	\$168,21	\$0,00	\$-71,03	\$71,03
Variaciones PC		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Gastos Anticipados	\$-3.600,00					
FCO	\$-14.296,40	\$4.299,85	\$22.934,93	\$23.236,74	\$24.007,62	\$24.060,95
Flujo de Caja de Inversiones						
Variaciones de AF	\$-27.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Variaciones de AI	\$-2.700,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
FCI	\$-29.700,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Flujo de Caja de Financiamiento						
Sobregiros		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
DLP	\$20.798,56	\$-4.396,68	\$-4.893,50	\$-5.446,47	\$-6.061,92	\$0,00
Capital	\$31.197,84	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
FCF	\$51.996,40	\$-4.396,68	\$-4.893,50	\$-5.446,47	\$-6.061,92	\$0,00
Flujo de caja	\$8.000,00	\$-96,83	\$18.041,43	\$17.790,27	\$17.945,70	\$24.060,95
Caja Inicial		\$8.000,00	\$7.903,17	\$25.944,60	\$43.734,87	\$61.680,57
Caja Final	\$8.000,00	\$7.903,17	\$25.944,60	\$43.734,87	\$61.680,57	\$85.741,52

