



Universidad Católica Andrés Bello
Centro Internacional de Actualización profesional (CIAP)
Escuela de Organización Industrial (EOI)
Master Executive en Gestión de Marketing



PLAN DE NEGOCIO MISS CHIVAS CHIC

TUTOR
LUIS MATURÉN

AUTORES
MERCEDES MANRIQUE
GIOVANNI CIULLO
JOAN IBARRA

CARACAS, MAYO 2013

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS E IMÁGENES	III
LISTA DE ANEXOS	III
RESUMEN EJECUTIVO	IV
CAPÍTULO I. PRESENTACIÓN DE LA EMRESA.....	5
DESCRIPCIÓN DE PLAN DE NEGOCIO	6
NOMBRE DE LA EMPRESA	6
ANTECEDENTES	6
PROMOTORES	11
MISIÓN	12
VISIÓN	12
VALORES.....	12
FIN ÚLTIMO DE LA EMPRESA Y SU ACTIVIDAD.....	12
NECESIDADES DEL MERCADO QUE SATISFACE	13
CAPÍTULO II. ANÁLISIS ENTORNO.....	17
OPORTUNIDADES	18
AMENAZAS	18
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO	20
DEBILIDADES.....	21
FORTALEZAS	22
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	23
VENTAJAS DE INTERNET PARA LOS NEGOCIOS	24
BENEFICIOS AL CONSUMIDOR.....	25
LEYES DEL MERCADEO A APLICAR.....	25
ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	27
METAS DE VENTAS	27
CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING Y VENTAS	30
POSICIONAMIENTO	31
MARCA	31
PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	31

PLAN DE DISTRIBUCION	37
COMUNICACIÓN Y PROMOCIONES.....	37
PLAN DE VENTAS	38
CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES	40
INSTALACIONES	41
EQUIPOS	41
RRHH	42
INSUMOS.....	42
MARCO JURÍDICO	43
MARCO FISCAL	44
PERMISOS.....	44
REGISTRO DE MARCA	44
SEGURIDAD Y TECNOLOGÍA	47
FINANCIAMIENTO	47
CAPÍTULO VII. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	50
PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS.....	55
INDICADORES FINANCIEROS DE EFICIENCIA OPERACIONAL (EO)	59
INDICADORES FINANCIEROS DE RENTABILIDAD (R).....	61
INDICADORES BURSÁTILES (RELACIÓN ENTRE LOS VALORES DE LIBRO Y EL MERCADO).....	63
INDICADORES FINANCIEROS CMPC.....	64
CAPÍTULO VIII.	66
RIESGOS Y PLANES DE CONTINGENCIA	66
RIESGOS Y PLANES DE CONTINGENCIA	67
CAPÍTULO IX. BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS.....	68
BIBLIOGRAFÍA.....	69
ANEXOS	71

LISTA DE TABLAS E IMÁGENES

TABLA 1. GESTIÓN DE RESIDUOS TEXTILES GENERADOS POR ROPA USADA (HUMANA).....	8
TABLA 2. CONSUMIDORES VENEZOLANOS POR ESTRATO SOCIOECONÓMICO	14
TABLA 3. PENETRACIÓN DE INTERNET EN VENEZUELA	14
TABLA 4. DIAMANTE DE PORTER PARA MISS CHIVAS CHIC.....	19
TABLA 5. INDICADORES KPI SOBRE LA BASE A UN CUMPLIMIENTO SOBRE EL TOTAL MÍNIMO DE 70%.....	28
TABLA 6. FLUJOGRAMA DE COMPRAS.....	34
TABLA 7. FLUJOGRAMA DE VENTAS.....	35
TABLA 8. FLUJOGRAMA DE DISTRIBUCIÓN	36
TABLA 9. PLAN DE PRECIOS	37
TABLA 10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE MERCADEO (AÑO 1)	38
TABLA 11. TAMAÑO DE MERCADO	39
TABLA 12. FORECAST A 3 AÑOS	39
TABLA 13. ORGANIGRAMA.....	42
TABLA 14. PLAN DE INVERSIÓN DETALLADO (MENSUAL/ANUAL)	49
TABLA 15. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO PROYECTADO A 3 AÑOS.....	51
TABLA 16. CALENDARIO DE IMPLEMENTACIÓN	51
TABLA 17. BALANCE GENERAL	52
TABLA 18. FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO A 3 AÑOS	53
TABLA 19. ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROYECTADO A 3 AÑOS.....	54

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. PÁGINA WEB ESPAÑOLA DEDICADA A LA VENTA DE ROPA USADA HTTP://WWW.SEGUNDALIA.COM/	71
ANEXO 2. PÁGINA WEB VENEZOLANA DEDICADA AL INTERCAMBIO Y VENTA DE ARTÍCULOS PARA EL CUIDADO DEL BEBÉ HTTP://WWW.123POLLITOINGLES.COM	71

RESUMEN EJECUTIVO

PLAN DE NEGOCIO: Miss Chivas Chic

AUTORES: Mercedes Manrique, Giovanni Ciullo y Joan Ibarra

TUTOR: Luis Maturén

LUGAR Y FECHA: CARACAS, Mayo 2013

Miss Chivas Chic es una iniciativa cuya propuesta de valor, está fundamentada en la obtención de piezas de vestir (en buen estado), que ya no sean utilizadas por el segmento AB, pero que resultan de interés para los segmentos C y D, quienes se puede presumir que buscan mantener sus hábitos de consumo con la adquisición de piezas de buena calidad a un precio mucho más accesible y ajustado, a través de una plataforma tecnológica desarrollada en Internet.

Este emprendimiento surge al notar situaciones que denotan un mercado con oportunidades, como las siguientes:

- Se ha registrado un incremento en ventas de ropa usada, debido a la caída del poder adquisitivo del venezolano.
- Los segmentos C, D y E muestran un comportamiento interesante en cuanto a la compra de ropa usada.
- El mercado de ropa usada ha sido poco desarrollado y cuenta con un número reducido de actores.
- La penetración de Internet en Venezuela ha alcanzado cifras relevantes y continúa acentuándose en los estratos D y E.

El Objetivo de Miss Chivas Chic es desarrollar la idea de creación de una empresa innovadora y rentable, orientada a atender consumidores venezolanos de bajo presupuesto, ofreciéndoles una memorable experiencia de compra, a través herramientas web.

Adicionalmente, se busca:

- Brindar al consumidor venezolano, alternativas para satisfacer sus necesidades de vestimenta sin afectar drásticamente su presupuesto.
- Estimular la reutilización de la ropa por parte de los consumidores venezolanos.
- Contribuir con la reducción de los residuos textiles para minimizar el impacto ambiental.
- Expandir el negocio a otros mercados de Latinoamérica en un mediano plazo, previa consolidación en Venezuela.
- Desarrollar programas de Responsabilidad Social Empresarial, orientados a la atención de necesidades de vestimenta de aquellas personas que no tienen capacidad de pago.

CAPÍTULO I. PRESENTACIÓN DE LA EMRESA

DESCRIPCIÓN DE PLAN DE NEGOCIO

El negocio consiste en la obtención de piezas de vestir en buen estado, según un sistema a implementar de estándar de calidad, que ya no sean utilizadas por el segmento AB, pero que resultan de interés para los segmentos C y D, quienes se puede presumir que buscan mantener sus hábitos de consumo con la adquisición de piezas de buena calidad a un precio mucho más asequibles y ajustado.

La forma de adquirir las piezas será a través de una compra por un portal web en Internet, la idea se basa en proveer a consumidores de segmentos C y D productos de segmentos A y B, a bajos costos, basado en la adquisición piezas de segunda mano, pero pensando siempre que tendrá un producto de calidad y en muy buen estado, generando más que una experiencia de compra y obteniendo beneficio adjunto a esta operación transaccional.

Este tipo de productos son poco explotados en Venezuela pero en países como Uruguay, Bolivia, Ecuador, Argentina, etc. que tienen una economía similar a la local, se habla de un negocio bastante explotado gracias a los altos niveles de aceptación con los que cuenta por parte de sus consumidores. Incluso en países de Europa como Holanda y España, también se observa una importante presencia de esta modalidad de comercialización Textil.

NOMBRE DE LA EMPRESA

Miss Chivas Chic, C.A.

ANTECEDENTES

El mercado de ropa usada en Venezuela es muy pequeño, está compuesto principalmente por 2 tiendas ubicadas en Caracas, específicamente en Chacaíto (Víctor Boutique y Su Confidente Boutique) y las iniciativas de personas que venden sus piezas vía Mercado Libre. Sin embargo, se ha podido evidenciar un incremento de un 40 % de las ventas desde diciembre del 2010 hasta el momento solo en establecimientos de compra y venta de este tipo de ropa, originado por la caída del poder adquisitivo del venezolano.

Bolivia

El origen del consumo de la ropa usada en Bolivia viene desde la década de los 80 ya que antes de 1975 no se podía importar ropa usada. Con el paso del tiempo y los cambios en la economía del país, la ropa usada americana y europea comenzó a ingresar al mercado Boliviano hasta convertirse en una atractiva opción para los consumidores. Esto representó una nueva manera de acceder a prendas de temporada, costosas y poco asequibles a precios muy económicos. Hoy en día se importan toneladas de ropa y es un negocio altamente rentable que en ocasiones inquieta a la industria de los Textiles ya que la venta de este producto es bastante dinámica y existen muchísimos establecimientos

que la comercializan.

Según el Diario Economía en su artículo *“Persiste el rentable negocio de la ropa usada pese a la prohibición”* (Bolivia, Agosto 2012) los lugares donde más se comercializa este estilo de ropa, sin ningún tipo de restricción es los mercados más nombrados del país, entre ellas la feria 16 de julio en la ciudad de El Alto, la feria del mercado Kantuta en Oruro, el mercado de ropa en la calle Figueroa en La Paz, el mercado Esteban Arce en la ciudad de Cochabamba y la feria Cumavi en la ciudad de Santa Cruz.

Además comenta, que *“Existen diferentes razones para que las personas opten por comprar la ropa usada o más comúnmente denominada ropa americana, sin embargo la mayoría de los entrevistados de El Diario, coincidieron en el tema del estilo y de la economía”*.

USA

Según un artículo extraído de buenas tareas.com, (2011) En USA empieza con los recolectores de ropa usada en los almacenes norteamericanos conocidos como "GoodWill", o buena voluntad y de los "Second Hand", traducidos al español como de segunda mano. Los "GoodWill", son gigantes establecimientos, que reciben donaciones a nivel mundial y los comercializan por unidad a precios económicos, y el dinero que se recauda es donado a instituciones caritativas. Sin embargo, esta ropa es importada a costos mínimos a puertos en Chile, allí en gigantescos galpones es clasificada y empacada, y a su vez, los comercializadores mayoristas de Bolivia pagan únicamente por el transporte.

España

Existen muchas iniciativas de compra y venta de ropa usada, sin embargo, una de las empresas más destacada en el país y en Europa es “Humana” que se define como una “Fundación Pueblo para Pueblo” “ es una Organización No Gubernamental para el Desarrollo (ONGD) que desde 1987 lleva a cabo proyectos de cooperación en distintos países de África Subsahariana, Sudamérica y Asia y cuyos objetivos comunes son impulsar la formación, la educación, la capacitación y el progreso de las comunidades beneficiarias”.

“Para el desarrollo de estos proyectos, en Humana gestionamos los residuos textiles generados por la ropa usada. A través de ello, además de hacer posibles dichos proyectos, colaboramos con la protección del medio ambiente”.

Tabla 1. Gestión de Residuos Textiles generados por ropa usada (Humana)

Tu ropa



Tú depositas la ropa que ya no quieres en uno de los contenedores Humana, o la entregas a tu tienda Humana.



Plantas de Reciclaje

Enviamos la ropa a una de nuestras tres plantas de reciclaje, donde tendrá el siguiente destino.



Tiendas Humana



Toda la ropa en buen estado, de calidad y susceptible de ser vendida aquí, se destina a las tiendas de ropa de segunda mano de Humana España.



África



La ropa en buen estado la vendemos a pequeños comerciantes de África a través de nuestras contrapartes locales para reactivar la economía local.



Reciclaje



Toda aquella ropa muy desgastada, inservible e inclasificable se destina al reciclado a través de empresas especializadas.



Vertederos



La ropa desgastada, inservible e inclasificable fabricada con tejidos no reciclables se envía directamente a los vertederos.



Porcentajes aproximados de ropa recogida de cada tipología



Obtención de recursos económicos.



La ropa que no tenemos capacidad de clasificar la vendemos directamente a otras empresas de reciclado.



Financiación de proyectos de cooperación al desarrollo en África, Sudamérica y Asia.



Programas educativos e inserción laboral.

Proyectos de agricultura y desarrollo rural.

Proyectos de desarrollo comunitario.

