



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
Laureate International Universities

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLANTACION DE UNA FABRICA PRODUCTORA DE
BOTAS DE GOMA EN LA CIUDAD DE QUITO.”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniería Comercial mención Administración.

Profesor Guía:
Ing. Patricio Durán

Autora:
Susy Nataly Solano Espinosa

Año:
2013

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el (los) estudiante(s), 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”

Patricio Durán
Ingeniero Comercial
1700731704

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.”

Susy Nataly Solano Espinosa

1722524954

RESUMEN EJECUTIVO

Este plan de negocios tiene como objetivo introducir al mercado, botas de goma que se encuentren a la vanguardia de la moda, satisfaciendo la necesidad de protección y confort, a través de la creación de una fábrica productora de botas ubicada en la ciudad de Quito. La fábrica contara con maquinaria tecnificada que permitan obtener botas de PU de alta calidad, dirigido al mercado quiteño en el inicio de sus operaciones pero con expansión a las ciudades principales del Ecuador.

Se analizó los factores internos y externos que pueden afectar al éxito de la empresa, en el cual se determinó que existe un ambiente favorable para la creación de la fábrica productora de botas de goma, en cuento existe un desarrollo de la industria apoyado por el gobierno ecuatoriano, competencia limitada y aceptación del mercado objetivo por un tipo de bota de goma diferente al ofertado por la competencia.

La empresa tiene como nombre Rubber Boots y utilizará como estrategia de posicionamiento “Mas por más”, con el objetivo de destacar características diferenciadoras del producto de la competencia.

Rubber Boots tendrá como objetivo la creación un producto de calidad a través de la inclusión de personal capacitado en todos sus procesos, teniendo responsabilidad social hacia sus colaboradores de la empresa, para el cumplimiento de sus objetivos.

Realizado el análisis financiero el plan de negocios demostró que es viable el proyecto dado que existe un retorno para el inversionista del 66.31%

ABSTRACT

This business plan aims to introduce to the market, rubber boots which are at the forefront of fashion, satisfying the need of protection and comfort, through the creation of a producing factory of boots located in Quito. The factory will have machines that will generate tech PU boots of high quality; at the beginning of its operations it will be aimed at Quito's people but with expansion to the main cities of Ecuador.

Internal and external factors were analyzed which can affect the success of the company, in where was determined that there is a favorable environment for the creation of the producing factory of rubber boots, as soon as there is: a development of industry supported by the Ecuadorian Government, limited competition and acceptance of the target market for a type of rubber boot different from which is offered by the competition.

The company's name is Rubber Boots and will use as a positioning strategy "more for more", with the aim of highlighting distinguishing features of the product from the competition.

Rubber Boots will have as objective the creation of a high quality product through the incorporation of qualified staff in all its processes, having social responsibility towards company's workers, for the fulfillment of its objectives.

With the financial analysis carried out, business plan showed that the project is feasible due to there is a return for the investor of the 66.31%

INDICE

CAPITULO I. Aspectos Generales	1
1.2 Identificación del sector y la industria	1
1.1. Estudio del Entorno PEST	1
1.2.1 Político	1
1.2.2. Económico	2
1.2.3. Social	9
1.2.4. Tecnológico	10
1.2. La Industria, la compañía y sus productos o servicios	13
1.3.1 La Industria	13
1.3.2. La Compañía y el concepto.	14
1.3.2.1. Definición del negocio	14
1.3.2.2. Nombre, logo, slogan	15
1.3.2.3. Visión	16
1.3.2.4 Misión	16
1.3. Los productos o servicios actuales y proyectados.	16
1.3.1 Productos actuales	16
1.3.2 Productos Proyectados	16
1.4 Las estrategias de entrada y crecimiento	17
1.3.1. Estrategias de entrada	17
1.4.2 Estrategias de crecimiento	17
1.5. Los conceptos de diferenciación	18
1.6. Análisis FODA	18
Capitulo II. Investigación de Mercados	21
2.1. Introducción	21

2.2. Problema de decisión gerencial	21
2.3. Problema de investigación de mercados.	21
2.4. Consumidores	23
2.4.1. Perfil del Consumidor	23
2.4.2 Tipo de consumidor	23
2.4.3. Segmentación	24
2.4.3.1 Segmentación geográfica	24
2.4.3.2 <i>Segmentación demográfica</i>	24
2.4.3.3 Segmentación Sico gráfica.	25
2.4.3.4 Segmentación conductual.	25
2.4.4. Investigación de mercados y sus resultados	26
2.5 Investigación descriptiva.	26
2.5.1 Entrevista con expertos	26
2.5.1.2 Metodología	27
2.5.1.3 Entrevistas	27
2.5.1.4 Resultados de entrevistas con expertos	28
2.5.2 Grupos focales	31
2.5.2.2 Metodología del grupo focal	31
2.5.2.3 Resultados del grupo focal	31
2.5.2.4 Conclusiones del grupo de enfoque.	33
2.6. Investigación	34
2.6.1 Encuesta	34
2.6.1.2 Determinación del mercado objetivo	34
2.6.1.3 Población	34
2.6.1.4 Muestra	35
2.6.1.5 Metodología de la encuesta	37
2.6.1.6 Resultado de la encuesta	39
2.7 Conclusiones de la Investigación	88
2.8 Fuerzas de Porter	89
2.9 La evaluación del mercado en desarrollo	92

Capitulo III. El Plan de Marketing	93
3.1. Objetivos y metas	93
3.2. Análisis de la situación	93
3.2.1. Condición general del mercado	93
3.2.2. Condición de la competencia	94
3.2.3 Condición de la empresa, su posición y posicionamiento	95
3.2.3.1 Identificación de posibles ventajas competitivas	95
3.2.3.2 Estrategia general de posicionamiento	96
3.2.3.3 Desarrollo de la declaración de posicionamiento.	97
3.3 Problemas y oportunidades	97
3.4. Estrategia de marketing global.	98
3.5. Estrategias del producto.	98
3.6 Estrategia de precios	102
3.7. Estrategias publicitarias y promocionales	103
3.8 Estrategia sobre la distribución	104
3.9 Táctica de ventas.	106
3.10 Estrategia de Ventas	106
3.11. Políticas de servicio y garantías.	106
3.11 Ejecución	107
3.12 Control	107
CAPITULO IV. Plan de fabricación y operación	109
4.1 Cadena de valor	109
4.2 Escala estratégica.	115
4.3 Ciclo Operativo	117
4.4. El personal operativo	118
4.5Determinación del tamaño de la planta	120

4.6	Ubicación geográfica	120
4.7	Facilidades y mejoras	121
4.8	Planes y estrategias corporativas	121
4.9	Control medio ambiental	122
4.10	Disposiciones legales y regulaciones.	122
Capítulo V. Equipo Administrativo		124
5.1.	Estructura organizacional	124
5.2.	Personal clave administración.	125
5.3	Personal operativo	125
5.6	Planes de remuneración y beneficios.	128
5.7.	Asesoramiento profesional y servicios	129
Capítulo VI. La economía de los negocios		130
6.1.	Costos fijos, variables.	130
6.2.	Maximización de la rentabilidad en base a los costos.	131
6.3.	Margen de renta bruta y de operación	131
6.4.	Potencial de rentabilidad	133
6.5.	Punto de equilibrio.	133
Capítulo VII. Plan financiero.		135
7.1	Presupuestos.	135
7.1.3	Proforma de inversiones.	135
7.1.2	Proforma de capital de trabajo.	135
7.1.3	Proforma de Ingresos	136
7.1.4	Proforma de costos	138
7.1.5	Proforma de gastos	139

7.2. Flujo de caja y su análisis	139
7.3 Análisis de riesgo	142
7.4. Análisis de sensibilidad	143
7.5 Estados Financieros	144
7.5.1 Proforma de Balance General.	144
7.5.2 Proforma Estados de Resultados.	145
7.6. Índices	145
7.7. Puntos más sobresalientes	146
Capitulo VIII. Ofertas propuestas por la compañía	148
8.1 Financiamiento deseado	148
8.1.1. Oferta	148
8.1.2 Capitalización	148
8.1.3 Uso de fondos	149
8.1.4 Reinversión	149
Capitulo IX. Aspectos generales	150
9.1. Cronograma	150
9.2. Riesgos críticos, problemas y suposiciones	150
9.2.1 Supuestos	150
9.2.2. Riesgos críticos y problemas	150
9.3 Conclusiones y recomendaciones	151
Referencias	154
Anexos	159

Capítulo I. Aspectos Generales

1.2 Identificación del sector y la industria

La Industria del calzado, según el clasificador internacional uniforme (CIIU), se encuentra en el sector D19, industria D1920.0, lo que hace que se los estudie para determinar la conveniencia de incursionar en ese campo con la fabricación de calzado. Ver Tabla 1.

Tabla 1. Clasificación Ampliada de Actividades Económicas

CODIGO		ACTIVIDADES ECONÓMICAS
D		ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS.
D	19	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; FABRICACIÓN DE MALETAS, BOLSOS DE MANO, ARTÍCULOS DE TALABARTERÍA, GUARNICIONERÍA Y CALZADO.
D	1912.0	FABRICACIÓN DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTICULOS SIMILARES Y ARTÍCULOS DE TALABARTERIA Y GUARNICIONERIA.
D	1920	FABRICACIÓN DE CALZADO.
D	1920.0	FABRICACIÓN DE CALZADO MEDIANTE CUALQUIER PROCESO Y MATERIAL.

Nota: Tomado de Banco Central del Ecuador 2012.

1.1. Estudio del Entorno PEST

1.2.1 Político

A la fecha, el Ecuador presenta un gobierno con tendencia a una política denominada socialismo del siglo XXI, logrando en los últimos años una concentración de una soberanía en el Poder Ejecutivo.

El Gobierno ecuatoriano de turno presenta una política de desarrollo micro financiero a través del proyecto Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria (PNFPEES), mediante este proyecto ha

provocado una "expansión promedio anual de microempresarios del 2,32 por ciento". Brindando un entorno favorable para la creación de nuevos proyectos en el Ecuador. (Ane, 2011)

En cuanto al ámbito legal, el Ecuador impuso salvaguardas a la importación de '650 productos en el 2009', con el objeto de equilibrar la balanza comercial e impulsar el fortalecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador. La Industria del Calzado, con esta medida, presentó un incremento en la producción local de calzado e importaciones de materia prima, por lo cual ha generado mayor competencia en el mercado local y un incremento de precios de este producto.

La materia prima que se requiere para fabricar botas de goma es el PVC, (policloruro de vinilo), la que representa un total en importaciones de "78.019.61 toneladas" según los Registros del Banco Central del Ecuador en el 2011, siendo Estados Unidos el mayor exportador de esta materia prima hacia el Ecuador ingresando con un total de porcentaje arancelario del 17% por cada kilogramo, lo que beneficia su importación y manufacturación. (Banco Central)

El Gobierno ecuatoriano incrementó el salario básico a "292 dólares para el 2012 tomando como factores determinantes la inflación proyectada y la productividad para este año, siendo un incremento del 10.6%, esta medida beneficiará a 270000 trabajadores". El salario digno se establecerá para el 2012 en 318 dólares lo cual afectara directamente a las pequeñas, medianas empresas ecuatorianas desacelerando su crecimiento. (El Comercio, 2011)

1.2.2. Económico

PIB

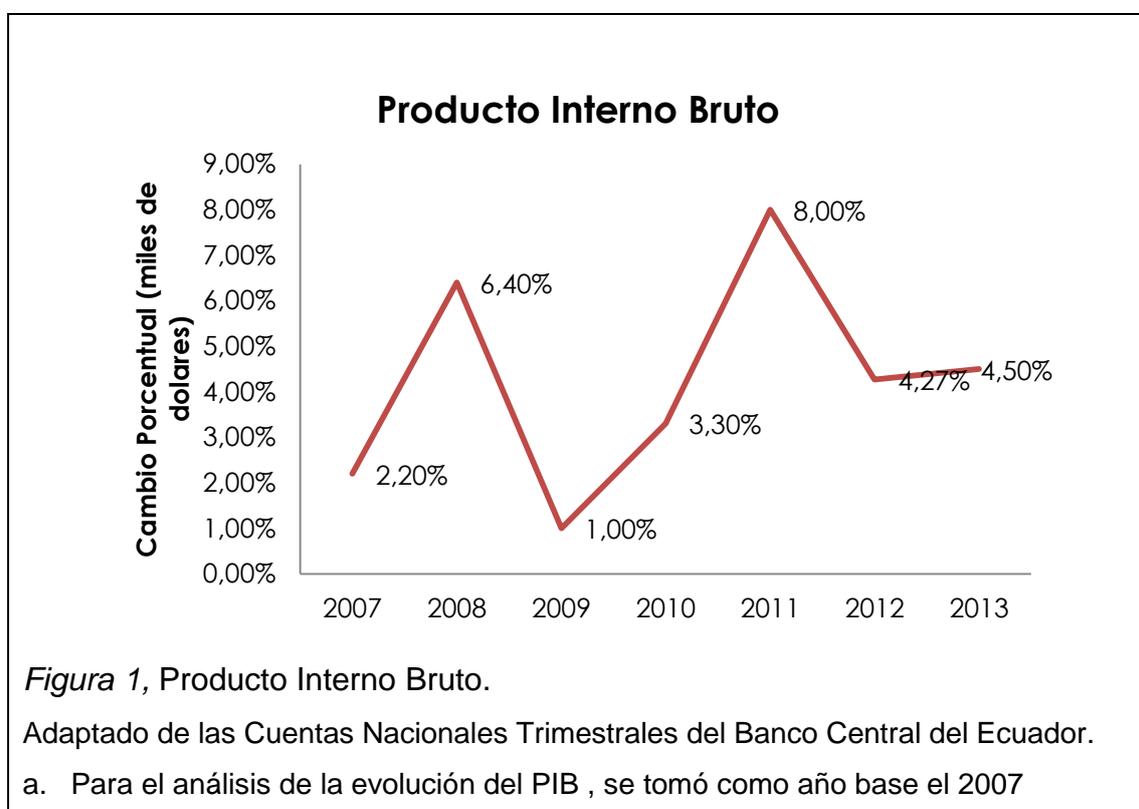
De acuerdo a lo observado en las Cuentas Nacionales Trimestrales del Banco Central del Ecuador, se evidencia un crecimiento sostenible en los últimos siete años, con una tasa promedio del 4.24%, Ver figura 1, siendo entre los años más

relevantes el 2005 y 2011 donde alcanza un Valor agregado Bruto de USD 78189401 millones Ver tabla 2.

Tabla 2. Producto Interno Bruto a precios corrientes (miles de dólares)

Producto Interno Bruto							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
PIB (miles de dólares)	51007777	61762635	61550427	67856493	78189401	84348029	72986087,5

Nota: Tomado de Cuentas Nacionales Trimestrales Banco Central 2013.

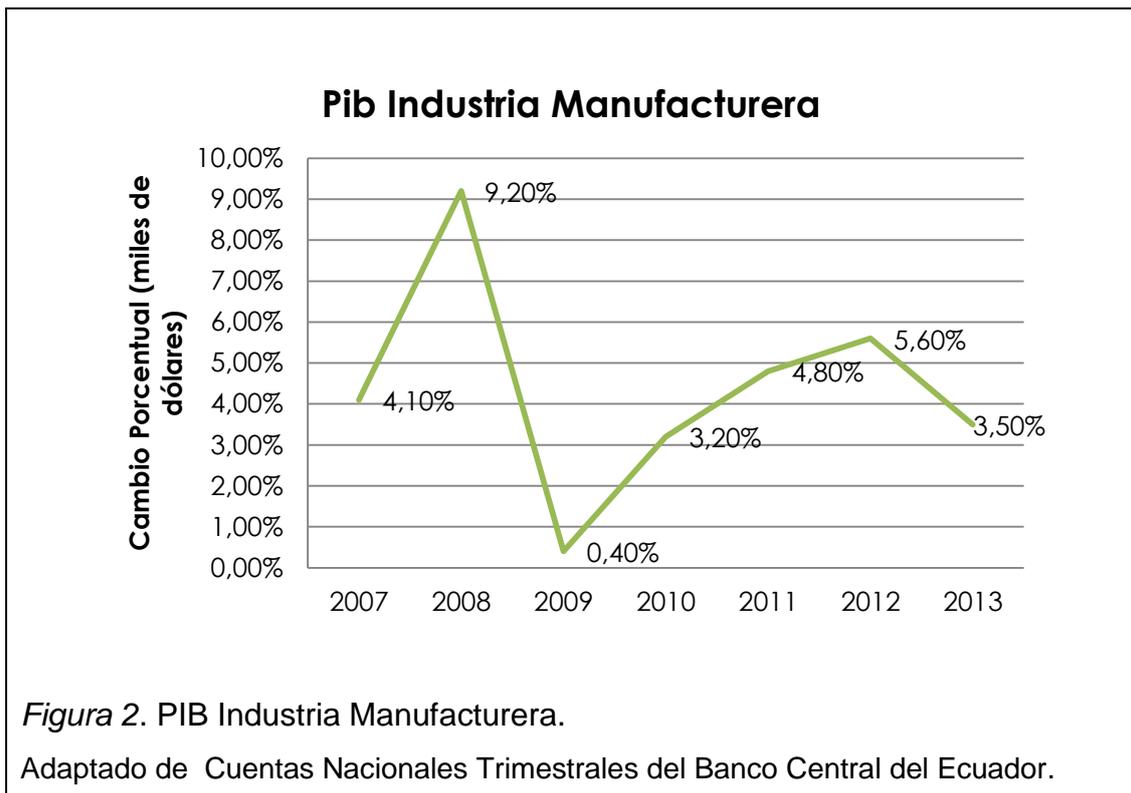


En comparación con el Producto Interno Bruto Nacional, La Industria Manufacturera del país ha tenido un dinamismo obteniendo una tasa de crecimiento porcentual promedio del 4.4% (Ver figura 2) y un valor agregado para el “2011 de USD 9156.889 millones (Ver Tabla 3). Esto representa el 13.93% del producto Interno Bruto en ese año.”

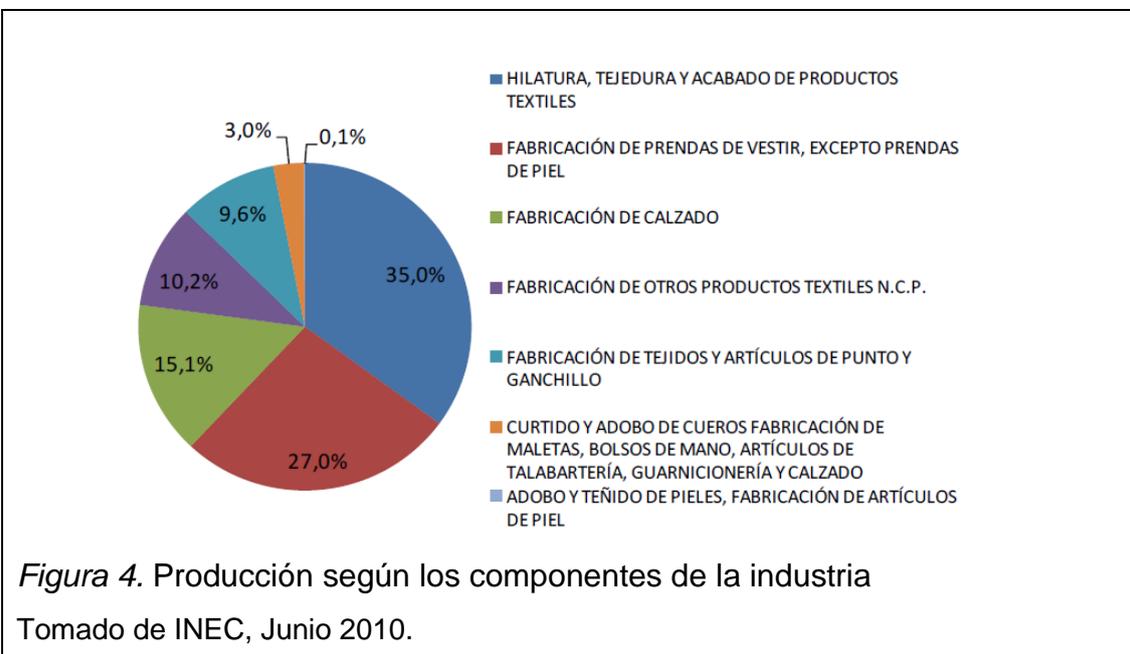
Tabla 3. PIB Industria Manufacturera precios corrientes (miles de dólares)

PIB INDUSTRIA MANUFACTURERA							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
MILES DE DOLARES	6.077.119	7.447.386	7.446.143	8.059.005	9.156.889	7.491.868	8.038.476

Nota: Tomado de Cuentas Nacionales Trimestrales Banco Central 2013.



Sin embargo la Industria de calzado, misma que se encuentra integrando la Industria manufacturera ha presentado un claro crecimiento en cuanto a la producción siendo en el año 2011 la “producción 26250000 pares de zapatos cantidad que represento un ingreso de USD 318 millones” (Ver figura3), siendo de gran importancia en la participación del PIB dentro de la economía del Ecuador con una representación del 15.1% Ver figura 4.



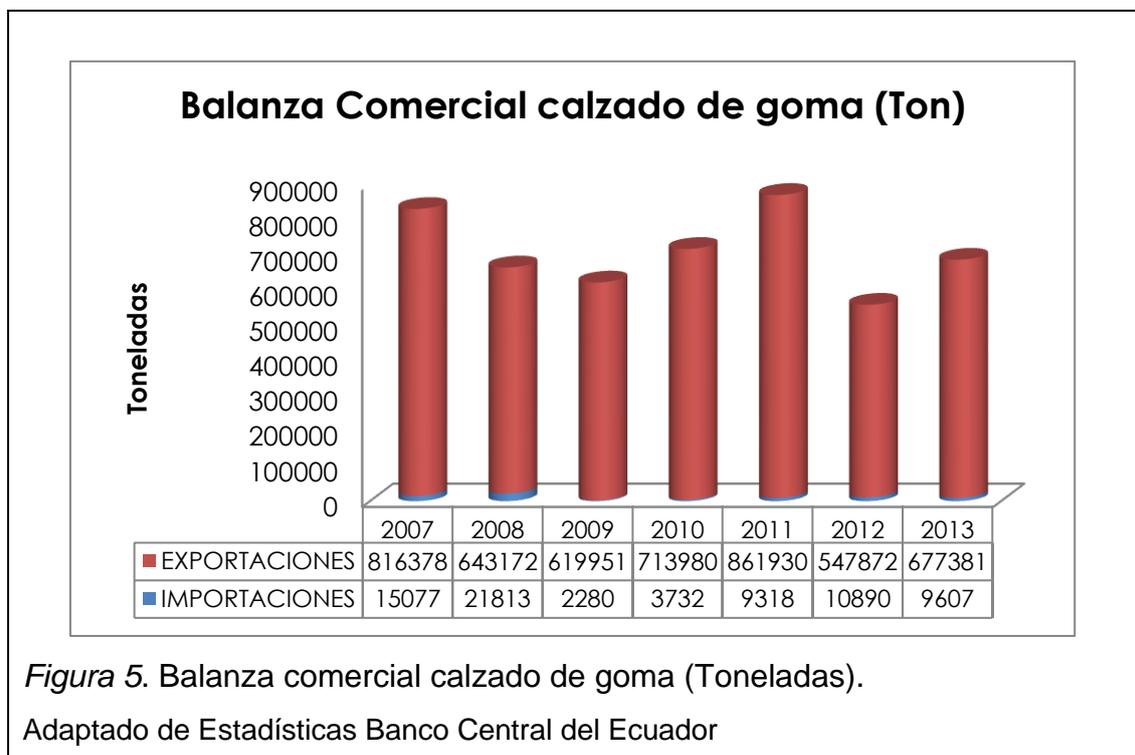
BALANZA COMERCIAL

La aplicación de salvaguardias a las importaciones implantadas en 2009, (Ver Tabla 4), reflejan la disminución en las importaciones. En relación al 2007 y 2008 la importación de calzado de goma fue de 15077 toneladas y 21813 toneladas, respectivamente, para el 2009 es de 2280 toneladas, mostrando una considerable reducción hasta el 2011 en el cual muestra un ligero incremento a 10890 toneladas. Ver Figura 5

Tabla 4. Arancel Nacional Integrado

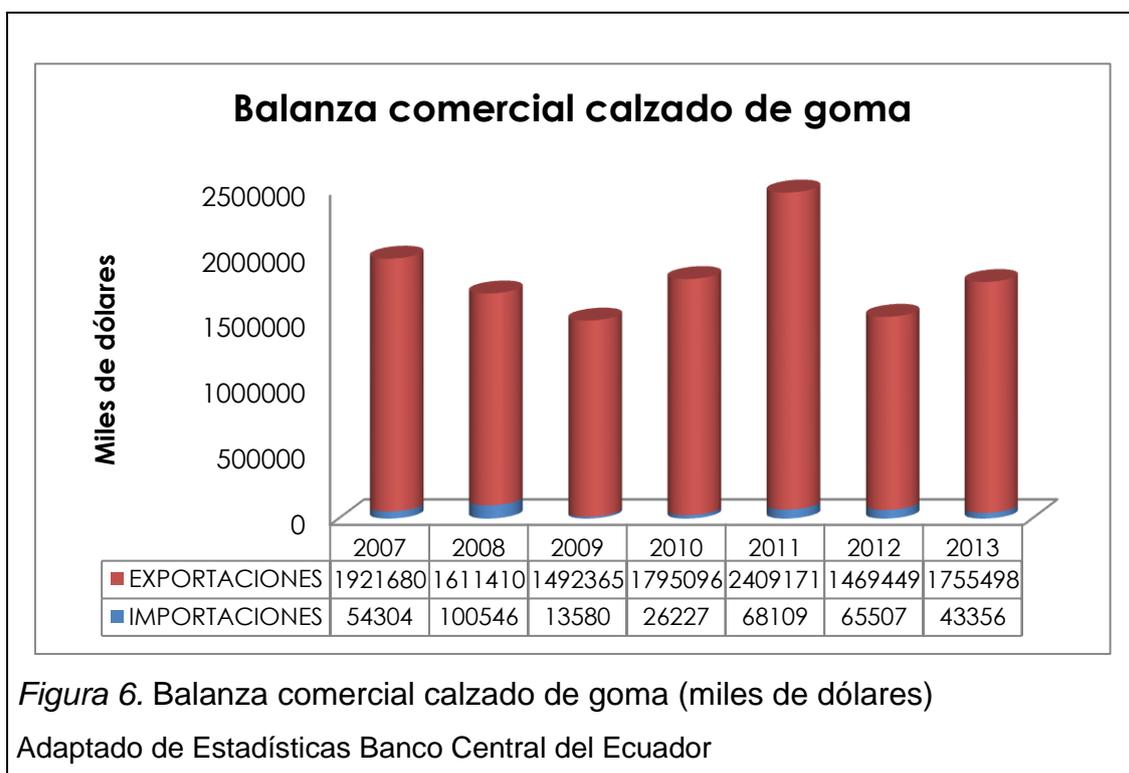
Antidumping	0%
Advalorem	10%
FDI	0.5 %
ICE	0%
IVA	12%
Unidad de Medida	Pares (PA)
Observaciones	10% adv, \$ 6 x par
Es Producto Perecible	NO

Nota: Adaptado de (CAE, Arancel Integrado, 2013)



Con respecto a las exportaciones de calzado de goma se puede notar que existe un incremento constante a partir de las salvaguardias impuestas con el Gobierno ecuatoriano, permitiendo llegando a exportar USD 14923651 millones en el 2009, llegando a un máximo de USD 2409171 millones en el 2011. Ver Figura 6.

El calzado de goma muestra una tendencia positiva en la balanza comercial con un incremento en las exportaciones y una disminución en las importaciones a partir del 2009. “De igual manera se registró incremento de contrabando en artículos con salvaguardas en un 30% con un estimado de USD 70 millones de comercio no registrado.” (Diario Expreso de Guayaquil, 2010)



Las empresas exportadoras se encuentran “PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A. PISA, y PLASTICOS INDUSTRIALES C.A, siendo las empresas productoras exportadoras con mayores volúmenes de venta y teniendo como destino los países de Perú y Colombia”, a pesar de la existencia de tasas arancelarias a la importación de estos productos (Ver Tabla 5),

Tabla 5. Aranceles de Colombia y Perú

ARANCEL COLOMBIA		ARANCEL PERU	
GRAVAMEN			
ARANCELARIO	15%	AD-VALOREN	11%
IVA	16%	IMPUESTO GENERAL VENTAS	18%

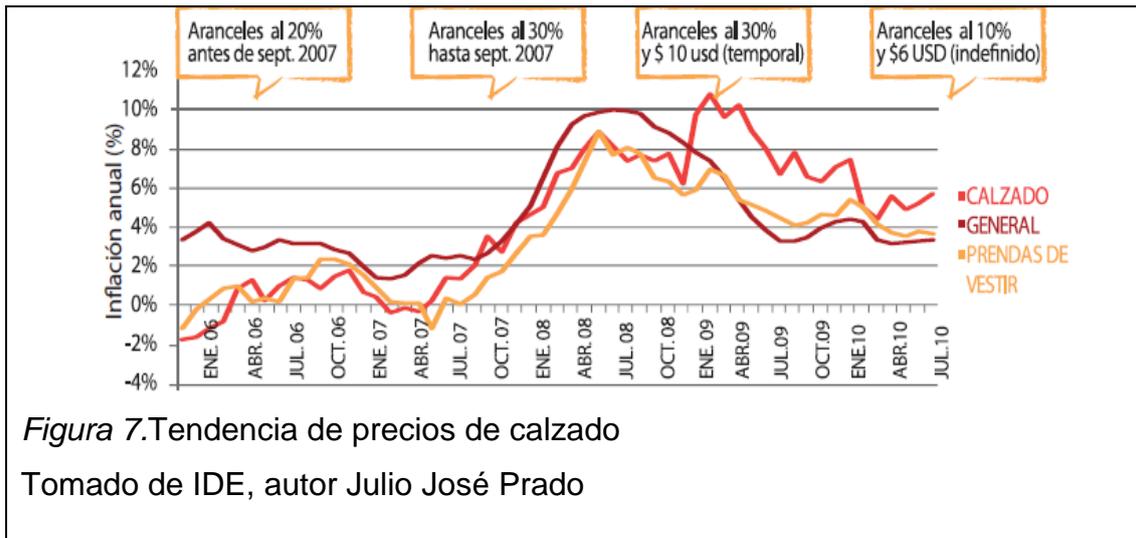
Nota. Adaptado de (Superintendencia Nacional de Aduanas y Administracion Tributaria SUNAT, 2013), (Direccion de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, 2013).

INFLACION

El gobierno puso salvaguardas para impedir la importación de calzado con lo cual esperaba que se mantenga los precios al consumidor, lo cual no se cumplió dado que el mercado pugnó por un incremento en estos artículos.

Un factor a considerar es la inflación ha tenido del calzado a partir del 2007 en el cual se aplicó salvaguardas por el Gobierno, a partir de ese año se tiene 4 etapas, en cada una se puede apreciar el desarrollo de precios en el calzado. “1ra etapa: (antes de octubre del 2007), el arancel es de 20% a las importaciones de calzado, la inflación del precio del calzado se mantenía. 2da etapa (entre oct 2007 y dic 2009) el arancel incrementa al 30% y empieza a notarse un tendencia de crecimiento que supera a la inflación registrada en el sector de vestimenta. 3ra etapa (entre enero 2009 y junio 2010). Se fija un arancel de 30% más una salvaguardia de \$10 por cada par de zapatos, la inflación en otros sectores empiezan a bajar, pero la industria de calzado se mantiene por encima de la inflación general. 4ta etapa (desde julio 2010).

Arancel de 10% y una salvaguarda de \$6 por cada par de zapatos, a pesar de una baja en los altísimos aranceles, esta medida se ha vuelto una política arancelaria indefinida, por lo cual se prevé que la inflación en la Industria del Calzado tenga un crecimiento sostenible para los próximos años”. (Prado, 2010,p3-8)Ver Figura 7.



1.2.3. Social

La ciudad de Quito presenta una tasa de crecimiento poblacional de 2,80 anual según el INEC, 2012, creando una expectativa de crecimiento en el mercado. “Según el INEC el consumo per cápita de calzado es de 2.7 pares de zapatos al año, sus precios en el mercado según la calidad, diseño, procedencia y sitio de comercialización oscila entre 15 a 70 dólares” (Camara Nacional de Calzado, CALTU, 2010)

La demanda para el año 2012 creció en un 6.6% según las cifras del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), que representa la venta de “29 millones de pares de zapatos equivalentes a USD 263 millones” (EL UNIVERSO, 2012), misma que se encuentra compuesta por : “45% calzado de cuero, 25% calzado inyectado (bota llanera, inyectado en lona), 15% calzado deportivo y 15% calzado de plástico, eva (conocido como fomix, goma eva, foamy) y otros” (CORPEI, 2001), con lo que la demanda de botas de goma es aproximadamente 7250.000 pares de botas.

De igual manera “la Industria de calzado ha incrementado la generación de empleo en un 25%, es decir que solo este sector género 100 mil plazas de trabajo directas, convirtiéndose en el sector que más fuentes de empleo crea en el Ecuador”. (CALTU, 2010).

“El caso de Quito es particularmente interesante, pues en el distrito metropolitano se encuentra el 40% del total de usuarios internet. Del casi millón de quiteños usuarios de internet el 60% es miembro de facebook”. (G., 2010)

Las Redes sociales han creado un diferente estilo de vida para la población quiteña siendo medio de transacción de ideas, pensamientos, objetos y constituyéndose un canal de comunicación importante para el lanzamiento de cualquier producto.

La ciudad de Quito presenta un clima variado con una fuerte presencia de invierno acompañado con lluvias, provocando cambio en la forma de vestir por atuendos más abrigados que estén a la vanguardia de la moda.

La población ecuatoriana presenta una diversidad en los estratos sociales, siendo la prioridad de los gobiernos de turno ayudar a las personas más necesitadas ya que en el “2011 se estimó que 33.1%” de la población se encontraba bajo el nivel de pobreza, por lo cual el Gobierno para el 2012 presupuestó 5015 millones de dólares, destinados a subsidios, que tienen como objetivo mejorar la calidad de vida e incrementar el ahorro en las personas beneficiadas. (Mundi, 2010),(Jaime, 2011)

1.2.4. Tecnológico

La tecnología en la Industria del calzado se ha ido modificando y tecnificando en los últimos años obteniendo mejor productos a mejores costos de producción.

“Los sectores con mayor equipamiento semiautomático son: cuero y calzado (56%), alimentos (47.5%), metalmecánica (47.3%) y confecciones (46.7%). El sector de la imprenta es el sector que tiene el más alto grado de utilización de

maquinaria automática (55.9%), seguido de productos químicos (32.1%).” (Instituto de Investigaciones Socio- Económicas y Tecnológicas (INSOTEC), 2009). Ver Tabla 6.

Tabla 6. Grado de Automatización por sectores industriales

NIVEL DE AUTOMATIZACION	SECTORES INDUSTRIALES	GRADO DE AUTOMATIZACION
SEMI AUTOMATICAS	CUERO Y CALZADO	56%
	ALIMENTOS	47.5%
	METALMECÁNICA	47.3%
	CONFECCIONES	46.7%
AUTOMATICAS	IMPRESA	56%
	PRODUCTOS QUÍMICOS	32%

Nota: Adaptado de (Instituto de Investigaciones Socio- Económicas y Tecnológicas (INSOTEC), 2009).