Proyectos de salud y lucha contra enfermedades contagiosas.

Asistencia y emergencia.

Definitivamente la línea de distribución de esta empresa está bastante organizada y sistematizada ya que hay una clasificación específica de las prendas y se evidencia en que a nivel nacional comercializan su producto en más de 26 tiendas propias para utilizar el dinero en actividades benéficas.

Es importante destacar que este tipo de comercialización no es muy interactiva por la vía digital, sin embargo existe una tienda por internet llamada Rocketcloset.com definida como una tienda virtual que se encarga de recuperar y comercializar ropa y accesorios Vintage con “estilo, historia y exclusividad”

PROMOTORES

El impulso del negocio estará basado en el apalancamiento del mismo, a través de herramientas financieras o créditos que en principio serán ubicados en las siguientes entidades financieras de Venezuela, Bancrecer parte del Grupo Santander y Bicentenario entidad del Gobierno, siendo estas dos empresas dedicadas al financiamiento de Micro empresas.

Por otro lado será evaluada una segunda opción, que será el contacto con una empresa incubadora, a fin de mejorar el desarrollo y procesos del negocio, basados en casos de éxito y por supuesto de su financiamiento a través de estas sociedades sin fines de lucro, como lo es Súper Nova y Movistar Innova.

Tomando en cuenta la inversión principal de Portal Web y mantenimiento, Local comercial para almacenaje, en una inversión a 2 años, donde el retorno de inversión comenzaría a partir del tercer año, podemos decir que la inversión aproximada necesaria según los costos fijos y costos operativos detallados, serían los siguientes:

- Desarrollo portal web, actualizaciones y mantenimiento.
- Servicio Atención al cliente web.
- Alquiler Local Comercial.
- Costo Personal operativo, Personal Administrativo, Personal de Seguridad, Personal Logístico.
- Costo Distribución por un tercero, (MRW, Tealca, Grupo ZOOM).

Inversión a ser solicitada es del equivalente en bolívares de **250K USD dólares**, proyectada a 3 años.

MISIÓN

Brindar al consumidor venezolano la oportunidad de adquirir prendas de vestir de marcas reconocidas, alta calidad a precios asequible, haciendo uso de las nuevas tecnologías.

VISIÓN

Convertirnos en la primera opción en la mente de los consumidores venezolanos al realizar la compra de prendas de vestir de segunda mano, de alta calidad a bajos costos y convertirnos en uno de los principales proveedores para las ONG que realizan aportes textiles a los países en vías de desarrollo

VALORES

- Satisfacer las necesidades de vestimenta de nuestros consumidores, sin afectar drásticamente su presupuesto.
- Estimular la reutilización de la ropa por parte de los consumidores.
- Contribuir con la reducción de los residuos textiles para minimizar el impacto ambiental.

FIN ÚLTIMO DE LA EMPRESA Y SU ACTIVIDAD

Desarrollar una empresa innovadora y rentable, orientada a atender consumidores venezolanos de bajo presupuesto, ofreciéndoles una memorable experiencia de compra, a través herramientas web.

La idea es:

- Brindar al consumidor venezolano, alternativas para satisfacer sus necesidades de vestimenta sin afectar drásticamente su presupuesto.
- Estimular la reutilización de la ropa por parte de los consumidores venezolanos.
- Contribuir con la reducción de los residuos textiles para minimizar el impacto ambiental.
- Expandir el negocio a otros mercados de Latinoamérica en un mediano plazo, previa consolidación en Venezuela.
- Desarrollar programas de Responsabilidad Social Empresarial, orientados a la atención de necesidades de vestimenta de aquellas personas que no tienen capacidad de pago.

NECESIDADES DEL MERCADO QUE SATISFACE

El mercado de ropa usada en Venezuela es muy pequeño, está compuesto principalmente por 2 tiendas ubicadas en Caracas, específicamente en Chacaíto (Víctor Boutique y Su Confidente Boutique) y las iniciativas de personas que venden sus piezas vía Mercado Libre. Sin embargo, se ha podido evidenciar un incremento de un 40 % de las ventas desde diciembre del 2010 hasta el momento, originado por la caída del poder adquisitivo del venezolano.

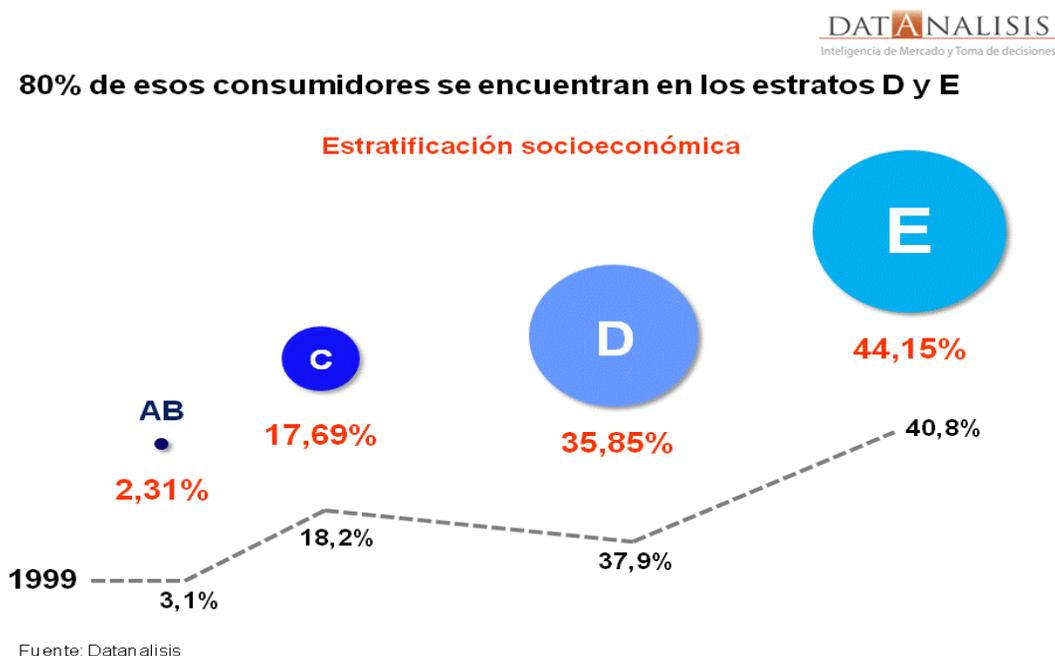
Según información suministrada por vendedores de las tiendas de ropa usada “antes, el perfil de los consumidores era gente de pocos recursos, venían obreros y domésticas, ahora nos compran personas de clases más altas, sobre todo ejecutivos que necesitan ropa para trabajar”. <http://www.reportero24.com/2011/06/economia-ropa-usada-gana-compradores/> Posted by admin on Jun 25 2011 Filed under Economic.

Datanálisis comenta que este tipo de opciones surge cuando las personas están limitadas con el dinero que ganan mensualmente. Estudios afirman que el salario real del venezolano ha caído en un 17% durante el último año, mientras que el rubro vestido y calzado tuvo un incremento del 19,4 % para el año 2011, según cifras del Banco Central de Venezuela.

Una investigación realizada en el 2011 por las periodistas Blanca Vera y Luzangelly Medina del Diario El Nacional, afirma que el segmento de consumidores que optarían por la compra de ropa usada corresponde al 50% de la población, conformada por los estratos C y D. Según ellas el comportamiento de compra de ropa usada en los diferentes estratos socioeconómicos de la población venezolana es el siguiente:

- AB: 3% Clase Alta: No compra prendas de vestir de segunda mano
- C: 17 % Está muy identificado con las marcas, sin importar que éstas sean de temporadas anteriores. Este sería el segmento de compradores de ropa vintage.
- D: 36% Busca mantener sus hábitos de consumo para demostrar que tiene acceso a ciertos beneficios como ropa de marca. La usada surge como excelente alternativa
- E: 44%. No compra prendas de vestir de segunda mano. Hereda la ropa o la reciba de regalo las consideraciones medioambientales también son un tema importante al momento de optar por la opción de comercializar ropa usada. Reutilizar la ropa en buen estado, a través del mercado de segunda mano, ayuda a reducir el consumo de materias primas y los residuos textiles que terminan en el basurero, alargando de esta forma la vida útil de las piezas comercializadas.

Tabla 2. Consumidores venezolanos por estrato socioeconómico



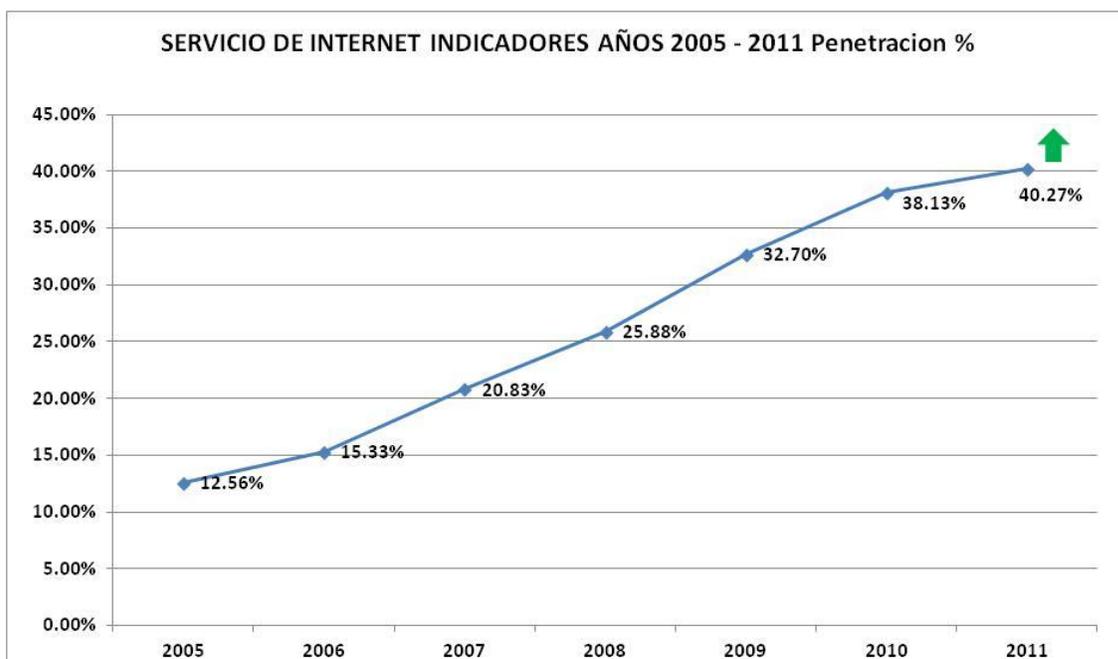
Por tal motivo consideramos interesante, y una oportunidad para el mercado venezolano, la creación de un plan de negocios en el donde se reutilice la ropa, comercializándola con el apoyo de las nuevas tecnologías.

Nuestra propuesta de creación de valor está basada en obtener las piezas de vestir, en buen estado, que ya no son utilizadas por el segmento AB, pero que resultan de interés para los segmentos C y D, los cuales buscan mantener sus hábitos de consumo con la adquisición de piezas de buena calidad a un precio mucho más asequible y adecuado a sus ingresos. Dicha propuesta varía, ya que si el caso es que sea una prenda de marca, lo que se obtiene, se toma como punto de partida el valor real de la prenda y se deprecia un 50% o 60% para venderlo al consumidor final. En caso de que la prenda no sea de marca se paga al proveedor y se vende a un 50% más de lo pagado.

Según datos de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones en Venezuela (Conatel), la penetración de internet en el país es del 40,27% de la población, convirtiéndose esta vía como una puerta principal para las comunicaciones.

Las nuevas Tecnologías como Facebook, Twitter, Blogs o Pagina Web son instrumentos útiles y necesarios para mercadear con bastante alcance este tipo de productos que definitivamente son poco explotados en nuestro país, sin embargo, en países como Uruguay, Bolivia, Ecuador, Argentina, etc.; que tienen una economía similar a la nuestra es un negocio bastante explotado y aceptado, e incluso en países de Europa como Holanda, España también tienen esta modalidad de comercialización Textil.

Tabla 3. Penetración de Internet en Venezuela



Para completar esta información en el artículo publicado en la revista el mundo Economía y Negocios por Carolina Briceño Peña (Marzo 2012) se hace referencia que la penetración de internet en el país durante el 2011 creció en tres puntos

Además hace mención que “Carlos Jiménez, director de Tendencias Digitales y profesor del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), precisó que ese porcentaje corresponde a 11.600.000 personas, de las cuales 54% son hombres y 46% mujeres. El crecimiento de Internet, por su parte, se desaceleró y se ubicó en 7% en comparación al año anterior.