La industria de calzado adquiere maquinaria principalmente de Italia, Estados Unidos, China, Brasil (Ver tabla7,8), con un total de USD 597.23 millones según los registros obtenidos de Estadísticas del Banco Central del Ecuador, en la cual se puede notar un crecimiento desde el 2009 tras la imposición de salvaguardas hasta llegar al 2011 donde alcanza un nivel de inversión mayor (Ver Figura 8)

Tabla 7. Importaciones Maquinaria por países año 2011

PAISES DE IMPORTACION DE MAQUINARIA - 2011				
PAIS	TONELADAS	FOB - DOLAR	CIF - DOLAR	% / TOTAL FOB - DOLAR
ITALIA	12.93	504.79	522.26	84.53
BRASIL	3.88	47.93	50.60	8.03
ESPANA	17.60	24.09	30.34	4.04
CHINA	1.31	10.47	11.94	1.76
PERU	1.15	4.00	4.47	0.67
HONG KONG	2.04	3.50	4.00	0.59
FRANCIA	0.03	2.46	2.57	0.42
TOTALES	38.94	597,23	626.15	100.00

Nota: Tomado de (Estadísticas, Banco Central del Ecuador, 2013)

Tabla 8. Importaciones Maquinaria por países año 2012

PAISES DE IMPORTACION DE MAQUINARIA - 2012				
PAIS	TONELADAS	FOB - DOLAR	CIF - DOLAR	% / TOTAL FOB - DOLAR
CHINA	12.83	42.32	45.23	62.00
ESPANA	0.20	14.88	16.61	21.79
BRASIL	0.33	6.54	6.85	9.58
ESTADOS UNIDOS	0.23	4.54	4.88	6.65
TOTALES	13.58	68,25	73.55	100.00

Nota: Tomado de (Estadísticas, Banco Central del Ecuador, 2013)

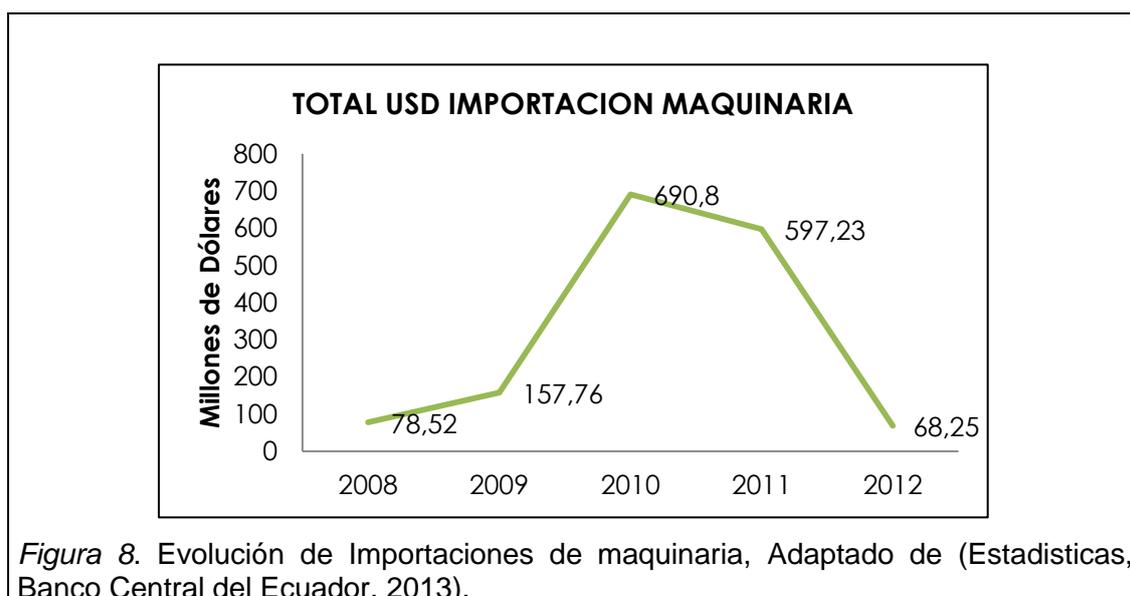


Figura 8. Evolución de Importaciones de maquinaria, Adaptado de (Estadísticas, Banco Central del Ecuador, 2013).

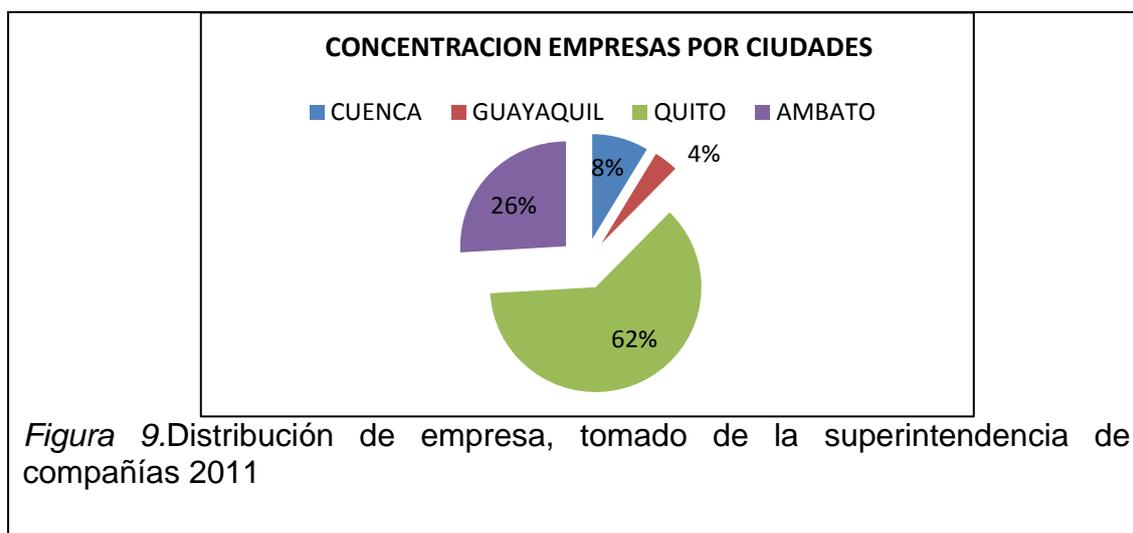
En cuanto a las exportaciones de maquinaria de calzado, el Ecuador no presenta ningún registro, por lo cual la importación de la misma es inevitable, dado que en el mercado local no se cuenta con la oferta de esta tecnología.

El nivel de expansión de los medios de comunicación con el uso de la web 2.0, ha proporcionado a las empresas una mayor cobertura de mercado a bajos costos. En la ciudad de Quito se ha manifestado este fenómeno ya que el 75% de la población tiene acceso a internet según el INEC.

1.2. La Industria, la compañía y sus productos o servicios

1.3.1 La Industria

La Industria de Calzado es fragmentada ya que se halla conformada por un número de “81 empresas las mismas que se encuentran distribuidas en las ciudades de Ambato, Cuenca, Guayaquil y Quito” (Superintendencia de Compañías). Ver Figura 3.



“Según una encuesta realizada por CORPEI a 25 empresas el 44% se localizan en Tungurahua, 28% en Pichincha, 20% en Azuay y el 8% en Guayas. De ellas el 44% son artesanales, el 32% se han constituido como Sociedad Anónima y Compañía Limitada, el 12% como persona natural y el 8% restante se divide equitativamente entre microempresa y sociedad civil comercial”. (Corpei, 2001)

Dentro de la Estructura de la Industria de calzado en el Ecuador entre empresas medias y grades, encontramos a las siguientes empresas. Ver Tabla 9.

Tabla 9.Distribución empresas ciudades

Empresa	Ciudad
Plásticos Industriales C.A. PICA	Quito
Plasticaucho Industrial	Ambato
Buestán	Quito
Calincen	Quito
Fabrical	Quito
Inducalsa	Quito
Industria Ecuatoriana de Calzado	Quito
Pony	Quito
MastherShoes	Quito
La Mundial	Quito
Masuca	Quito
Tecnistamp	Quito
Factocalza	Quito
Gamos	Ambato
Vecachi	Ambato
Torino Ambato	Ambato
Calzado Piavi	Ambato
Calzado Misshell	Ambato
Industria de Calzado Ambato (Ambacalza S.A.)	Ambato
Manufacturas Pachuchos	Guayaquil

Nota: Tomado de la Súper intendencia de Compañías 2011

a. La Tabla presenta un orden dependiendo el nivel de importancia dado por la magnitud de sus activos.

1.3.2. La Compañía y el concepto.

1.3.2.1. Definición del negocio

Pese a la diversidad de los productos como: tacones, flats, zapatos deportivos, zapatos de cuero, botas de cuero, que dominan la Industria de calzado, existen

productos que no son explotados a nivel nacional, como es el caso de las botas de goma con diseños innovadores que se destacan por su durabilidad, comodidad e impermeabilidad.

El negocio es diseñar y fabricar botas de goma con material de alta calidad destacándose por brindar al mercado quiteño una variedad de diseños y colores en calzado no convencional.

Para la comercialización del producto se utilizan canales de distribución a mayoristas y detallistas que sirven como intermediarios para llegar al consumidor final satisfactoriamente.

1.3.2.2. Nombre, logo, slogan

Nombre : Rubber Boots.

Logo

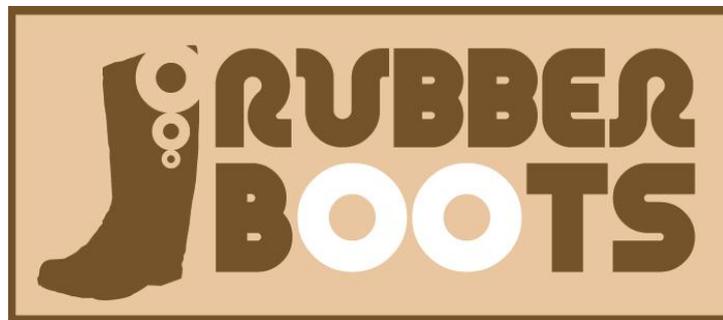


Figura 10. Logo Rubber Boots.

Los colores elegidos fueron seleccionados de colores que no se encuentren en

la competencia y a continuación se detalla el significado de cada uno:

- Blanco de pureza, por encontrarse trabajando con un nuevo material PU(poliuretano)
- Café claro, se ha seleccionado este color porque es un color neutro para dirigirse hacia el género masculino y femenino.

- Café oscuro, debido a la relación que presenta con la tierra y queremos proyectar una imagen de durabilidad.

Slogan : Protección y confort

1.3.2.3. Visión

Rubber Boots pretende incrementar y alcanzar el mercado de calzado de las principales ciudades del Ecuador fortaleciendo nuestras cadenas de distribución, lograr posicionarnos en la mente del consumidor con productos de alta calidad y variedad de diseños originales para el 2017.

1.3.2.4 Misión

Rubber Boots diseña y fabrica calzado de goma original de última de generación para damas y caballeros de la ciudad de Quito utilizando materia prima de calidad.

1.3. Los productos o servicios actuales y proyectados.

1.3.1 Productos actuales

Los productos que ofrecerá Rubber Boots, son botas de goma elaboradas de PU (Poliuretano) con diseños diferentes para hombres y mujeres desde la edad de 15 años en adelante.

- Botas de un solo color
- Botas no convencionales
- Botas estampadas
- Botines

1.3.2 Productos Proyectados

Ofrecer al mercado de la ciudad de Quito, zapatos, sandalias fabricados con material de goma.

1.4 Las estrategias de entrada y crecimiento

1.4.1 Estrategias de entrada

Las estrategias que se utilizarán para ingresar en el mercado de calzado en la ciudad de Quito son las siguientes.

“*Estrategia del Precursor*”, dado que la fabricación de botas de goma con estilos que se encuentren a la vanguardia de la moda no existe en la ciudad de Quito, se utilizará esta estrategia para iniciar la actividad en este mercado, aprovechando la ventaja tanto para posicionamiento como para establecer los canales de distribución más adecuados. (Walker, Boyd, Mullins, & Lareche, 2005).

“*Estrategia del Mercado Masivo*”, el objetivo de esta estrategia es capturar y mantener una participación dominante del mercado total del nuevo producto”. Con esta estrategia se busca abarcar los sectores sur, norte y centro de la ciudad de Quito para lograr un incremento en el volumen de ventas y crear clientes fieles, aprovechando la ventaja de precursor. (Walker, Boyd, Mullins, & Lareche, 2005)

“*Estrategia de diferenciación*”, la diferenciación de las botas de goma está presente en el desarrollo del producto ya que se trata de un producto innovador cambiante de acuerdo a las tendencias de moda ajustándose a las economías de compra del mercado. (Porter, 1997)

1.4.2 Estrategias de crecimiento

Para mantener a la empresa liderando el mercado se tendrá que trabajar en el posicionamiento de la marca en el mercado, creando fidelidad en los clientes y utilizando las siguientes estrategias.

“Estrategia de fortaleza o defensa de posición”, esta estrategia permitirá fortalecer la imagen de la empresa con los clientes, logrando el posicionamiento de la marca y la satisfacción de los compradores. (Walker, Boyd, Mullins, & Lareche, 2005).

“Estrategia de expansión”, ayudará a la expansión de la empresa en nuevas líneas de productos a diseñar y fabricar. (Walker, Boyd, Mullins, & Lareche, 2005).

1.5. Los conceptos de diferenciación

Los conceptos de diferenciación que se implementara en la elaboración de las botas de goma son los siguientes.

- En cuanto al PRODUCTO. Los diseños, colores y modelos que ofrece Rubber Boots en sus productos estarán a la vanguardia de la moda, entregando a sus clientes elegancia y confort al momento de vestir. La implementación del PU (poliuretano), como materia prima.
- En cuanto a los CANALES DE DISTRIBUCION. Las Botas Rubber Boots estarán al alcance de sus clientes en supermercados, centros comerciales y detallistas.
- En cuanto a la GARANTIA. Al fabricar las botas de goma se utilizara tecnología de última generación y materia prima de calidad obteniendo un producto en perfecto estado.

1.6. Análisis FODA

FORTALEZAS

- La innovación tecnológica que se utilizara en la elaboración del producto será constante tanto en la producción como en la elaboración de moldes.
- Variedad de diseños.
- Exclusividad de diseños.

- Inclusión de nueva materia prima al Ecuador y nuevos procesos de producción, diferente a la competencia.
- Poder de negociación con proveedores.
- Capacitación permanente a los trabajadores para mejorar procesos de producción y servicio al cliente.
- Producto de buena calidad y al alcance de los consumidores.

DEBILIDADES

- Falta de experiencia.
- Requerimiento continuo de recursos para mantener la innovación tecnológica.
- Actualización constante de modelos de los productos e inversión en la misma.
- Es un producto estacional que depende mucho del factor climático.

OPORTUNIDADES

- Mercado poco explotado.
- Industria de calzado fragmentada.
- Oportunidades de exportación del producto.
- Disminución de las importaciones.
- Incremento de la demanda de calzado en un 6.6%
- Una tasa de crecimiento demográfico de la ciudad del 15%
- Diversidad del clima en la ciudad de Quito.
- Poca competencia directa.
- Salvaguardias.
- Mayor personal capacitado en el área de calzado ya que es la industria con mayor un 25% de crecimiento en plazas de trabajo.
- Apoyo del Gobierno al acceso de créditos, a través del desarrollo de programas de financiamiento para el desarrollo de PYMES en el Ecuador.
- Crecimiento de los usuarios de internet permiten el lanzamiento de publicidad masiva a menores costos.

AMENAZAS

- Entrada de nuevos competidores.
- Competencia desleal.
- Entre las empresas más representativas de la industria de calzado se encuentran empresas de competencia directa.
- Clima en el Ecuador inestable
- Ingreso de producto de contrabando del 30% según (CALTU, 2010).

Capítulo II. Investigación de Mercados

2.1. Introducción

La investigación propuesta tiene como objetivo definir la respuesta del mercado ante la introducción de botas de goma con diseños innovadores y de vanguardia en la ciudad de Quito para los segmentos rurales y urbanos.

Además de recolectar información específica del tamaño de los nichos de mercado, necesidades y deseos del mismo, frecuencia de consumo, oferta de la competencia para determinar fortalezas y debilidades.

La investigación responderá las preguntas quien, como, cuando, donde y porque, ayudará a establecer estrategias de ingreso al mercado y conseguir la fidelidad de los clientes.

2.2. Problema de decisión gerencial

Determinar la viabilidad de la implantación de una fábrica productora de botas de goma en la ciudad de Quito.

2.3. Problema de investigación de mercados.

Encontrar información de las tendencias, preferencias, hábitos de compra del consumidor, comportamiento del mismo, canales de distribución, competencia para el nuevo producto propuesto.

Objetivos, Hipótesis y Preguntas de la Investigación de mercados

En la Tabla se muestra a continuación los objetivos, hipótesis y preguntas de responden al problema de investigación de mercado

Tabla 10. Objetivos, hipótesis y preguntas

OBJETIVOS	HIPOTESIS	PREGUNTAS
Conocer acerca de los riesgos que presenta el negocio de calzado.	Existirán riesgos que puedan dificultar la viabilidad del proyecto.	¿Qué amenazas considera las más importantes al ingresar al mercado?
Conocer acerca de rotación de tallas de botas de goma	Existirá una sola talla de botas de goma que tenga mayor circulación	¿Qué tallas de botas de goma son las más vendidas?
Conocer acerca de los beneficios que presentan para los clientes el material PU	Los clientes les agrada el materia de PU	¿Cuál es la importancia del PU para sus clientes?
Determinar el uso de botas de goma en la ciudad de Quito por sectores	Los habitantes usan botas de goma	¿Usted usa botas de goma?
Verificar en el mercado si existe el producto de botas de goma con diseños innovadores	Los habitantes de la Ciudad de Quito conocen o han usado botas de goma con diseños innovadores	¿Usted usa o ha usado botas de goma con diseños innovadores?
Identificar que marca se encuentra posicionada en la mente del consumidor.	Existirán varias marcas que se encuentre posicionada en la mente del consumidor	¿Qué marca de botas de goma usted ha usado o más recuerda?
Conocer acerca de la satisfacción del cliente en cuanto al producto de la competencia	Los clientes se encuentran satisfechos con el producto ofertado de la competencia	¿Características cambiarían de las botas de goma? ¿Cree usted que los diseños y variedad de modelos que encuentra en el mercado de botas de goma es?
Conocer la percepción de los clientes acerca de las botas de goma	Los clientes tienen alguna percepción de las botas de goma establecidas.	¿Qué es lo que primero se le viene a la mente cuando se menciona botas de goma? ¿Cómo cataloga su experiencia en cuanto al uso de botas de goma?
Identificar la tarifa que están dispuestos a pagar los clientes por nuevos modelos de botas de goma	Los clientes estarán dispuestos a pagar un precio ligeramente superior o inferior por las nuevas botas de goma ofertada	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por las botas de goma?

2.4. Consumidores

2.4.1. Perfil del Consumidor

Consumidor rural

Hombres y mujeres de estrato social bajo que usan botas de goma como objeto de trabajo pesado, con la necesidad de protección y durabilidad de calzado. Presentan sensibilidad al alza de precios del producto, preferencia al realizar sus compras en tiendas del distribuidor con pago en efectivo.

Consumidor urbano

Son hombre y mujeres de estrato social medio alto, que cambian conforme a la moda de la época, tienen un apego por objetos innovadores, adaptan el producto por temporada. Usan de tarjetas de crédito como forma de pago.

2.4.2 Tipo de consumidor

El proyecto de implantación de una fábrica productora de botas de goma en la ciudad de Quito presenta la siguiente determinación de mercado objetivo.

Elementos : Hombres y mujeres 15 años en adelante que poseen la necesidad de adquirir el producto.

Unidades de muestreo : Hombres y mujeres 15 años en adelante

Nivel económico : Medio bajo y bajo.

Extensión : Distrito Metropolitano.

2.4.3. Segmentación

2.4.3.1 Segmentación geográfica

Dentro de la segmentación geográfica se determinarán los siguientes parámetros Ver. Tabla 11.

Tabla 11.Segmentación geográfica

VARIABLES GEOGRÁFICAS	NIVEL, INTERVALOS O CLASES
Región	Sierra
Provincia	Pichincha- Distrito Metropolitano.
Ciudad	Quito Distrito Metropolitano
Sector	Norte, sur, centro, valles
Tamaño de la población.	2.239.191
Tamaño del estrato.	Rural, urbano

Tomado de INEC, 2012

2.4.3.2 Segmentación demográfica

En la segmentación demográfica se tomarán en cuenta los siguientes parámetros, Ver tabla 12.

Tabla 12.Variables demográficas.

VARIABLES DEMOGRAFICAS	NIVEL, INTERVALOS O CLASES
Edad	15 años en adelante
Sexo	Masculino , femenino
Clase Social	Medio -Medio bajo, bajo
Nacionalidad	Ecuatoriana

Tomado INEC, 2012

El segmento establecido, se determinó en base al poder de decisión que representa este segmento.

2.4.3.3 Segmentación Sico gráfica.

Consumidores urbanos

Muestran un estilo de vida vinculado con la vida en la ciudad, llevando a vestir de forma casual y procurando encontrarse a la vanguardia de la moda, personas que muestran fidelidad por las marcas, buscan divertirse y tener nuevas experiencias, usan botas de goma como protección de la lluvia o en días de campo.

Consumidores rurales

Tienen un estilo de vida más tranquilo, sus actividades diarias se encuentran vinculadas a la agricultura, construcción y de trabajo, usan botas de goma como una herramienta necesaria para la protección y ejecución de sus labores diarias.

2.4.3.4 Segmentación conductual.

Consumidores urbanos

Presentan preferencias por colores, diseños, estilos que se encuentren a la vanguardia de la moda y de preferencia que sean modelos exclusivos, la recompra se basará en los modelos que el fabricante pueda ofrecer a sus clientes, el precio no es un factor decisivo de compra. (CEPESIU, 2011)

Consumidores rurales

Personas con preferencia de uso para el trabajo pesado o de campo, que busca modelos sencillos o tradicionales que le ofrezcan durabilidad y protección, la recompra se dará cuando el producto haya alcanzado su vida productiva y se vea en la necesidad de cambiarlo por una nueva. El precio será un factor decisivo para la compra. (CEPESIU, 2011)

2.4.4. Investigación de mercados y sus resultados

2.4.4.1. Diseño de la investigación de mercados.

La investigación de mercados para la implantación de una fábrica productora de botas de goma en la ciudad de Quito, conlleva un análisis de investigaciones cuantitativas y cualitativas del mercado, ya que permitirá determinar la viabilidad del plan de negocios.

Dentro de la investigación cuantitativa se utilizará la encuesta, mientras que para la Investigación cualitativa se recurrirá a la ayuda de entrevistas con expertos y grupos de enfoque.

2.5 Investigación descriptiva.

2.5.1 Entrevista con expertos

Es una entrevista no estructurada, directa y personal, en la cual un entrevistador altamente capacitado interroga a un solo encuestado, para descubrir motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes sobre un tema. (Malhotra, 2008)

2.5.1.2 Metodología

La entrevista será realizada con preguntas abiertas, para obtener la mayor información posible; las entrevistas serán realizadas en las oficinas de cada entrevistado.

2.5.1.3 Entrevistas

Las personas entrevistadas, fueron seleccionadas en cuanto, se encuentran vinculadas con la industria de calzado y serán de ayuda necesaria para conocer más acerca del comportamiento del mercado. A continuación se definirán los perfiles de cada entrevistado. Ver Tabla 13,14,15.

Tabla 13. Perfil Entrevistado N.1

ENTREVISTA	N. 1
Nombre	Ing. Marketing Jhonathan Haro
Cargo	Gerente de ventas y dueño
Empresa	Fabrica Pionero
Ciudad	Guaranda, con distribución en la ciudad de Quito
Justificación	El entrevistado, permitirá conocer de las ventajas y desventajas que presenta comercializar calzado en la ciudad de Quito.

Tabla 14. Perfil Entrevistado N.2

ENTREVISTA	N. 2
Nombre	Ing. Marcelo Paiza
Cargo	Gerente General
Empresa	Importadora Paiza
Ciudad	Quito
Justificación	Conocer acerca de los beneficios del PU en el calzado y la aceptación del mercado por este tipo de material.

Tabla 15. Perfil Entrevistado N.3

ENTREVISTA	N. 3
Nombre	Sra. Diana Aguirre
Cargo	Dueña y Administradora.
Empresa	Local N.55 de Pika
Ciudad	Sector Norte de la Ciudad de Quito (Carapungo, Calderón)
Justificación	Conocer la tendencia de ventas de las botas de goma, competencia directa.

Entrevistador: Todas las entrevistas se realizaron por Susy Solano

2.5.1.4 Resultados de entrevistas con expertos

Resultados entrevista Ing.Jhonathan Haro

La industria del calzado se encuentra inestable debido a los aranceles que el gobierno impuso al calzado fabricado en el extranjero, siendo éste un factor que ha favorecido para incrementar las ventas dentro de la industria de calzado

en el Ecuador, pero la duda está en lo que pueda pasar si el gobierno eliminaría el arancel.

Dentro de la amenaza más importante que se considera es la competencia desleal, ya que empresas familiares como son las ubicadas en Quisapincha no tienen que preocuparse con los gastos del personal que implica tener una fábrica completa de calzado, ya que estas tiendas pueden tener una ventaja en cuanto a precios.

La diferenciación del producto es un factor importante para ingresar y mantenerse en el mismo.

Resultados de la entrevista con el Ing. Marcelo Paiza.

Dentro del mercado de calzado de suelas en la ciudad de Quito el género que más consume es el femenino con una tendencia de moda por las plataformas en un material de poliuretano, debido a su durabilidad y flexibilidad que brinda este material al caminar.

El origen de estas suelas es de Colombia en tallas desde la 37 a la 38, ya que son las más comerciales dentro del Ecuador, no se importan suelas en gran cantidad para tallas infantiles ya que no existe mucha producción de calzado para este segmento.

La suela con mayor número de importación es para calzado de trabajo, para seguridad y calzado casual imponiéndose el consumo femenino en el mercado.

La durabilidad de las plantillas hace la diferencia en el mercado ya que en promedio es de 1 a 10 años, siendo un producto muy demandado.

Resultados de la entrevista con Diana Aguirre distribuidora Pika.

El mercado de botas de goma en la ciudad de Quito se encuentra determinado por el factor climático que marca las ventas del mismo, ya que este presenta un aumento en la temporada de invierno y vacaciones con un pico en el mes de Julio y un declive en los meses de febrero a abril.

Las botas que presentan mayor salida en el mercado son las sencillas de caña alta color negro compradas por hombres para realizar actividades a desarrollarse en construcciones, fincas, lavadoras de autos, mecánicas.

Las botas que ocupan un nivel considerable de ventas son las que tienen punta de acero ocupadas principalmente para industrias y fabricas por su protección.

Las tallas que tienen mayor salida en el mercado son 39,40 para hombres y 37 y 38 para mujeres, tallas infantiles no tiene mucha acogida por el mercado en la marca kit de pica, mientras que Venus de plasticaucho tiene mayor salida por el diseño que esta marca puede ofrecer a sus clientes.

Las botas que se oferta en el mercado son de PVC, la forma de pago más común es efectiva, el precio es determinante al momento de la compra.

Conclusiones de la entrevista con expertos

La industria de calzado muestra un ambiente favorable para el ingreso de nuevos empresas en el mercado.

Se deberá tomar en cuenta para la producción modelos sencillos de uso industrial y diseños que provoquen el interés del género femenino.

Se tendrá que analizar la fabricación de botas de goma en tallas para niños. En cuanto a las entrevistas realizadas al Ing. Marcelo Paiza y la distribuidora de Pika concluyen que existe una venta menor en estos productos.

Se deberá contactar a los proveedores de materia prima en Colombia para abaratar costos de importación.

2.5.2 Grupos focales

“Una sesión de grupo (de enfoque) consiste en una entrevista, de forma no estructurada y natural, que un moderador capacitado realiza a un pequeño grupo de encuestados. El principal propósito de las sesiones consiste en obtener información al escuchar a un grupo de personas del mercado meta apropiada, hablar sobre temas de interés para el investigador. El valor de la técnica reside en los hallazgos inesperados que a menudo se obtiene de una discusión grupal que fluye libremente.” (Malhotra, 2008)

2.5.2.2 Metodología del grupo focal

Se estableció el perfil de los participantes.

El número establecido fue de 10 participantes de 14 a 41 años

Cada participante fue invitado oficialmente, se le indico los objetivos del estudio, la metodología del trabajo a seguir y su rol

El grupo focal tuvo lugar en el Norte de Quito el 22 de enero del 2012 a las 3:00 pm.

2.5.2.3 Resultados del grupo focal

En el grupo focal al cual fueron mujeres y hombres de entre 15 a 41 años que poseen la decisión de compra, se reconoció que es un nicho de mercado posible, ya que la moda se encuentra más influyente en ellos.

La imagen que proyecta las botas de goma para estas personas es que son usadas para actividades de trabajo como en el campo, construcciones, fabricas.

Las participantes en su gran mayoría han usado en alguna ocasión botas de goma para ir de campamento, para realizar trabajos en el campo.

A las participantes se les pidió identificar qué tipo de botas de goma han encontrado en el mercado, siendo las tradicionales de un solo color las más identificadas.

Al mostrar el primer modelo (bota estampada caña alta), las participantes mostraron una aceptación en cuanto al diseño y color. Además dieron sugerencias acerca del modelo que se mostró, que debería ser puntiaguda, moldeada a la pierna, con cierres, con cordones. (Ver anexo 1).

En el segundo modelo las participantes mostraron una aceptación en cuanto al modelo (botín acolchonado), pero no una aceptación en cuanto al color del mismo, recomendando que tengan diferentes colores de botín y el diseño sea un poco más en punta siendo la preferencia de las participantes más jóvenes.

En cuanto a los participantes quisieron que exista un modelo similar para ellos con un poco más de refuerzo en la plantilla. (Ver anexo 2)

Los participantes mostraron una aceptación indicando que el modelo ofertado de caña alta por la competencia es aceptable, sin embargo el material usando en estas botas, resulta incómodo para el uso de un tiempo prolongado de la misma. Además agregaron que no existe diversidad de diseños en el mercado para hombres, teniendo un solo producto homogéneo. (Ver anexo 3)

En cuanto a los tipos de canales de distribución las participantes optaron por centros comerciales y tiendas cercanas al sector donde ellos residen. En cuanto a los participantes el canal de elección adicional a los antes mencionados fue ferreterías.

En cuanto la publicidad y promoción las participantes de mayor edad prefieren uso de catálogos, mientras que el público más joven prefieren desfiles,

publicidad por canales de tv, internet, ya que manifestaron que la promoción del producto debe ser visual.

Las participantes manifestaron que la compra y recompra que realizarían de las botas de goma sería dependiendo de los modelos y diseños de las mismas.

Las participantes de mayor edad comentaron que comprarían este producto para sus hijos de menor edad desde los 2 hasta 10 años, en diferentes colores, con el logo de transformers en el caso de niños, barbie, hellokityy en el caso de las niñas. Manifestando que contribuiría en el ahorro de compra de zapatos en sus hogares.

2.5.2.4 Conclusiones del grupo de enfoque.

En el FocusGroup se determinó que existe una aceptación de los participantes en cuanto a la introducción al mercado de botas de goma con diseños y materia prima diferente a los actuales en el mercado, se debe trabajar en publicidad para cambiar la percepción que tienen al usar botas de goma ya que se relaciona mucho con personas campesinas o del sector industrial, pero no se ve como un producto de uso diario y de moda. El producto debe ajustarse a algunas modificaciones dadas por los participantes en cuanto al diseño y variedad de colores. Las principales formas de distribución elegidas por los participantes son centros comerciales, tiendas de barrio, ferreterías y ventas directas por catálogo y las formas de promoción son por medio de tv, desfiles.

En cuanto a la compra y recompra del producto dependerá de la variedad de diseños y colores que se lance al mercado.

2.6. Investigación

2.6.1 Encuesta

“Cuestionario estructurado que se basa en el interrogatorio de los individuos, a quienes se les plantea una variedad de preguntas con respecto a su comportamiento, intenciones, actitudes, conocimientos, motivaciones, así como características demográficas y de su estilo de vida. Estas preguntas se pueden hacer verbalmente, por escrito, mediante una computadora y las respuestas pueden obtenerse en cualquiera de estas formas”. (Malhotra, 2008).(Ver anexo 4.)

2.6.1.2 Determinación del mercado objetivo

El proyecto de implantación de una fábrica productora de botas de goma en la ciudad de Quito presenta la siguiente determinación de mercado objetivo. Ver tabla 16.

Tabla 16.Determinación del mercado objetivo

Variables	Nivel, Intervalos o clases
Elementos	Hombres y mujeres de 15 años en adelante, enfocando a personas que tienen el poder de compra.
Unidades de muestreo	Hombres y mujeres de 15 años en adelante.
Nivel económico	Medio bajo –bajo
Extensión	Distrito Metropolitano

2.6.1.3 Población

“Algunas veces llamada “universo”. La población es el total de elementos sobre la cual queremos hacer una inferencia basándonos en la información relativa de la muestra”. (RONALD, 1986)

La población para el presente estudio se encuentra delimitada por hombres y mujeres de 15 años en adelante que habitan la ciudad de Quito se determina una población de “1624156” personas, de las mismas que se encuentra un 87% a la población de personas de clase media, media baja y baja siendo un total de 1.413.016 personas distribuidas en las distintas parroquias de la ciudad de Quito. (Veranexo 5) (INEC, 2010).

Dentro de la población de Quito de delimitará la población urbana y rural. Ver Tabla 17.

Tabla 17. Distribución del área urbana y rural de la ciudad de Quito.

Área	Numero de Personas	Porcentaje
Urbano	1043824	72.87%
Rural	369192	27.13%

Tomado de (INEC, CENSO, 2010)

2.6.1.4 Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se determina que la población es una variable finita por el tamaño de la población quiteña, por lo tanto la “fórmula estadística” que se utilizará es:

$$n = \frac{z_{\alpha/2}^2 N \hat{p} \hat{q}}{NE^2 + z_{\alpha/2}^2 \hat{p} \hat{q}} \quad (\text{Ecuación 1})$$

Dónde:

N = universo, población del mercado objetivo

E = el error muestral deseado es de 5%

$z_{\alpha/2}^2$ = el el coeficiente de confianza,

se trabajará con el 95,5% cuya constante es de 1,96

$\hat{p} \hat{q}$ = probabilidad de éxito y de fracaso,

al no existir investigaciones anteriores se asumirá el 0,5

$$n = \frac{(1.96)^2(1413.016)(0.5)(0.5)}{(1413.016)(0.05)^2 + 1.96^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{1357060.566}{3533.5004}$$

$$n = 383.05$$

$$n = 384$$

Se obtuvo con una confianza del 95% una muestra de 384 personas en la ciudad de Quito.

Para delimitar el número de muestra por estratos se utilizará la siguiente fórmula:

$$nh = \frac{n \cdot Nh}{N} \quad (\text{Ecuación 2})$$

Dónde:

nh = tamaño de la muestra en el estrato

Nh = Tamaño del estrato

N = Tamaño de la muestra en la población

Estrato de la población urbana.

$$nh = \frac{384 * 1.043.824}{1.413.016}$$

$$nh = 284$$

Estrato de la población rural.

$$nh = \frac{384 * 389640}{1413016}$$

$$nh = 100$$

La muestra total es de 384 personas. En el estrato urbano se consultara a 284 personas y en el estrato rural 100 personas.

2.6.1.5 Metodología de la encuesta

Se encuestó a hombres y mujeres desde los 15 años en adelante en la ciudad de Quito en diferentes parroquias y sectores de la ciudad de Quito (Ver Anexo 6), como se muestra en la tabla 17, 18,19 y 20, la encuesta presentó 14 preguntas. La duración fue aproximadamente 3 minutos por persona se la hizo a 384 personas, de las cuales 100 del área rural y 284 del área urbana.