Las principales razones alegadas por los ciudadanos para el freno de ese crecimiento fueron que no les llama la atención (32%), no saben cómo usarlo (31%) y que en sus hogares no hay internet (26%).

La mayor parte de los venezolanos se conecta desde sus hogares (71%), el resto por cibercafés (30%) y teléfonos celulares (21%).

Por estratos sociales, 4% corresponde a los sectores AB, 26% al C, 35% al D y 36% al E, mientras que por edad, los adolescentes y jóvenes (13-24 años) son los que dominan en Internet (43%).

Con respecto al uso, 42% se conecta para visitar sitios de redes sociales, 38% para enviar e-mail y 29% para chatear.

Por esa tendencia en el uso de las redes sociales, Venezuela ha pasado a ocupar el quinto lugar en penetración de Facebook (9,7 millones) en Latinoamérica.

A pesar de que hay más usuarios hombres que mujeres en Internet, en los medios

sociales las féminas dominan (47% vs 37%), y la mayoría los utiliza para socializar y compartir.

En cuanto a los medios sociales más usados por las empresas venezolanas, Twitter se ubica en el primer lugar (89%), seguido por Facebook (84%), YouTube (11%), LinkedIn (7%), Google+ y Blogger (5%) y MSN (4%).

Y aunque las empresas tienen acceso gratuito a estas plataformas digitales, utilizarlas de manera efectiva requiere una inversión, acciones y resultados financieros.”

CAPÍTULO II. ANÁLISIS ENTORNO

OPORTUNIDADES

- I. La economía del venezolano, está cada vez más afectada por la caída dramática del salario real y el incremento constante de la inflación. Esto obliga a las personas que poseen presupuestos limitados, a buscar nuevas alternativas para adquirir piezas de vestir. Se trata de un contexto muy favorecedor para el surgimiento de opciones innovadoras, que permitan al consumidor tener acceso a las prendas requeridas, pero con precios asequibles y sin sentir que su calidad de vida se ve afectada, al tener que recurrir a la ropa usada.
- II. La alta penetración de Internet y de las redes sociales en Venezuela y en otros países de Latinoamérica, representa la puesta en vigencia de nuevos canales de venta y atención al cliente que hoy en día son una opción adicional a los canales tradicionales, pero que en el corto plazo pasarán a ser de presencia obligatoria para todo negocio que quiera ser realmente competitivo.

AMENAZAS

- I. El margen de Ganancia es bastante bajo, si al mes se venden pocas piezas se podría estar hablando de pocos ingresos y esto puede afectar las operaciones ya que todos los competidores de la compra y venta de ropa usada tienen la misma condición.
- II. El consumidor venezolano es bastante exigente al momento de adquirir piezas de vestir ya que le gusta estar a la moda. La imagen personal y el estatus, son aspectos muy valorados en esta cultura y aunque se propone vender piezas usadas en óptimas condiciones, se debe verificar la disposición de los clientes potenciales a la adquisición de este tipo de productos.
- III. Los proveedores de las tiendas que venden piezas de ropa usada, son totalmente desconocidos y hasta donde se tiene conocimiento, también son escasos. Esto podría obstaculizar la adquisición de las piezas a vender. Es por esta razón que se debe diseñar una buena estrategia para la captación de prendas de buena calidad y en excelentes condiciones, que permita que cualquier persona pueda liberar espacio en su closet y convertirse en proveedor de Mis Chivas Chic.
- IV. Al momento de realizar ventas a personas que estén ubicadas fuera de Venezuela, se incrementa el costo de la transacción debido al control de cambios vigente y esto le resta competitividad a Mis Chivas Chic, frente a los precios de los vendedores foráneos de ropa usada.
- V. Se deben revisar con mayor detenimiento las regulaciones como las establecidas por el INDEPABIS y los costos generados al cumplir con normativas jurídicas como la Ley Orgánica del trabajo (LOT), para dimensionar su impacto en esta propuesta de negocio.

Tabla 4. Diamante de Porter para Miss Chivas Chic



**CAPÍTULO III.
ANÁLISIS INTERNO**

53% de la población venezolana, perteneciente a los segmentos C y D, dichos segmentos, constituye el target que busca penetrar el negocio de Miss Chivas Chic. Aunque la población del segmento C se caracteriza por estar identificada con marcas de ropa (sin importar que se trate de piezas de temporadas anteriores), las personas con estilo “vintage” y las personas con capacidad de compra reducida (segmento D) están dispuestas a adquirir piezas de segunda mano.

Este segmento se identifica como un mercado potencial para este tipo de negocio ya que por temas de la disminución del poder adquisitivo esto surge como una segunda opción al adquirir prendas de vestir.

Por otra parte, al detectar en el mercado los competidores de este modelo de negocio, vemos que existe una competencia dual, ya que se ponen en manifiesto opciones para todas las posibilidades de compra, desde grandes cadenas de tiendas, que venden ropa de marcas reconocidas y otras no tanto, hasta buhoneros o comerciantes informales en mercados populares que venden prendas de vestir en precios razonables y de mayor acceso a personas con presupuesto limitado.

Por ahora Miss chivas Chic para ir entrando al mercado de la venta on line de ropa usada tomara como competidor directo a aquellas tiendas que comercializan el mismo tipo de producto, es decir, “compra y venta de ropa usada o ropa de segunda mano”

DEBILIDADES

- I. Los consumidores solo tienen posibilidad de ver las piezas que estarán en venta, pero no tienen la posibilidad de probarlas. Esto puede no favorecer a la experiencia de compra y se debe idear una estrategia que establezca los mecanismos de respuesta de Mis Chivas Chic a la hora de que un cliente desee devolver o cambiar una pieza por no estar conforme al momento de medírsela.
- II. Solo se cuenta con personas conocidas para obtener el tipo de piezas que se desean vender. Esta debilidad solo existe en la etapa inicial, al comenzar este punto debe irse solventando.
- III. Aun no se cuenta con un espacio físico para el almacenaje de la ropa que se publicará al iniciar las operaciones.
- IV. Se requiere solicitar y esperar la aprobación de créditos bancarios, para constituir el capital inicial del negocio.
- V. Los precios manejados por los competidores son bajos, restándole valor a prendas que pueden ser de gran calidad, estar en excelentes condiciones y muchas veces, ser de marcas cotizadas. Esto pudiera representar una barrera de entrada al mercado de ropa usada, dado que obliga a cualquier nuevo competidor a manejar precios razonables para poder ser competitivo, o a establecer atributos claramente diferenciadores, que justifiquen una diferencia de precios con respecto a la competencia.

- VI. Otra barrera de entrada, se centra en la trayectoria de las dos tiendas físicas, quienes debido a su tiempo en el mercado, se puede presumir que cuentan con una clientela a quienes se debe buscar la forma de hacer conocer una nueva opción para la adquisición de ropa usada y además, se deben captar clientes potenciales que representen nuevos consumidores para este mercado, Esto redundaría en que el crecimiento del mercado, estaría siendo capitalizado por Mis Chivas Chic.

FORTALEZAS

- I. El mercado de ropa usada en Venezuela es bastante pequeño, con pocos competidores que no hacen inversiones importantes en publicidad y por lo tanto, son muy poco conocidos, tanto en el caso de las tiendas físicas como de las personas independientes que venden ropa usada a través de Internet. Esto permite la entrada de un nuevo actor en el mercado, que adicionalmente pudiera capitalizar a mediano plazo, interesantes números en participación o share, al generar conceptos positivos en la mente de sus clientes y clientes potenciales cuando piensen en la ropa usada y al ofrecer una experiencia de compra que los enganche y enamore.
- II. La exhibición que hacen de sus productos, los vendedores actuales de ropa usada, resalta muy poco los atributos de los modelos disponibles para su compra. Esto hace que se trate de artículos poco atractivos para aquellas personas que se pasean por la opción de adquirirlos. Esto representa una ventaja competitiva para un nuevo actor que cuide más este tipo de detalles, así como de las condiciones de cada pieza durante todo el proceso comercial y el envoltorio o empaque al momento de la entrega.
- III. Se está proponiendo generar atributos diferenciadores de Mis Chivas Chic con su competencia y ofrecer una experiencia de compra que enganche a sus compradores. Esto representaría una fortaleza y generaría un gran valor competitivo para los consumidores del mercado textil.
- IV. Se trata de un negocio alineado con las nuevas tecnologías, el mercadeo viral en redes sociales y con los hábitos de consumo actuales. El e-commerce cada vez se hace más popular en Venezuela y esto representa una ventaja competitiva para mis chivas chic.
- V. los precios que se pretende ofrecer estaría al acceso de la gran mayoría de la población venezolana y como el margen de ganancia va a depender de la calidad de la pieza, se podrá obtener un mayor margen con este tipo de piezas (poco uso, de marca, etc.). Tomándose en cuenta que las tiendas de ropa usada actuales ofrecen piezas deterioradas y de muy mala calidad.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

VENTAJAS DE INTERNET PARA LOS NEGOCIOS

Una vez que tenemos las bases planteadas probablemente nos preguntaremos que ventajas puede tener el que nuestra empresa tenga una adecuada presencia en la Internet desde el punto de vista de los negocios. Algunas de estas ventajas y/o beneficios son:

- Base de clientes a nivel local, regional, nacional y mundial (sin límites geográficos).
- Oportunidades de ventas las 24 horas del día, los 365 días del año.
- Reducción en costos operativos (aumento de sus ganancias y competitividad).
- Crecimiento acelerado del mercado.
- Uso de multimedios para el mercadeo
- Catálogos digitales con detalles de productos y/o servicios
- Mercadeo enfocado (se conoce mejor el perfil de los clientes).
- Servicio al cliente más efectivo.
- Reducción de los "stocks" de productos o bienes tangibles.
- Flexibilidad en la difusión de los servicios y/o bienes intangibles.
- Rápida difusión y comunicación de sus mensajes
- Reducción de los tiempos del Ciclo de Ventas (comercialización, despachos, etc.).
- Mejoramiento de las comunicaciones con los clientes y canales de comercialización.
- Publicidad interactiva y dinámica, de fácil actualización y a bajos costos; estadísticas exactas.
- Medio de comunicación directo con sus clientes, proveedores, vendedores y canales de comercialización o distribuidores.
- Aumentar su competitividad independientemente de su tamaño.
- Vitrina virtual con imágenes para visualizar los productos

BENEFICIOS AL CONSUMIDOR

Teniendo claras las ventajas, entonces también es importante conocer las ventajas que nuestra presencia en Internet puede representar para nuestros clientes. Dentro de estas ventajas están:

- Acceso a una gran variedad de productos y servicios, en forma rápida y sencilla.
- Comodidad y confidencialidad de las compras.
- Facilidad en la búsqueda de precios atractivos, ó con mejor relación costo-beneficio.
- Fácil acceso a mercados internacionales.
- Recepción de la compra en el lugar de preferencia.
- Comodidad de adquirir lo que se está buscando, con solo hacer click.
- Control y seguimiento del histórico de órdenes colocadas.
- Concepto de Carrito de Compra para seleccionar productos.
- Múltiples opciones de localización de productos.
- Notificaciones por E-mail.

LEYES DEL MERCADEO A APLICAR

Es bueno recordar las bases fundamentales del mercadeo para tomarlas siempre en cuenta cuando establezcamos nuestras estrategias de ventas apoyadas en la red Internet. Estas bases se explican claramente en lo que se ha llamado las "22 Leyes Inmutables del Mercadeo", como son:

- Ley del Liderazgo: "Es mejor ser el primero que ser el mejor"
- Ley de la Categoría: "Si no puede ser el primero en una categoría, cree una nueva en la que pueda ser el primero"
- Ley de la Mente: "Es mejor ser el primero en la mente que el primero en el punto de venta"
- Ley de la Percepción: "El mercadeo no es una batalla de producto, es una batalla de percepciones"
- Ley de la Concentración: "El concepto más poderoso en mercadeo es apropiarse de una palabra en la mente de los prospectos"
- Ley de la Exclusividad: "Dos empresas no pueden poseer la misma palabra en la mente de los clientes"

- Ley de la Escalera: "Qué estrategia vaya a utilizar depende del escalón que ocupe en la escalera"
- Ley de la Dualidad: "A la larga, cada mercado se convierte en una carrera de dos participantes"
- Ley de lo Opuesto: "Si opta por el segundo puesto, su estrategia está determinada por el líder"
- Ley de la División: "Con el tiempo, una categoría se dividirá para convertirse en dos o más categorías"
- Ley de la Perspectiva: "Los efectos del mercadeo son a largo plazo"
- Ley de Extensión de Línea: "Existe una presión irresistible para extender el valor de la marca"
- Ley del Sacrificio: "Tiene que renunciar a algo para conseguir algo"
- Ley del Atributo: "Por cada atributo, hay otro contrario igual de efectivo"
- Ley de la Sinceridad: "Cuando admita algo negativo, el prospecto le reconocerá algo positivo"
- Ley de la Singularidad: "En cada situación sólo una jugada producirá resultados sustanciales"
- Ley de lo Impredecible: "Salvo que usted escribiera los planes de sus competidores, no podrá predecir el futuro"
- Ley del Éxito: "El éxito suele llevar a la arrogancia y la arrogancia al fracaso"
- Ley del Fracaso: "El fracaso es parte de nuestra vida y debemos aceptarlo"
- Ley de la Nota Sensacionalista: "En muchas ocasiones la situación es lo contrario de lo que aparece en la prensa"
- Ley de la Aceleración: "Los programas que triunfan no se construyen sobre caprichos sino sobre tendencias"
- Ley de los Recursos: "Sin los fondos adecuados, una idea no despegará del suelo"

ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Una vez que usted dispone de la adecuada presencia en la red Internet, haciendo uso de las soluciones de negocios relacionadas con su tipo de empresa, ahora debe promocionar la misma a través de diversos medios y/o técnicas, tales como:

1. Disponga de un Sitio o Portal Web comercial con herramientas de negocios en línea
2. Ofrecer a las personas una buena razón para visitar su sitio Web.
3. Colocar la dirección del sitio Web y las razones para visitarlo en todos lados.
4. Asegúrese de que el sitio este adecuadamente registrado en los buscadores.
5. Logro de intercambio de banners y/o enlaces con otros sitios web.
6. Utilizar mecanismos de afiliación de otros sitios con pago de comisiones por ventas.
7. Promocionar el sitio en medios de comunicación en Internet y tradicionales (tv, radio, prensa).

METAS DE VENTAS

1. Ventas Anuales 150K USD
2. Ventas Mensuales 13K USD
3. Ticket Promedio 100 USD
4. Crecimiento 30%
5. Unidades Vendidas Anuales 7K
6. Market Share Posición 1/2/3/4/5
7. First 3 Single Answer
8. Cumplimiento Budget 100%

Tabla 5. Indicadores KPI sobre la base a un cumplimiento sobre el total mínimo de 70%

Área	KPI	Sub Total	Peso
Global	Market Share Posición 1/2/3/4/5		34.00%
	First 3 Single Answer		33.00%
	Cumplimiento Budget 100%		33.00%
TOTAL			100.00%
Producto	Ventas Anuales 150K USD		27.00%
	Ventas Mensuales 13K USD		22.00%
	Ticket Promedio 100 USD		12.00%
	Crecimiento 30%		N/A
	Unidades Vendidas Anuales 7K		10.00%
	Market Share Posición 1/2/3/4/5		12.00%
	First 3 Single Answer		5.00%
	Cumplimiento Budget 100%		12.00%
TOTAL			100.00%
Mercadeo	ROI por inversión del 30%		30.00%
	Market Share Posición 1/2/3/4/5		20.00%
	First 5 Single Answer		12.00%
	Traffic Rank Global dentro de los primero 10000		10.00%
	Traffic Rank Nacional dentro de los primeros 100		9.00%
	Clic Anual de 500K Clics		7.00%
	Cumplimiento Budget 100%		12.00%
TOTAL			100.00%
Sistemas	Inversión por Investigación y Desarrollo		25.00%
	Traffic Rank Global dentro de los primero 10000		16.00%
	Traffic Rank Nacional dentro de los primeros 100		15.00%
	Clic Anual de 500K Clics		12.00%
	Número de Usuarios Registrados anuales 95K		20.00%
	Cumplimiento Budget 100%		12.00%
TOTAL			100.00%
Administración	Gastos Totales no Mayor al 30% Vs Ventas Mensuales		22.00%
	Cobranzas no mayores a 60 días		18.00%
	ROI Inversiones 30%		24.00%
	Gestión Administrativa por debajo de 60 días		18.00%
	Cumplimiento Budget 100%		18.00%
TOTAL			100.00%

Área	KPI	Sub Total	Peso	
RRHH	Rotación de Persona debajo al 30%		25.00%	
	Beneficios Vs año anterior sobre 10%		10.00%	
	Aumento estructura sobre 10%		10.00%	
	Especialización de Personal Según Posición:		22.00%	
		Vice Presidente	7.00%	
		Gerente	6.00%	
		Coordinador	3.50%	
		Supervisor	2.50%	
		Asistente	1.60%	
		Especialista	0.50%	
		Analista	0.50%	
	Staff	0.40%		
	Gestión Administrativa por debajo de 60 días		15.00%	
	Cumplimiento Budget 100%		18.00%	
	TOTAL		100.00%	
ATC	Resolución de Casos menos a 30 días		40.00%	
	Resultados encuestas de Satisfacción 7/10		32.00%	
	Generar Recompra		10.00%	
	Cumplimiento Budget 100%		18.00%	
	TOTAL		100.00%	

CAPÍTULO V.
PLAN DE MARKETING Y VENTAS

POSICIONAMIENTO

Consideramos interesante, y una oportunidad para el mercado venezolano, la creación de un plan de negocios en el donde se reutilice la ropa, comercializándola con el apoyo de las nuevas tecnologías.

Nuestra propuesta de creación de valor está basada en obtener las piezas de vestir, en buen estado, que ya no son utilizadas por el segmento AB, pero que resultan de interés para los segmentos C y D, los cuales buscan mantener sus hábitos de consumo con la adquisición de piezas de buena calidad a un precio mucho más asequible y adecuado a sus ingresos. Dicha propuesta varía, ya que si el caso es que sea una prenda de marca, lo que se obtiene, se toma como punto de partida el valor real de la prenda y se deprecia un 50% o 60% para venderlo al consumidor final. En caso de que la prenda no sea de marca se paga al proveedor y se vende a un 50% más de lo pagado.

MARCA

Mis Chivas Chic está concebida como una "casa de marcas" y será la encargada de amparar las marcas de cada pieza de ropa comercializada a través de su plataforma web. En este sentido, no se tiene considerado establecer ninguna restricción y se dará espacio a cualquier marca, siempre y cuando las piezas de ropa se encuentren en óptimas condiciones y esto, permita su comercialización. Lo importante no es la marca de la ropa, sino el servicio ofrecido por Mis Chivas Chic y el estado de la ropa que allí pueden ser encontrados.

Mis Chivas Chic será una marca generadora de valor para sus clientes, que más allá de ofrecer prendas de vestir a precios asequibles, lo hará de manera cómoda (desde la web), garantizando óptimas condiciones de cada prenda (dado que fue tratada antes de su entrega), que realiza envíos y ahorra a sus clientes la necesidad de trasladarse para obtener las piezas que necesita, brindando un servicio ubicado en altos estándares de calidad.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

La propuesta de valor de Mis Chivas Chic, se puede esquematizar de la siguiente manera:

1. Venta de piezas de ropa de segunda mano, a través de una plataforma en línea. Esto se enmarca dentro de los parámetros del e-commerce porque todo el proceso será a través de Internet y no se contará con una tienda física, ni otras formas de contacto para realizar las transacciones.
2. Una vez que se realiza la compra, el pago también se hará en línea y pondrá a disposición de los usuarios, una plataforma que permitirá a los compradores, realizar sus pagos de una manera cómoda y segura.
3. Dentro de las opciones que se pueden encontrar en una propuesta e-commerce, se encuentra la posibilidad de adquirir tarjetas de regalo pre pagadas (gift cards). Esta opción se hace interesante para los compradores al momento de realizar

algún obsequio porque le permite a la persona que recibe el regalo, poder elegirlo. Este producto cuenta con gran aceptación y altos índices de uso en países como Estados Unidos, así como en plataformas como Amazon.com.

4. También se ofrecerá una Sección de ropa Vintage, donde valor a aquellas prendas que más allá de estar usadas, presentan cierta “edad” que las hace atractivas para los amantes de cultura posmoderna que recurre a la nostalgia y a elementos que traen de vuelta, épocas pasadas.
5. Una vez realizada la compra y efectuado el pago, la entrega de las prendas se hará a domicilio. Esto permitirá que el comprador no necesite moverse de su casa para adquirir sus prendas en Mis Chivas Chic y el servicio siga enmarcado en el e-commerce.
6. Siempre habrá un servicio postventa y atención a los compradores de Mis Chivas Chic. Incluso se ofrecerán ciertas garantías que protejan al cliente y mitiguen la posible sensación de inseguridad que se origine al no hacer sus compras en una tienda física y bajo el esquema tradicional.

“Vintage es el término empleado para referirse a objetos o accesorios de calidad que presentan cierta edad, los cuales sin embargo no pueden aún catalogarse como antigüedades. Se utiliza para designar instrumentos musicales, automóviles, libros, fotografías, y, más recientemente, prendas o accesorios de vestir.

El auge de la estética vintage se ha visto acrecentado por iconos de la moda como Dita Von Teese que viste casi exclusivamente con prendas de segunda mano.⁴

La atracción por lo vintage deriva de las siguientes razones.

1. Exclusividad: La mayoría de los productos vintage fueron producidos en pequeñas cantidades y son menos aun los que han llegado a nuestros días.
2. Calidad: La confección de este tipo de prendas suele ser exquisito. Son artículos caracterizados por su buen hacer, muchas veces de manera artesanal en su totalidad o gran parte de ella.
3. Materiales: Gran parte del género con el que se realizaron en su momento tiene hoy un precio desorbitado.
4. Valor económico: Su precio está muy alejado de prendas similares actuales. Su valor incrementa según la época a la que pertenece, el diseñador que la creó, su buen estado y en algunas ocasiones, incluso, a quién perteneció.
5. Historia: Los consumidores de este tipo de prenda dan gran valor añadido a su carga histórica. De hecho, uno de los lugares para adquirirlos son precisamente anticuarios.
6. Coleccionismo: No todo el público adquiere estos artículos para su uso. En ocasiones se crean auténticas colecciones privadas de diseño por el mero placer artístico de su posesión.

7. Acabado: El gusto por el detalle, desde la hilada hasta los botones o elementos decorativos, está realizado con un esmero del que suele carecer la moda actual.

Tal es el valor actual de lo vintage, que las casas de moda están recurriendo a esa estética en sus nuevas colecciones.⁵

El vintage es una manifestación de la cultura posmoderna. Es producto de la pérdida de fe en el progreso y el desencanto del motor de la innovación propia de la modernidad. Así, en vez de mirar al futuro, se recurre con nostalgia a elementos de eras pasadas, pero carentes de significado original. De esta manera, la moda se sirve del pasado por motivos meramente estéticos, donde se mezclan elementos de distintas épocas y lugares, descontextualizados de su función y razón original.

Algunos elementos que vale la pena considerar a la hora de identificar una prenda vintage se basan en la fecha de ciertos descubrimientos o prácticas comerciales. Por ejemplo, las etiquetas con instrucciones de lavado o los cierres de plástico sólo aparecieron en los años 1960. También se tiene el caso del nailon, que se descubrió en 1935, pero no llegó a Europa sino una década más tarde.”

A continuación, se presentan 3 esquemas, compra, venta y distribución, los cuales describen a detalle la base para el diseño del sitio WEB de Miss Chivas Chic. Com.

El esquema de compras determina el proceso que se lleva a cabo al momento de obtener nuevas prendas que serán incluidas en el inventario y a su vez destinadas para la venta al consumidor final.

El esquema de ventas determina el proceso de obtención de los productos por parte del consumidor final y además asegura la facturación e ingreso del dinero al negocio y es el inicio del proceso de distribución.