Tabla 18. Estratificación de la zona urbana de la ciudad de Quito por sectores

QUITO URBANO			
SECTOR	NUMERO DE ENCUESTAS POR SECTOR	HOMBRES	MUJER
NORTE	103	48	55
CENTRO	42	22	24
SUR	123	56	62
VALLES	16	8	8
TOTAL	284	135	149

Nota: Tomado de Anexo 7.

Tabla 19. Estratificación de la zona urbana de la ciudad de Quito por agrupación de parroquias.

QUITO URBANO – AGRUPACION DE PARROQUIAS							
SECTOR	COD.	GÉNERO	TOTAL POR GÉNERO	TOTAL HABITANTES	PORCENTAJE DE ENCUESTAS	NUMERO DE ENCUESTAS	NUMERO DE ENCUESTAS POR GÉNERO
NORTE	NU1	HOMBRE	83484	173924	16%	49	23
		MUJER	90440				26
	NU2	HOMBRE	95804	199589	20%	54	25
		MUJER	103785				29
CENTRO	C	HOMBRE	83577	174117	17%	47	22
		MUJER	90541				25
SUR	SU1	HOMBRE	36310	75647	7%	20	10
		MUJER	39336				10
	SU2	HOMBRE	52878	110163	11%	30	14
		MUJER	57285				16
	SU3	HOMBRE	65775	137031	13%	37	18
		MUJER	71256				19
	SU4	HOMBRE	56079	116831	11%	31	15
		MUJER	60752				16
VALLES	V	HOMBRE	27225	56521	5%	16	8
		MUJER	29296				8

Nota: Tomado de Anexo 7.

- La agrupación se realizó tomando en cuenta la cercanía de las parroquias
- Para observar el código y la agrupación revisar anexo 8.

Tabla 20. Estratificación de la zona rural de la ciudad de Quito

QUITO RURAL			
SECTOR	NUMERO DE ENCUESTAS POR SECTOR	HOMBRES	MUJER
NORTE	44	22	24
CENTRO	2	0	2
SUR	1	1	
VALLES	54	23	29
TOTAL		100	55

Nota: Tomado de Anexo 9.

Tabla 21. Estratificación de la zona rural de la ciudad de Quito por agrupación de parroquias.

SECTOR	COD	TOTAL POR GÉNERO	TOTAL HABITANTES POR GÉNERO	TOTAL DE HABITANTES	PORCENTAJE DE ENCUESTAS	NÚMERO DE ENCUESTAS	NUMERO DE ENCUESTAS POR GÉNERO
NORTE	NR1	HOMBRE	7494	14383	2%	2	1
		MUJER	6888				1
	NR2	HOMBRE	12602	25493	7%	7	4
		MUJER	12891				3
	NR3	HOMBRE	59733	121693	31%	33	15
		MUJER	61960				18
CENTRO	C	HOMBRE	3286	6790	2%	2	
		MUJER	3504				2
SUR	S	HOMBRE	1968	3838	1%	1	1
		MUJER	1870				
VALLES	VR1	HOMBRE	49975	102481	26%	28	13
		MUJER	52506				15
	VR2	HOMBRE	17449	35205	9%	9	4
		MUJER	17755				5
	VR3	HOMBRE	29258	59311	15%	16	7
		MUJER	30053				9

Nota: Tomado de Anexo 8.

- a. La agrupación se realizó tomando en cuenta la cercanía de las parroquias
- b. Para observar el código y la agrupación revisar anexo 10.

2.6.1.6 Resultado de la encuesta

Se ha realizado una investigación exhaustiva en la cual se pueden reconocer puntos importantes para su análisis. A continuación se muestran los cuadros estadísticos acerca de los aspectos relevantes de la investigación.

Los resultados obtenidos en la zona urbana son los siguientes.

Tabla 22. Resultados Demográficos Edad

SECTOR	NUMERO DE ENCUESTAS POR SECTOR	HOMBRES-MUJERES				
		EIDADES				
		15-19	20-29	30-44	45-64	65 ADELANTE
NORTE	103	13	27	30	24	9
CENTRO	42	6	12	14	11	4
SUR	123	15	31	35	28	9
VALLES	16	2	4	3	3	4

Nota: Se basan en porcentajes poblacionales obtenidos de (INEC, 2010), con referencia a ello se determinó el número de personas por edades a entrevistar.

Tabla 23. Resultados pregunta 1: por sectores y géneros

PREGUNTA 1				
¿Usted usa o ha usado botas de goma?				
SECTOR	MUJER		HOMBRE	
	OPCIONES DE RESPUESTA		OPCIONES DE RESPUESTA	
	SI	NO	SI	NO
NORTE	25	30	38	10
CENTRO	13	9	22	0
SUR	52	12	37	19
VALLES	5	3	8	
TOTAL	95	54	105	29

El uso de botas de goma tiene una mayor frecuencia en los hombres, que en las mujeres, sin embargo en el sector sur, este tiene un mayor uso, puede depender del clima que categoriza a este sector. Ver Figura 11 y 12

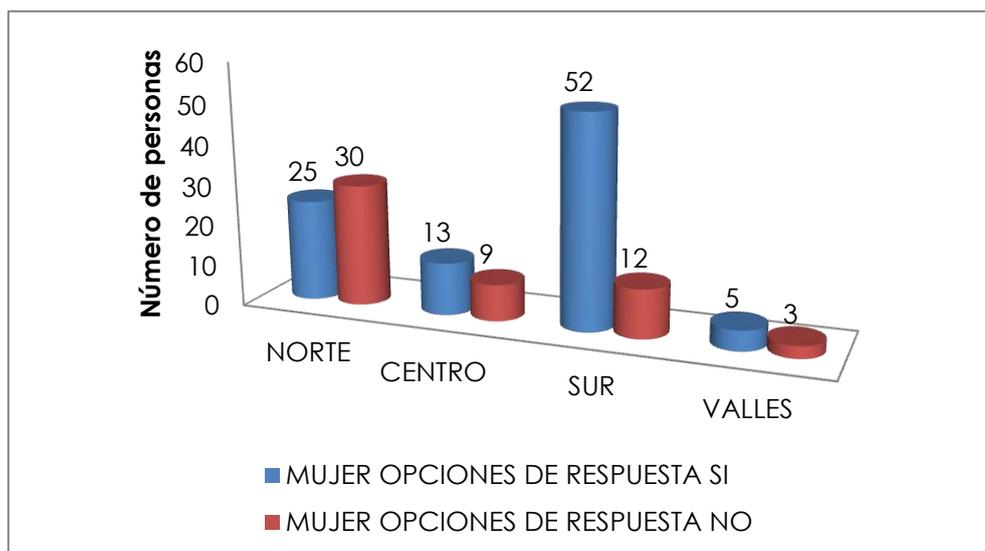


Figura 11. Resultado pregunta 1. Uso de botas de goma género femenino zona urbana de la ciudad de Quito.

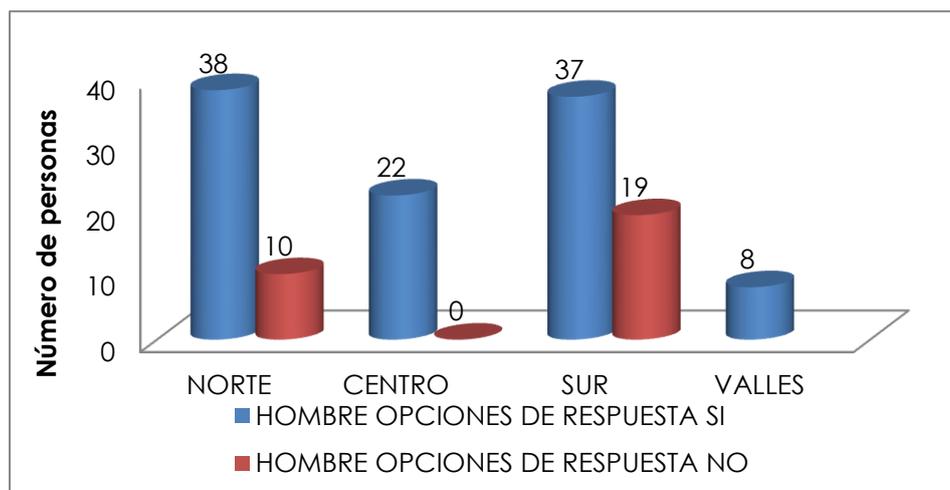


Figura 12. Resultado pregunta 1. Uso de botas de goma género masculino zona urbana de la ciudad de Quito.

Tabla 24. Resultados pregunta 2: por sectores y géneros

PREGUNTA 2										
¿Qué expresión describe mejor la experiencia con las botas de goma que usted ha usado?										
SECTOR	MUJER					HOMBRE				
	OPCIONES DE RESPUESTA					OPCIONES DE RESPUESTA				
	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
NORTE	2	2	5	7	12	2	5	9	9	13
CENTRO	1	3	3	5	3	5	1	10	2	4
SUR	9	9	19	6	8	5	8	10	7	8
VALLES			4		1	2	1	1	4	
TOTAL	12	14	31	18	24	14	15	30	22	25

La experiencia en cuanto al uso de botas de goma es considerada por ambos género como buena, sin embargo en la segmentación de sectores en el norte es considerada como mala en ambos géneros, en el centro consideran entre buena y mala, en el sur se presencia una experiencia de buena como en los valles en el género femenino y masculino como mala. Ver Figura 13 y 14

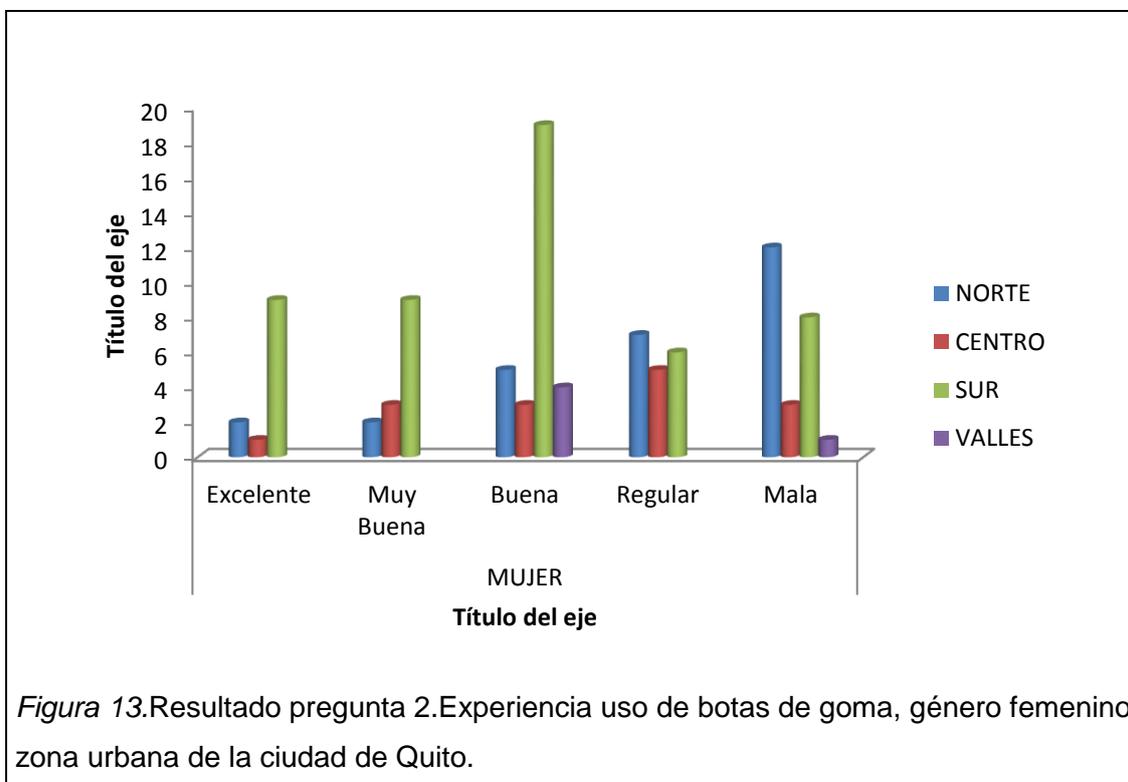


Figura 13. Resultado pregunta 2. Experiencia uso de botas de goma, género femenino zona urbana de la ciudad de Quito.

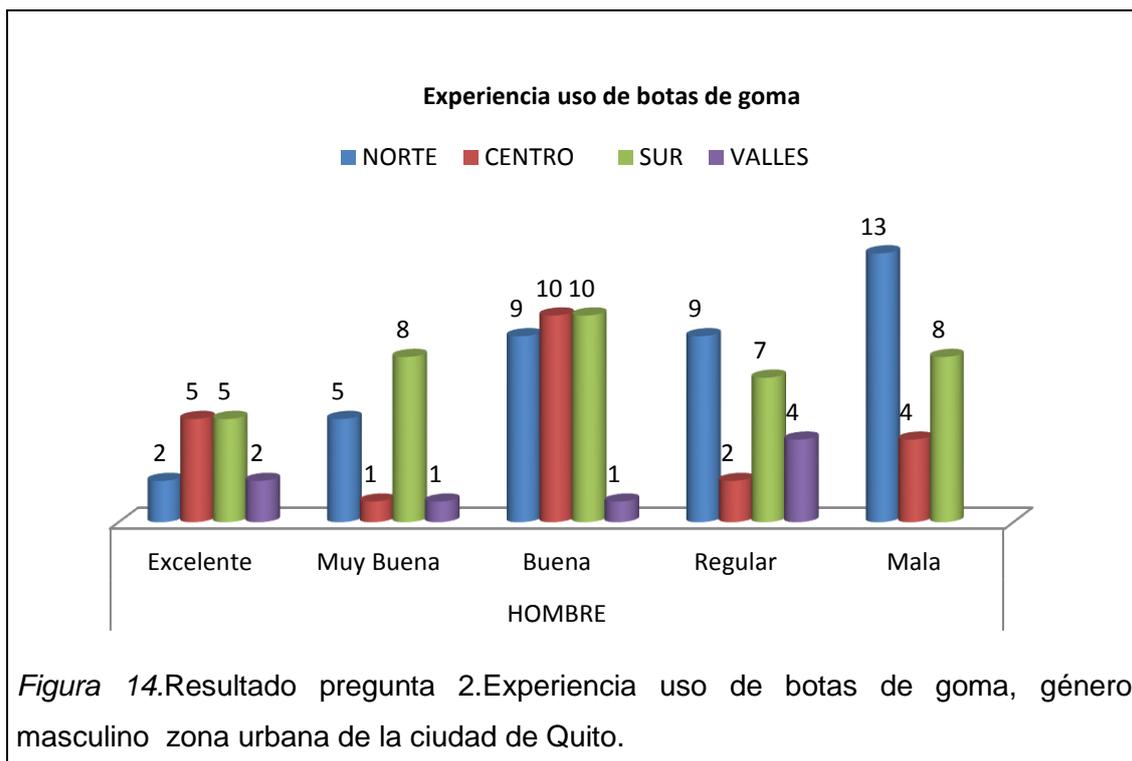


Tabla 25. Resultados Pregunta 3: sectores y género

PREGUNTA 3								
En qué ocasiones usted usa botas de goma								
SECTOR	MUJER				HOMBRE			
	OPCIONES DE RESPUESTA							
	Campamentos	Épocas de Invierno	Trabajo Pesado	Calzado Casual	Campamentos	Épocas de Invierno	Trabajo Pesado	Calzado Casual
NORTE	10	13	3	2	15	10	13	
CENTRO	1	3	11		2	8	12	
SUR	22	10	9	9	17	10	10	
VALLES	2	2	1		4	4		
TOTAL	35	28	24	11	38	32	35	0

El uso común de botas de goma es asociado a campamentos, y épocas de invierno, en el género femenino, mientras tanto en el género masculino es usado en campamentos y trabajo pesado, por lo tanto se deberá tomar en cuenta para la promoción en este segmento por cada sector analizado como

es caso del sector norte en hombres es común mente utilizado para campamentos. (Ver Figura 15,16)

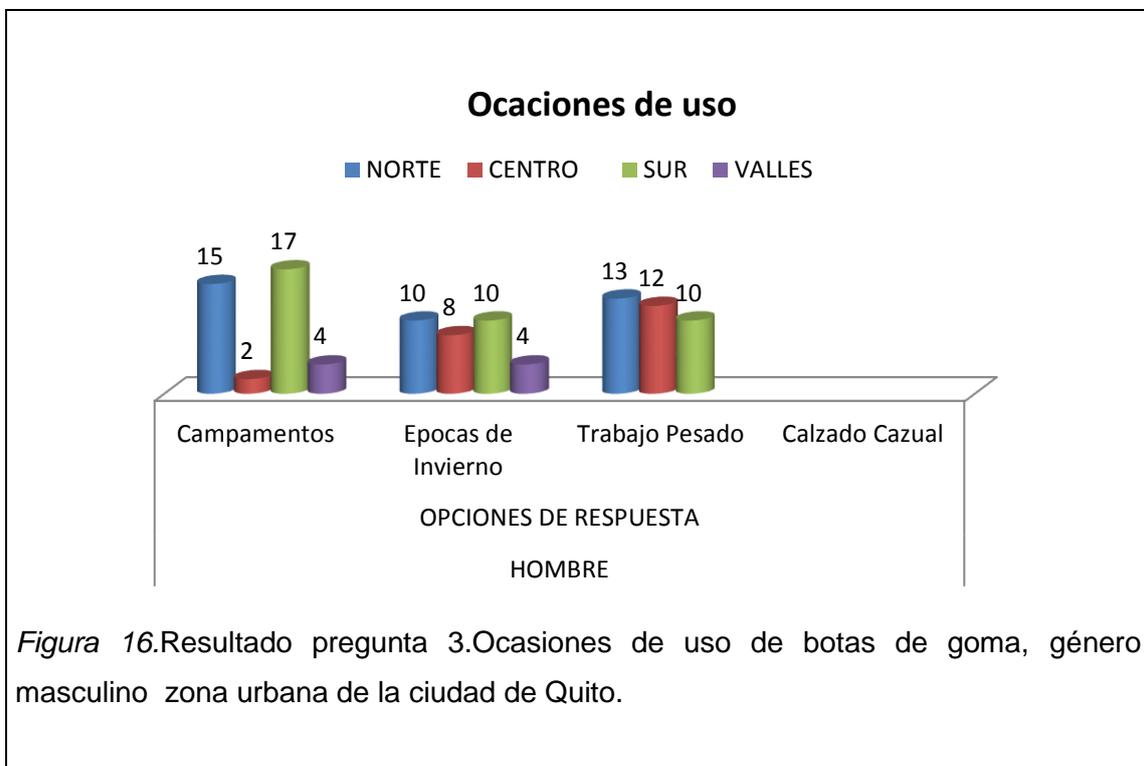
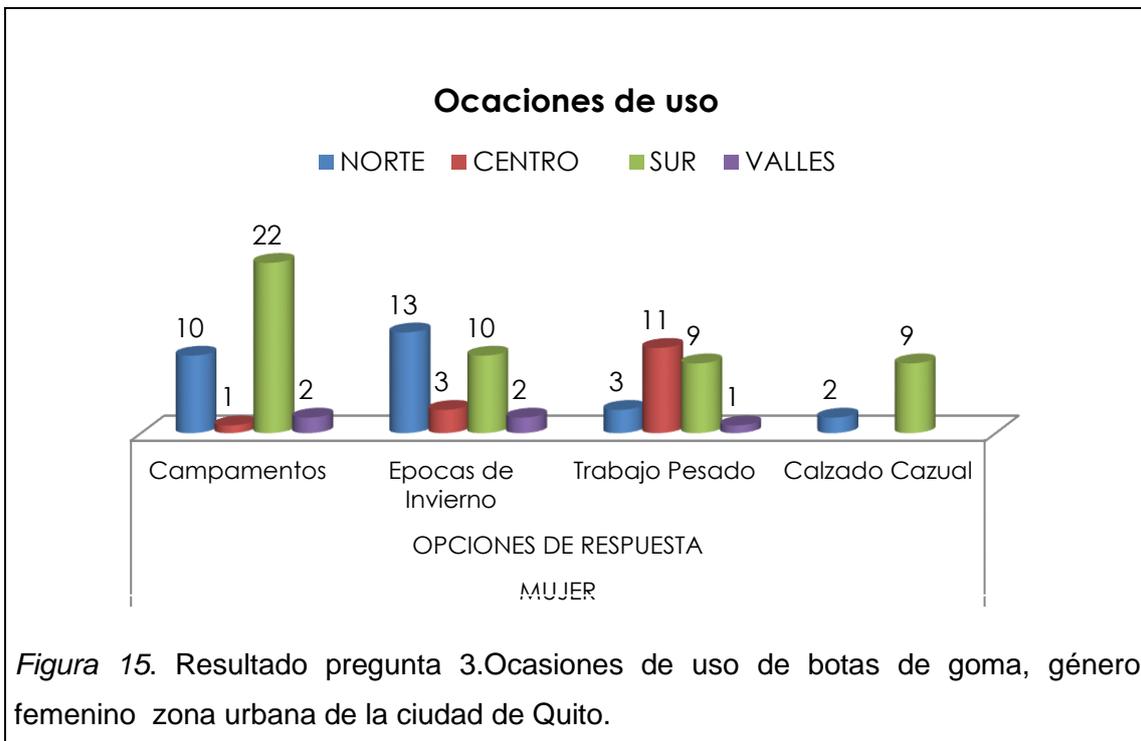
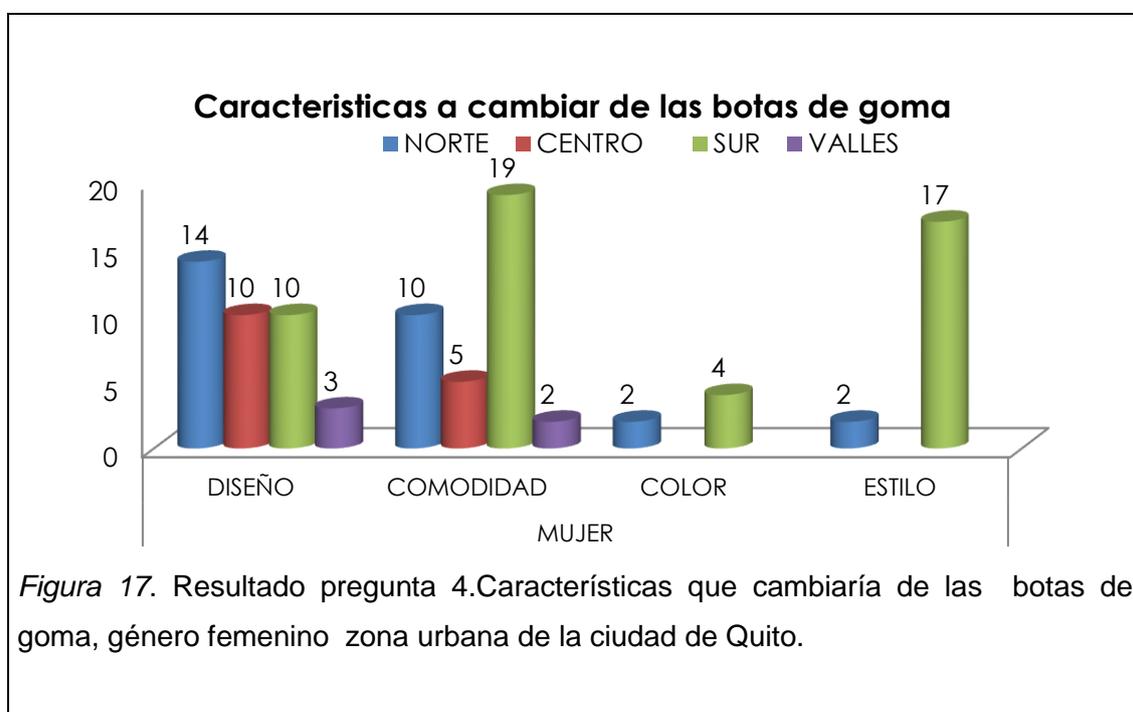


Tabla 26.Resultados Pregunta 4: sectores y género

PREGUNTA 4								
¿Qué características usted cambiaría a las botas de goma?								
SECTOR	MUJER				HOMBRE			
	OPCIONES DE RESPUESTA				OPCIONES DE RESPUESTA			
	DISEÑO	COMODIDAD	COLOR	ESTILO	DISEÑO	COMODIDAD	COLOR	ESTILO
NORTE	14	10	2	2	11	23	2	2
CENTRO	10	5			10	12		
SUR	10	19	4	17	10	12	8	7
VALLES	3	2			3	5		
TOTAL	37	36	6	19	52	10	9	

El mercado objetivo presenta una inconformidad con respecto al diseño y comodidad que brindan las botas actuales, características que serán tomadas muy en cuenta en la producción del nuevo producto para ser lanzada al mercado (Ver figura17 y 18)



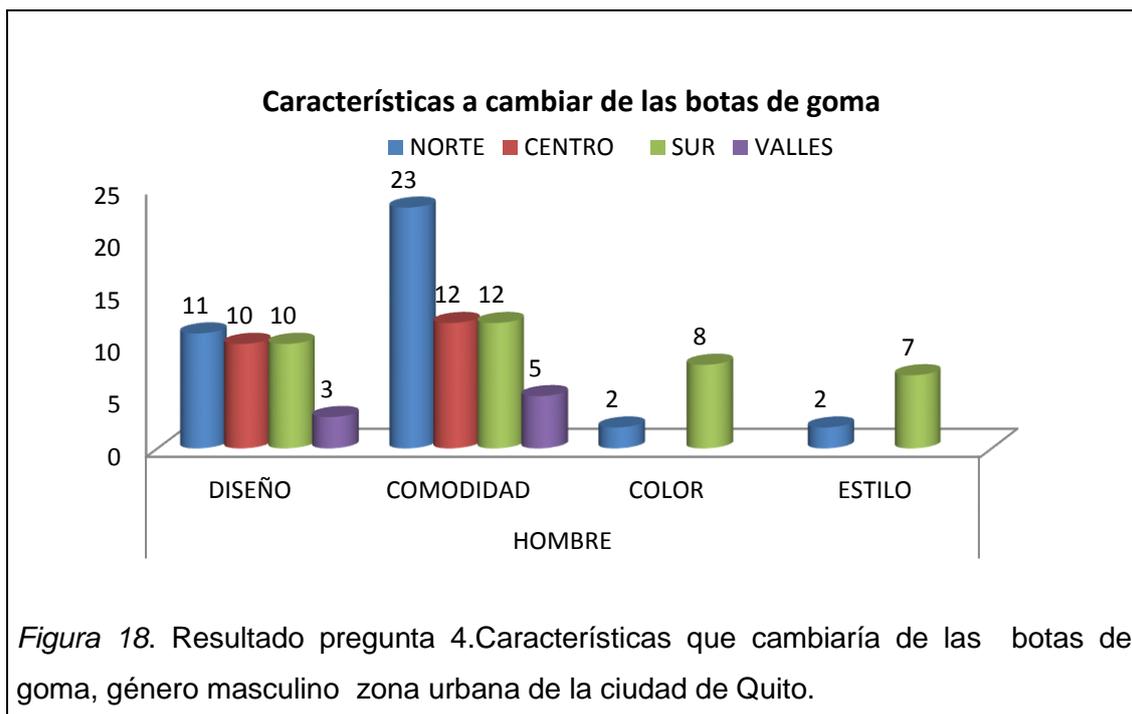


Tabla 27. Resultados Pregunta 5: sectores y género

PREGUNTA 5				
¿Cuáles de las siguientes marcas de botas de goma ha comprado usted en los últimos 12 meses?				
SECTOR	MUJER		HOMBRE	
	OPCIONES DE RESPUESTA		OPCIONES DE RESPUESTA	
	BOTAS 7 VIDAS	BOTAS INDUSTRIAS PICA	BOTAS 7 VIDAS	BOTAS INDUSTRIAS PICA
NORTE	10	18	20	18
CENTRO	3	12	18	4
SUR	32	18	31	6
VALLES		5	3	5
TOTAL	45	53	72	33

Dentro de las marcas de preferencia de los consumidores se encuentran las Botas de la Industria Pica en el género femenino y la Botas 7vidas de PLASTICAUCHO S.A. en el género masculino, la preferencia de marcas se puede deber al enfoque que cada empresa da a su producto ya que las botas 7

vidas está asociado a un lado masculino de durabilidad y rudeza. (Ver figura 19 y 20)

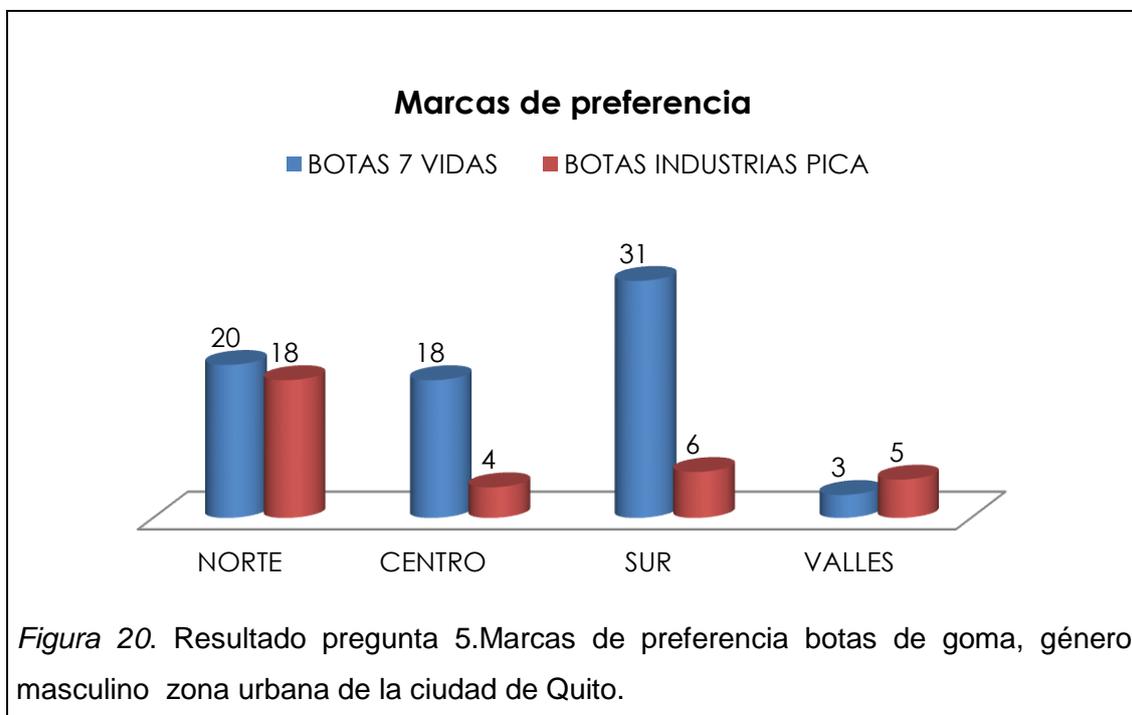
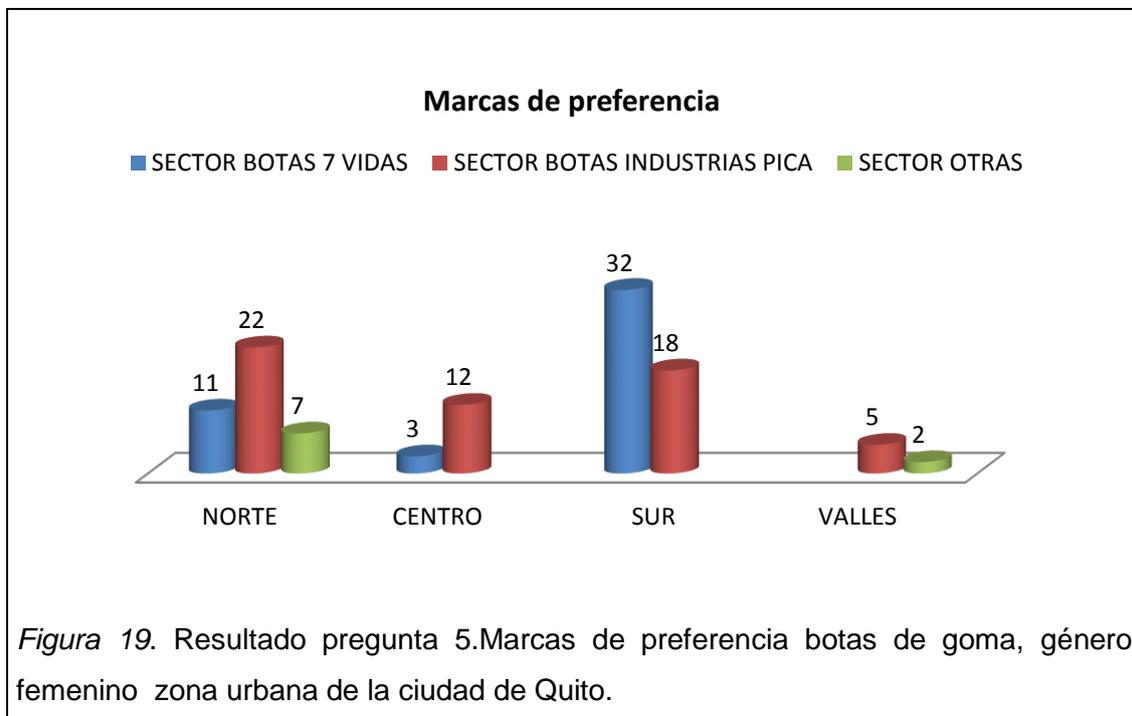
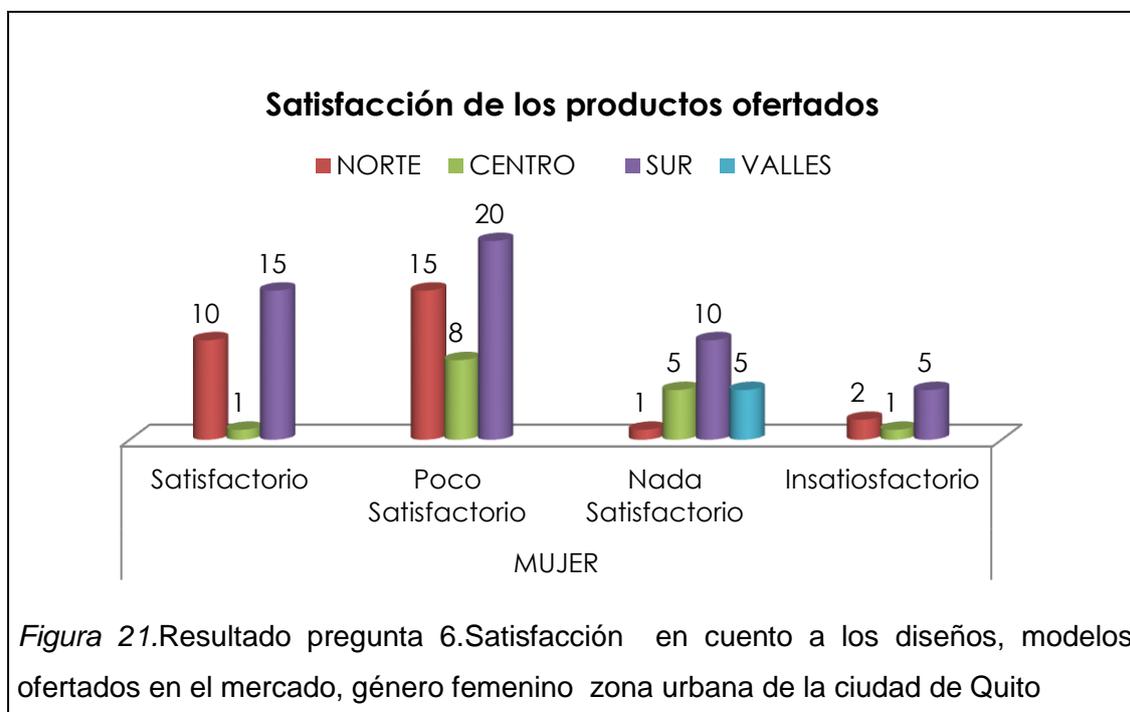