Tabla 6. Flujoograma de Compras

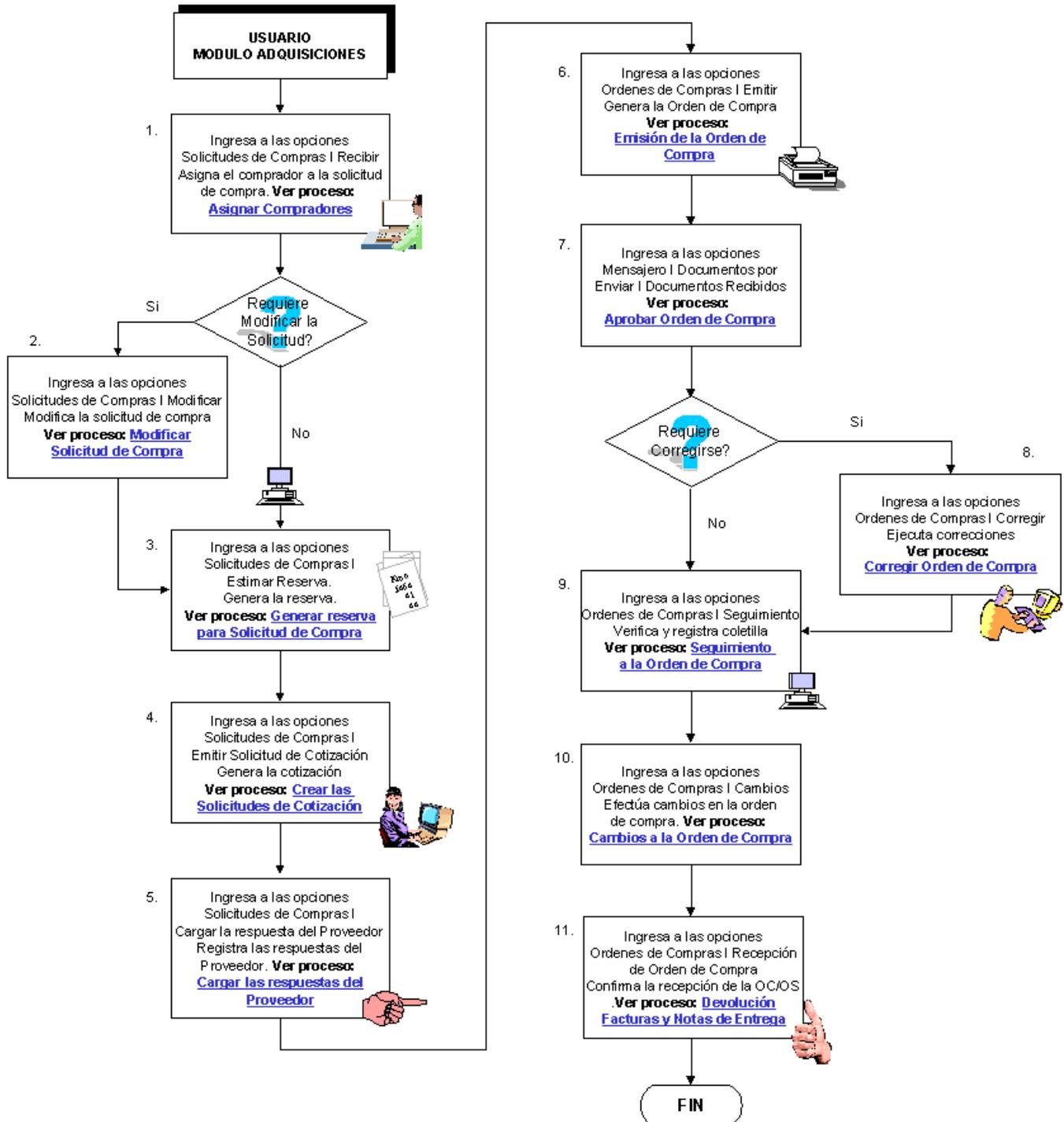


Tabla 7. Flujoograma de Ventas

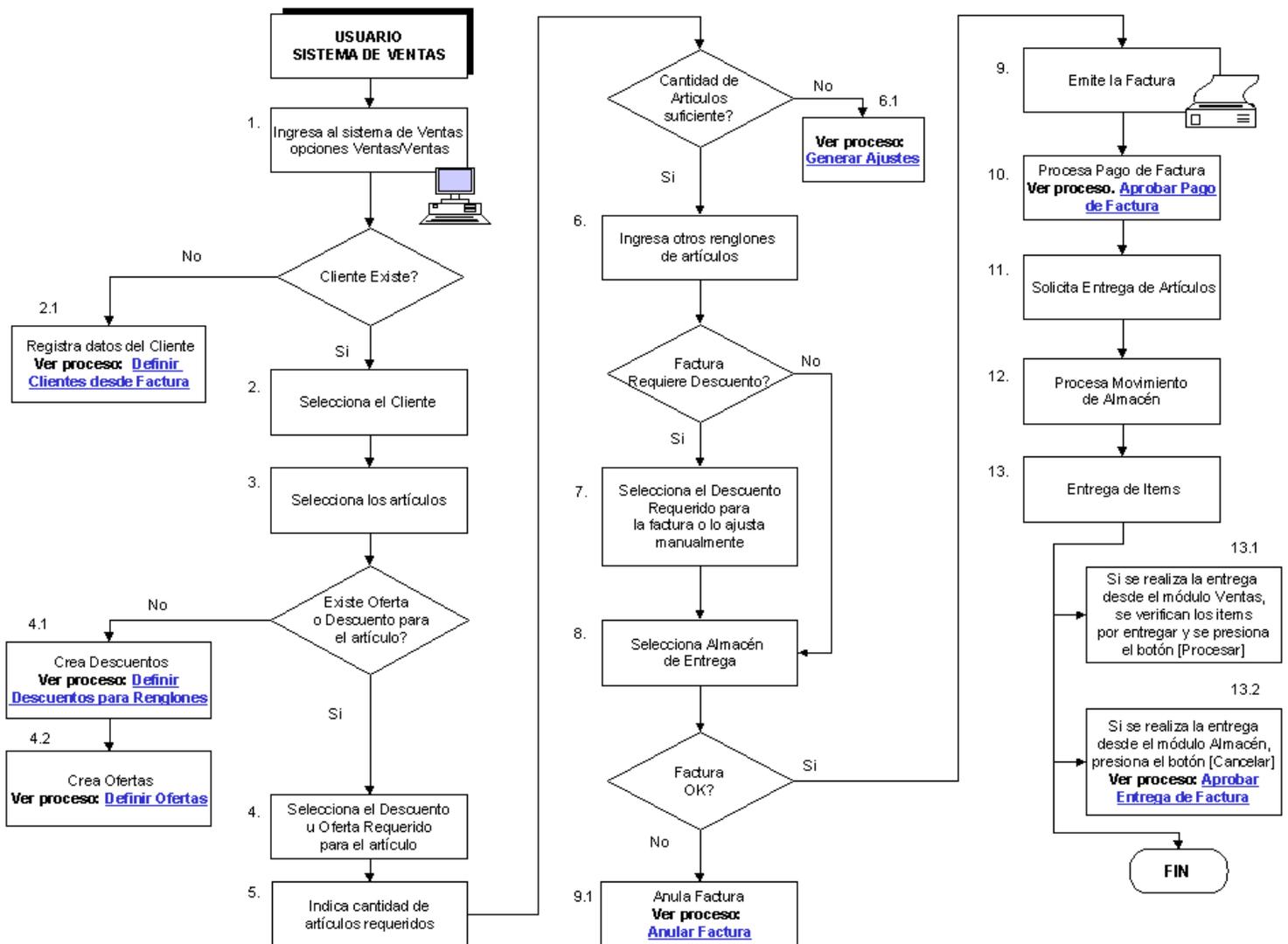
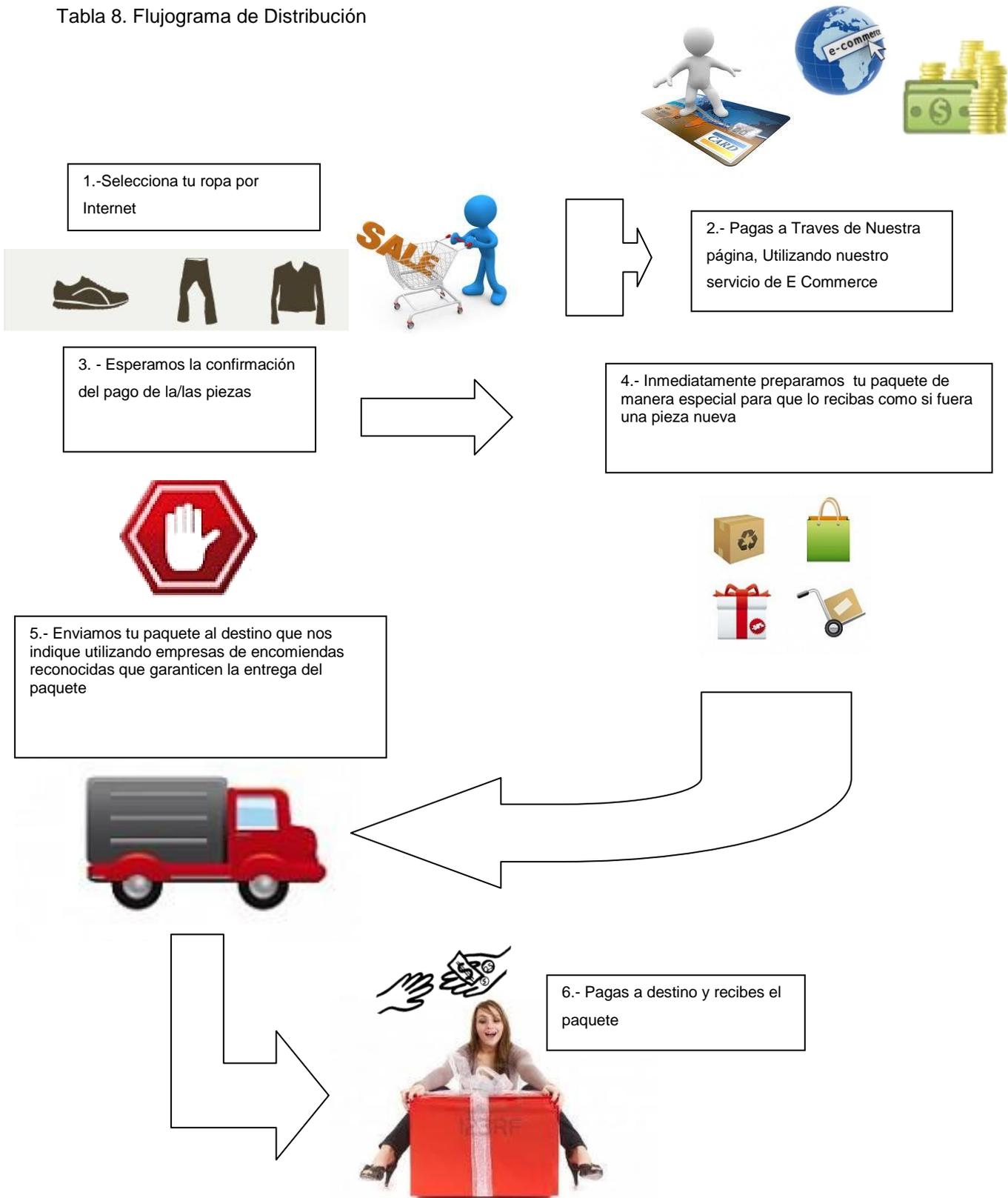


Tabla 8. Flujo de Distribución



PLAN DE DISTRIBUCION

Compras / Distribución, (la entrega será con un empaque exclusivo, con una etiqueta alusiva a la marca “Mis Chivas Chic” todo depende de la confirmación del pago, de los días de tiempo de entrega del tercero y de la entrega del paquete por parte de nosotros al tercero. Observar cómo va el proceso de envío, por donde va el paquete, Modalidades de entrega del paquete, por oficina del 3ro o a la casa del destinatario o a una 3ra dirección.

Tabla 9. Plan de Precios

Ítems	Costo %	Ejemplo
Materia Prima		\$ 100.00
Mano de Obra (3rd Part)	10.00%	\$ 10.00
Gastos Administrativos	4.00%	\$ 4.00
Costo almacenamiento	0.10%	\$ 0.10
Costo Distribución (3rd Part)	3.40%	\$ 3.40
Otros Costos (Package)	3.00%	\$ 3.00
Margen de Ventas	7.00%	\$ 7.00
SUB Total Incremento	27.50%	\$ 127.50
IVA	12.00%	\$ 12.00
TOTAL Precio de Venta	39.50%	\$ 139.50

COMUNICACIÓN Y PROMOCIONES

Los planes de comunicación, están concebidos para dos audiencias diferentes:

- Las personas que venden sus prendas usadas. Se trataría básicamente de comunicar mensajes que capten personas interesadas en obtener dinero, aprovechando la ropa usada que puedan tener y que probablemente ocupen espacio que pudieran aprovechar de una mejor manera. Se pueden utilizar medios como Internet (display y adwords), Vallas Internas en centros comerciales (A y B), email Marketing.
- Las personas que comprarán las piezas a través del site de Mis Chivas Chic. Se propone usar medios como:
 - ATL: TV, Internet (display y adwords), medios impresos, radio y email Marketing.
 - BTL: Vallas Móviles circulantes, vallas internas (metro y centros comerciales C y D), volanteo en estos mismos centros comerciales y metro.
 - Medios sociales: perfiles y publicidad adwords en Facebook, Twitter, Pinterest e Instagram.

Tabla 10. Cronograma de actividades de mercadeo (año 1)

Actividades	jul	aug	sep	oct	nov	dec	jan	feb	mar	apr	may	jun	TOTAL
ATL													
Publicidad Televisión													\$ 11,000.00
Publicidad Radio													\$ 6,700.00
Publicidad Revistas													\$ 5,300.00
Publicidad Online													\$ 4,500.00
Email Marketing													\$ 3,500.00
BTL													
Lanzamiento Portal													\$ 12,000.00
Activaciones Centros Comerciales													\$ 5,000.00
													\$ 48,000.00

Adicionalmente, se pueden proponer ofertas en ciertos productos o prendas, que tengan en existencia más de 90 días. En estos casos, las piezas pasarán al inventario de ofertas y el porcentaje de descuento dependerá de la estructura de costos que maneje la empresa.

PLAN DE VENTAS

Tamaño del Mercado

En América Latina, la compra en internet se duplicó en volumen en los dos últimos años, alcanzando casi 1% del PIB de la región, según estudio comisionado por Visa y efectuado por America Economy Intelligence.

La investigación también refleja que en Venezuela más de 20% de la población compra por internet. Ese porcentaje refleja el potencial del país en ese renglón, pero este podría ser mucho mayor.

Carolina Forero, directora de comercio electrónico para Visa de América Latina, explicó - desde Miami- que la infraestructura tecnológica de Venezuela (la cual posibilita una mayor penetración de computadoras y teléfonos móviles) se incrementó significativamente en los últimos dos años, lo que es positivo para el desarrollo del comercio electrónico.

Sin embargo, el volumen del mercado local, es decir la gente que compra en internet, está por debajo de la región, a pesar de que 35% de la población está conectada. También es baja la fortaleza de la oferta local; esto es, la cantidad de empresas que se dedican al comercio electrónico en Venezuela.

El estudio proyecta que el comercio electrónico en Venezuela podría crecer en 16% en 2012, y 27% en América Latina y el Caribe en los próximos dos años. Elmundo.com.ve

Tabla 11. Tamaño de Mercado



Tabla 12. Forecast a 3 Años

		Año 1	Año 2	Año 3
Alto Valor (\$300 ~ \$10000)	Und	200	270	365
	Amount	\$ 60,000	\$ 81,000	\$ 109,350
	AvPrice	\$ 300	\$ 405	\$ 547
Valor Medio Alto (\$101 ~ \$299)	Und	600	810	1,094
	Amount	\$ 63,000	\$ 85,050	\$ 114,818
	AvPrice	\$ 105	\$ 142	\$ 191
Valor Medio Bajo (\$50 ~ \$100)	Und	1,500	2,025	2,734
	Amount	\$ 82,500	\$ 111,375	\$ 150,356
	AvPrice	\$ 55	\$ 74	\$ 100
Valor Bajo (\$1 ~ \$49)	Und	6,600	8,910	12,029
	Amount	\$ 26,400	\$ 35,640	\$ 48,114
	AvPrice	\$ 4	\$ 5	\$ 7
TOTAL	Und	8,900	12,015	16,220
	Amount	\$ 231,900	\$ 313,065	\$ 422,638
	AvPrice	\$ 116	\$ 157	\$ 211
Incremento Annual Estimado			135%	180%

CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES

INSTALACIONES

Se tiene previsto el funcionamiento de Mis Chivas Chic en unas instalaciones que cumplan con los siguientes requerimientos:

- a) Oficinas: orientadas a cubrir las necesidades de espacio físico para el desarrollo de las actividades administrativas de la empresa. Se trata de un área que permita la ubicación de unos 15 puestos de trabajo, dado que se estima iniciar operaciones con 7 colaboradores en total, con expectativas de crecimiento de head hount desde el tercer año. Es importante que se tomen en cuenta espacios de uso común como sala de reuniones, y un espacio para el café, agua, microondas, etc.
- b) Almacén: concebido con un funcionamiento similar al de una tintorería, donde se cuenta con un espacio para la recepción y almacenaje de las prendas antes de pasar por el proceso de preparación para la venta (lavado y planchado). Una vez que las piezas están listas para ser fotografiadas y publicadas, deben almacenarse en una estructura mecánica que les permita permanecer colgadas y así evitar que se arruguen y se humedezcan. También se está previendo la necesidad de ubicar rápidamente cada prenda, lo que permitirá iniciar rápidamente el proceso de despacho y envío, una vez que la misma es transada a través de la página web de Mis Chivas Chic.

EQUIPOS

En este aspecto, se trata de acompañar lo expuesto en cuanto a las oficinas o instalaciones administrativas y se considera lo siguiente:

- a) Hardware: en principio se tienen previstas siete computadores a ser utilizadas por las personas que se contratarán inicialmente.
- b) Software: debido a las restricciones legales que se comentarán más adelante, es necesaria la compra de las licencias que permitan el uso de los programas y aplicaciones necesarias para el desarrollo de las actividades administrativas de la empresa. En principio, se contemplan herramientas como:
 - a. Actividades rutinarias: Windows y Office.
 - b. Internet: Dreamweaver.
 - a. Imágenes: Photoshop e Illustrator.
 - b. Redes Sociales: Hootsuite y Twitter Adder.

- b) Servidores: es necesario contratar este servicio para el alojamiento de la información de alojamiento de la página web y las bases de datos que se generen por el uso de la misma (usuarios registrados).

RRHH

La estructura concebida para Mis Chivas Chic es la siguiente:

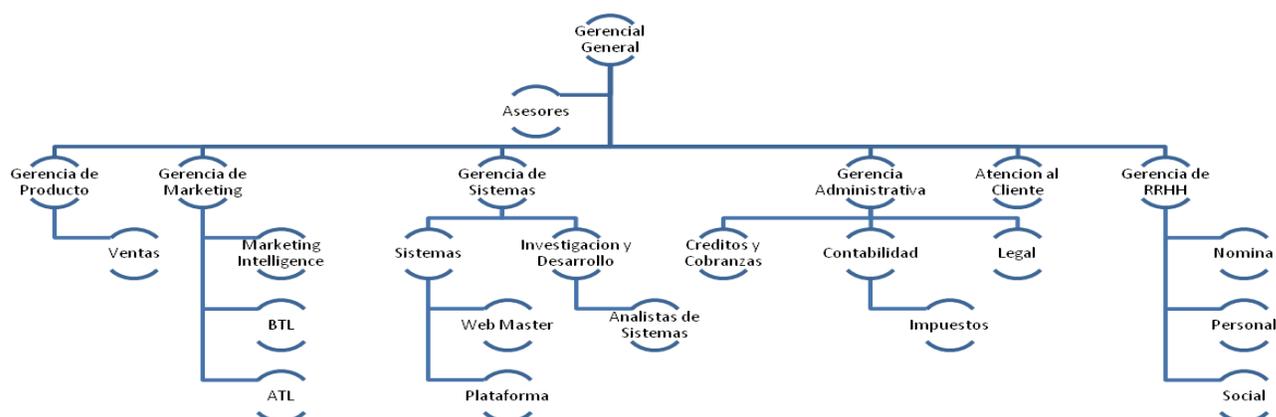


Tabla 13. Organigrama

Inicialmente, se tiene previsto contratar siete personas que ocuparían cada una de las gerencias o cabezas de las unidades funcionales de la empresa. Posteriormente y de acuerdo a los resultados financieros de Mis Chivas Chic, se irá incorporando el resto de las personas que completarán el head hount previsto inicialmente para la empresa.

Se prevé la necesidad de contratar una empresa consultora en RRHH con las siguientes finalidades:

- Desarrollar las descripciones de cada uno de estos cargos.
- Valorar cada cargo y revisar la compensación asignada a cargos equivalentes en el mercado.
- Realizar el proceso de reclutamiento y selección de las personas que contratarán inicialmente para ocupar los siete cargos principales.

INSUMOS

Desde este punto de vista, se están considerando dos aspectos:

- a) La Gerencia de Producto tiene entre sus responsabilidades, realizar el proceso de compra de las piezas o prendas de vestir que se venderán a través de la página web. Posterior a la adquisición de las mismas, se debe encargar de la preparación

de las mismas para ponerlas a la venta (lavado y planchado). Con estos procesos se cubren los aspectos equivalentes en otro tipo de empresas, a la adquisición de materia prima y a la producción o fabricación del producto final.

- b) Otros tipos de insumos tienen que ver con el material de oficina y los servicios básicos requeridos para el funcionamiento del área administrativa y los procesos que allí se llevan a cabo.

MARCO JURÍDICO

En Venezuela no se ha desarrollado un marco normativo específico para las actividades que se desarrollan en Internet. Sin embargo, es importante mencionar los siguientes instrumentos jurídicos:

- a) Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación: sienta las bases para regular la generación de contenido en la red y para proteger la confidencialidad de los datos electrónicos.
- b) Ley de Reforma Parcial de la Ley de Responsabilidad Social en Radio, Televisión y Medios Electrónicos: establece que los proveedores de medios electrónicos, deberán tener mecanismos para restringir la difusión de mensajes que inciten o promuevan el odio y la intolerancia por razones políticas, religiosas, por diferencias de sexo, por racismo o xenofobia; inciten, promuevan o hagan apología al delito; constituyan propaganda de guerra; fomenten zozobra en la ciudadanía o alteren el orden público; desconozcan a las autoridades legítimamente constituidas; induzcan al homicidio; o inciten o promuevan el incumplimiento del ordenamiento jurídico vigente. También prevé serán responsables por los mensajes prohibidos que hayan transmitido, razón por la que serán multados hasta con 4% de sus ingresos brutos, o hasta 250 unidades tributarias.
- c) Ley de Mensajes de Datos y Firmas Electrónicas: Establece que la información contenida en un mensaje de datos, surte los mismos efectos que si estuviera reproducido en papel. Otorga y reconoce la eficacia y el valor jurídico de los mensajes de datos y toda información intangible en el formato electrónico, independientemente de su soporte material, atribuible a personas naturales o jurídicas, públicas o privadas.
- d) Ley Especial contra los Delitos Informáticos: estipula que las siguientes acciones son consideradas como delitos: reproducción, modificación, copia, distribución o

divulgación de programas de computación u obras intelectuales, sin permiso o licencia, que se hayan obtenido por uso de tecnologías de información. Las sanciones son multas de 100 a 500 Unidades Tributarias.

- e) Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras: establece los parámetros que regulan las relaciones entre los trabajadores y su patrono, específicamente, regula temáticas como salario, vacaciones, prestaciones sociales, terminación de la relación laboral, etc.

- f) Código de Comercio: rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles y los actos de comercio.

MARCO FISCAL

- a) Impuesto al Valor Agregado (IVA): es obligatorio el uso de sistemas, máquinas o equipos que garanticen la inviolabilidad de los registros fiscales, así como cumplir con todos los parámetros establecidos legalmente para la emisión de facturas.

- b) Impuesto Sobre La Renta (ISLR): es de obligatorio cumplimiento el pago de este tributo, de acuerdo a los ingresos facturados durante cada año fiscal.

PERMISOS

No se requiere ningún permiso adicional para desarrollar actividades de comercio electrónico en Venezuela. Lo necesario es el registro de la empresa, domicilio fiscal y RIF, como documentos que autorizan cualquier actividad comercial en el país.

REGISTRO DE MARCA

Adicional al registro mercantil de la empresa será Mis Chivas Chic, C.A. se requiere registrar la marca ante el Servicio Autónomo de Propiedad Intelectual (SAPI), dado que las leyes que se aplican son diferentes, cada registro depende de instituciones diferentes, y el objeto de protección también es diferente, las bases de datos de ambos registros son independientes.

El registro marcario se rige por el principio de la especialidad, es decir que se debe solicitar la marca para cada renglón de productos comercializados, de acuerdo a la clasificación establecida en el Arreglo de Niza y el Clasificador Nacional, contenido en el artículo 106 de la Ley de Propiedad Industrial. De acuerdo a ese mismo artículo, en el

numeral 39, Mis Chivas Chic debe registrar una sola marca para artículos de vestir, sombreros y calzado.