Tabla 28. Resultados Pregunta 6: sectores y género

PREGUNTA 6								
Cree usted que los diseños y variedad de modelos que encuentra en el mercado de botas de goma es								
SECTOR	MUJER				HOMBRE			
	OPCIONES DE RESPUESTA				OPCIONES DE RESPUESTA			
	Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Nada Satisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Nada Satisfactorio	Insatisfactorio
NORTE	10	15	1	2	11	17	2	8
CENTRO	1	8	5	1	8	9	3	2
SUR	15	20	10	5	14	9	8	6
VALLES			5					8
TOTAL	26	43	21	8	33	35	13	24

Los clientes de género femenino como de género masculino consideran que son poco satisfactorios los modelos y diseños que se encuentran en el mercado, lo cual se deberá tomar en cuenta para el diseño y lanzamiento del producto. (Ver figura 21 y 22)



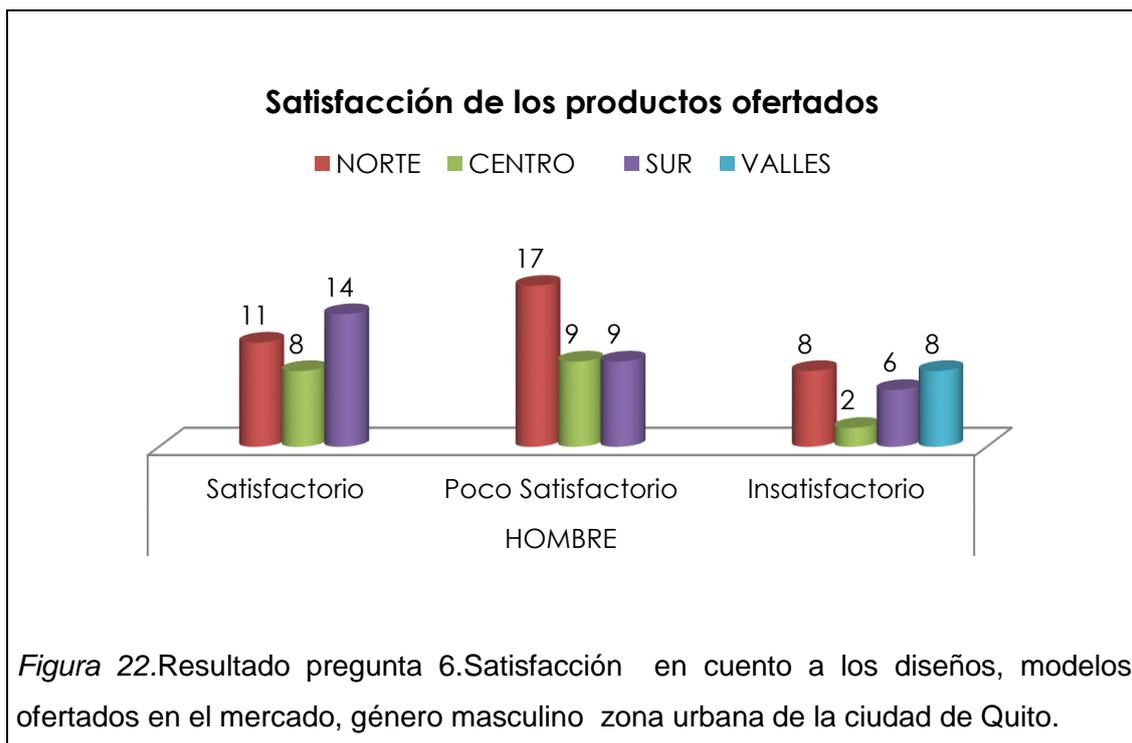


Tabla 29. Resultados Pregunta 7: sectores y género

PREGUNTA 7				
¿Estaría interesado en adquirir botas con diseños innovadores?				
SECTOR	MUJER		HOMBRE	
	OPCIONES DE RESPUESTA		OPCIONES DE RESPUESTA	
	SI	NO	SI	NO
NORTE	40	15	40	8
CENTRO	18	4	19	3
SUR	45	17	46	10
VALLES	7	1	6	2
TOTAL	110	37	111	23

Existe una aceptación para el nuevo producto a ser introducido en el mercado tanto en mujeres como los hombres. (Ver figura 23 y 24)

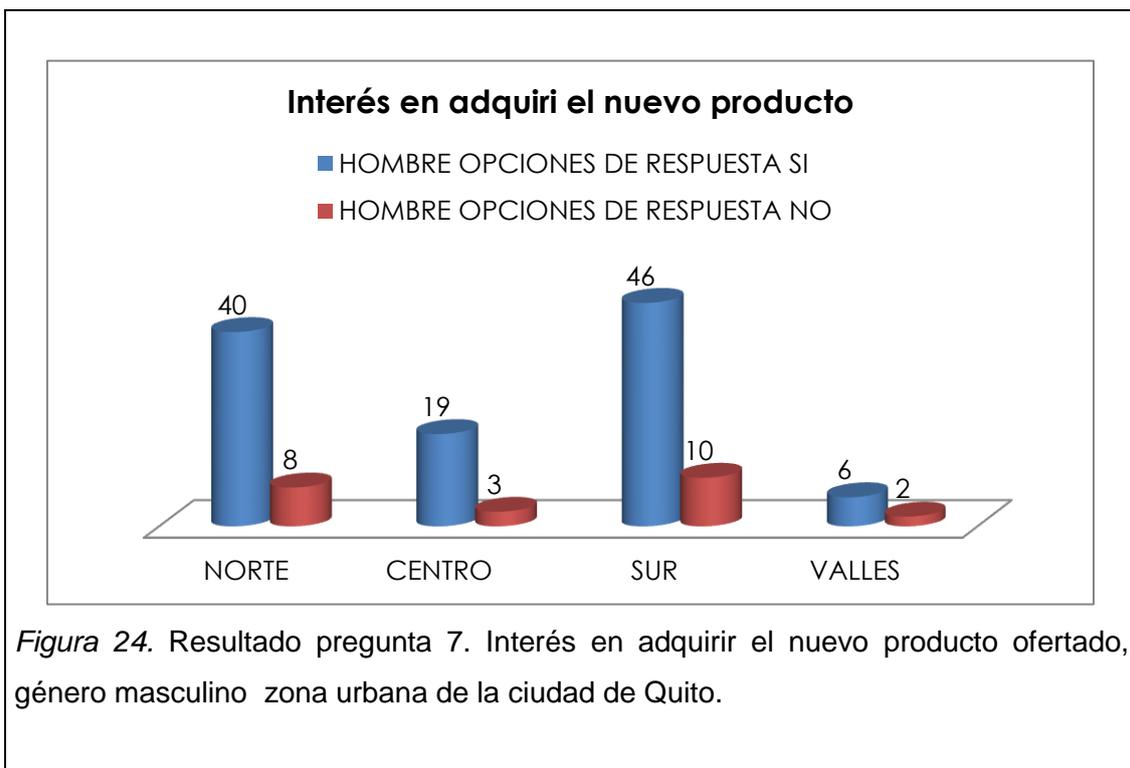
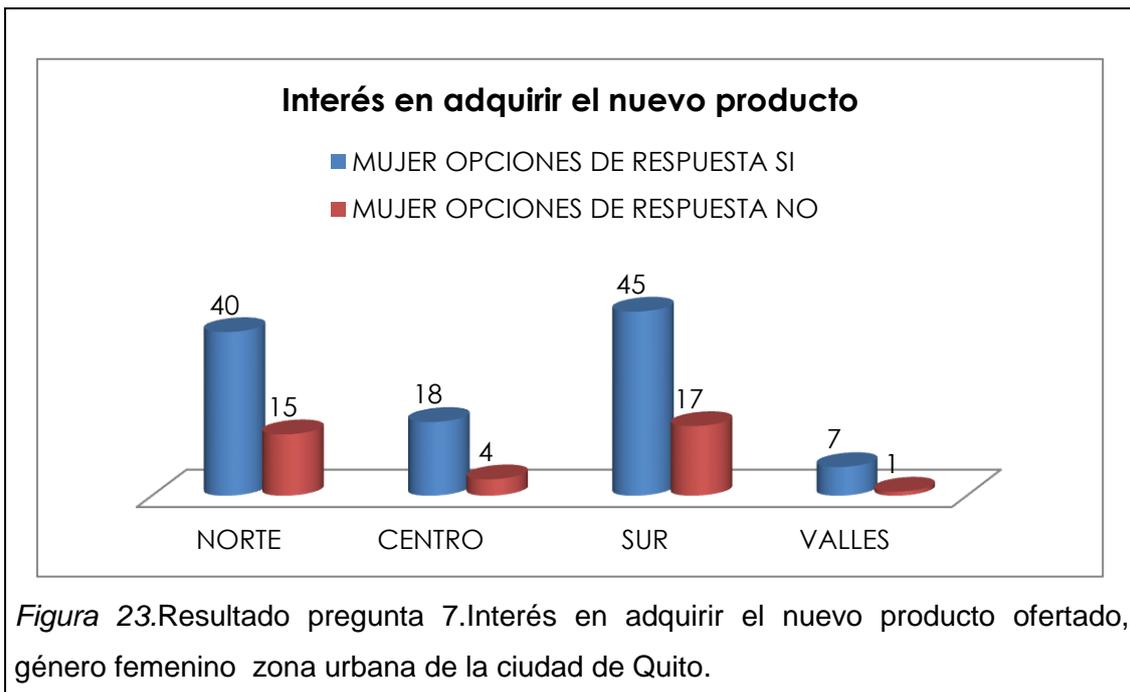


Tabla 30.Resultados Pregunta 8: sectores y género

PREGUNTA 8															
Cuál es su preferencia al usar botas de goma en cuanto a diseño, estilo y color.															
Marque con una X															
SECTOR	MUJER														
	OPCIONES DE RESPUESTA														
	ESTILO				DISEÑO				COLOR						
	Botines	B. Planas	Botas Altas Puntigrudas	Botas Por encima de la rodilla	Botas vaquera	Estampada	Diseño Convencional	Acolchonada	R.	A.	Negro	Café	Azul	Morado	
NORTE	5	15	8	9	10	15	8	18	1		20	15	5		
CENTRO	5	15	2	1		12		5	4	1	6	5	3		
SUR	15	18		1	1	15	12	20	1	2	25	15	8		
VALLES	3	5				1	2	5			5	2			
TOT	AL	28	53	10	11	11	43	22	48	6	3	56	37	16	0

En cuanto a las características que el género femenino desea en botas de goma, con respecto al estilo esta presenta una tendencia hacia botas planas y botines, con un diseño estampado y acolchonado entre los colores de mayor preferencia se encuentra el negro, el café y azul. (Ver Figura 25)

La preferencia por sectores el estilo es por botas planas, con diseño acolchonado y entre colores negro y café que presentan mayor frecuencia.

La preferencia en el sector centro es de igual manera un estilo de botas planas con estampados y de los colores mencionados anteriormente.

Tabla 31.Resultados Pregunta 8: sectores y género

PREGUNTA 8										
Cuál es su preferencia al usar botas de goma en cuanto a diseño, estilo y color.										
Marque con una X										
SECTOR	HOMBRE									
	OPCIONES DE RESPUESTA									
	ESTILO		DISEÑO			COLOR				
	Botines	Botas Planas	Estampada	Diseño Convencional	Acolchonada	Rojo	Amarillo	Negro	Café	Azul
NORTE	5	20		28	15	1	5	12	10	5
CENTRO	2	15	2	5	5		1	10	5	2
SUR	15	25	5	20	20	1	2	25	15	5
VALLES	2	4	1	4	1		1	1	4	
TOTAL	24	64	8	57	41	2	9	48	34	12

La preferencia del género masculino es por botas de estilo plano de un diseño convencional y de colores entre negro y café, los mismos presentan mayor frecuencia. (Ver figura 26)

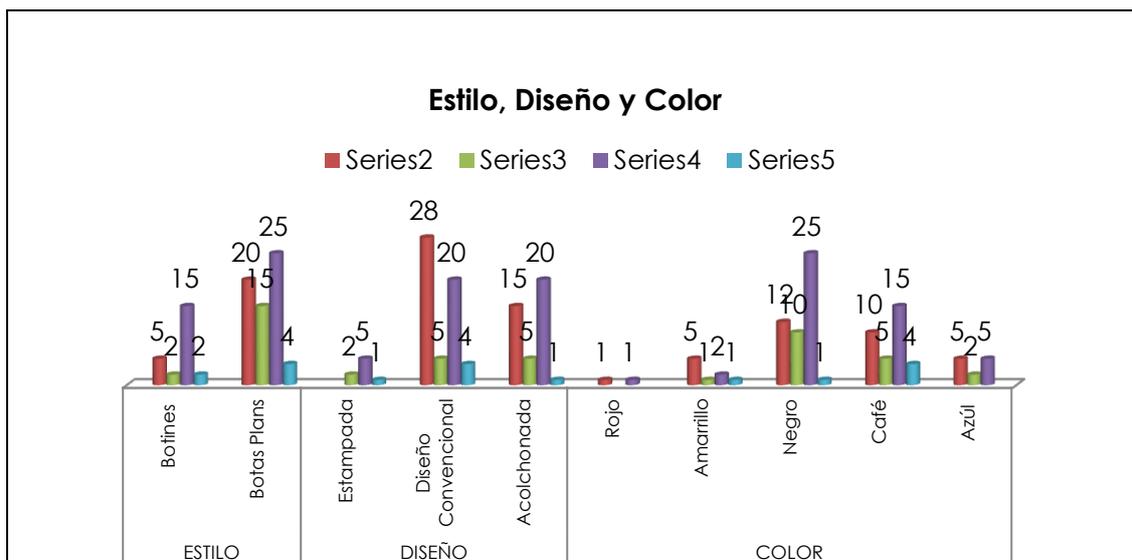


Figura 26. Resultado pregunta 8. Medios de información para llegar al futuro cliente, género masculino zona urbana de la ciudad de Quito.

- Serie 2 hace referencia a los encuestados en el sector norte de Quito.
- Serie 3 hace referencia a los encuestados en el sector centro de Quito
- Serie 4 hace referencia a los encuestados en el sector sur de Quito
- Serie 5 hace referencia a los encuestados en los valles de la ciudad de Quito.

Tabla 32. Resultados Pregunta 9: sectores y género

PREGUNTA 9							
¿Cómo le gustaría recibir información acerca de las botas de goma?							
SECTOR	MUJER						
	OPCIONES DE RESPUESTA						
	Revistas	Internet	Periódico	Vallas Publicitarias	Radio	Redes Sociales	
NORTE	8	4	5	7	2	10	
CENTRO	2	2	5	7	15	2	
SUR	10	5	6	8	8	10	
VALLES	2		2			5	
TOTAL	22	11	18	22	25	27	181

Los medios que se deberán tomar en cuenta para publicitar el producto en el género femenino serán sociales, radio y revistas. (Ver figura 27)

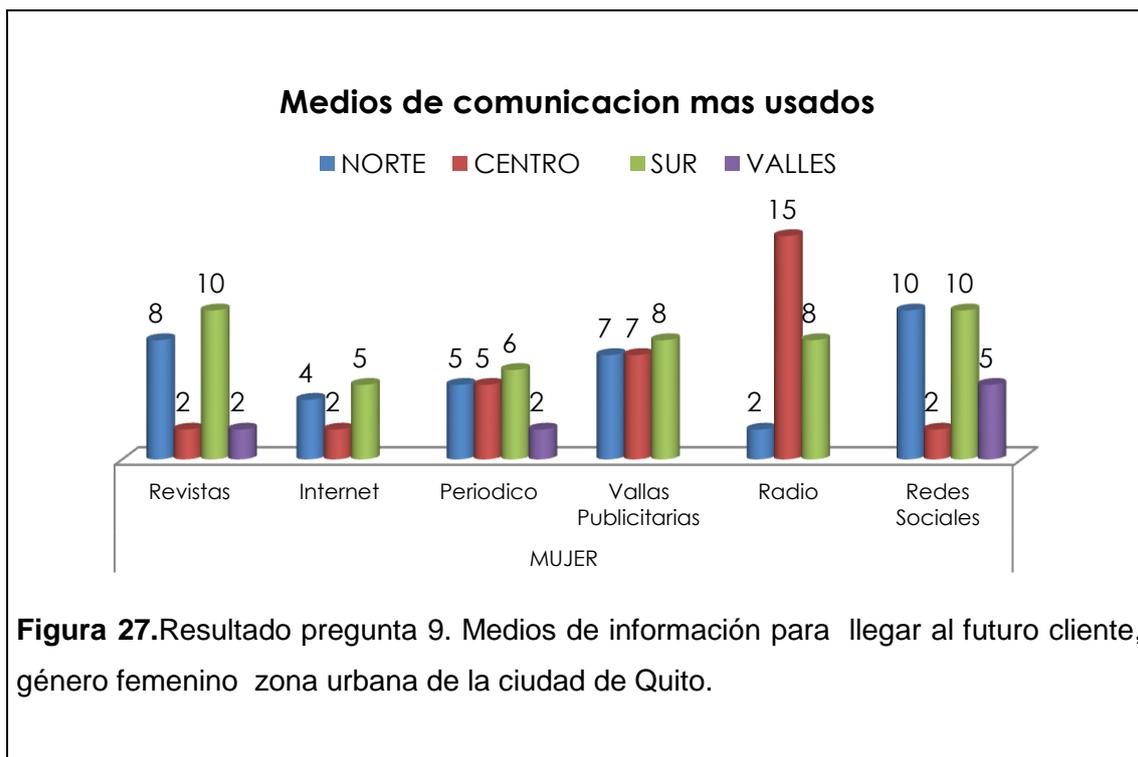


Tabla 33. Resultados Pregunta 9: sectores y género

PREGUNTA 9						
¿Cómo le gustaría recibir información acerca de las botas de goma?						
SECTOR	HOMBRE					
	OPCIONES DE RESPUESTA					
	Revistas	Internet	Periódico	Vallas Publicitarias	Radio	Redes Sociales
NORTE	5	8	10		1	12
CENTRO	2		8			8
SUR	2	2			1	1
VALLES	1		1		1	2
TOTAL	10	10	19	0	3	23

El género masculino, los medios de comunicación con mayor frecuencia son las redes sociales, periódicos. (Ver Figura 28)

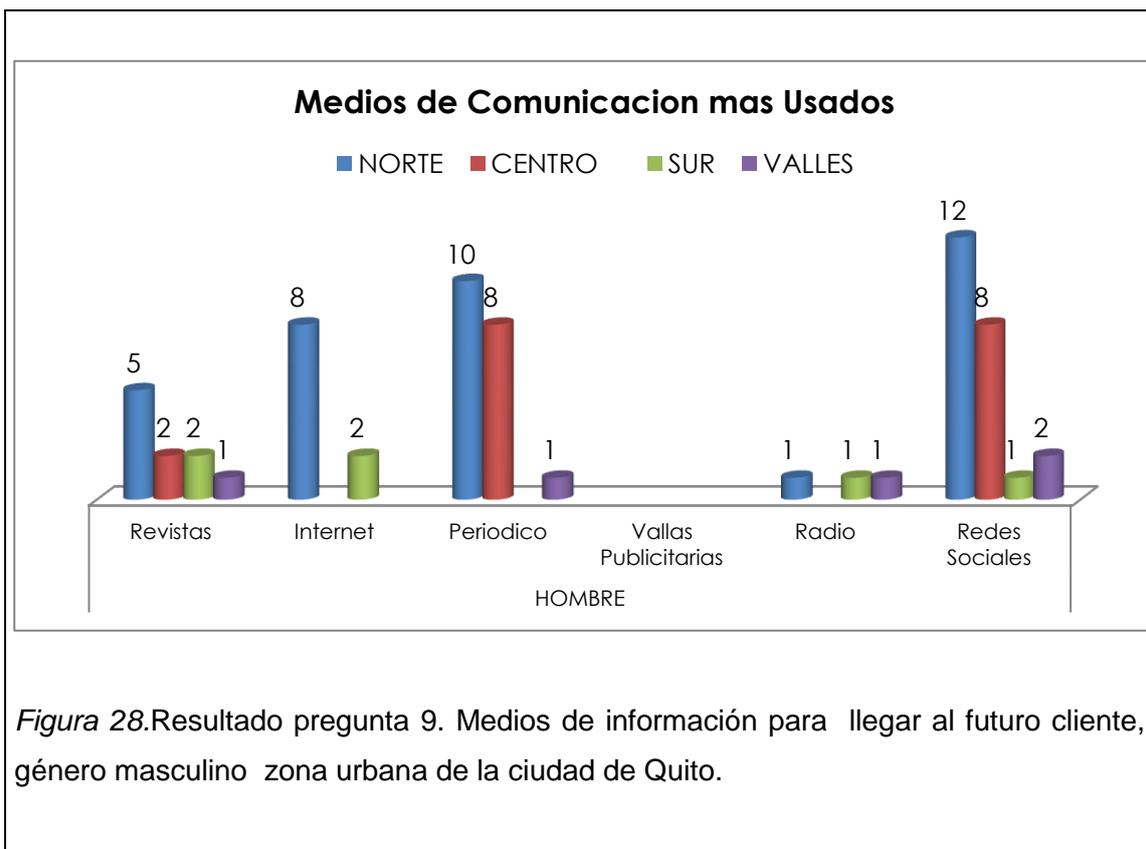


Tabla 34. Resultados Pregunta 10: sectores y género

PREGUNTA 10						
¿Qué lugares usted prefiere para realizar la compra de botas de goma?						
SECTOR	MUJER			HOMBRE		
	OPCIONES DE RESPUESTA			OPCIONES DE RESPUESTA		
	CENTROS COMERCIALES	TIENDAS SUPERMERCADOS	TIENDAS ESPECIALIZADAS	SUPERMERCADO	TIENDAS ESPECIALIZADAS	FERRETERIAS
NORTE	15	10	12	10	12	0
CENTRO	5	12	14	4	9	12
SUR	15	10	20	9	17	18
VALLES	7			1	2	3
TOTAL	42	32	46	24	40	33

Dentro de los lugares de preferencia por los consumidores para realizar sus compras están los centros comerciales y tiendas especializadas como referencia tiendas ventas de plásticos en mujeres. En el género masculino se ve una tendencia por la compra de botas en ferreterías. (Ver figura 29.)

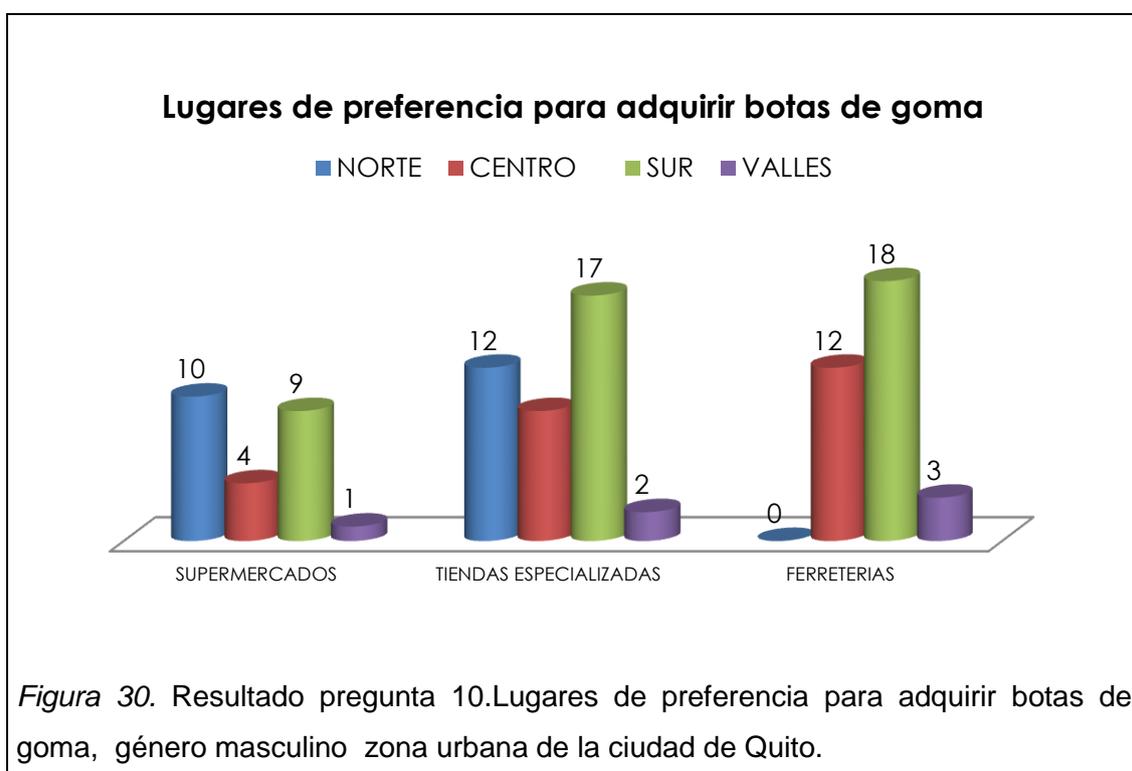
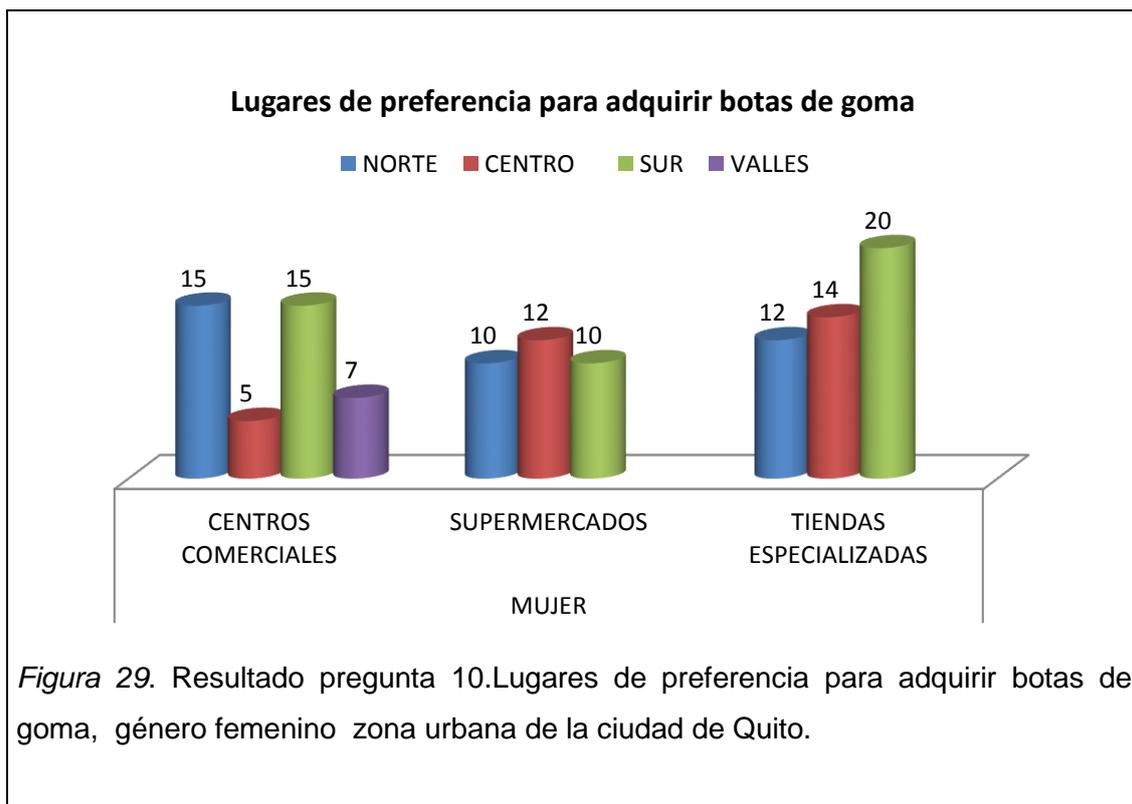
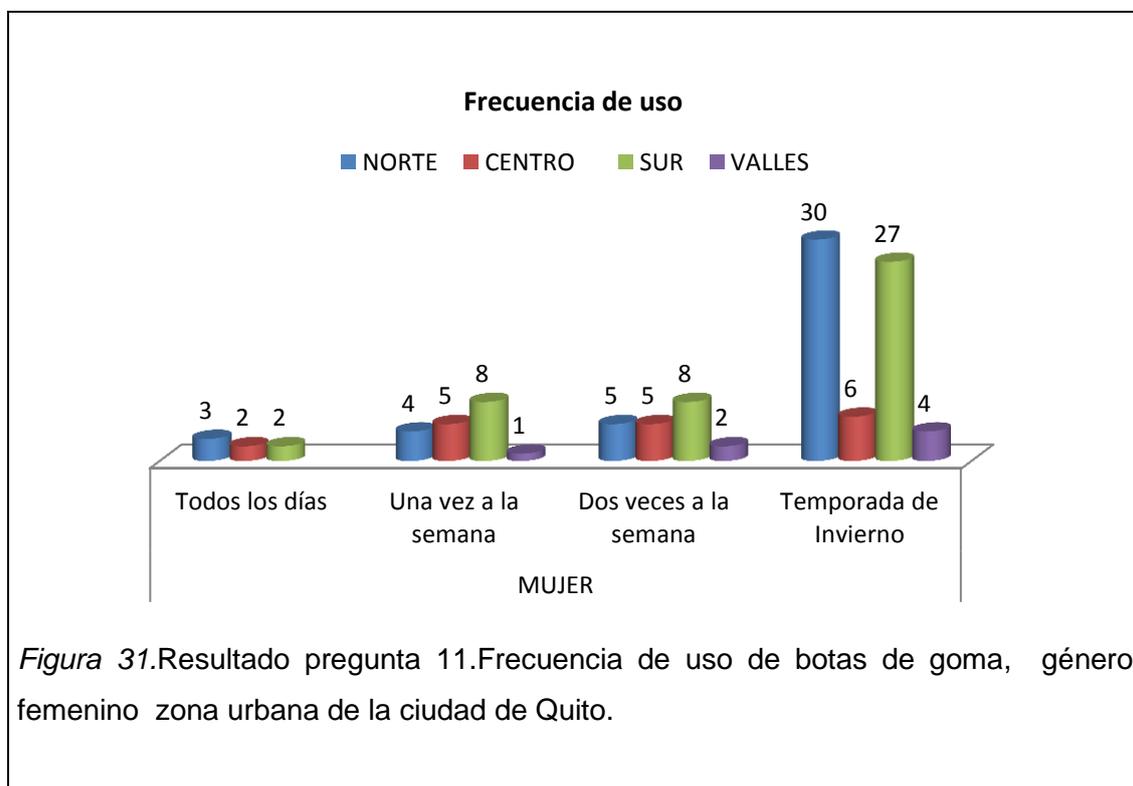


Tabla 35. Resultados Pregunta 11: sectores y género

PREGUNTA 11								
¿Con que frecuencia estaría dispuesto a usar botas de goma?								
SECTOR	MUJER				HOMBRE			
	OPCIONES DE RESPUESTA				OPCIONES DE RESPUESTA			
	Todos los días	Una vez a la semana	Dos veces a la semana	Temporada de Invierno	Todos los días	Una vez a la semana	Dos veces a la semana	Temporada de Invierno
NORTE	3	4	5	30	19	25	42	36
CENTRO	2	5	5	6	1	2	3	4
SUR	2	8	8	27	8	15	8	15
VALLES		1	2	4		3		3
TOTAL	7	18	20	67	28	45	53	58

Las personas estarían dispuestas a usar solo en la temporada de invierno las botas de goma, en ambos géneros, se deberá tomar en cuenta para el lanzamiento de nuevas colecciones. (Ver figura 31 y 32)



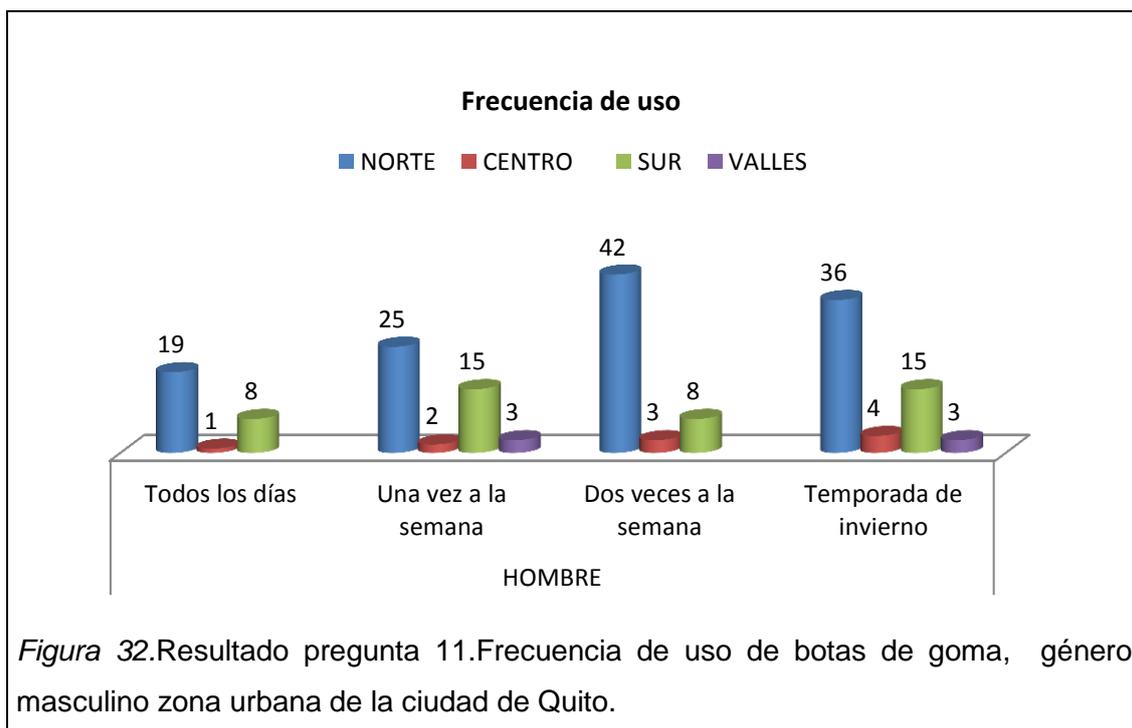


Tabla 36. Resultados Pregunta 12: sectores y género

PREGUNTA 12						
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por las botas de goma?						
SECTOR	MUJER			HOMBRE		
	OPCIONES DE RESPUESTA			OPCIONES DE RESPUESTA		
	\$20-\$25	\$25-\$30	\$30 - \$ 40	\$20-\$25	\$25-\$30	\$30 - \$ 40
NORTE	6	16	18	21	10	9
CENTRO	5	8	5	4	5	3
SUR	18	25	2	27	12	7
VALLES		5	2		4	2
TOTAL	29	54	27	31	21	

Dentro del precio aceptado por el mercado es de 25-30 dólares en las mujeres y hombres como un techo máximo por los modelos que se puedan ofertar. (Ver Figura 33 y 34)