“Artículo 106.- A los fines del registro de marcas comerciales, se establece la siguiente clasificación:

- 1) Materias primas o parcialmente preparadas.*
- 2) Receptáculos.*
- 3) Cueros y pieles preparadas y otros artículos de cuero manufacturados que no sean indumentarias.*
- 4) Sustancias de pulimentar, limpiar y detergentes, jabón común, velas fósforos, almidón, azulillo y otras preparaciones para el lavado.*
- 5) Aparatos de uso en la arquitectura y la construcción.*
- 6) Sustancias químicas, preparaciones farmacéuticas, perfumería.*
- 7) Cordelería, sacos y artículos análogos.*
- 8) Aparatos de aviación.*
- 9) Explosivos, armas de fuego, proyectiles y arreos militares.*
- 10) Fertilizantes y abonos.*
- 11) Sustancias tintóreas.*
- 12) Materiales de albañilería, artículos de ornamentación o decoración de edificios, asfalto.*
- 13) Artículos de ferretería y tubos de hierro.*
- 14) Metales fundidos y forjados, alambre.*
- 15) Aceites y grasas que no sean para alimentos.*
- 16) Pinturas y materiales para pintores, excepto aceites y pulituras.*
- 17) Productos del tabaco.*
- 18) Maquinarias y accesorios para agricultura y lechería.*
- 19) Vehículos, excepto locomotoras.*
- 20) Linóleos, hules y similares.*

- 21) *Aparatos, máquinas y accesorios eléctricos.*
- 22) *Juguetes, artículos de deportes y de juego.*
- 23) *Cuchillería, maquinaria y accesorios que no sean eléctricos, herramientas.*
- 24) *Artículos de óptica, aparatos fotográficos y accesorios.*
- 25) *Cerraduras y cajas de seguridad.*
- 26) *Artículos y aparatos de mensura y científicos.*
- 27) *Máquinas e instrumentos para medir el tiempo.*
- 28) *Artículos de joyería, joyas y metales preciosos manufacturados.*
- 29) *Escobas, brochas y plumeros.*
- 30) *Artículos de barro, loza y porcelana.*
- 31) *Filtros y aparatos de refrigeración.*
- 32) *Muebles y tapicería.*
- 33) *Artículos de vidrio y cristal.*
- 34) *Aparatos de calefacción, ventilación e iluminación que no sean eléctricos.*
- 35) *Correas inductoras, mangueras, estopas, llantas no metálicas y artículos hechos de caucho.*
- 36) *Instrumentos musicales y sus accesorios.*
- 37) *Papel (excepto de tapicería), artículos de escritorio y libros en blanco.*
- 38) *Libros y publicaciones de todo género.*
- 39) *Artículos de vestir, sombreros y calzado.***
- 40) *Botones, quincallería, artículos de propaganda comercial que no sean publicaciones.*
- 41) *Bastones, paraguas y sombrillas.*
- 42) *Telas en piezas, tejidos, pasamanería y bordados.*
- 43) *Hilos, hilazas y ovillos y madejas.*
- 44) *Instrumentos y útiles para médicos y dentistas.*

45) *Aguas minerales y gaseosas, naturales y artificiales.*

46) *Alimentos e ingredientes alimenticios.*

47) *Vinos, exceptuando los medicinales.*

48) *Bebidas de malta y cerveza.*

49) *Licores alcohólicos.*

50) *Mercancías no clasificadas y Denominaciones Comerciales.”*

El tiempo que se toma el trámite de registro de la marca, es aproximadamente entre ocho meses y un año, si no se presenta alguna incidencia que retarde el proceso y la vigencia de la marca es por quince años. De acuerdo a la Ley de Propiedad Industrial, si transcurrido este tiempo se desea mantener el derecho sobre la misma, se deberá solicitar la renovación correspondiente seis meses antes del vencimiento.

SEGURIDAD Y TECNOLOGÍA

En cuanto a la seguridad de la página, se recomienda el uso de un certificado SSL, que ayudan a proteger las transacciones y los datos de los usuarios, lo que permite la navegación, realización de búsquedas y compras con total seguridad.

Se trata de soluciones tecnológicas que se deben incorporar al momento de tomar decisiones sobre la plataforma a utilizar. En ambos casos existen diversas opciones (plataforma y certificados de seguridad) y adicionalmente, existe la opción de comprar una página de Internet, diseñada “a la medida” y ajustada a los requerimientos específicos de Mis Chivas Chic.

FINANCIAMIENTO

Como se comentó en capítulos anteriores, el impulso del negocio estará basado en el apalancamiento del mismo, a través de herramientas financieras o créditos que en principio serán ubicados en las siguientes entidades financieras de Venezuela, Bancrecer parte del Grupo Santander y Bicentenario entidad del Gobierno, siendo estas dos empresas dedicadas al financiamiento de Micro empresas.

Por otro lado será evaluada una segunda opción, que será el contacto con una empresa incubadora, a fin de mejorar el desarrollo y procesos del negocio, basados en casos de éxito y por supuesto de su financiamiento a través de estas sociedades sin fines de lucro, como lo es Súper Nova y Movistar Innova.

Tomando en cuenta la inversión principal de Portal Web y mantenimiento, Local comercial para almacenaje, en una inversión a 2 años, donde el retorno de inversión comenzaría a partir del tercer año, podemos decir que la inversión aproximada necesaria según los costos fijos y costos operativos detallados, serían los siguientes:

- Desarrollo portal web, actualizaciones y mantenimiento.
- Servicio Atención al cliente web.
- Alquiler Local Comercial.
- Costo Personal operativo, Personal Administrativo, Personal de Seguridad, Personal Logístico.
- Costo Distribución por un tercero, (MRW, Tealca, Grupo ZOOM).

La inversión a ser solicitada es del equivalente en bolívares de **250K USD dólares**, proyectada a 3 años, con un tasa del 25 Bs. por dólar.

Tabla 14. Plan de inversión detallado (Mensual/Anual)

Descripción	Monto Mensual	Proyección Anual
Desarrollo portal web, actualizaciones y mantenimiento	\$ 230,00	\$ 1.000,00
Mercadeo y Publicidad	\$ 4.000,00	\$ 48.000,00
Equipos y Material de Oficina	\$ 1.800,00	\$ 15.500,00
Póliza de Seguros	\$ 250,00	\$ 3.000,00
Software y Licencias	\$ 1.200,00	\$ 26.400,00
Servicio Atención al cliente web	\$ 158,00	\$ 2.500,00
Alquiler Local Comercial	\$ 1.000,00	\$ 18.500,00
Mejoras Local Comercial	\$ 200,00	\$ 4.900,00
Personal Gerencial	\$ 1.200,00	\$ 61.200,00
Personal Operativo	\$ 158,00	\$ 7.584,00
Personal Administrativo	\$ 250,00	\$ 16.000,00
Personal de Seguridad	\$ 158,00	\$ 7.584,00
Personal Logístico	\$ 158,00	\$ 2.528,00
Distribución MRW	\$ 500,00	\$ 8.500,00
TOTAL Estimado	\$ 11.262,00	\$ 223.196,00

CAPÍTULO VII.
PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

Tabla 17. Balance general

Activos			
Activos actuales:	2013	2014	2015
Efectivo	173.925,00	234.798,75	316.978,31
Inversiones	-	-	15.900,00
Inventarios	21.200,00	27.700,00	35.900,00
Cuentas por cobrar	57.975,00	78.266,25	105.659,44
Gastos pre pagados	-	-	-
Otros	-	-	5.890,00
Activos actuales totales	253.100,00	340.765,00	480.327,75
Activos fijos:	2013	2014	2015
Propiedad y equipo	15.500,00	45.250,00	158.400,00
Mejoras de arrendamiento	4.900,00	3.430,00	2.401,00
Equidad y otras inversiones	-	-	44.616,00
Depreciación menos acumulada	-	6.200,00	18.100,00
Activos fijos totales	20.400,00	54.880,00	223.517,00
Otros activos:	2013	2014	2015
Fondo de comercio	-	-	-
Otros activos totales	-	-	-
Activos totales	273.500,00	395.645,00	703.844,75
Pasivos + Capital			
Pasivos Circulante	2013	2014	2015
Cuentas por pagar	25.900,00	32.990,00	44.000,00
Sueldos acumulados	94.896,00	147.200,00	229.176,32
Compensación acumulada	-	-	-
Impuestos sobre la renta a pagar	59.134,50	79.831,58	107.772,63
Ingresos no ganados	-	-	-
Otros	32.500,00	65.200,00	80.000,00
Total Pasivos Circulante	212.430,50	325.221,58	460.948,95
Pasivo a largo plazo:	2013	2014	2015
Prestamo por pagar	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Obligaciones a largo plazo totales	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Capital:	2013	2014	2015
Capital de inversión	1.069,50	10.423,43	182.895,80
Ganancias retenidas acumuladas	-	-	-
Equidad del propietario total	1.069,50	10.423,43	182.895,80
Pasivo + Capital	273.500,00	395.645,00	703.844,75

Tabla 18. Flujo de efectivo proyectado a 3 años

	2013	2014	2015
Resumen de efectivo			
Efectivo disponible	(526,00)	11.545,00	24.312,43
Recibos de efectivo			
	2013	2014	2015
Ventas en efectivo	173.925,00	234.798,75	316.978,31
Cobranza de cuentas de crédito	57.975,00	78.266,25	105.659,44
Créditos/otros ingresos en efectivo	-	-	5.890,00
Total de recibos de efectivo	231.900,00	313.065,00	428.527,75
Efectivo pagado			
Compras	1.640,00	3.080,00	3.998,00
Salarios brutos	94.896,00	147.200,00	229.176,32
Suministros (de oficina y operativos)	41.900,00	52.920,00	66.936,00
Reparaciones y mantenimiento	990,00	970,00	1.100,00
Publicidad	12.000,00	15.600,00	20.280,00
Alquiler	18.500,00	18.500,00	18.500,00
Servicios	2.500,00	3.250,00	4.225,00
Pago principal del crédito	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Total de efectivo pagado	232.426,00	301.520,00	404.215,32

Tabla 19. Estado de ganancias y pérdidas proyectado a 3 años

	2.013	2.014	2.015
Ventas	231.900,00	313.065,00	422.637,75
Costo de Ventas	109.396,00	166.050,00	253.681,32
Ganancia Bruta	122.504,00	147.015,00	168.956,43
Gastos de Ventas	1.000,00	1.500,00	2.250,00
Gastos de Administrativos	44.900,00	56.220,00	70.566,00
Gastos Generales	31.900,00	32.980,00	35.266,00
Utilidad Operativa (UAI)	44.704,00	56.315,00	60.874,43
Intereses	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Utilidad antes de Impuestos	43.504,00	55.115,00	59.674,43
Impuestos 34%	14.791,36	18.739,10	20.289,31
Utilidad Neta	28.712,64	36.375,90	39.385,12

PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS

Razón de Endeudamiento

Es el cociente entre la Deuda a Largo Plazo y la suma de la Deuda a Largo Plazo con el Patrimonio (Balance Corto):

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Deuda Largo Plazo}}{\text{Deuda Largo Plazo} + \text{Patrimonio}} \quad (\text{por uno})$$

Razón Deuda Patrimonio

Es el cociente entre la Deuda a Largo Plazo y el Patrimonio:

$$\text{Razón Deuda-Patrimonio} = \frac{\text{Deuda Largo Plazo}}{\text{Patrimonio}} \quad (\text{por uno})$$

Nótese que los indicadores de endeudamiento se obtienen a partir de los valores contables, no de los valores de mercado de la empresa. Esto toma sentido al considerar que estas medidas se usan en situaciones críticas de la empresa. En este tipo de situaciones no se asigna valor a varios intangibles, tales como el know-how implícito en los colaboradores de la empresa, la empatía y la sinergia entre los colaboradores y otros. Cuando este es el caso, es más adecuado observar los valores contables que los valores de mercado.

Cobertura de Intereses

Indica el grado en el cual la Utilidad obtenida durante el Ejercicio cubre el pago de los Intereses. Es saludable para las empresas que la Utilidad sea lo suficientemente grande como para pagar los Intereses. La Cobertura de Intereses es el cociente entre el EBIT y el pago de Intereses.

$$\text{Cobertura Intereses} = \frac{\text{EBIT (Utilidad Operacional Neta)}}{\text{Intereses}} \quad (\text{veces})$$

Cobertura Líquida de Intereses

Se ha visto que la depreciación se deduce cuando la empresa calcula la utilidad, aunque no implica salida de efectivo. Entonces, en lugar de preguntarse si la sola Utilidad es suficiente para cubrir los intereses, sería interesante conocer el grado de cobertura que tiene el Flujo de Caja Neto (Utilidad más Depreciación) para cubrir los intereses. Este índice es el cociente entre el EBIT y la Depreciación divididos por los Intereses.

$$\text{Cobertura Líquida de Intereses} = \frac{\text{EBIT} + \text{Depreciación}}{\text{Intereses}} \quad (\text{veces})$$

Indicadores Financieros de Liquidez (L)

Los índices de liquidez miden la capacidad de una empresa para cumplir sus obligaciones de corto plazo, esto es, las que vencen en un plazo menor a un año. Al conceder un crédito a corto plazo a una empresa, no interesa tan directamente la cobertura de la deuda por el total de los activos, sino que si acaso la empresa es capaz de obtener el efectivo para pagar el crédito en el corto plazo. Esta es una de las razones de porque los analistas de crédito calculan varios indicadores financieros de liquidez.

La **liquidez** es un indicador de la rapidez de un activo para convertirse en efectivo o efectivo equivalente a un bajo costo.

Las empresas poseen activos con distintos grados de liquidez. En general, los

documentos por cobrar son relativamente líquidos; en cambio, las propiedades inmobiliarias son relativamente ilíquidas. Por un lado, los activos líquidos son directamente medibles desde el punto de vista monetario, pero por otro lado, tienen una alta volatilidad. Esto implica, que los indicadores de liquidez pierden rápidamente vigencia.