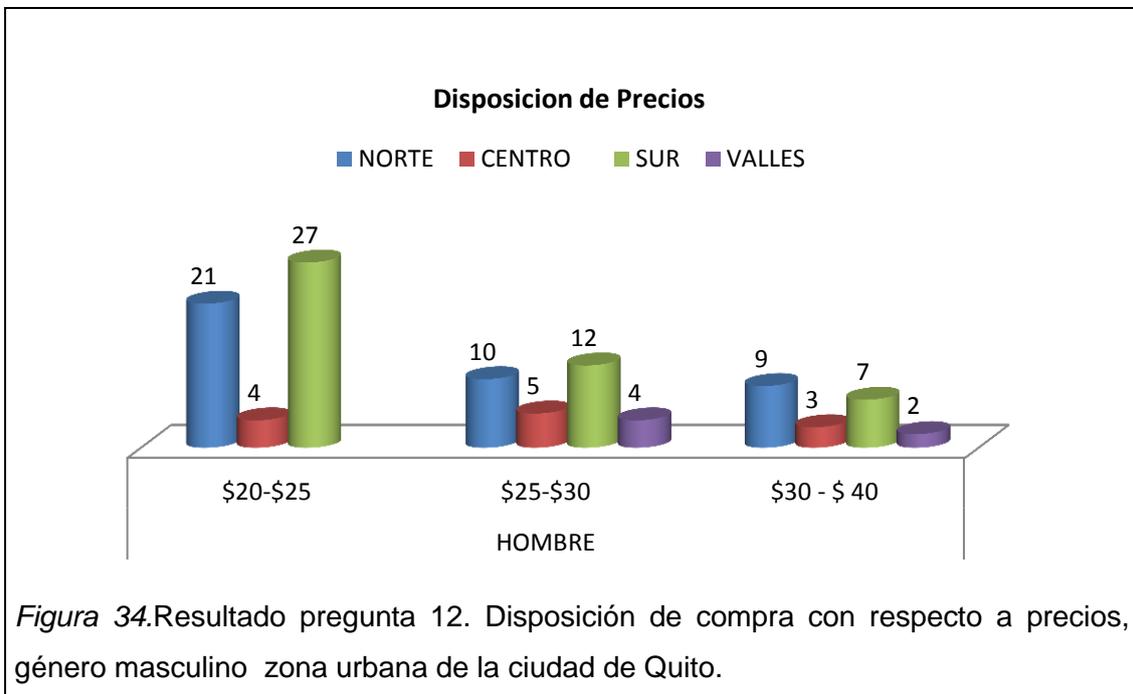
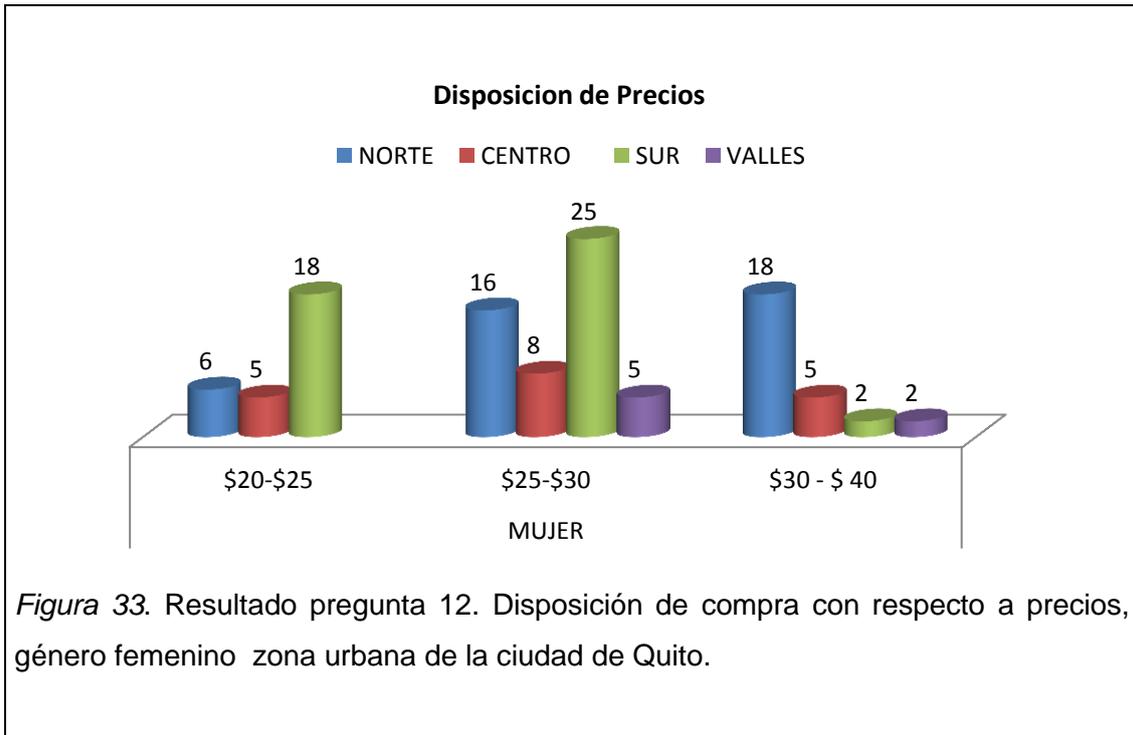
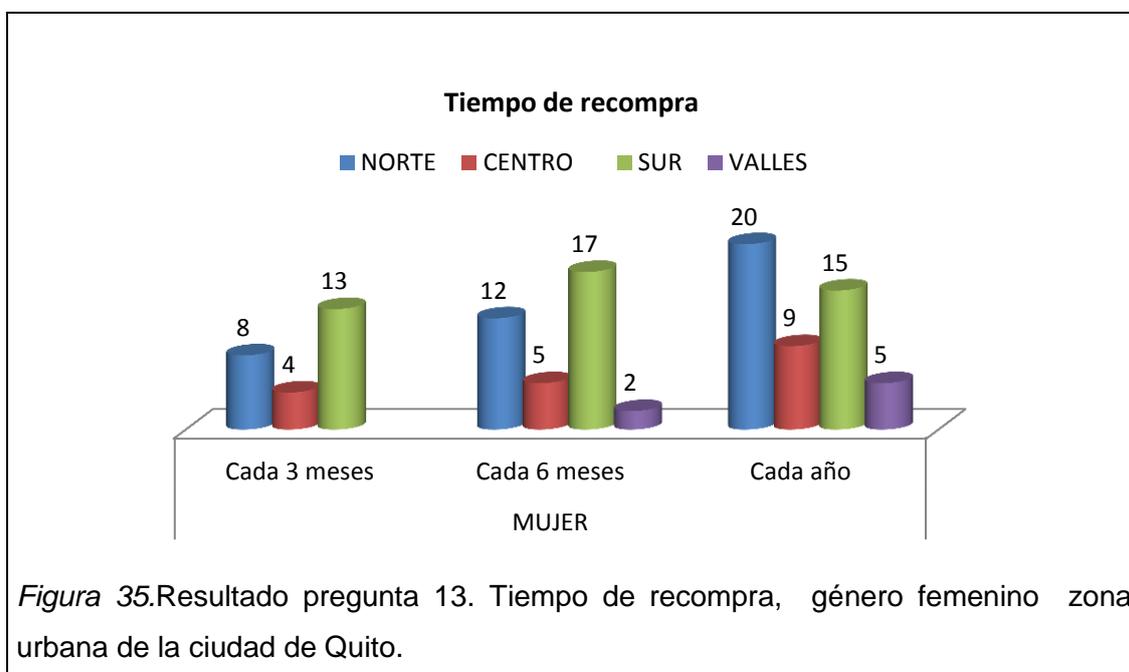


Tabla 37.Resultados Pregunta 13: sectores y género

PREGUNTA 13						
¿Cada qué tiempo compra botas de goma?						
SECTOR	MUJER			HOMBRE		
	OPCIONES DE RESPUESTA			OPCIONES DE RESPUESTA		
	Cada 3 meses	Cada 6 meses	Cada año	Cada 3 meses	Cada 6 meses	Cada año
NORTE	8	12	20	25	8	7
CENTRO	4	5	9	3	4	3
SUR	13	17	15	6	15	25
VALLES		2	5		1	5
TOTAL	25	36	49	28	40	

La frecuencia de recompra se encuentra entre el año y cada 6 meses dependiendo del género, que variaría con respecto al uso que estos dan a botas de goma. (Ver Figura 35 y 36)



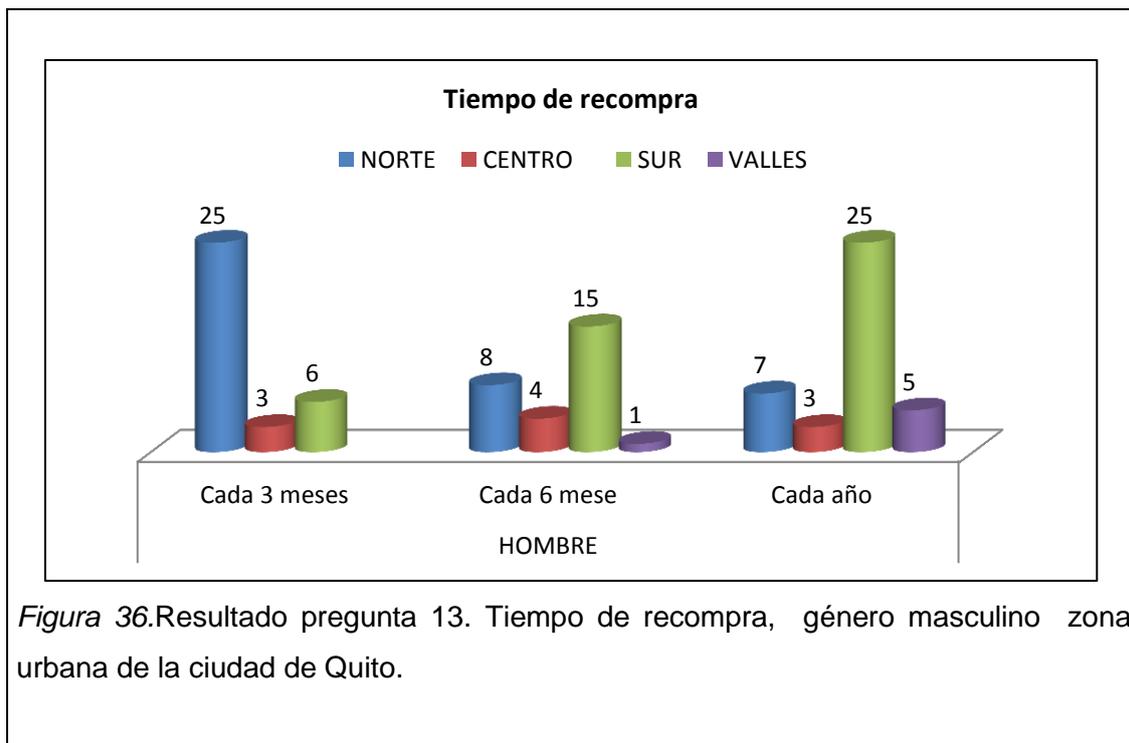
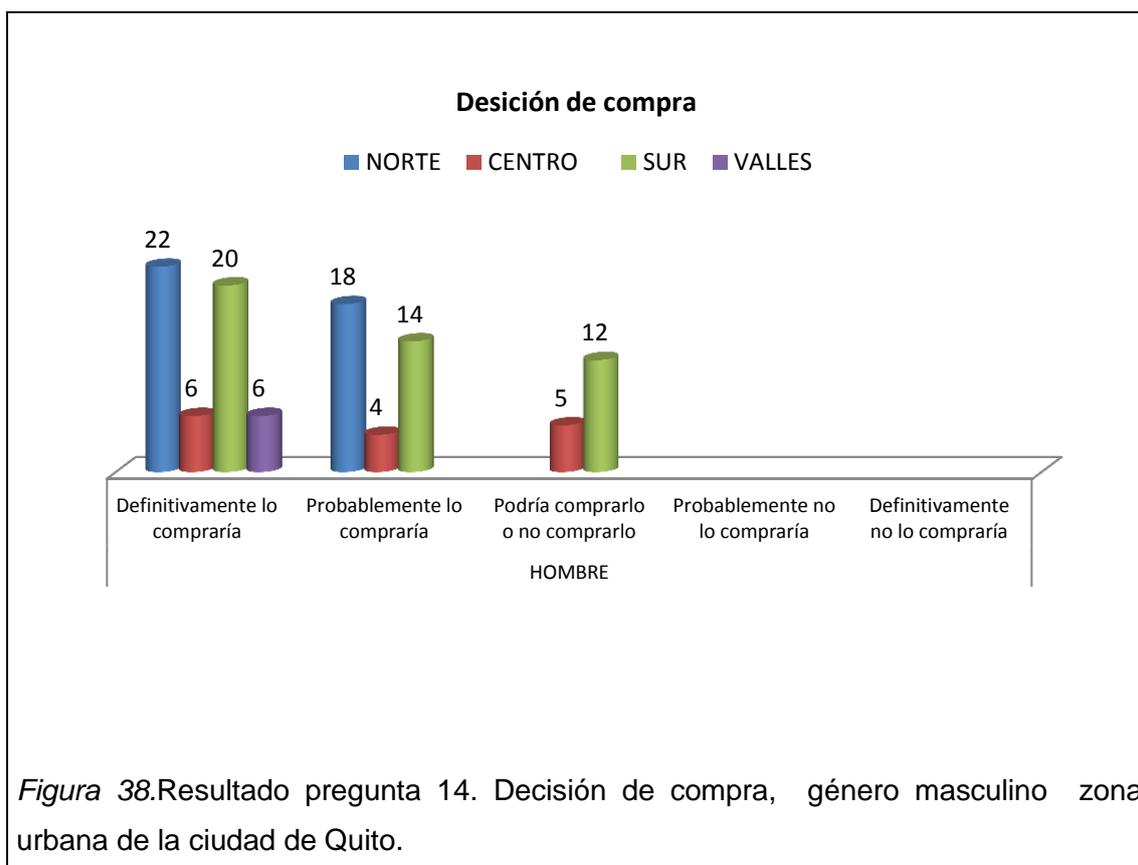
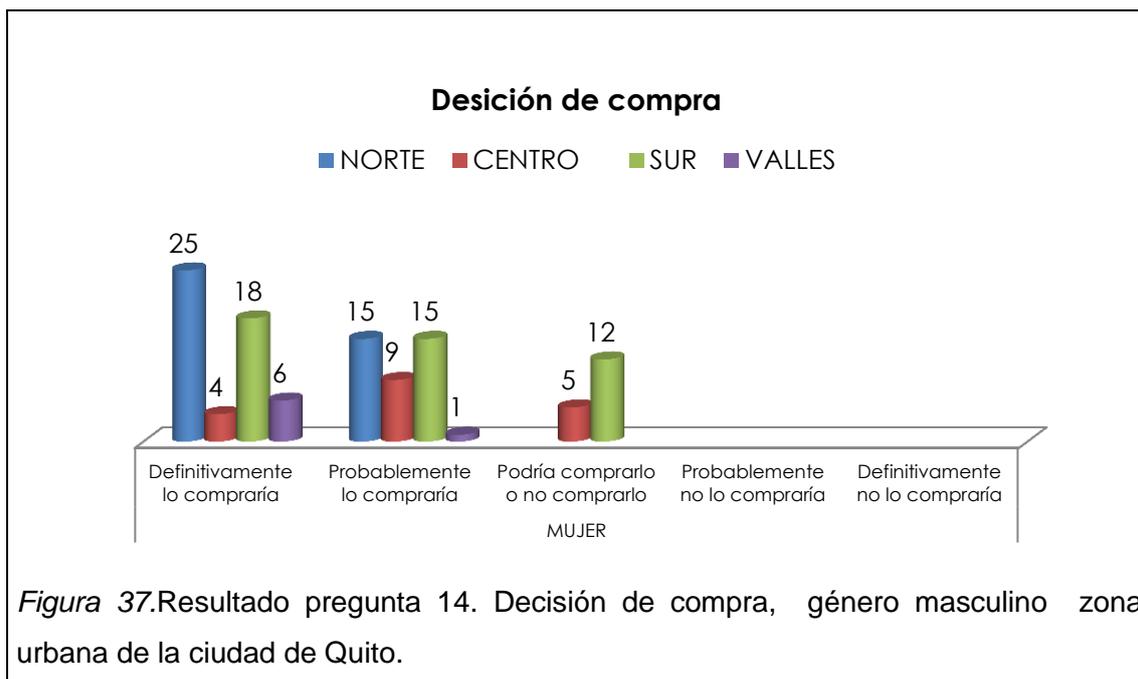


Tabla 38. Resultados Pregunta 13: sectores y género

PREGUNTA 14										
¿Cuál de estas expresiones describe mejor que tan interesado estaría usted en comprar este producto?										
SECTOR	MUJER					HOMBRE				
	OPCIONES DE RESPUESTA					OPCIONES DE RESPUESTA				
	Definitivam ente lo compraría	Probablem ente lo compraría	Podría comprarlo o no comprarlo	Probablem ente no lo compraría	Definitivame nte no lo compraría	Definitivame nte lo compraría	Probableme nte lo compraría	Podría lo comprarlo no comprarlo	Probableme nte no lo compraría	Definitivame nte no lo compraría
NORTE	25	15				22	18			
CENTRO	4	9	5			6	4	5		
SUR	18	15	12			20	14	12		
VALLES	6	1				6				
TOTAL	53	40	17	0	0	54	36	17	0	0

Existe un interés y aceptación por el nuevo producto a ser lanzado, en ambos géneros (Ver figura 37 y 38)



Los resultados obtenidos en el sector rural son los siguientes.

Tabla 39. Resultados Demográficos Edad

SECTOR	NUMERO DE ENCUESTAS POR SECTOR	HOMBRES-MUJERES				
		EIDADES				
		15-19	20-29	30-44	45-64	65 ADELANTE
NORTE	44	11	8	8	8	9
CENTRO	2		1	1		
SUR	1		1			
VALLES	54	11	11	11	11	10

Tabla 40. Resultados pregunta 1: por sectores y géneros

PREGUNTA 1				
¿Usted usa o ha usado botas de goma?				
SECTOR	MUJER		HOMBRE	
	OPCIONES DE RESPUESTA		OPCIONES DE RESPUESTA	
	SI	NO	SI	NO
NORTE	23	1	21	1
CENTRO	2	0	2	0
SUR	1		1	0
VALLES	25	4	22	1
TOTAL	51	5	46	2

En el uso en el sector rural existe un uso mayor de este producto en mujeres y en hombres que el sector rural en comparación con el uso de botas de goma en la zona urbana. Ver Figura 40 y 41.

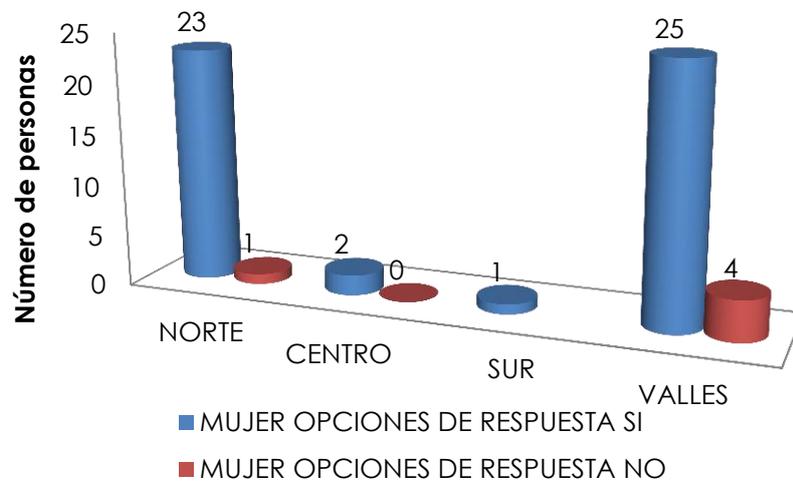


Figura 39. Resultado pregunta 1. Uso de botas de goma género femenino zona rural de la ciudad de Quito.

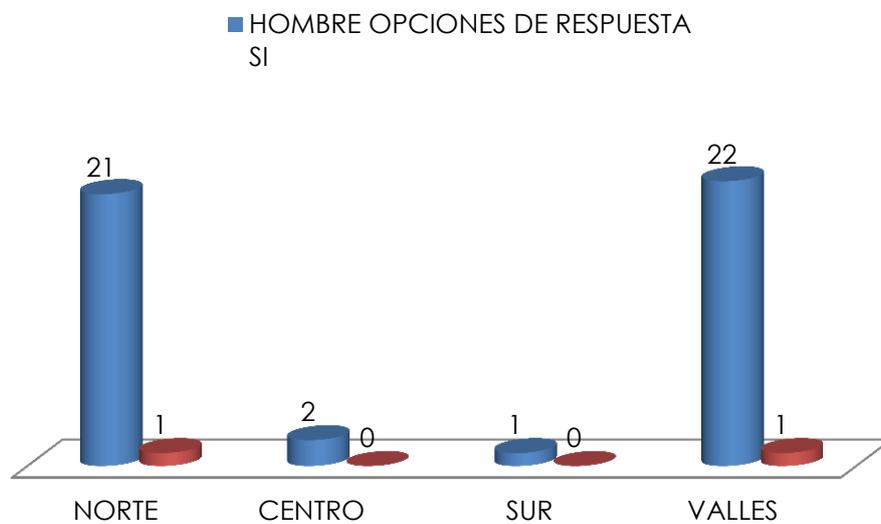
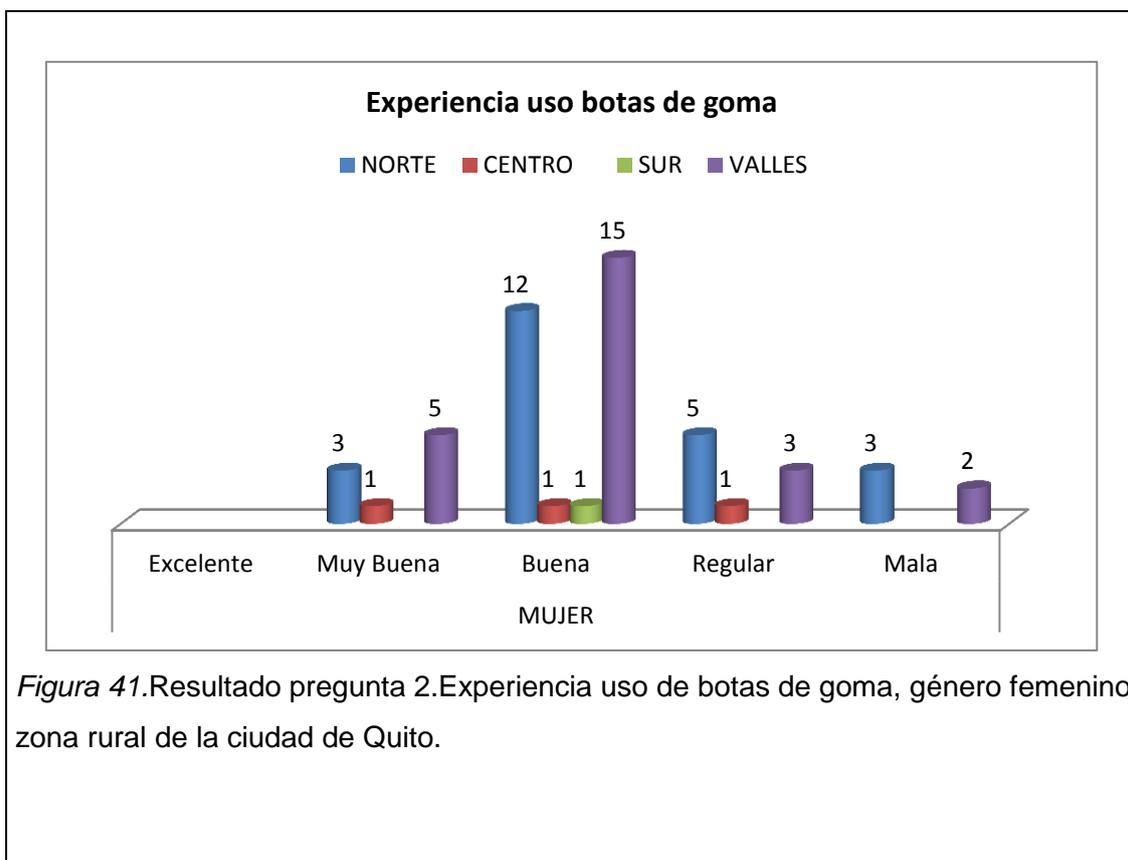


Figura 40. Resultado pregunta 1. Uso de botas de goma género femenino zona rural de la ciudad de Quito.

Tabla 41. Resultados pregunta 2: por sectores y géneros

PREGUNTA 2										
¿Qué expresión describe mejor la experiencia con las botas de goma que usted ha usado?										
	MUJER					HOMBRE				
	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
	NORTE		3	12	5	3	1	10	9	1
CENTRO		1	1	1				1	1	
SUR			1					1		
VALLES		5	15	3	2		12	7	2	1
TOTAL	0	9	29	9	5	1	22	18	4	1

La experiencia considerando el sector rural tiene una apreciación del producto de muy buena y buena en el género femenino y masculino. (Ver figura 42 y 43)



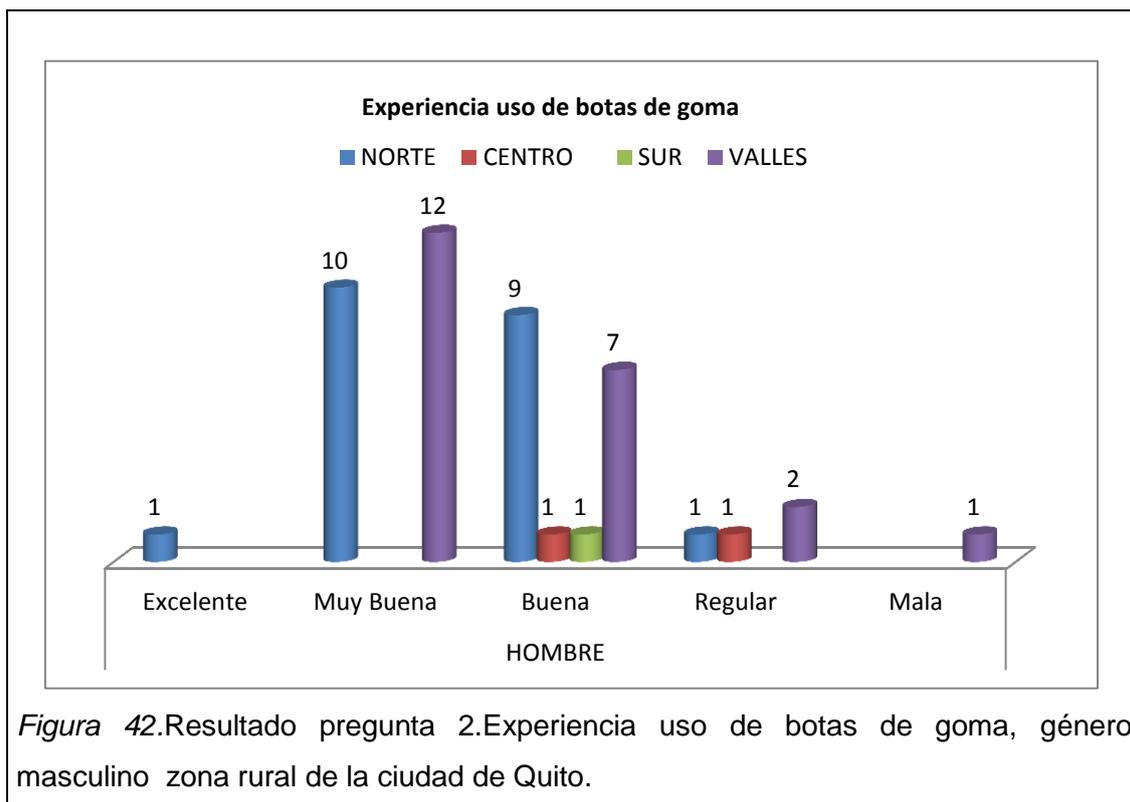


Tabla 42. Resultados Pregunta 3: sectores y género

PREGUNTA 3								
En que ocasiones usted usa botas de goma								
SECTOR	MUJER				HOMBRE			
	OPCIONES DE RESPUESTA				OPCIONES DE RESPUESTA			
	Campamentos	Épocas de Invierno	Trabajo Pesado	Calzado Casual	Campamentos	Épocas de Invierno	Trabajo Pesado	Calzado Casual
NORTE	5	7	10		8		13	
CENTRO		1	1				2	
SUR			1				1	
VALLES	8	5	10	2	5	7	10	
TOTAL	13	13	22	2	13	7	26	0

El uso común de botas de goma es asociado el trabajo pesado en ambos géneros, se puede vincular a la zona que el sector rural se encuentra. . (Ver figura 44 y 45)

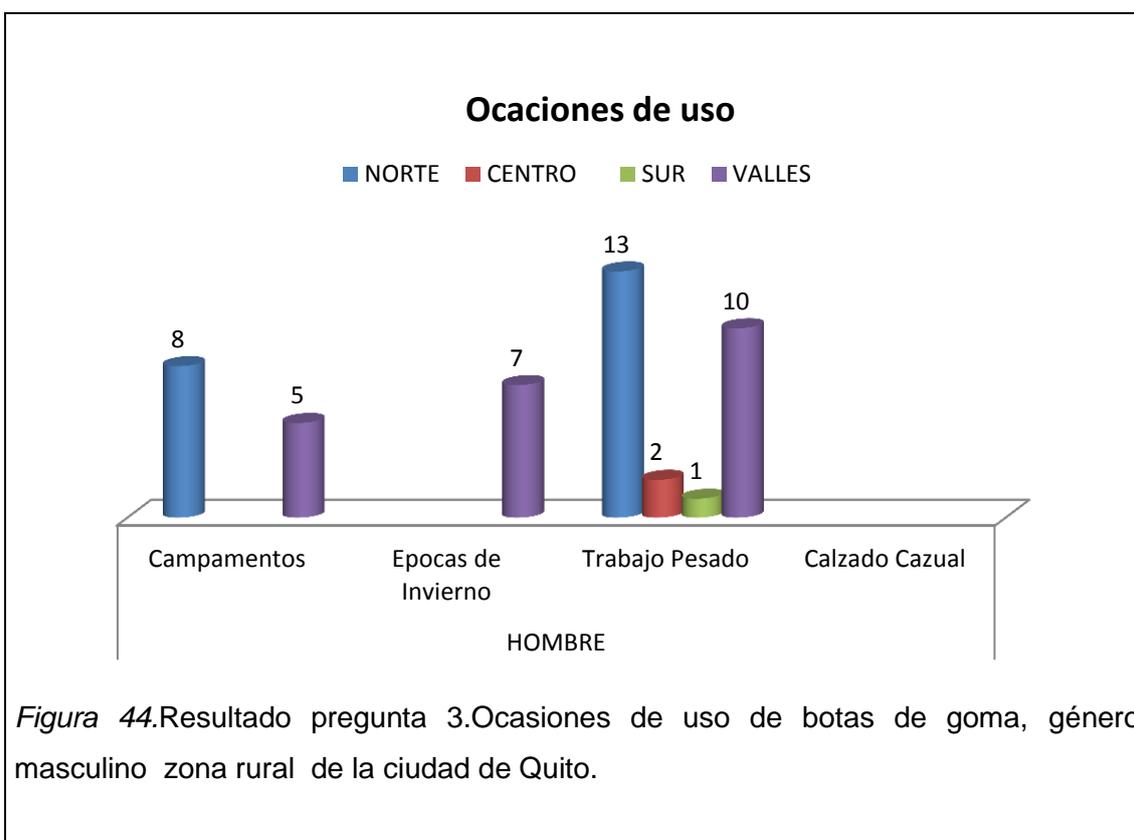
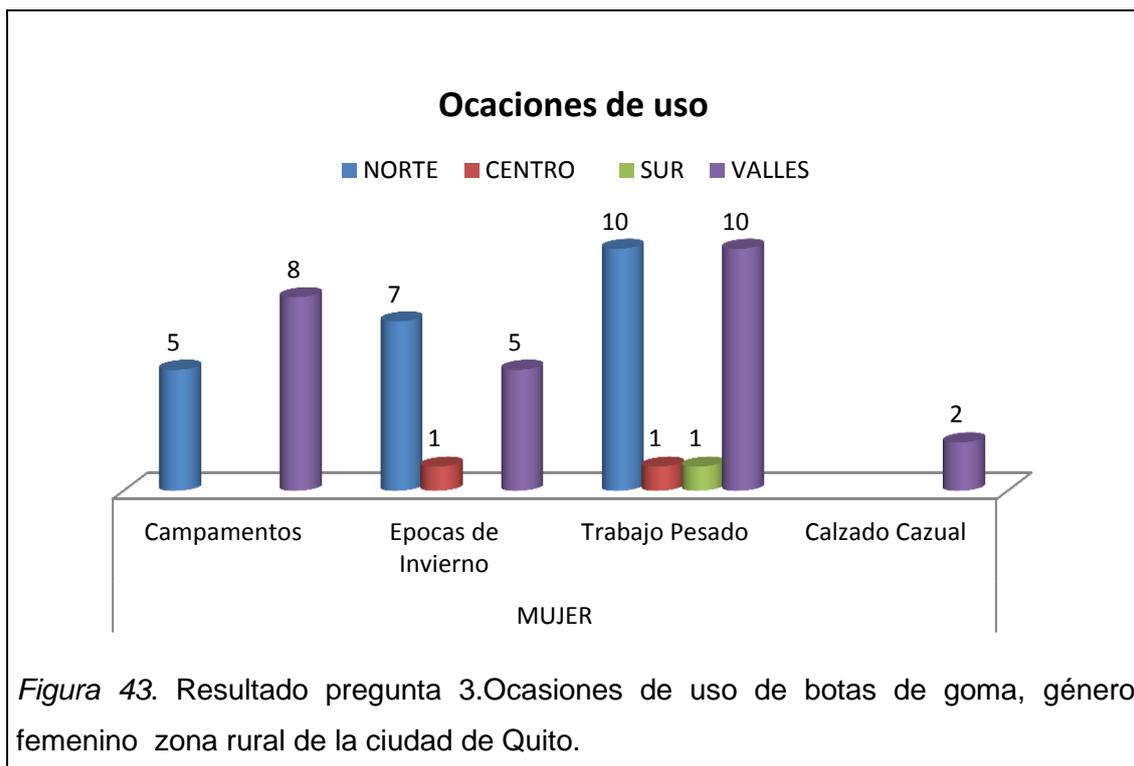
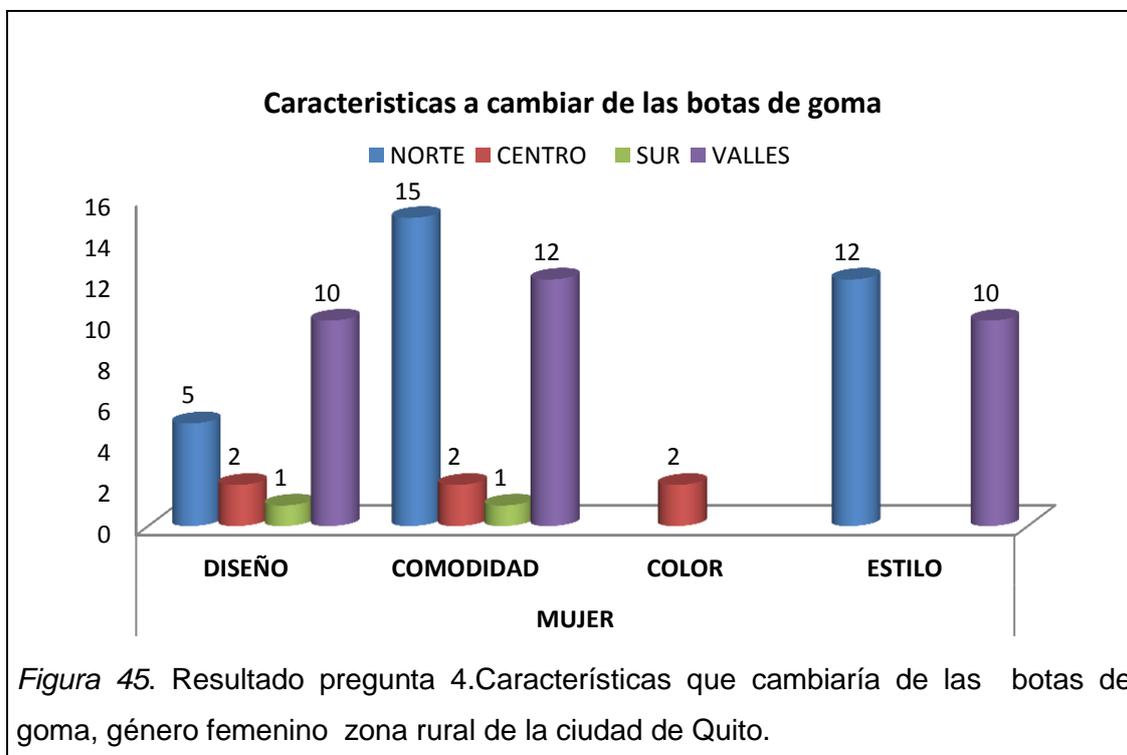