Los índices de liquidez miden la capacidad de una empresa para convertir sus activos en caja o de obtener caja para satisfacer su pasivo circulante. Se puede decir, que mide la capacidad de una empresa para cumplir sus obligaciones financieras que vencen dentro del año. Mientras mayores sean los índices de liquidez, mayor será la solvencia de la empresa.

Liquidez de Capital de Trabajo

El **Capital de Trabajo** de una empresa se define como la diferencia entre los Activos Circulantes y los Pasivos Circulantes.

Es el cociente entre el Capital de Trabajo y los Activos Totales de una empresa. Mide aproximadamente la reserva potencial de caja de la empresa (Balance Corto):

$$\text{Liquidez de Capital de Trabajo} = \frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Activos Totales}} \quad (\text{veces})$$

Razón Circulante o Razón Corriente.

Cociente entre Activos Circulantes y Pasivos Circulantes. Se mide en veces.

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}} \quad (\text{veces})$$

Si una empresa comienza a atrasarse en el pago de sus obligaciones, especialmente las facturas de proveedores, aumenta la razón circulante, pues aumentan sus pasivos

circulantes, luego este indicador permite monitorear el comportamiento pagadero de la empresa.

Prueba Ácida

Dado que los activos tienen distinto grado de liquidez, si surge algún problema, en general, es más difícil deshacerse rápidamente de las existencias a buen precio. En la Prueba Ácida, en lenguaje popular conocida como 'la prueba de la blancura', se excluyen las Existencias de los Activos Circulantes al compararlos con los Pasivos Circulantes.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo Circulante}} \quad (\text{veces})$$

Cobertura de Gastos Explotación

En lugar de calcular la Prueba Ácida de los activos líquidos sobre sus pasivos circulantes, puede ser útil medir si son suficientes en relación a los egresos de caja regulares de una empresa. La pregunta es cuánto tiempo mantendría la empresa estas facturas utilizando sólo su caja y otros activos líquidos. Para calcular la media diaria se usa un año de 365 días.

$$\text{Cobertura Gastos Explotación} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Existencias}}{\text{Media Diaria de Gastos Explotación}} \quad (\text{días})$$

INDICADORES FINANCIEROS DE EFICIENCIA OPERACIONAL (EO)

Rotación de Activos

Es el cociente de los Ingresos por Ventas de un año divididos por los Activos Totales Medios; en general, debido que la información de los Balances es poco robusta, en todos los casos de indicadores en que entran factores extraídos de los Balances, es conveniente tomar el promedio del año y su año anterior, para ganar en confiabilidad. Este indicador muestra la intensidad del uso de los activos en una empresa. (Balance Corto)

Rotación de Activos	=	$\frac{\text{Ingresos por Ventas}}{\text{Activos Totales Medios}}$	(veces por año)
----------------------------	---	--	-----------------

En este caso se comparan cifras de flujos (los ingresos por ventas) con cifras de stocks (activos).

Rotación de Capital de Trabajo

Es el cociente entre los Ingresos por Ventas de un año y el Capital de Trabajo. El capital de trabajo se mide, nuevamente, como promedio del ítem en dos años consecutivos.

Rotación de Capital de Trabajo	=	$\frac{\text{Ingresos por Ventas}}{\text{Capital de Trabajo Medio}}$	(veces por año)
---------------------------------------	---	--	-----------------

Rotación de Existencias

Es el cociente entre los Gastos de Operación y las Existencias (promedio).

$$\text{Rotación de Existencias} = \frac{\text{Gastos de Operación}}{\text{Existencias}} \quad (\text{veces por año})$$

Período Medio de Cobro

Es el cociente entre los Documentos por Cobrar (promedio) y el Promedio Diario de Ventas. En Contabilidad se supone que el año tiene 365 días.

$$\text{Período Medio de Cobro} = \frac{\text{Documentos por Cobrar}}{\text{Promedio Diario de Ventas}} \quad (\text{días})$$

INDICADORES FINANCIEROS DE RENTABILIDAD (R)

Margen de Utilidad Neta

Es el cociente entre la Utilidad Operacional Neta, calculada como el EBIT menos Impuestos (teóricos), y los Ingresos por Ventas:

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{EBIT} * (1 - T)}{\text{Ingresos por Ventas}} \quad (\text{por uno})$$

ROA (Return on Assets - Rentabilidad sobre los Activos)

Es el cociente entre la Utilidad del Ejercicio y los Activos Totales (Balance Largo):

$$\text{Rentabilidad sobre los Activos} = \frac{\text{Utilidad del Ejercicio}}{\text{Activos Totales Medios}} \quad (\text{por uno})$$

ROE (Return on Equity - Rentabilidad sobre el Patrimonio).

Esta medida indica la rentabilidad que obtienen los accionistas:

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad del Ejercicio}}{\text{Patrimonio Medio}} \quad (\text{por uno})$$

Razón de Distribución de Dividendos (rdd)

Es el cociente entre los Dividendos y la Utilidad del Ejercicio. También se puede calcular en base a los Dividendos y la Utilidad por Acción (UPA).

$$\text{Razón de Distribución Dividendos} = \frac{\text{Dividendos Repartidos}}{\text{Utilidad del Ejercicio}} \quad (\text{por uno})$$

Razón de Reinversión (rri)

La utilidad no repartida como dividendo se reinvierte en la empresa. Su valor es el siguiente:

$$\begin{aligned} \text{Razón de Reinversión} &= 1 - \text{Razón de Distribución de Dividendos} \quad (\text{por uno}) \\ &= \frac{\text{Utilidad} - \text{Dividendos}}{\text{Utilidad del Ejercicio}} = \frac{\text{Utilidad Retenida}}{\text{Utilidad del Ejercicio}} \end{aligned}$$

Tasa de Crecimiento del Patrimonio Derivado de la Reinversión (tcP)

Es igual al producto del Índice de Reinversión por la Rentabilidad sobre el Patrimonio:

$$\text{Tasa Crecimiento Patrimonio} = \text{Razón de Reinversión} * \text{ROE} \quad (\text{por uno})$$

INDICADORES BURSÁTILES (RELACIÓN ENTRE LOS VALORES DE LIBRO Y EL MERCADO)

A modo de ilustración presentamos dos indicadores de mercado usualmente utilizados para analizar el comportamiento financiero de las empresas.

Relación Precio / Utilidad (RPU)

Es el cociente entre el precio de la acción y su utilidad.

$$\text{Relación Precio / Utilidad (RPU)} = \frac{\text{Precio de la Acción}}{\text{Utilidad por Acción}} \quad (\text{por uno})$$

Rentabilidad por Dividendos

Es el cociente entre el Dividendo por Acción y el Precio de la Acción

$$\text{Rentabilidad por Dividendos} = \frac{\text{Dividendo por Acción}}{\text{Precio de la Acción}} \quad (\text{por uno})$$

El Sistema DuPont de Análisis de Estados Financieros

INDICADORES FINANCIEROS CMPC

1. Indicadores de Endeudamiento (E)

Razón de Endeudamiento
Razón Deuda-Patrimonio
Cobertura de Intereses
Cobertura de Líquida de Intereses

2. Indicadores de Liquidez (L)

Liquidez de Capital de Trabajo
Razón Circulante
Prueba Acida
Cobertura de Gastos de Operación

3. Indicadores de Eficiencia Operacional (EO)

Rotación de Activos
Rotación de Capital de Trabajo
Rotación de Existencias
Período Medio de Cobro

4. Indicadores de Rentabilidad (R)

Margen de Utilidad Neta
Rentabilidad sobre los Activos (ROA)
Rentabilidad del Patrimonio (ROE)
Razón de Distribución de Dividendos (rdd)
Razón de Reinversión (rri)
Tasa Crecimiento Patrimonio (tcP)

5. Indicadores Bursátiles (B)

Relación Precio-Utilidad (RPU)
Rentabilidad por Dividendos (rd)

RESUMEN INDICADORES FINANCIEROS

INDICADORES RENTABILIDAD	Año 1	Año 2
Rentabilidad Operativa	31,3%	11,9%
Rentabilidad Patrimonial	46,9%	15,5%
INDICADORES PRODUCTIVIDAD		
Productividad Activo Operacional	1,7	1,7
Productividad KTO	1,8	1,9
Productividad Capital Fijo Operativ	50,9	24,7
Días Recaudo del Ingreso	74,9	69,5
Días Reposición de Inventarios	165,2	139,5
MARGENES DE UTILIDAD		
Margen Neto	9,9%	3,5%
Margen Operacional	18,0%	6,8%
Margen Bruto	23,9%	12,5%
%Gastos Operacionales	5,9%	5,7%
%Gastos Administración	1,3%	1,4%
%Gastos de Ventas	4,6%	4,3%

**CAPÍTULO VIII.
RIESGOS Y PLANES DE
CONTINGENCIA**

RIESGOS Y PLANES DE CONTINGENCIA

Riesgos:

- Los tiempos no se cumplan
- El producto no cale en el mercado
- La receptividad de prendas usadas no sea la esperada
- La plataforma no cubra las necesidades del mercado
- Poca receptividad de los posibles vendedores de ropa usada

Planes de contingencia:

Explorar otros modelos de negocio:

- Venta de piezas en consignación. Se cobra un porcentaje de cada producto vendido.
- Plataforma que sirve de vitrina para los vendedores de ropa usada, prestando el servicio de publicidad, pago en línea y envío. Se cobra un porcentaje de cada producto vendido o por cada servicio prestado.
- Continuar el modelo de negocios pero sobre plataformas ya existentes como Mercado Libre.
- Trabajar sólo con ropa vintage y no con cualquier prenda de ropa usada.

CAPÍTULO IX. BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

- I. <http://www.elmundo.com.ve/noticias/negocios/tecnologia/42--de-venezolanos-usa-internet-para-visitar-redes.aspx> 42% de venezolanos usa Internet para visitar redes sociales. 28/03/2012 Carolina Briceño Peña.
- II. http://www.euroconsumocommadrid.com/cuaderno_6.pdf Madrid Diciembre de 2010
- III. HUMANA.COM
- IV. http://www.eldiario.net/noticias/2012/2012_08/nt120806/economia.php?n=29&-persiste-el-rentable-negocio-de-la-ropa-usada-pese-a-la-prohibicionBOLIVIA, 06 de Agosto de 2012 Persiste el rentable negocio de la ropa usada pese a la prohibición El Diario Economía
- V. <http://www.buenastareas.com/ensayos/Plan-Mk-Ropa-Usada/2211475.html> (2011, 05). Plan Mk Ropa Usada. BuenasTareas.com. Recuperado 05, 2011, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Plan-Mk-Ropa-Usada/2211475.html>
- VI. <http://www.reportero24.com/2011/06/economia-ropa-usada-gana-compradores/>BLANCA VERA AZAF, LUZ ANGELLY MEDINA Abvera@el-nacional.com; Imedina@el-nacional.com. MERCADOS Y CONSUMO. Economía | Noticias ELNACIONAL 2011;
- VII. Revista Producto; edición 344 "Jóvenes en la mira de las marcas". Octubre de 2012 00:00 Alejandro Hind.
- VIII. Colmenares D. Oscar A. "Cambio de paradigmas comerciales ante la evolución radical de la Conducta del Consumidor Venezolano" "Entorno-Empresarial.Com". Marketing y Ventas. Publicado en Septiembre del 2007 - <http://www.entorno-empresarial.com/>
- IX. Datanalisis: Penetración de Internet en Venezuela
- X. Jessica Morales Julio 2012 web BUSSINES Venezuela On Line. Cover Julio 2012 Edicion 328. http://www.bvonline.com.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=134:escasez-inflacion-consumidores-infieles&catid=17:banner-rotativo&Itemid=22
- XI. Tecno-Soluciones

- XII. <http://www.tecnosoluciones.com/article/3/Estrategias-de-Ventas-por-Internet>
- XIII. Alexa The Web Information Company
- XIV. <http://www.alexa.com>
- XV. <http://www.slideshare.net/depdepublicaciones/el-diamante-de-porter>
- XVI. <http://www.wikipedia.org/>
- XVII. <http://www.kentron.com.ve/>
- XVIII. <http://www.elmundo.com.ve/noticias/tecnologia/internet/venezuela-tiene-potencial-para-mas-compras-por-int.aspx>
- XIX. <https://www.u-cursos.cl/>
- XX. Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual (SAPI). Portal web. Recuperado 06 de marzo 2012. <http://www.sapi.gob.ve/>

ANEXOS

Anexo 1. Página web española dedicada a la venta de ropa usada <http://www.segundalia.com/>



Anexo 2. Página web venezolana dedicada al intercambio y venta de artículos para el cuidado del bebé <http://www.123pollitoingles.com>