Tabla 43.Resultados Pregunta 4: sectores y género

PREGUNTA 4									
¿Qué características usted cambiaría a las botas de goma?									
SECTOR	MUJER				HOMBRE				
	OPCIONES DE RESPUESTA				OPCIONES DE RESPUESTA				
	DISEÑO	COMODIDAD	COLOR	ESTILO	DISEÑO	COMODIDAD	COLOR	ESTILO	
NORTE	5	15		12	10	8	5	2	
CENTRO	2	2	2		1	2	1		
SUR	1	1			1	1			
VALLES	10	12		10	5	15	1	2	
TOTAL	18	30	2	22	26	7	4	4	

Las características que se toman en cuenta, más importantes, a cambiar en las mujeres son el diseño y comodidad y estilo el color, para los hombres es la comodidad que brindan las botas existentes en el mercado y el diseño. Ver (figura 46 y 47)



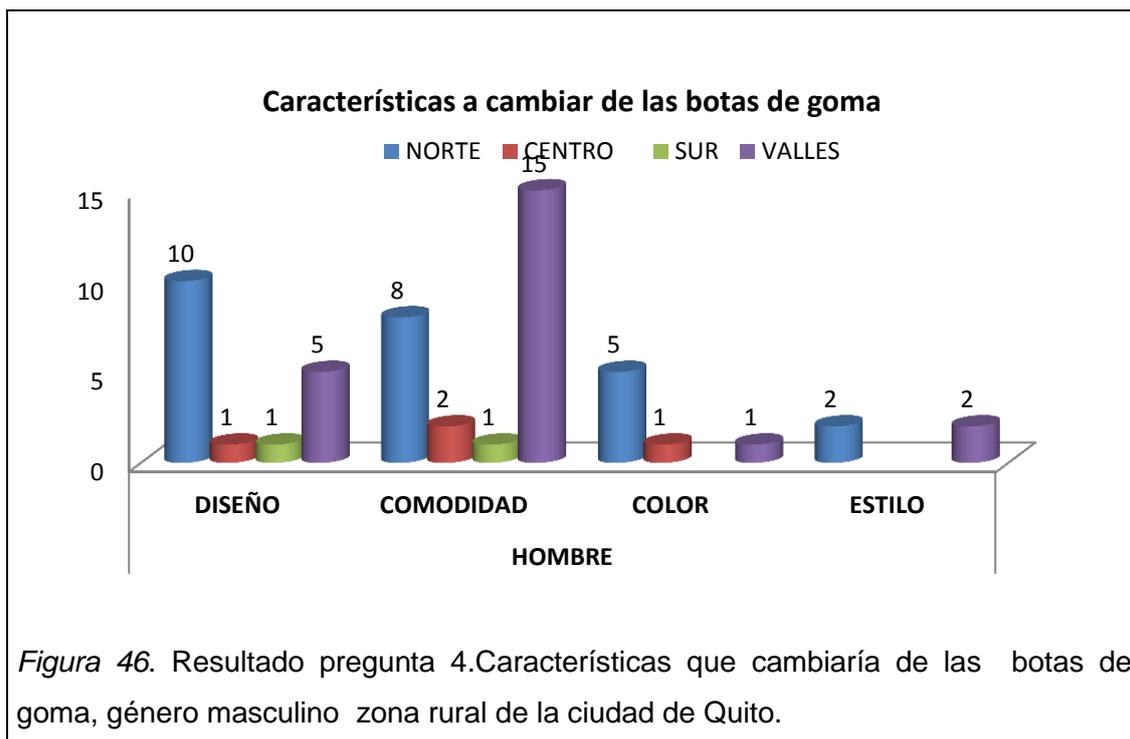


Tabla 44. Resultados Pregunta 5: sectores y género

PREGUNTA 5				
¿Cuáles de las siguientes marcas de botas de goma ha comprado usted en los últimos 12 meses?				
	MUJER		HOMBRE	
	OPCIONES DE RESPUESTA		OPCIONES DE RESPUESTA	
	BOTAS 7 VIDAS	BOTAS INDUSTRIAS PICA	BOTAS 7 VIDAS	BOTAS INDUSTRIAS PICA
NORTE	15	8	20	1
CENTRO	2		2	
SUR	1		1	
VALLES	22	3	18	4

Las marcas que se encuentran presentes en la mente del consumidor son las Botas 7 vidas, puede ser la vinculación que el producto tenga con la durabilidad y seguridad que estas botas pueden brindar para trabajos pesados. Ver figura 48 Y 49.

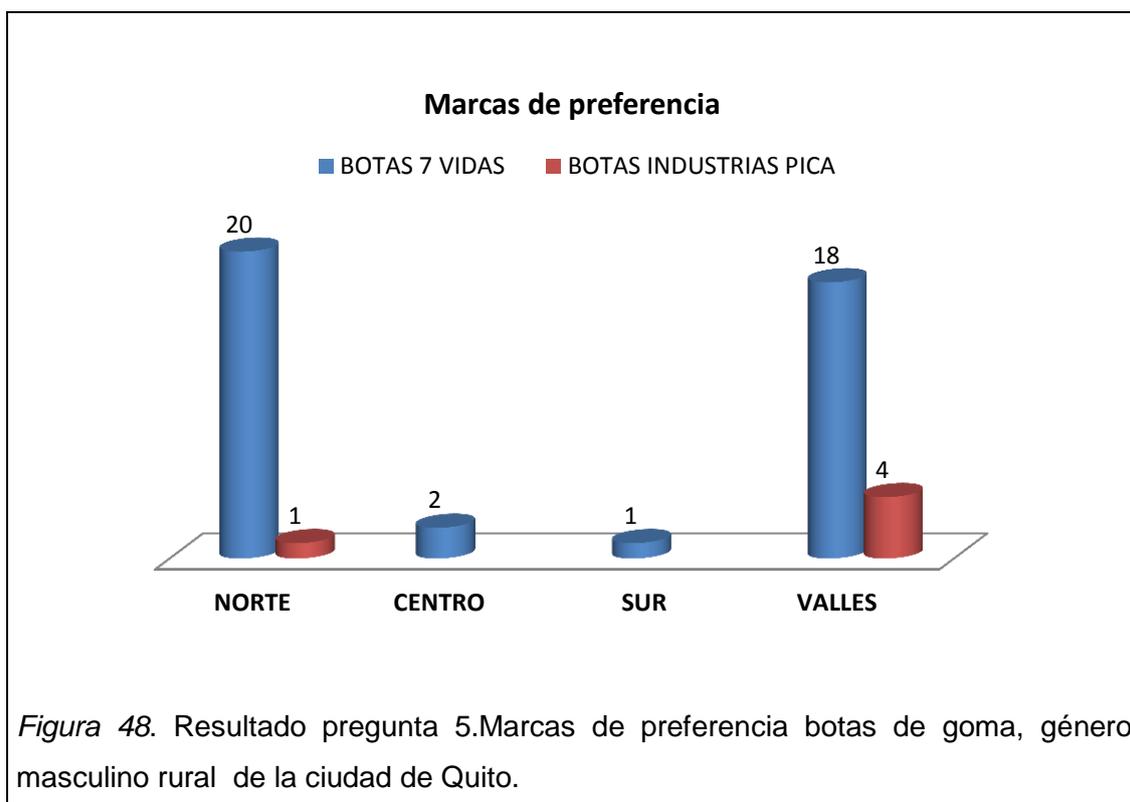
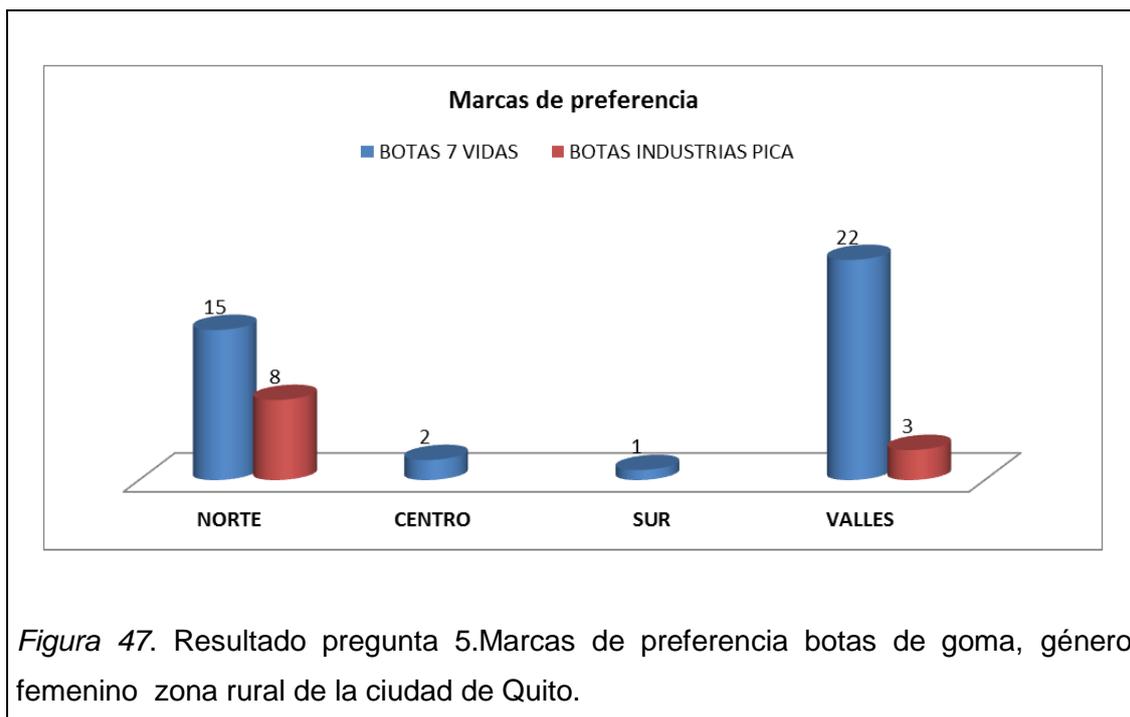


Tabla 45. Resultados Pregunta 6: sectores y género

PREGUNTA 6								
Cree usted que los diseños y variedad de modelos que encuentra en el mercado de botas de goma es								
SECTOR	MUJER				HOMBRE			
	OPCIONES DE RESPUESTA				OPCIONES DE RESPUESTA			
	Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Nada Satisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Nada Satisfactorio	Insatisfactorio
NORTE	8	11	4		11	10		
CENTRO	1	1			1	1		
SUR		1				1		
VALLES	11	10	4		11	10	1	
TOTAL	20	23	8	0	23	22	1	0

La satisfacción que de modelos y diseños que se encuentran en el mercado es de satisfactorio para las mujeres y hombres en cuanto, puede deberse al tipo de uso que estos les dan a las botas de goma en su vida cotidiana. Ver figura 24.

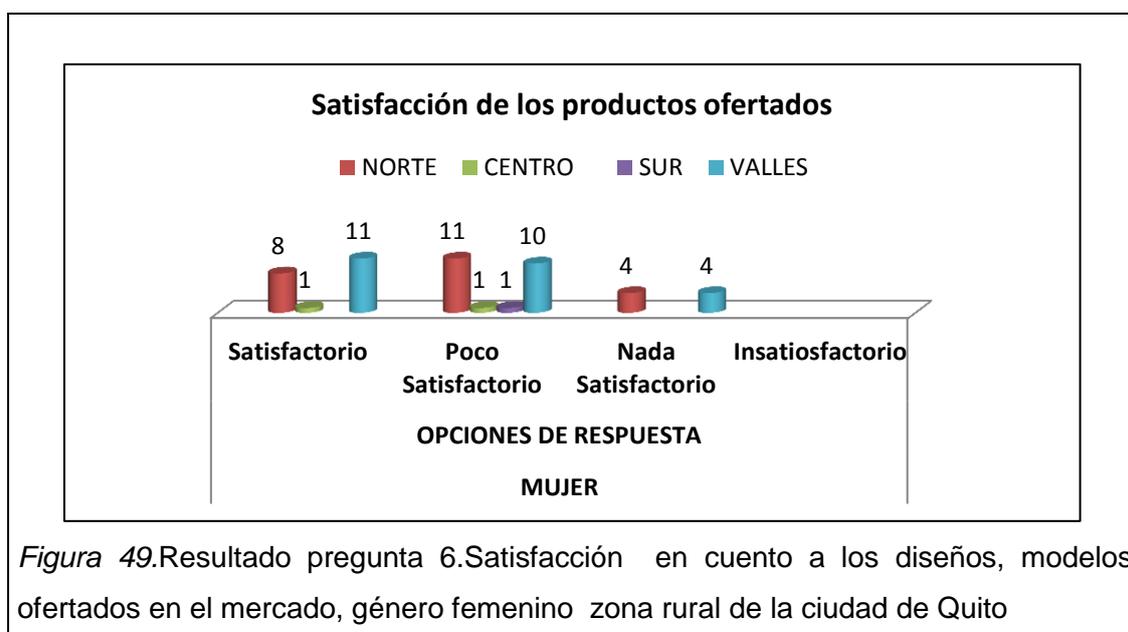




Tabla 46. Resultados Pregunta 7: sectores y género

PREGUNTA 7				
¿Estaría interesado en adquirir botas con diseños innovadores?				
SECTOR	MUJER		HOMBRE	
	OPCIONES DE RESPUESTA		OPCIONES DE RESPUESTA	
	SI	NO	SI	NO
NORTE	23	0	20	2
CENTRO	2		2	
SUR	1		1	
VALLES	26	3	19	4
TOTAL	52	3	42	6

Con los resultados obtenidos se puede concluir que existe una aceptación a adquirir un nuevo producto en las mujeres y hombres. (Ver figura 52 y 53)

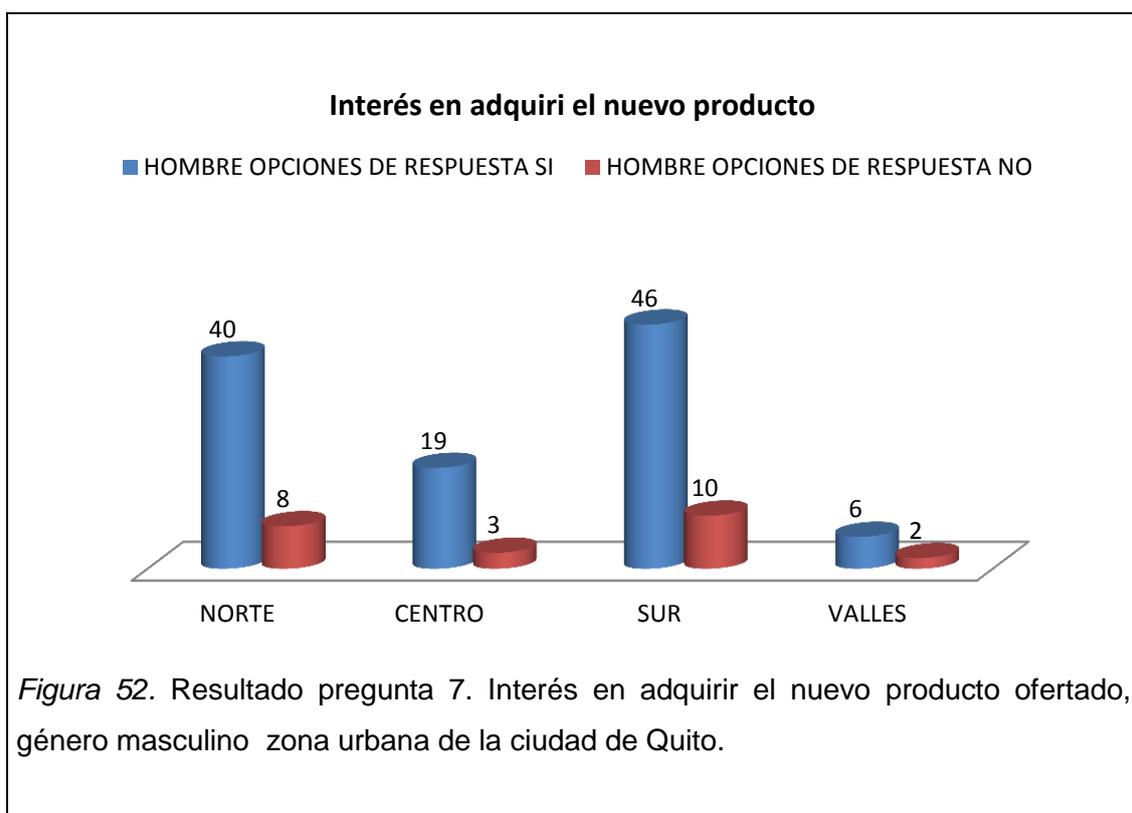
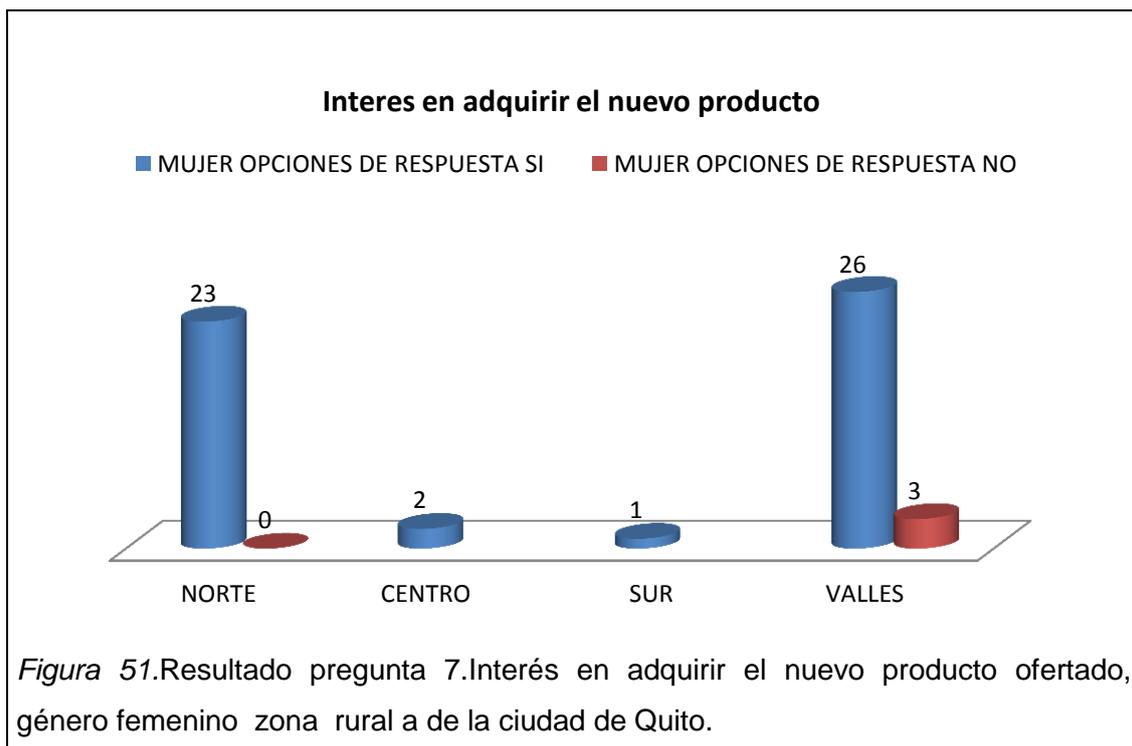


Tabla 47. Resultados Pregunta 8: sectores género femenino

PREGUNTA 8													
Cuál es su preferencia al usar botas de goma en cuanto a diseño, estilo y color.													
Marque con una X													
SECTOR	MUJER												
	OPCIONES DE RESPUESTA												
	ESTILO					DISEÑO			COLOR				
	Botines	Botas Planas	Botas Altas Puntigradas	Botas Por encima de la rodilla	Botas vaquera	Estampada	Diseño Convencional	Acolchonada	Rojo	Amarillo	Negro	Café	Azul
NORTE	9	12	2	1		2	8	7	5	5	10	8	7
CENTRO		1	1			1	2	1			2	2	
SUR		1				1	1	1			1	1	
VALLES	8	10	2	2	4	9	13	12	5	8	15	11	
TOTAL	17	24	5	3	4	13	24	21	10	13	28	22	7

El diseño que a más personas les interesó son botas planas con diseños convencionales de color negro Ver figura 54

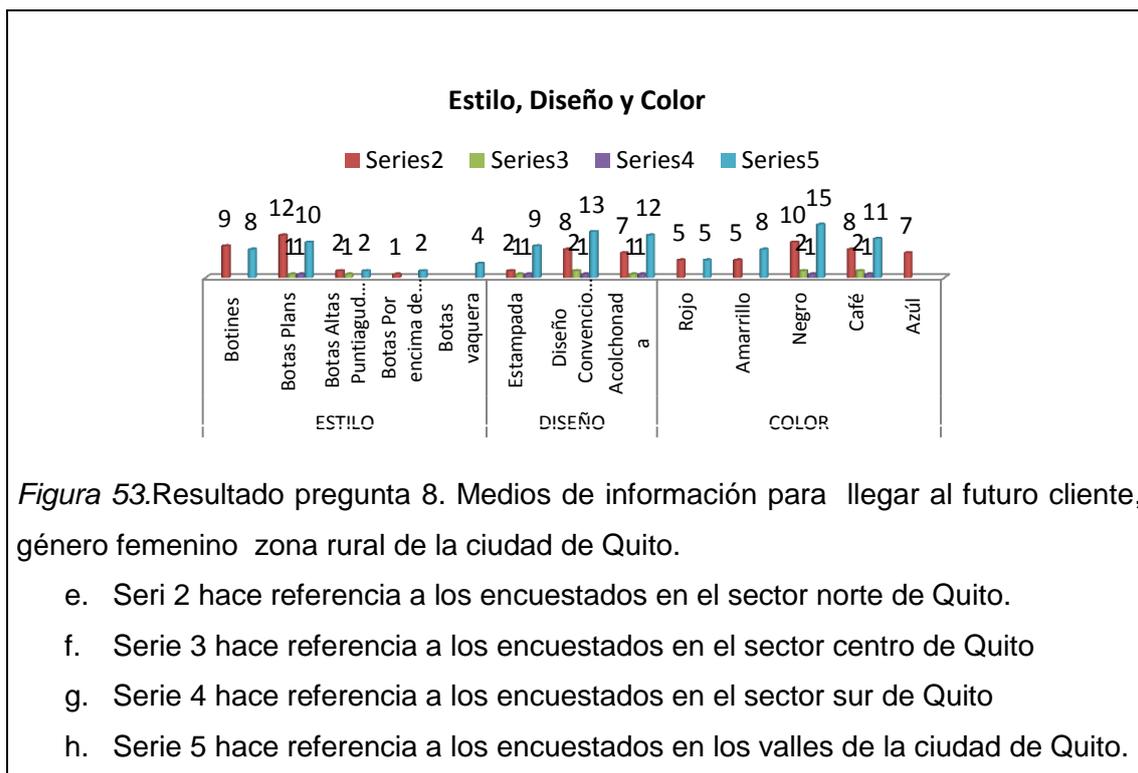


Tabla 48. Resultados Pregunta 8: por sectores, género masculino.

PREGUNTA 8										
Cuál es su preferencia al usar botas de goma en cuanto a diseño, estilo y color.										
Marque con una X										
SECTOR	HOMBRE									
	OPCIONES DE RESPUESTA									
	ESTILO			DISEÑO			COLOR			
	Botines	Botas Planas	Botas vaquera	Estampada	Diseño Convencional	Acolchonada	Amarrillo	Negro	Café	Azul
NORTE	9	12		1	12	7	8	10	9	
CENTRO		1			1	1		1	1	
SUR		1			1			1		
VALLES	9	10	1	4	11	3	7	16	11	1
TOTAL	18	24	1	5	25	11	15	28	21	1

El diseño que a más personas les interesó son botas planas con diseños convencionales de color negro y café Ver figura 55

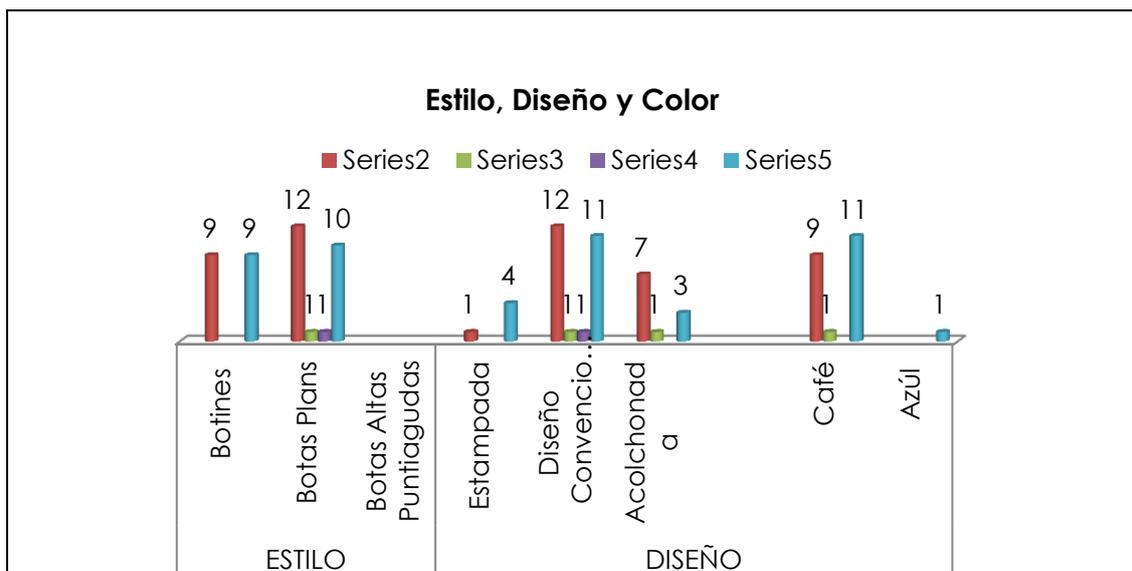


Figura 54. Resultado pregunta 8. Medios de información para llegar al futuro cliente, género masculino zona rural de la ciudad de Quito.

- e. Serie 2 hace referencia a los encuestados en el sector norte de Quito.
- f. Serie 3 hace referencia a los encuestados en el sector centro de Quito
- g. Serie 4 hace referencia a los encuestados en el sector sur de Quito
- h. Serie 5 hace referencia a los encuestados en los valles de la ciudad de Quito.

Tabla 49.Resultados Pregunta 9: sectores y género

PREGUNTA 9								
¿Cómo le gustaría recibir información acerca de las botas de goma?								
SECTOR	MUJER							
	OPCIONES DE RESPUESTA							
	Revistas	Internet	Periódico	Vallas Publicitarias	Hojas Volantes	Comerciales de TV	Radio	Redes Sociales
NORTE	5		7		1	2		8
CENTRO	1		1			1		1
SUR			1					1
VALLES	11	9	7				5	4
TOTAL	17	9	16	0	1	3	5	14

Los medios de preferencia para el consumidor es revistas, redes sociales, campañas publicitarias tanto para hombre y mujeres, se deberá tomar en cuenta para la publicitar el producto, Ver figura 56 y 57.

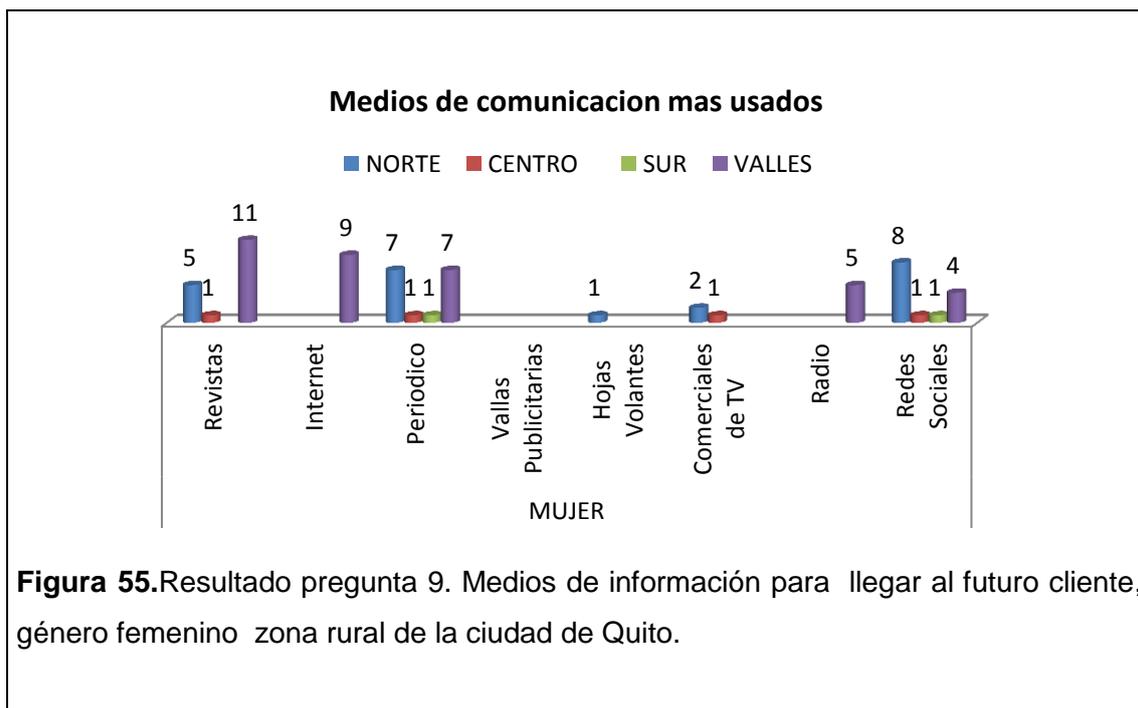


Tabla 50.Resultados Pregunta 9: sectores y género

PREGUNTA 9								
¿Cómo le gustaría recibir información acerca de las botas de goma?								
SECTOR	HOMBRE							
	Revistas	Internet	Periódico	Vallas Publicitarias	Hojas Volantes	Comerciales de TV	Radio	Redes Sociales
NORTE	2	9		1			2	8
CENTRO		1	2	1				1
SUR			1			1	1	
VALLES	5					10		8
TOTAL	7	10	3	2	0	11	3	17

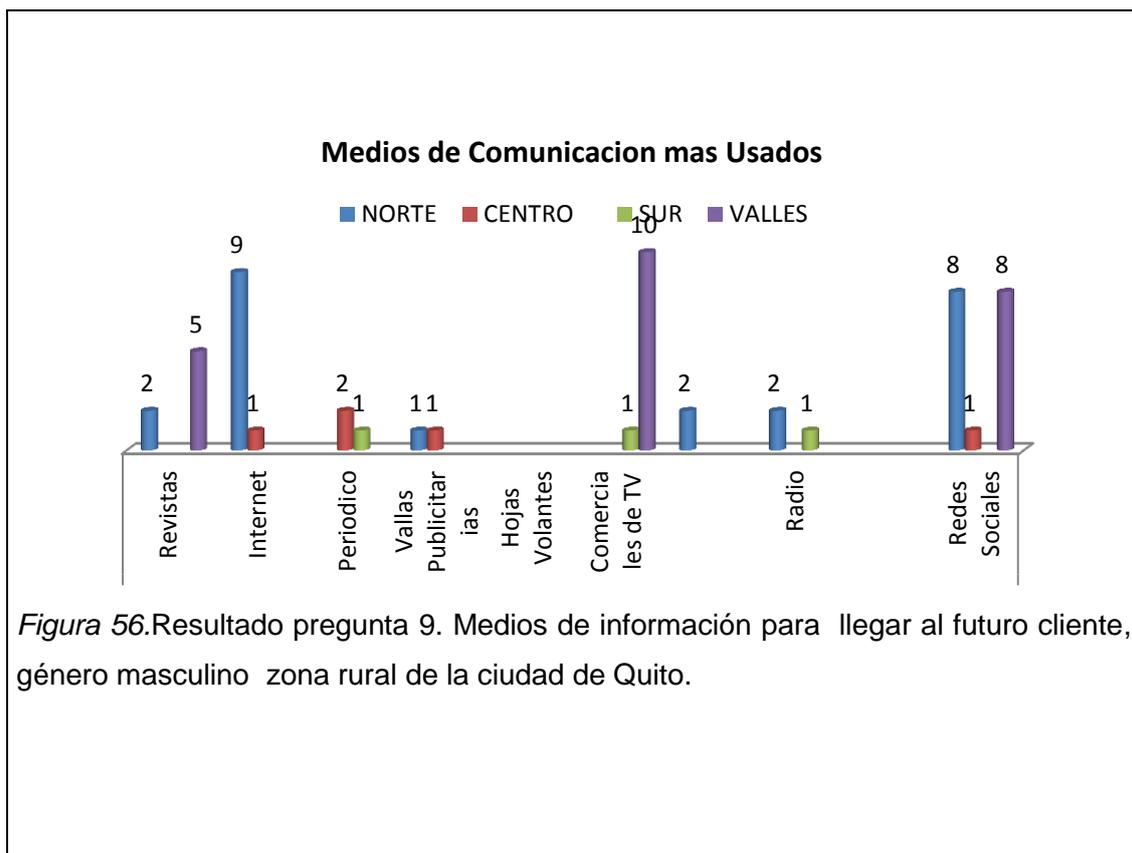


Tabla 51. Resultados Pregunta 10: sectores y género

PREGUNTA 10								
¿Qué lugares usted prefiere para realizar la compra de botas de goma?								
SECTOR	MUJER				HOMBRE			
	CENTROS		TIENDAS		CENTROS		TIENDAS	
	COMERCIALES	SUPERMERCADOS	ESPECIALIZADAS	FERRETERIAS	COMERCIALES	SUPERMERCADOS	ESPECIALIZADAS	FERRETERIAS
NORTE	8	4	12	2	7	5	11	7
CENTRO		2	1				1	2
SUR		1	1				1	1
VALLES	11	9	12	1	6	7	8	9
TOTAL	19	16	26	3	13	12	21	19

Dentro de los lugares de preferencia para adquirir botas de goma a diferencia de las personas de la zona urbana de Quito, en la zona rural la preferencia se inclina hacia tiendas de especializadas de plásticos y ferreterías.

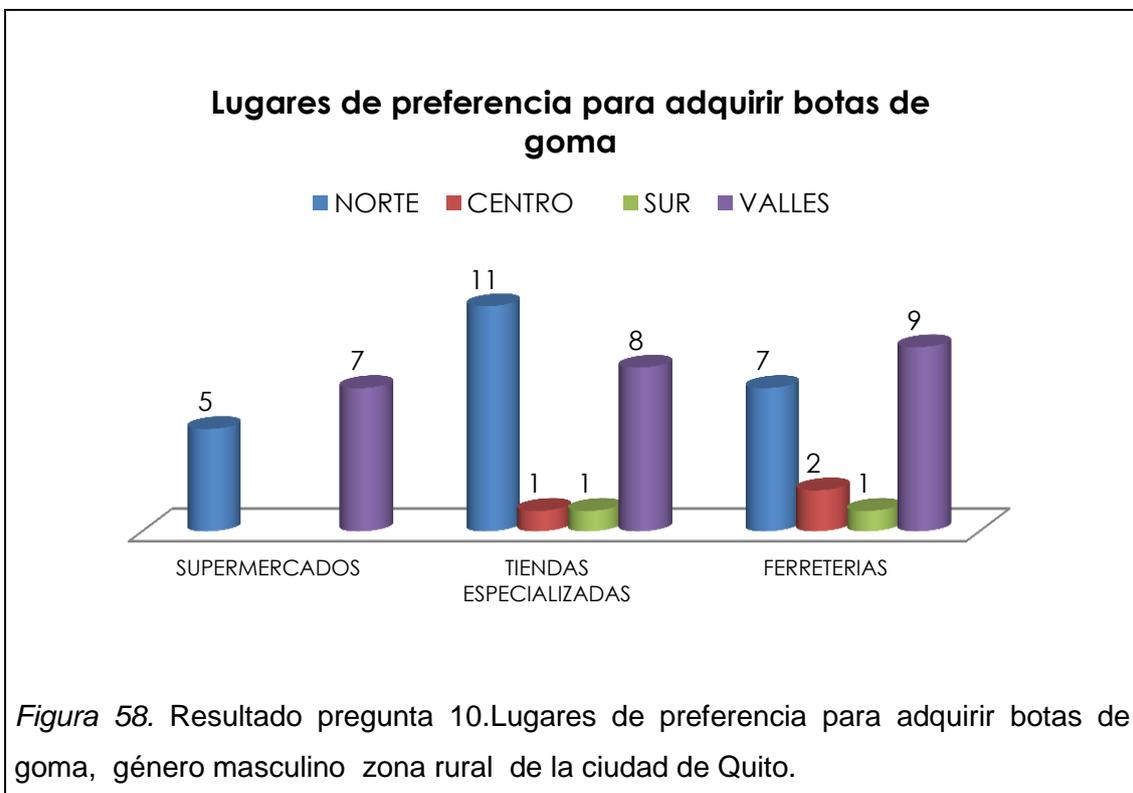
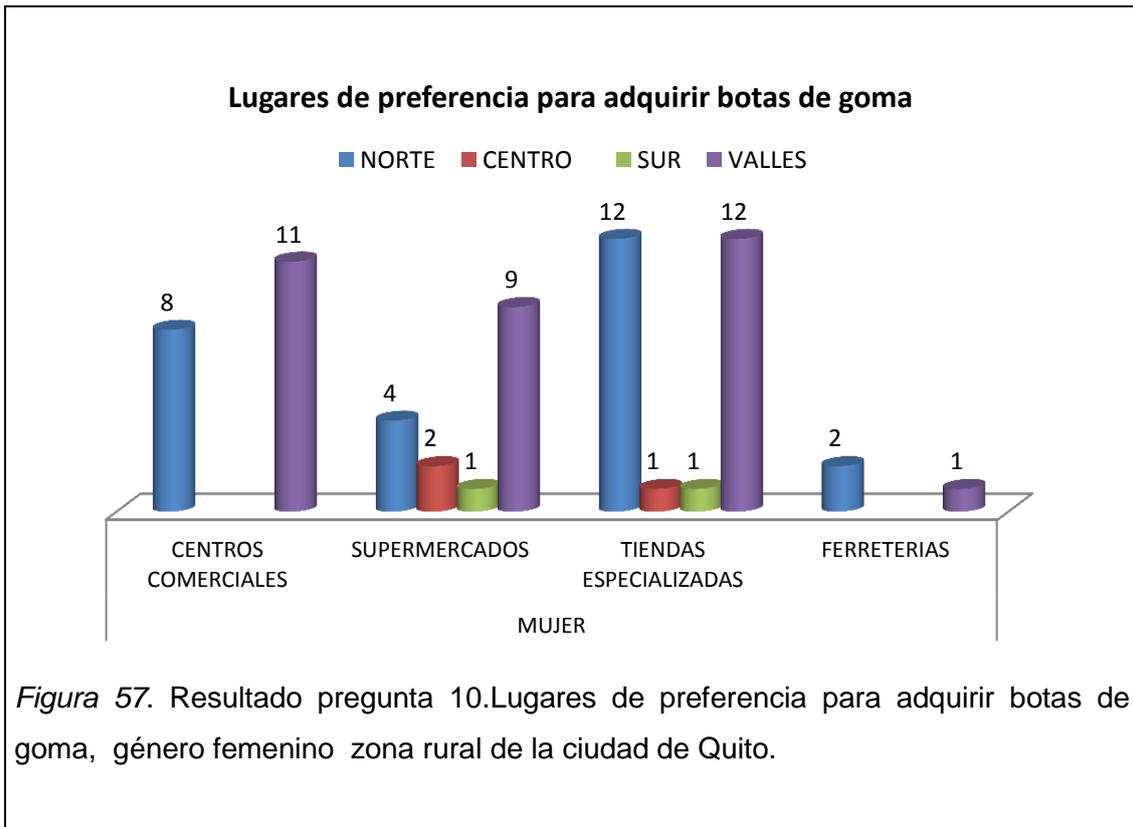
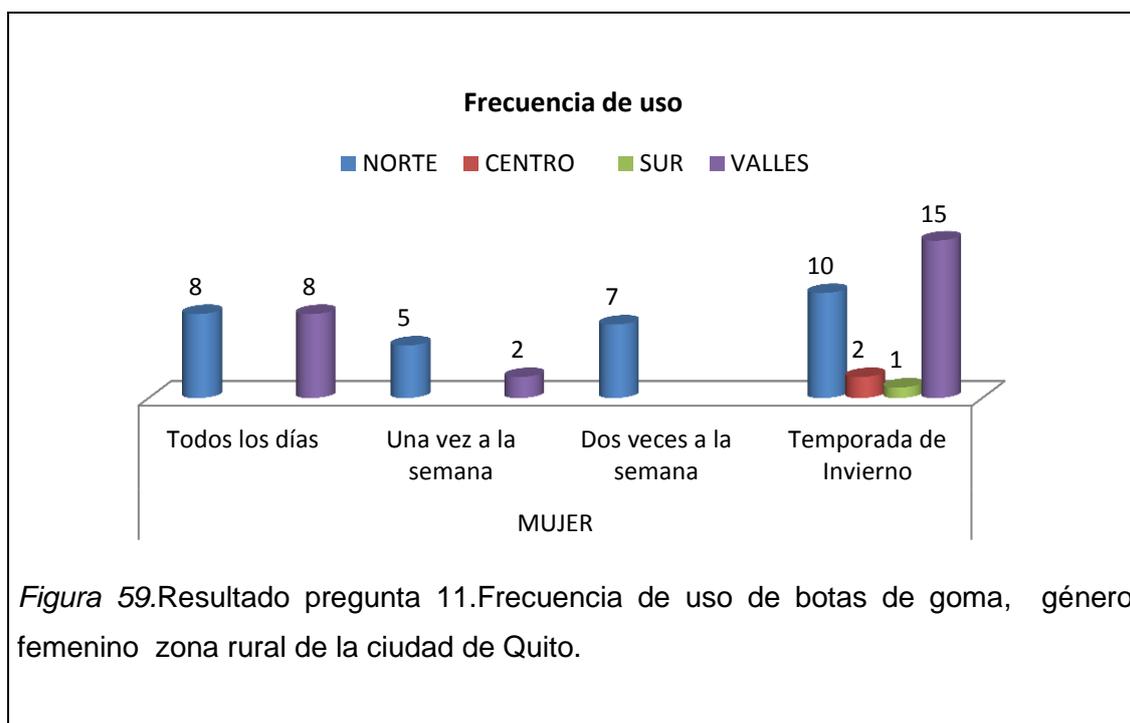


Tabla 52. Resultados Pregunta 11: sectores y género

PREGUNTA 11								
¿Con que frecuencia estaría dispuesta a usar botas de goma?								
SECTOR	MUJER				HOMBRE			
	OPCIONES DE RESPUESTA				OPCIONES DE RESPUESTA			
	Todos los días	Una vez a la semana	Dos veces a la semana	Temporada de Invierno	Todos los días	Una vez a la semana	Dos veces a la semana	Temporada de Invierno
NORTE	8	5	7	10	8	1	4	15
CENTRO				2				2
SUR				1				1
VALLES	8	2		15	6	1	2	10
TOTAL	7	18	20	67	14	2	6	28

Las personas estarían dispuestas a usar solo en la temporada de invierno las, y una presencia de todos los días en mayor frecuencia en el género masculino, se deberá tomar en cuenta para el lanzamiento de nuevas colecciones. Ver (Figura 60 y 61)



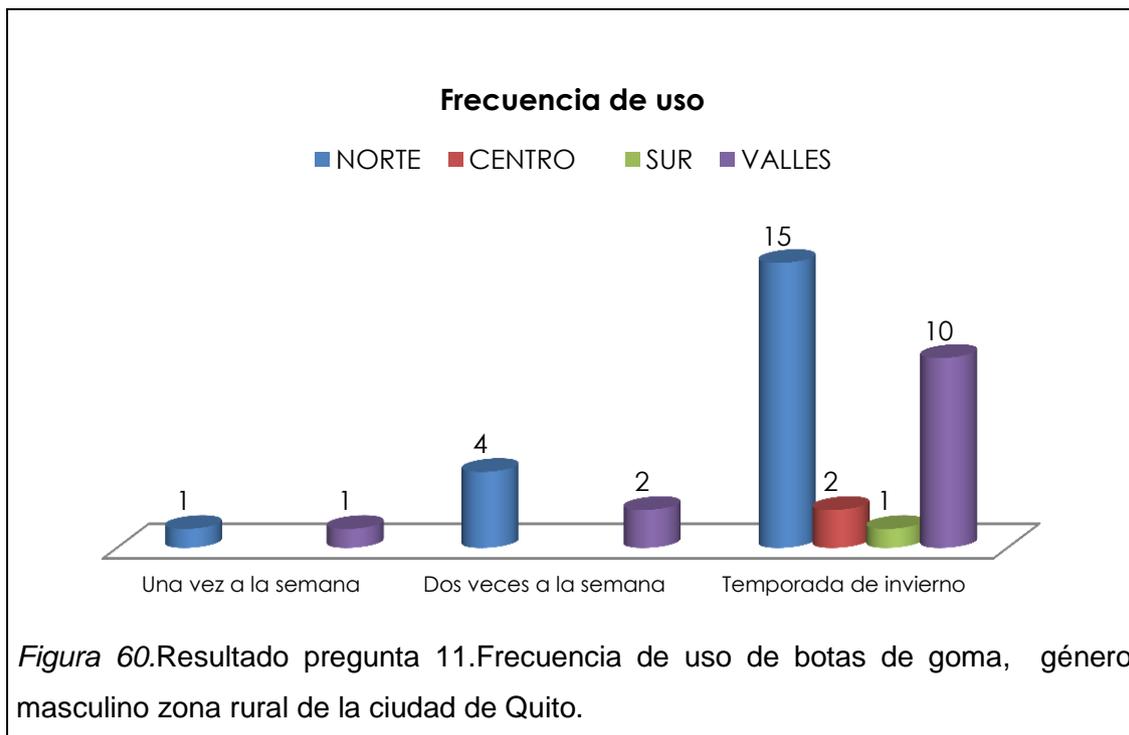


Tabla 53. Resultados Pregunta 12: sectores y género

PREGUNTA 12								
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por las botas de goma?								
SECTOR	MUJER				HOMBRE			
	OPCIONES DE RESPUESTA				OPCIONES DE RESPUESTA			
	\$10- \$20	\$20- \$25	\$25- \$30	\$30 - \$ 40	\$10- \$20	\$20- \$25	\$25- \$30	\$30 - \$ 40
NORTE	10	9	4		8	7	6	
CENTRO	1	1			1	1		
SUR	1				1			
VALLES	10	7	6	3	8	4	5	2
TOTAL	22	17	10	3	18	12	11	2

El precio que la zona rural está dispuesto a pagar por los modelos que desean es de 10 a 20 dólares. Ver figura 62 y 63

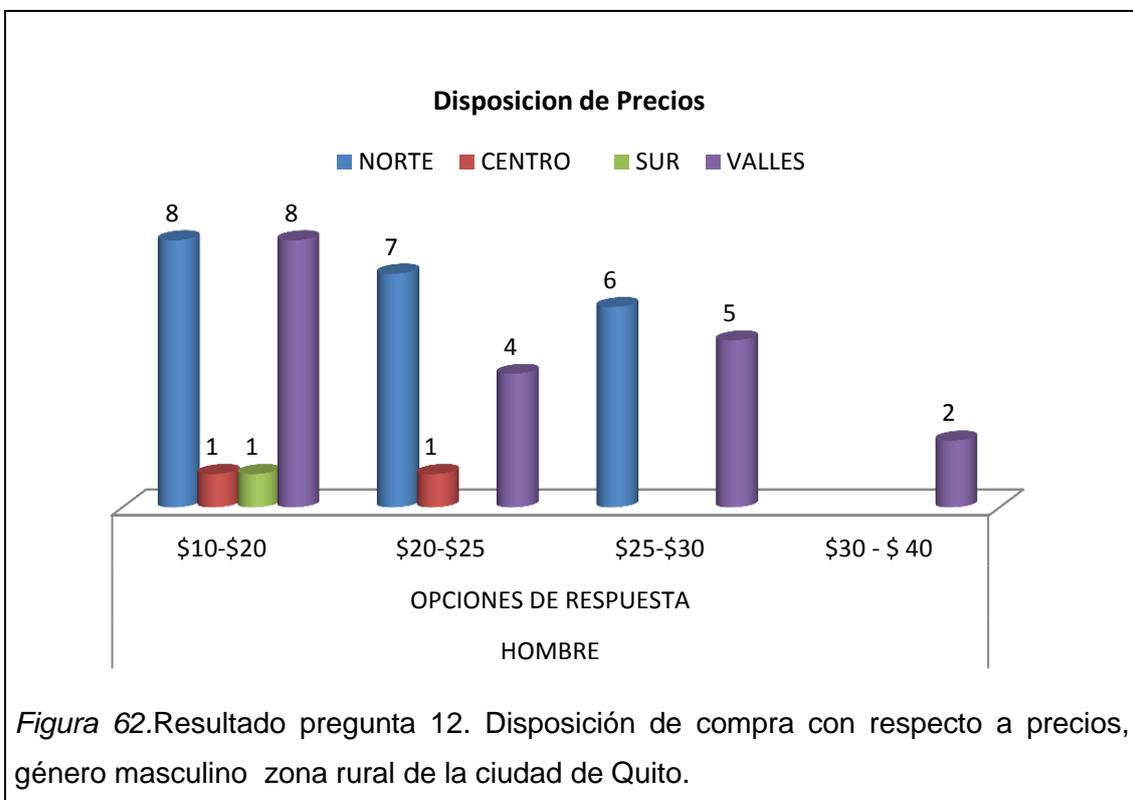
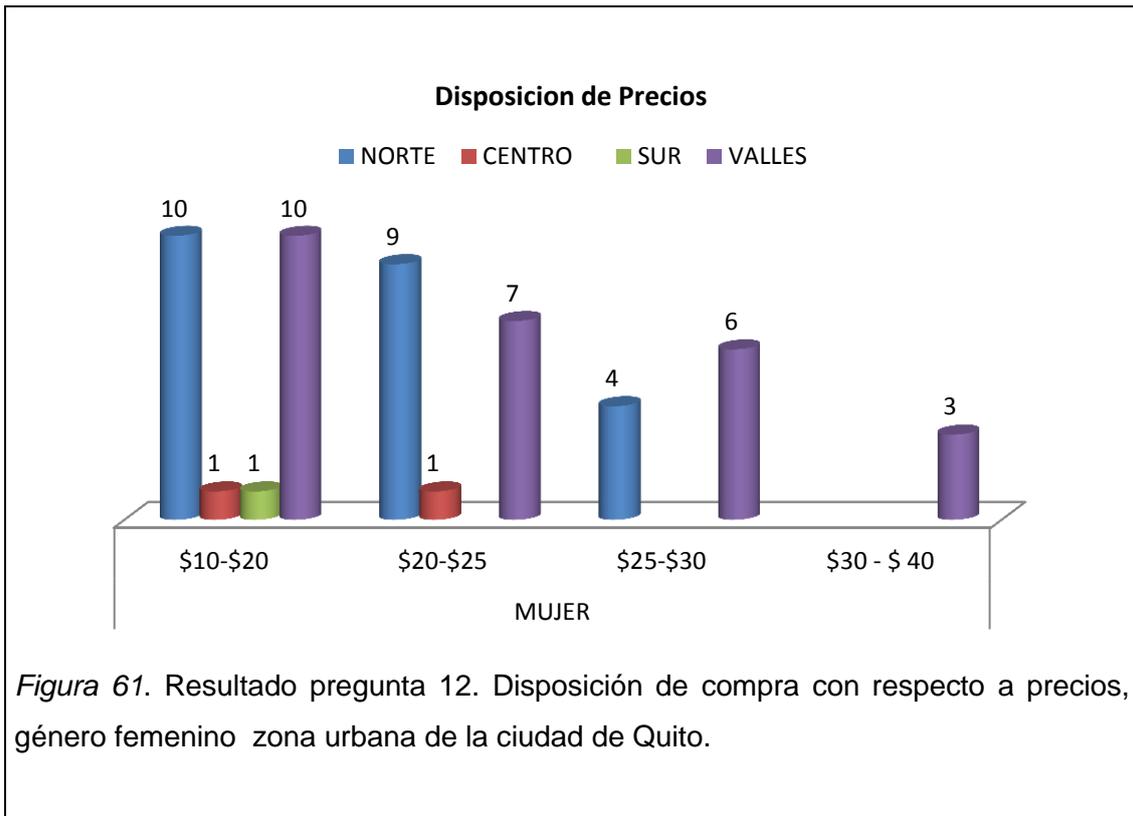
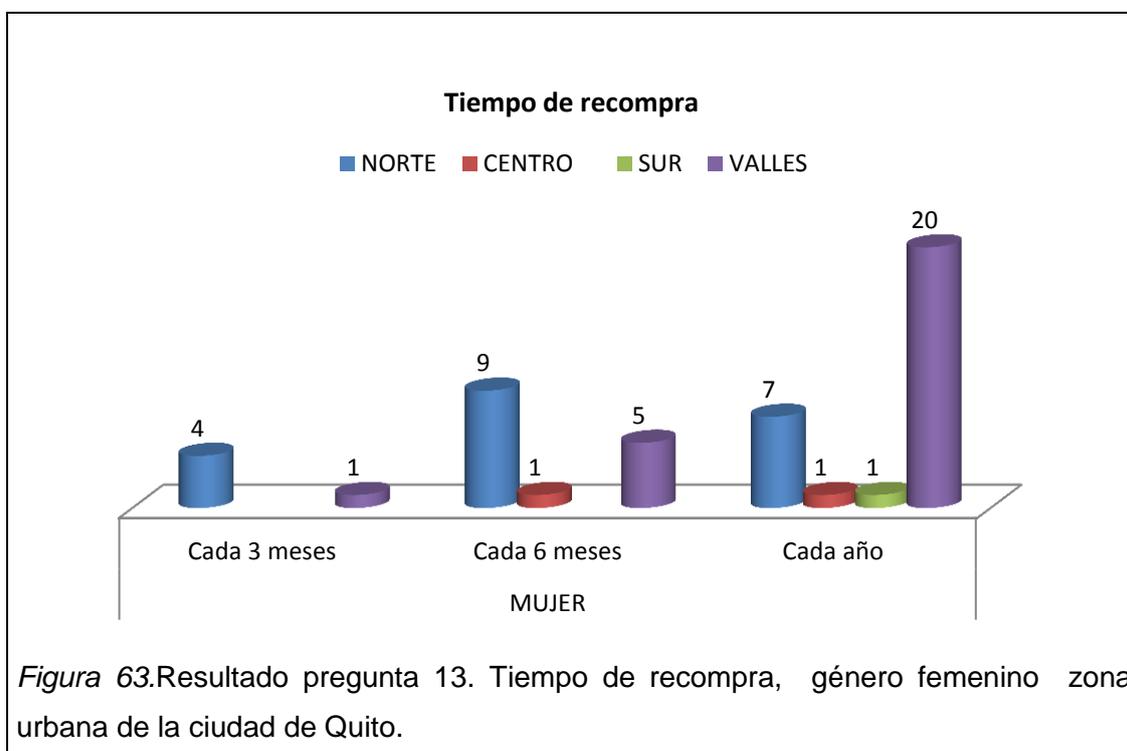


Tabla 54. Resultados Pregunta 13: sectores y género

PREGUNTA 13						
¿Cada qué tiempo compra botas de goma?						
SECTOR	MUJER			HOMBRE		
	Cada meses	3 Cada meses	6 Cada año	Cada meses	3 Cada mese	6 Cada año
NORTE	4	9	7	5	6	9
CENTRO		1	1		1	1
SUR			1			1
VALLES	1	5	20	3	6	11
TOTAL	5	15	29	13	22	22

La frecuencia de recompra se encuentra entre el año y cada 6 meses dependiendo del género, que variaría con respecto al uso que estos dan a las botas de goma. Ver figura 64 y 65



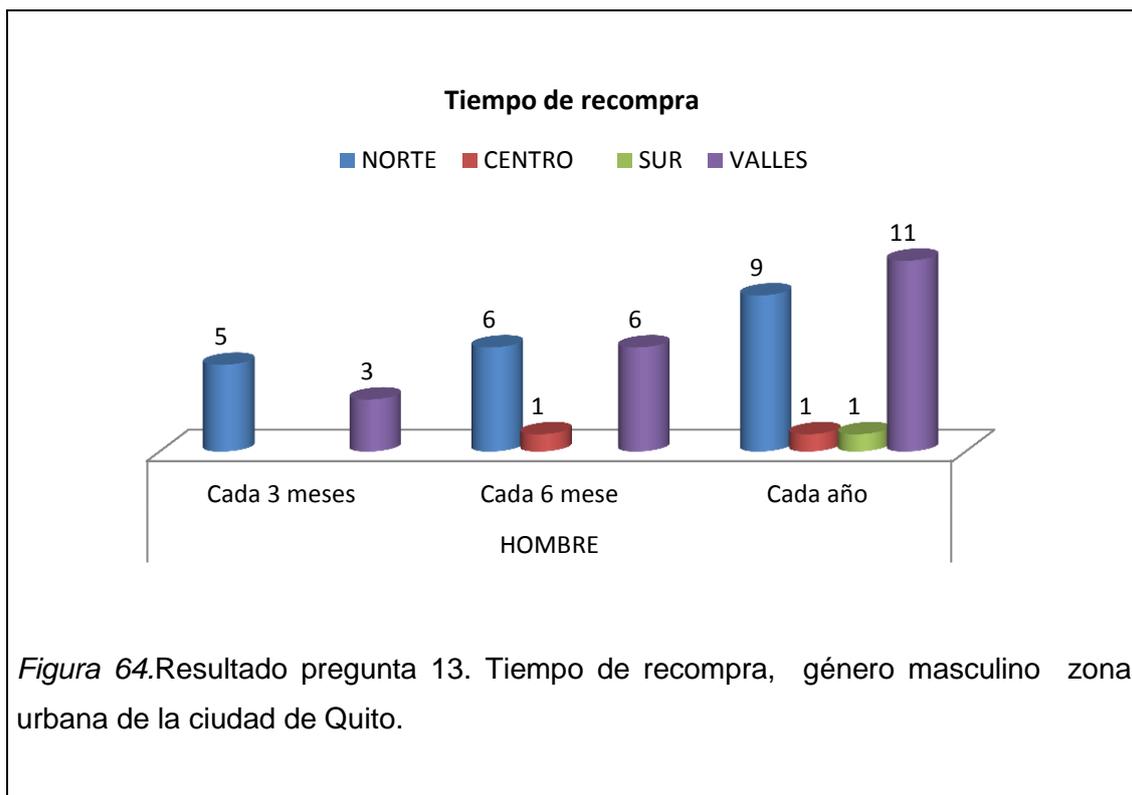
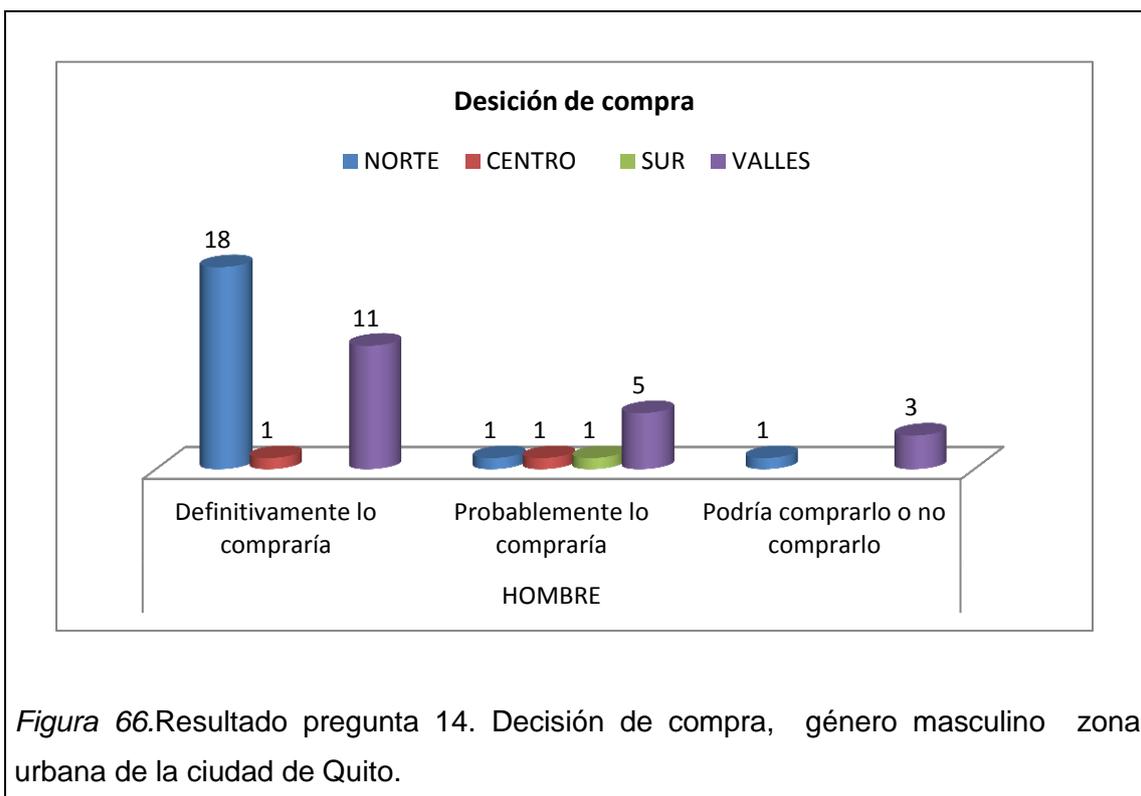
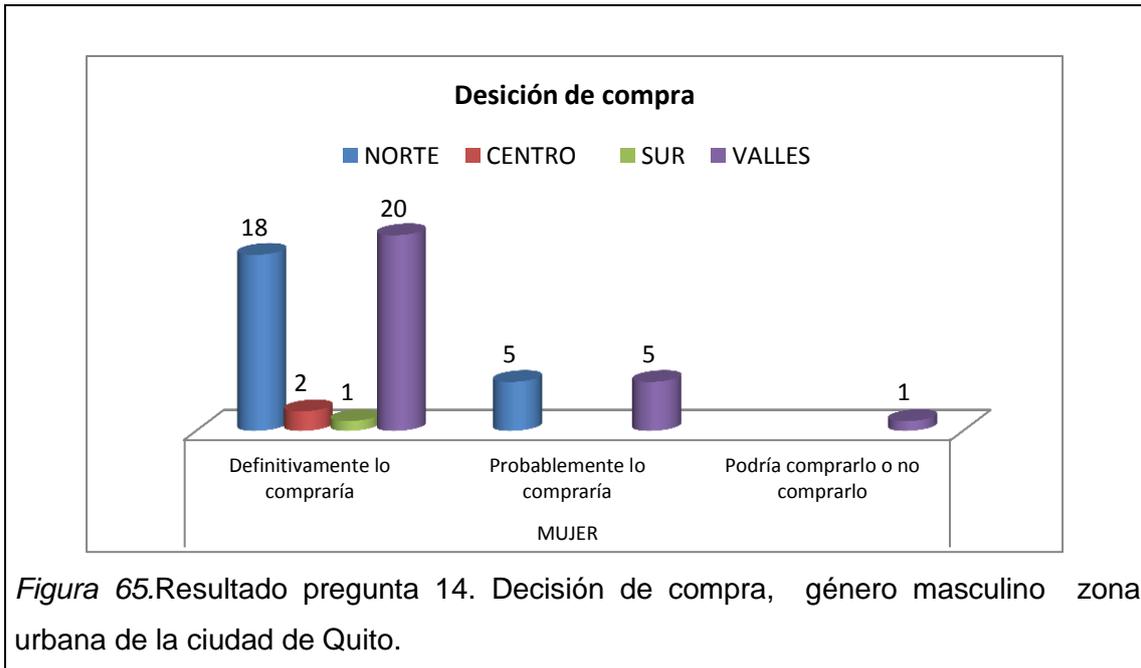


Tabla 55. Resultados Pregunta 13: sectores y género

PREGUNTA 14						
¿Cuál de estas expresiones describe mejor que tan interesado estaría usted en comprar este producto?						
SECTOR	MUJER			HOMBRE		
	Definitivamente e lo compraría	Probablemente e lo compraría	Podría comprarlo o no comprarlo	Definitivamente e lo compraría	Probablemente e lo compraría	Podría comprarlo o no comprarlo
NORTE	18	5		18	1	1
CENTRO	2			1	1	
SUR	1				1	
VALLES	20	5	1	11	5	3
TOTAL	41	10	1	30	8	4

Existe un interés y aceptación por el nuevo producto a ser lanzado. Ver figura 66 y 67



Conclusiones Generales de Encuesta

Satisfacción del mercado

La experiencia del mercado en cuanto al uso de botas de goma que la competencia ofrece es de 28.43% en mujeres y hombres el 26,11% que consideran que las botas ofertadas no brindan una experiencia confortable. Ver anexo 11.

La insatisfacción de la escases de modelos que pueden encontrarse en el mercado es de 32.35% insatisfacción en mujeres y el 31.67% de insatisfacción en hombres, del total de los encuestados. Ver anexo 11.

En tanto la insatisfacción por zonas representa 45% en la zona rural y en la zona urbana de 27%, que se encuentran asociados con el porcentaje de compra de ambos segmentos de mercado. Ver Anexo 11.

Disposición de Compra

La disposición de compra que dio como resultado aplicando la encuesta es la siguiente: En la zona Rural existe una aceptación al nuevo producto en un 71% incluyendo el género femenino y masculino, en la zona urbana la aceptación del nuevo producto es de 38%, entre los géneros femenino y masculino, en relación al total de la muestra seleccionada. Ver anexo 12.

En cuanto al estilo de botas de goma tanto en el segmento masculino y femenino, los estilos que el mercado demanda son botines y botas planas en ambos segmentos de mercado, entre las edades de 15 en adelante. Ver anexo 13.

2.7 Conclusiones de la Investigación

Utilizado las herramientas como entrevistas con expertos, grupos de enfoque, encuestas se encontraron las siguientes conclusiones:

Existe un entorno favorable para la implantación de una fábrica productora de botas de goma en cuanto existen salvaguardas impuestas por el gobierno ecuatoriano que protege e impulsa el desarrollo de la industria del calzado.

La percepción que las personas tienen acerca de las botas de goma y uso que estas dan, es para trabajos pesados, para campamentos o de uso exclusivo para trabajo de campo. Las personas que usan con mayor frecuencia son las del segmento rural, tomando los resultados de las encuestas como de la entrevista con la señora Diana Aguirre distribuidora de Pica.

No existe un abastecimiento adecuado de nuevos diseños, estilos de botas de goma en el mercado, resultados obtenidos en los grupos de enfoque como en las encuestas.

El modelo más utilizado en el mercado es una bota sencilla de color negro y de material de PVC.

Las tallas más usadas por mujeres son 36 a 38 y de hombres de la 38 a la 40, fueron los resultados obtenidos de entrevista con expertos, por lo cual se deberá tomar en cuenta para la fabricación de botas en este rango de tallas.

La marca que se encuentra posicionada en el mercado es la marca siete vidas por el enfoque de durabilidad que este tiene para sus clientes, resultados obtenidos de la entrevista con expertos y las encuestas efectuadas.

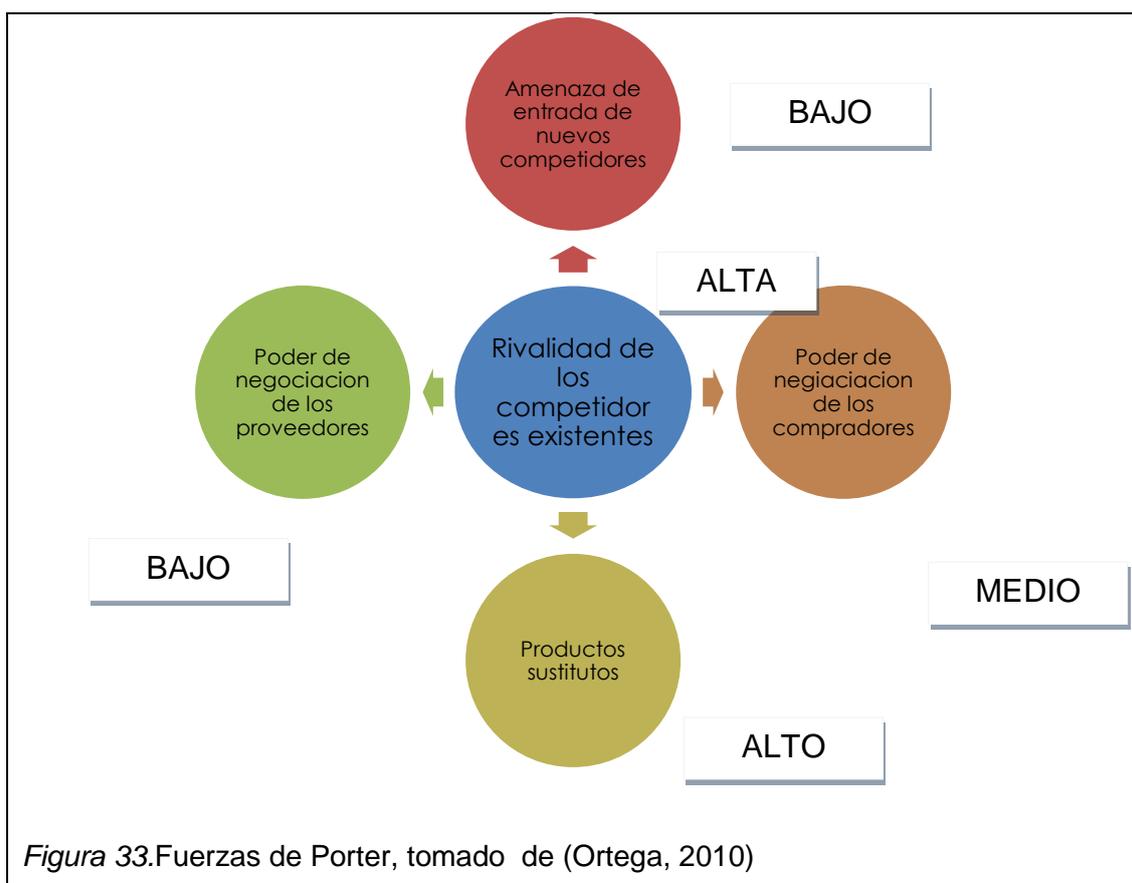
Los canales de distribución de preferencia de los clientes son centros comerciales, supermercados y ferreterías.

Los precios referenciales que se encuentran dispuestos a pagar los clientes son es de 10 a 20 dólares y 20 a 25 en ambos segmentos de mercado.

Las personas están dispuestas a usar botas de goma con más frecuencia en la temporada de invierno y los días de lluvia los resultados obtenidos en la entrevista con expertos y encuestas.

2.8 Fuerzas de Porter

El análisis de las fuerzas de Porter nos permitirá conocer acerca de los “factores que influyen en la estrategia competitiva de la empresa que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o algún segmento de éste”. Ver figura 33. (Ortega, 2010)



Rivalidad de competidores

En la ciudad de Quito se encuentran en el mercado un número limitado de marcas de botas de goma bien establecidas, las cuales ofrecen botas tradicionales y pocas han diversificado sus productos, siendo de exclusividad para un segmento limitado de clientes

Los actuales productores tienen establecidos sus canales de distribución propios y en centros comerciales, supermercados de gran concurrencia su posicionamiento es alto, su conocimiento del mercado es amplio; en cambio no están cubriendo adecuadamente el mercado.

Por estos motivos se puede definir que la amenaza de la rivalidad de los competidores de la industria es alta.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

En el mercado nacional la fabricación y comercialización de botas de goma es escasa y poco explotada, ya que los productos existentes no satisfacen las necesidades de los consumidores. Los nuevos competidores no conocen de todos los alcances y requerimientos tecnológicos para la obtención de botas de goma que se encuentren a la vanguardia de la moda apta para el consumo nacional e internacional.

La entrada de nuevos competidores se ve; además, limitada por la inversión inicial del proyecto alta y las salvaguardas impuestas por el Gobierno para el calzado en general.

Por lo cual se puede concluir que la amenaza para el posible negocio es baja.

Poder de negociación de los compradores

Dentro del mercado se abarcarán los sectores urbano y rural de la ciudad de Quito; por lo cual se tratarán las necesidades individuales de que cada sector, que se encuentra con una amplia gama de clientes.

Dado que las necesidades a satisfacer son distintas, permite establecer estrategias diferentes de mercadeo en cada segmento.

En los clientes mayoristas, como supermercados, estos son canales de distribución naturales de la competencia y existe una gran variedad de productos que suplen las necesidades de los futuros clientes de la empresa.

Por, lo expuesto, esta fuerza de la competencia, en términos generales, tiene un poder medio.

Poder de negociación de los proveedores

En cuanto al poder de negociación de los proveedores de materia prima, en el Ecuador para la fabricación de botas de goma, es bajo dado que “no existen aranceles para la importación de materia prima en poliuretano o polímeros, solo debiendo cancelar el IVA y el FDI.” (CAE, Arancel Nacional Integrado, 2012)

“Los lugares para la importación de materia prima son Colombia, Brasil, Estados Unidos, Italia, Alemania los primeros abastecedores de esta materia prima al Ecuador”. (BCE, 2012)

Por lo cual el poder de negociación de los proveedores, es bajo.

Productos sustitutos

En la ciudad de Quito se encuentra una gran variedad de productos sustitutos en el mercado del calzado; existe como por ejemplo calzado para hombre

deportivo, de trabajo, casual, ortopédico y para mujeres estilos como por ejemplo muelles, de taco, bailarinas, botas, calzado casual, plataformas, zapatos ortopédicos que logran satisfacer las necesidades de calzado y protección; Por ello la amenaza de es alta.

2.9 La evaluación del mercado en desarrollo

Del análisis se desprende que en la ciudad de Quito existe un mercado potencial de consumo de botas de goma en los segmentos rurales y urbanos. Esta demanda encierra una necesidad insatisfecha en cuanto a la comodidad, diseño y estilo que ofrecen la actual competencia. Por lo cual se deberá hacer evaluaciones constantes para la satisfacción del cliente, mantener una política constante de capacitación al personal para atención al cliente y de esta manera mantener la satisfacción del futuro cliente

Capítulo III. El Plan de Marketing

En el presente capítulo se analizará el mercado, la competencia, fortalezas oportunidades del producto, logrando diseñar e implementar estrategias de marketing que permita llegar al cliente meta y cumplir con los objetivos de rentabilidad en base a las ventas de la empresa.

3.1. Objetivos y metas

- Definir un análisis de la condición general del mercado, de la competencia y de empresa.
- Posicionar el producto en la mente del consumidor, bajo conceptos de satisfacción, de protección, durabilidad y permeabilidad en el uso de botas de goma con la marca “*Rubber Boots*”.
- Conocer la conducta del consumidor frente al producto.
- Plantear un marketing mix para la empresa “*Rubber Boots*”, permitiendo llegar a cumplir con los objetivos para este plan de negocios.
- Definir la táctica de ventas a emplearse.

3.2. Análisis de la situación

3.2.1. Condición general del mercado

El mercado del calzado ha tenido un importante crecimiento gracias a las protecciones que se han dado impidiendo el ingreso de calzado extranjero, fortaleciendo así a la industria del calzado ecuatoriano lográndose que el “producto nacional crezca en el 70%” ,acompañado por una campaña que impulsa el consumo de productos hechos en el Ecuador. (Expreso, 2010)

Esto ha permitido que la industria del calzado fortalezca sus procesos internos, implementando nueva tecnología en ellos para lograr posicionarse en el mercado nacional.

Los clientes en el mercado ecuatoriano presentan una diversidad de preferencias, por modelos y estilos en botas de goma existentes en el mercado de quiteño, según la investigación de mercados efectuada. Las botas de goma con estilos, diseños y modelos no tradicionales, en la gran mayoría de los consumidores no son conocidos o no se usa como prenda de vestir en época invernal, ya que este tipo de botas se encuentra posicionado en la mente del consumidor como calzado de trabajo o de campo.

La implantación de una fábrica de este tipo, en la ciudad de Quito es un negocio nuevo en la elaboración de botas no convencionales, que busca explotar de manera adecuada el mercado que se tiene.

3.2.2. Condición de la competencia

Las empresas ecuatorianas dedicadas a la producción de botas de goma en la ciudad de Quito, tienen principalmente, botas de goma tradicional y como producto alternativo, de goma con diseños y colores diferentes a los ofrecidos. “Estas empresas se encuentran ubicadas en las ciudades de Guayaquil, Ambato”. (Compañías, 2011)

Actualmente, las empresas líderes en el mercado de producción de botas de goma son Plásticos Industriales C.A. PICA, Plasticaucho, encontrándose dentro de las 400 empresas más importantes del Ecuador con “ingresos de 73,49 millones de dólares y 95,37 millones de dólares independientemente en el 2010”. Estas empresas presentan diversidad en sus operaciones siendo la empresa Plasticaucho la que tiene más vinculación a la industria del calzado. (Ekos, 2011).

3.2.3 Condición de la empresa, su posición y posicionamiento

Las botas de goma en el mercado actual se encuentran posicionadas como; artículos de modelos sencillos y de precios razonables, se enfocan al segmento rural de trabajadores de fábrica y de campo, debido a la durabilidad y protección que estas ofrecen para realizar diferentes actividades.

La empresa siendo una empresa nueva en el mercado quiere ingresar al mercado de Quito, con un nuevo concepto de producto de durabilidad, flexibilidad y confort para la protección de las eventualidades climáticas y otras actividades.

3.2.3.1 Identificación de posibles ventajas competitivas

El actual mercado promueve el uso de botas de PVC, pesadas y que en bajas temperaturas pasa el frío y en el verano los pies sudan.

Rubber Boots tiene la propuesta de ingresar en el mercado con botas elaboradas a base de PU, material que permite generar experiencias agradables en el uso de botas de goma.

“Las botas de PU permiten, a diferencia de las tradicionales de PVC, mantener a los pies calientes en invierno y evita que sudoración excesiva de los pies, además brindan flexibilidad al realizar cualquier actividad y mayor durabilidad.” (Bekina, 2009).

Por lo que, las nuevas Rubber Boots permitirá abastecer y satisfacer las necesidades del segmento rural y urbano en la ciudad de Quito, brindando comodidad, protección y estilo, a un precio diferente.

3.2.3.2 Estrategia general de posicionamiento

En la ciudad de Quito, donde están botas tradicionales de PVC, con escasos modelos y diseños, Rubber Boots trabajará en la estrategia de posicionamiento “*Mas por más*” y una estrategia en el segmento urbano y rural. (Kotler P. , 2008)

Segmento urbano

Rubber Boots ofrecerá a este segmento del mercado botas elaboradas de PU, material de alta calidad que permitirá brindar a los clientes nuevas experiencias de comodidad, flexibilidad, diseño y estilo en el uso de botas de goma a un precio ligeramente mayor que la competencia, a fin de darle un concepto de diferenciación.

Para el segmento urbano se elaboraran bota con diseños innovadores que se encuentren a la tendencia de la moda y preferencia de los consumidores, abasteciendo al mercado de nuevas colecciones para cada temporada.

Segmento rural

Rubber Boots generará condiciones de trabajo agradables y seguros, con botas de PU, de diseños sencillos y colores básicos, con mayor refuerzo en las plantillas para brindar protección en las diferentes actividades que desarrolla este segmento, a un precio igual que la competencia, dado el nivel de este segmento.

3.2.3.3 Desarrollo de la declaración de posicionamiento.

Segmento urbano

Para el segmento urbano con necesidad de protección de los factores climáticos de la ciudad de Quito, Rubber Boots es la solución con botas de goma cómoda, flexible con estilos y diseños propios, para ser usadas en el transcurso del día.

Segmento rural

Para trabajadores de industria, fábrica, talleres, campesinos y obreros, consumidores que buscan alta durabilidad y protección, Rubber Boots proporcionará botas de diseños y estilos sencillos, flexibles y livianos que permitan dar un ambiente confortable de trabajo con la protección y durabilidad de siempre.

3.3 Problemas y oportunidades

A continuación se detallaran los problemas y oportunidades que se encontraron en la presente investigación. Ver Tabla 55.

Tabla 56. Oportunidades y problemas

Oportunidades	Problemas
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos estilos y diseños de botas. • Innovación del tipo de materia prima. • Implementación de nueva tecnología para la elaboración de nuevos diseños y estilos botas de goma. • Estaciones climáticas de lluvias predominantes en la ciudad de Quito 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos elevados para la implementación nuevos diseños de botas. • Nueva competencia. • Falta de experiencia en el mercado del calzado.

3.4. Estrategia de marketing global.

La estrategia global de marketing se centrará, en la estrategia genérica de diferenciación de Kotler, ya que nos permitirá satisfacer las necesidades individuales de cada segmento de mercado.

Los conceptos de originalidad, innovación tecnológica, estarán presentes como fuente de diferenciación de la competencia, para lograr fidelidad de los futuros clientes, reduciendo las posibles amenazas que se pueda presentar en el mercado.

3.5. Estrategias del producto.

Niveles del producto

Las Rubber Boots como nivel básico del producto será vista por el consumidor, como botas de uso para protección de los factores climáticos y como herramienta para realizar actividades de trabajos en fábrica, talleres, de campo, brindando comodidad, estilo adaptándose a las necesidades de los segmentos urbanos y rurales.

Como un producto real son botas de goma con modelos innovadores que se ajustan a las necesidades del consumidor, elaborados con materia prima y tecnología de alta calidad que garantizan al cliente obtener un producto que brinde comodidad, flexibilidad, estatus en cualquier momento de uso.

Producto aumentado: se garantizara un servicio preventa y postventa en todos los canales de distribución, “pero que en el general comprenden créditos, ciertas garantías de compra, orientación al cliente de acuerdo a las necesidades de cada segmento y sistemas continuos de información”. (Nalca, 2012).

Clasificación del producto

De acuerdo con la clasificación del producto, Rubber Boots está clasificada como consumo en la subcategoría productos de especialidad, dados las características de diferenciación que presentarán las botas goma y la identificación que los clientes darán a las mismas.

Atributos del producto

Rubber Boots logrará crear satisfacción y valor en los clientes, a través de la entrega de botas fabricadas con materia prima y maquinaria de alta calidad, obteniendo botas que brinden confort, protección, durabilidad, flexibilidad y que se encuentren a la vanguardia de la moda.

Estilo y diseños del producto

Al mercado se lanzarán los siguientes modelos de botas de goma, basándose en la investigación de mercados realizada.

1re modelo: Rubber Boots *moments*

Moments es un botín bello y glamoroso que conlleva algunos detalles, como un recubrimiento interno de nylon, y una lengüeta de piel sintética que le dará un acabado único, la lengua llevará el logotipo de la empresa para identificación del cliente con la marca. Ver Anexo 14.

A continuación se detallaran las especificaciones técnicas. Ver tabla 57

Tabla 57.Especificaciones técnicas *Moments*

Especificaciones	Detalle
Tipo de corte	Ajustado a la altura del tobillo
Material	Poliuretano (PU)
Plantilla	Acolchonadas para brindar mayor confort.
Colores	Negro, Café
Tallas	6,7,8,9
Género	femenino

2do modelo: Rubber Boots Adventure

Adventure un bota con estilo que une una tendencia moderna con la tradicional, estampada con bordes negros, recubrimiento interno de nylon para proporcionar un secado rápido, adecuado para usar este estilo chic con jeans, en días de lluvia o de aventura. Ver Anexo 15

A continuación se detallan las especificaciones técnicas. Ver tabla 58.

Tabla 58. Especificaciones técnicas *Adventure*

Especificaciones	Detalle
Tipo de corte	Alta
Material	Poliuretano (PU)
Plantilla	Acolchonadas para brindar mayor confort.
Colores	Con motivos tribales en café, negro, azul, y un borde negro.
Tallas	6,7,8,9
Género	femenino

3re modelo: Rubber boots executive.

Executive, bota de diseño elegante, casual, con un recubrimiento afelpado para proporcionar calidez en esos tiempos de lluvia, para todo tipo de ocasión permitiendo darle al consumidor estilo, comodidad, y protección. Ver Anexo 16.

A continuación se detallan las especificaciones técnicas. Ver tabla 58

Tabla 59. Especificaciones técnicas *executive*

Especificaciones	Detalle
Tipo de corte	Ajustada a la altura del tobillo.
Material	Poliuretano (PU)
Plantilla	Acolchonadas para brindar mayor confort.
Colores	Café, negro
Tallas	7,8,9,10
Género	masculino

4to modelo: Rubber Boots Stronger

Stronger bota con una resistencia y comodidad única, que será usada para fines de semana en el campo o en días de trabajo, brindando un ambiente de agradable y confortable, recubierta de nylon para un secado rápido, fácil de poner. Ver Anexo 17.

A continuación se detallan las especificaciones técnicas. Ver tabla 60.

Tabla 60. Especificaciones técnicas *stronger*

Especificaciones	Detalle
Tipo de corte	Alta con regulador ajustable
Material	Poliuretano (PU)
Plantilla	Acolchonadas para brindar mayor confort.
Colores	Negro, amarillo, blanco,
Tallas	7,8,9,10.
Género	Masculino, femenino.

Marca

La Marca Rubber Boots es elegida, debido a la relación directa que existe con lo que ofrece a sus clientes, es fresca, es la imagen que quiere mostrar a sus nuevos clientes.

Empaque

Las botas Rubber Boots estarán disponibles al consumidor en cajas en micro corrugado más cartulina, de color negro y verde, con el logotipo en el centro de la caja, en los siguientes tamaños “37cm largo, 29cm ancho, 10 cm alto”, (Mudese, 2012) , siendo una caja apta para la presentación del producto en perfecto estado. Ver Anexo 18.

Servicio al cliente

“Rubber Boots ofrecerá una amplia gama de servicios al cliente que se encuentran reflejados en los canales de distribución donde se comercializan

sus productos, entre algunos de estos encontramos: garantía, crédito concedido a los proveedores y servicios de información al cliente como revistas, pagina web propia, folletos y apoyos de un vendedor capacitado". (Nalca, 2012).

Ciclo de vida del producto

Rubber Boots es una empresa que constantemente innovará en sus modelos y tecnología, adaptándose a los cambios de la tendencia de la moda, por lo cual se encontrará en las etapas de introducción y crecimiento, se deberá tener a un segmento del mercado estudiando las tendencias de moda del calzado. (Nalca, 2012).

3.6 Estrategia de precios

Las botas de goma es un bien normal, en una competencia perfecta, por lo que si la renta del consumidor aumenta, el consumo del bien será mayor, caso contrario al disminuir la renta, el consumidor puede optar por los sustitos que oferte el mercado.

Rubber Boots, al ingresar al mercado y diferenciarse de la competencia, establecerá estrategias con un precio ligeramente superior y basándose en la investigación de mercado realizada, por lo cual empleará las estrategias recomendadas por Kotler y Armstrong (2003, págs. 375-379).

Fijación de precios basadas en el valor

En la investigación de mercados efectuada, el precio que están dispuestos a pagar el segmento urbano y rural femenino se encuentra en el rango de \$25 a \$30 y en el segmento urbano masculino es de \$20 a \$25, en el caso del segmento rural masculino es de \$10 a \$20 dólares.

Fijación de precio basados en la competencia

El precio que se establecerá deberá ser competitivo, ligeramente igual o superior al precio marcado en el mercado, ya que la calidad ofertada será distinta.

Fijación segmentada de precios

Como ya se indicó Rubber Boots se encuentra dirigida hacia los segmentos urbano y rural por lo cual, los precios serán diferentes basados en los segmentos y modelos, brindando la misma calidad en todos ellos. A continuación se fijarán los precios basados en los modelos. Ver tabla 61.

Tabla 61.Fijación de precios por modelos

Modelo	Precio
Moments	25
Adventure	15
Executive	25
Stronger	10

3.7. Estrategias publicitarias y promocionales

A corto y mediano plazo, se ejecutarán estrategias de publicidad dirigiéndose a promocionar las botas de goma, exaltando las características diferentes de las actuales, como el diseño, comodidad, material y calidad.

Rubber Boots se enfocará en desatacar las características de la materia con la que se fabricarán las botas ya que es una característica única que tendrá las mismas en cuanto en generar un ambiente confortable en cualquier clima sea frío o calor, de acuerdo al comportamiento del consumidor y a la percepción actual que tiene. Los medios en el cual se publicitarán serán página web de la empresa, redes sociales, revistas propias, según lo demanda la investigación de mercados.

En las estrategias de promoción para ingresar al mercado, se define:

Impulsar la imagen “Mucho mejor si es hecho en Ecuador”.

Entre las promociones que impulsará la empresa será “Compra nuestra marca y llévate uno de la competencia”, el cual tiene como objetivo que el cliente compare los beneficios que brinda este frente a la competencia.

Para las zonas urbanas y rurales se utilizarán las siguientes estrategias:

Zona Urbana

Dado que la zona urbana, se encuentra menos atacada por la competencia, se invertirá en estrategias de posicionamiento, logrando llegar a los futuros clientes con ideas de nuevas experiencias para el uso de botas de goma. (Reeve, 2011)

Zona Rural.

La estrategia de publicidad que se aplicará en esta zona es la “Estrategia comparativa” y la estrategia de posicionamiento es de “Ir contra el líder”, dado que la competencia se ha enfocado en esta zona ofreciendo botas de PVC para realizar trabajo pesado. El objetivo principal es la comparación de los materiales y beneficios que el PU (Poliuretano), ofrece frente al material tradicional. (Reeve)

3.8 Estrategia sobre la distribución

Entre los canales de distribución que la empresa utilizará, se tiene:

Para llegar al consumidor final se optará por un canal “fabricante, detallista, consumidor”, (Kotler A. , 2008) ya que se harán ventas a través de panelistas y llegando a través de ellos a tiendas, locales de venta de plásticos y de ahí al consumidor final. Ver Figura 68.

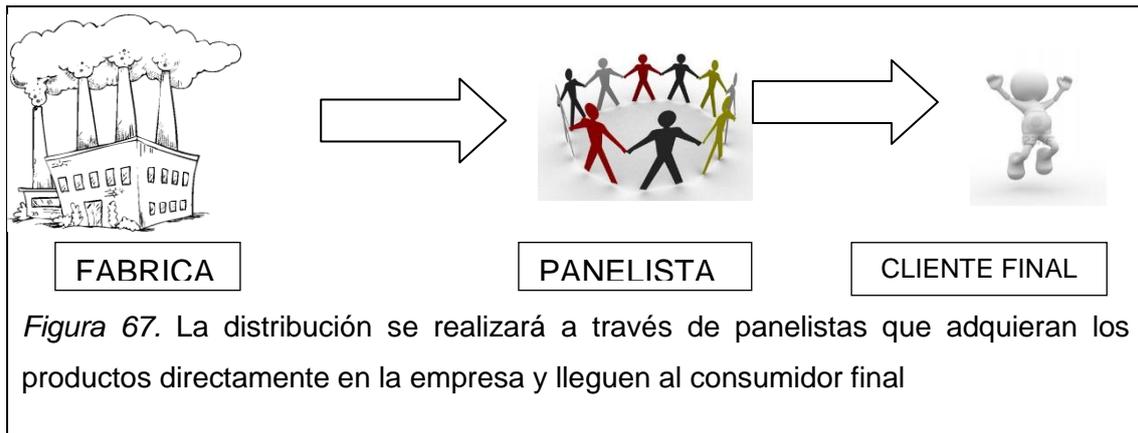


Figura 67. La distribución se realizará a través de panelistas que adquieran los productos directamente en la empresa y lleguen al consumidor final

Otro canal que usará la empresa es “fabricante mayorista, cliente final”. (Kotler A. , 2008). Siendo la venta a mayoristas como Supermaxi, Megamaxi, Ferreterías como Megakiwi, ferrisariato, tiendas de calzados como Payless, tiendas departamentales como Deprati, Etafashion. Ver figura 69.

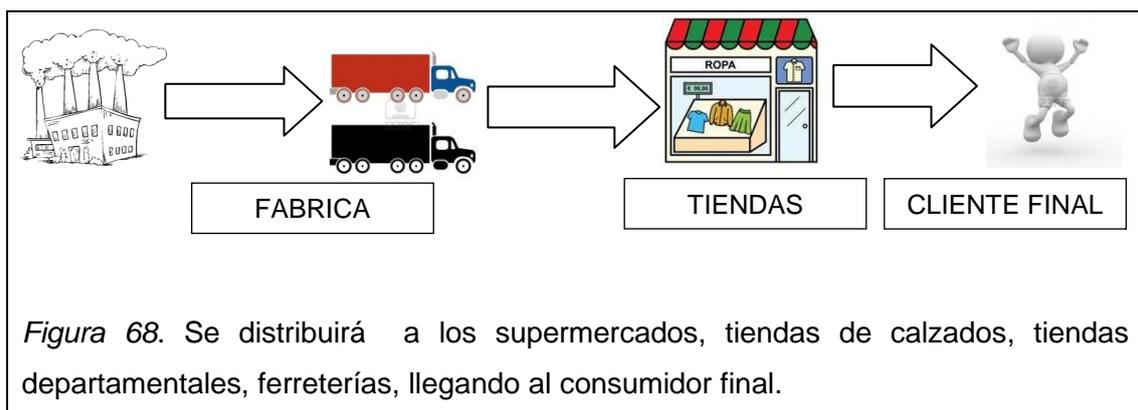


Figura 68. Se distribuirá a los supermercados, tiendas de calzados, tiendas departamentales, ferreterías, llegando al consumidor final.

El canal directo que utilizara, a través de internet para llegar al consumidor. Ver figura 70.



Figura 69. Canal de distribución fabricante, consumidor.

3.9 Táctica de ventas.

Rubber Boots contará con un jefe de ventas y jefe de diseño que monitoree las tendencias del mercado meta y el comportamiento del consumidor, permitiendo conocer cuáles son los gustos y tendencias cambiantes de la moda y brindar a los clientes un producto nuevo y de calidad cada temporada.

Se implementará en la página web sistemas que permitan interactuar con los clientes, resolviendo dudas de modelos y adquisiciones.

El personal que trabaje en ventas deberá usar cualquier modelo que Rubber Boots lance al mercado según la temporada para dar a los clientes una idea positiva del producto.

Por temporada se realizarán campañas en las cuales se regale modelos de Botas a chicos universitarios para publicitar el producto de nueva temporada.

3.10 Estrategia de Ventas

La estrategia de ventas que la empresa usará en los canales de distribución será la de Empuje, dado que es un nuevo producto a ser lanzado al mercado y se necesita de una fuerza de ventas mucho mayor, para que el porcentaje de ventas proyectadas sean óptimas. (Monografías, 2011).

Para los canales de distribución se aplicara la "Estrategia de Distribución Intensiva", en vista que la competencia tiene varios sitios de distribución a nivel nacional. (Scrib, 2010)

3.11. Políticas de servicio y garantías.

Brindar un servicio eficaz y eficiente será una prioridad para Rubber Boots diferenciarse de la competencia, ya que permitirá satisfacer las necesidad del consumidor oportunamente y logrando posicionarse en la mente del mismo, para lo cual Rubber Boots contará con talento humano calificado para atender a los clientes.

Para cumplir lo propuesto en este capítulo, se contará con las siguientes herramientas para garantizar un buen servicio y garantías del mismo.

Monitorear a través de encuestas, vía internet, llamadas telefónicas acerca de la satisfacción de los distribuidores y consumidores finales.

Capacitar al personal semestralmente para atención al cliente, acerca de los objetivos a corto y largo plazo de la empresa, de las tendencias y comportamiento del consumidor, de las nuevas colecciones y especificaciones técnicas de las botas. Esto permitirá a los empleados ser más proactivos y solucionar problemas con mayor eficiencia.

Cambio por nueva mercadería, si se encontrase defectos, por el mismo modelo en el lapso de la estancia de la colección, esta garantía caducaría al cambio de una nueva colección.

3.11 Ejecución

La ejecución del plan de marketing se ajustará a lo planteado en este capítulo. Siendo una empresa publicitaria será encargada por la empresa, a la que se recurrirá cuando sea necesario y especialmente al lanzamiento de la nueva temporada.

3.12 Control

Para evaluar la ejecución de las estrategias a efectuarse se deberá analizar el costo beneficio de cada una de ellas, para conocer si la inversión realizada es adecuada para cada uno de los segmentos y los resultados deseados logran cumplir los objetivos de la empresa.

Para monitorear el cumplimiento de lo planteado, se realizara periódicamente encuestas para conocer la satisfacción del producto, lo que nos permitirá saber si las estrategias fueron efectivas.

Se ha preparado en modelo de análisis de riesgos, para el plan financiero, el mismo que será evaluado permanentemente durante la ejecución

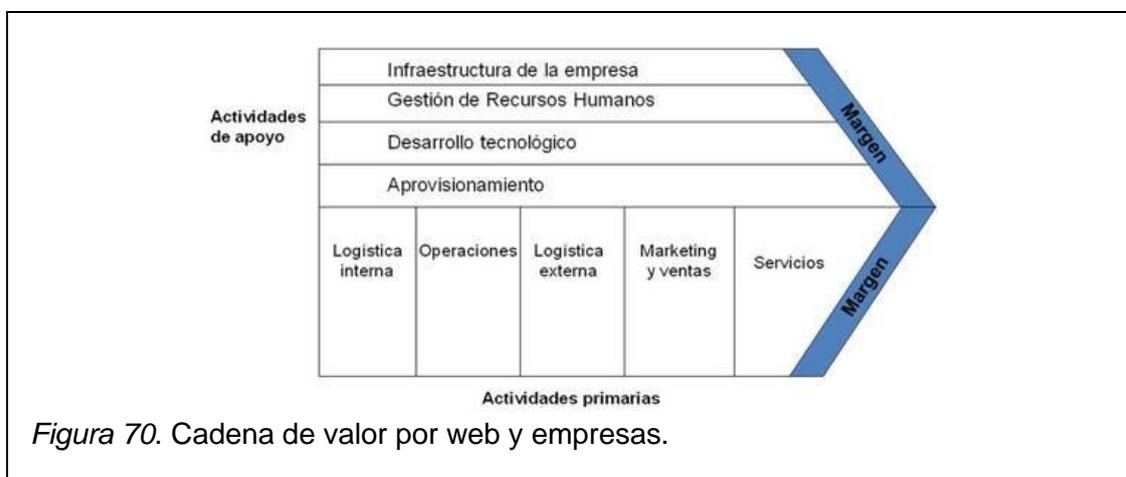
Capítulo IV. Plan de fabricación y operación

En este capítulo se determinará la cadena de valor de la empresa Rubber Boots , el ciclo operativo que permita cumplir con las especificaciones precisas de cada modelo a fabricar; de igual forma, se evaluará la determinación del tamaño de la planta, ubicación geográfica, disposiciones legales y regulaciones, este análisis ayudará a Rubber Boots a generar una ventaja competitiva de diferenciación de la competencia.

4.1 Cadena de valor

La cadena de valor se define como “una serie de departamentos que realizan actividades que crean valor al diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar los productos de la empresa” (Kloter, 2008, pág. 46).

Según la cadena de valor propuesta por Porter (Empresas, 2012)) existen actividades primarias y actividades de apoyo, las que aportan a generar un producto de calidad. “Las actividades primarias implicadas en la creación física del producto y venta, mientras que las actividades de apoyo, respaldan a las actividades de primarias proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa” (Empresas, 2012).Ver. Figura 71.



Actividades de apoyo

Activo Fijos

La empresa con personal capacitado en las áreas de “administración, planeación, finanzas contabilidad que permitan el buen desempeño de la empresa y respalden al trabajo de la cadena de valor” (Hitt)

Gestión de recursos humanos

El personal que se contratará será de un nivel medio de educación, con experiencia en la industria del calzado, o en el manejo de maquinaria de calzado. Se contratará al personal administrativo y operativo enfocándose en ofrecer estabilidad laboral, para que la empresa brinde productos de calidad basada en el mejoramiento continuo de los procesos.

La capacitación del personal de ventas se enfatizará en la atención al cliente, con la finalidad de satisfacer las necesidades y llegar a establecer lazos de fidelidad. Además recibirá cursos de capacitación acerca de los nuevos modelos que se lancen y las especificaciones técnicas que se desea destacar para sus compradores.

La capacitación para el personal operativo, tomará importancia en el buen manejo de la maquinaria y el conocimiento de todos los procesos de producción para obtener un producto de calidad con el menor grado posible de fallas.

Desarrollo tecnológico

La adquisición de maquinaria que permita optimizar los tiempos de producción y obtener un producto de calidad, será la prioridad de la empresa.

Implementar en la empresa sistemas que permitan controlar la satisfacción del cliente, para conocer acerca de sus gustos y preferencias, con la finalidad de buscar nuevos modelos que suplan las nuevas necesidades emergentes.

Implementar en el área de contabilidad un sistema que sirva de ayuda y control del rendimiento de esta área de la empresa.

Abastecimiento

Lograr una buena alianza con los proveedores de materia prima, logrando beneficios en tiempos de entrega y calidad de la misma.

Actividades primarias.

Logística de entrada

“Dentro de esta, se encuentran las actividades como recibir, almacenar y distribuir los insumos para cada tipo de producto”, las mismas que se van a efectuar como se describe a continuación (Hitt).

1. Compra de insumos

La compra de insumos de los productos se traerá de china por los precios competitivos que estos nos pueden ofrecer.

Proveedores de PU

Proveedores de forros con diseños

Proveedores de insumos requeridos para la mezcla de PU

2. Transporte

Se contratará un despachador de aduana para la materia prima e insumos,, ya que el tipo de negociación que los proveedores ofrecen en FOB.

Inventario

Antes de ingresar el inventario al sistema contable establecido por la empresa se deberá controlar acerca de la calidad de la materia prima e insumos adquiridos y si se encuentra alguna novedad comunicar al proveedor responsable.

Almacenamiento

Se almacenara la materia prima en una bodega establecida en las instalaciones de la empresa adecuada para lograr el mantenimiento óptimo de la misma.

Operaciones

“Las actividades necesarias para que los insumos proporcionados por la logística interna sean convertidos en producto final.” (Hit, 2007, pp. 90-91). Las actividades que intervengan en la elaboración de las botas de goma variarán dependiendo del modelo que se fabrique, la maquinaria que se usara es una maquina inyectora de PU, TPU, especializada en la fabricación de botas de goma (Ver Anexo 19)

Fabricación de los modelos.

Modelo Moments

Para la elaboración del modelo moments se realizarán en los siguientes pasos.

Diseño de la bota

Colocar los moldes según el modelo indicado y tallas.

Colocar el nylon para el recubrimiento interno de la bota en el molde.

Colocación de las burbujas de PU en la maquinaria de inyección.

Inicio del proceso de Inyección del PU, en el carrusel.

Enfriamiento.

Costura de lengüeta sintética afuera de la inyectora.

Modelo Adventure

Para la elaboración del modelo adventure se realizarán los siguientes pasos.

Diseño de la bota

Colocar los moldes según el modelo indicado y tallas.

Colocar el nylon estampando para el recubrimiento interno de la bota en el molde.

Colocación de las burbujas de PU en la maquinaria de inyección.

Inicio del proceso de inyección del PU en el carrusel.

Enfriamiento.

Modelo Executive

Para la elaboración del modelo adventure se aplicarán los siguientes pasos.

Diseño de la bota

Colocar los moldes según el modelo indicado y tallas.

Colocar el nylon estampando para el recubrimiento interno de la bota en el molde.

Colocación de las burbujas de PU en la maquinaria de inyección.

Inicio del Proceso de Inyección del PU en el carrusel.

Enfriamiento.

Costura manual del recubrimiento interno afelpado.

Modelo Stronger

Para la elaboración del modelo adventure se efectuarán los siguientes pasos.

- Diseño de la bota
- Colocar los moldes según el modelo indicado y tallas.
- Colocar el nylon para el recubrimiento interno de la bota en el molde.
- Colocación de las burbujas de PU en la maquinaria de inyección.
- Inicio del proceso de inyección del PU en el carrusel.
- Enfriamiento.

Logística Externa

Inspección de calidad del producto

El inspector de calidad realizará el control de los lotes producidos para evitar lotes fallos en el ciclo de operación calidad de producto, basada en las especificaciones de cada modelo a fabricar.

Etiquetado y empaque del producto.

Cuando el producto pase las medidas de calidad, se colocará la etiqueta predeterminada según el modelo elaborado, y empacaran las botas en las cajas en las cuales se encontrarán las especificaciones de logo de la marca, talla de calzado y modelo.

Logística externa.

“Actividades relacionadas para almacenar los productos finales y distribuirlos a los clientes.” (Hit, 2007, pp. 90-91).

Las botas serán almacenadas en la bodega de producto terminado, para luego ser despachada según el tipo de cliente.

Marketing y ventas

Se efectuarán publicidad en la página web de la empresa para cada tipo de cliente, catálogos de acuerdo a la colección que se lance al mercado, con espacios en los cuales se permita que los clientes puedan dejar sus comentarios o dudas acerca de cada producto.

Las redes sociales serán una herramienta importante de publicidad para la empresa, dado los resultados de la investigación de mercados.

Las promociones a utilizar dependerán de las temporadas y las necesidades de la empresa

Servicio

El servicio estará a cargo de personal capacitado que brinden una atención de calidad a los clientes y promocionen información necesaria acerca de los beneficios que cada modelo ofrece, dar sugerencias dependiendo del segmento de mercado al que se dirija y especialmente lograr con el cliente un ambiente de cordialidad para que este regrese.

La mezcla de las actividades de apoyo y primarias permitirá a la empresa lograr obtener productos de calidad, que permitan diferenciarse de la competencia.

4.2 Escala estratégica.

Para que la empresa pueda cumplir sus objetivos, es necesario que con el paso del tiempo pueda adquirir capacidades necesarias para generar una ventaja competitiva frente a sus competidores.

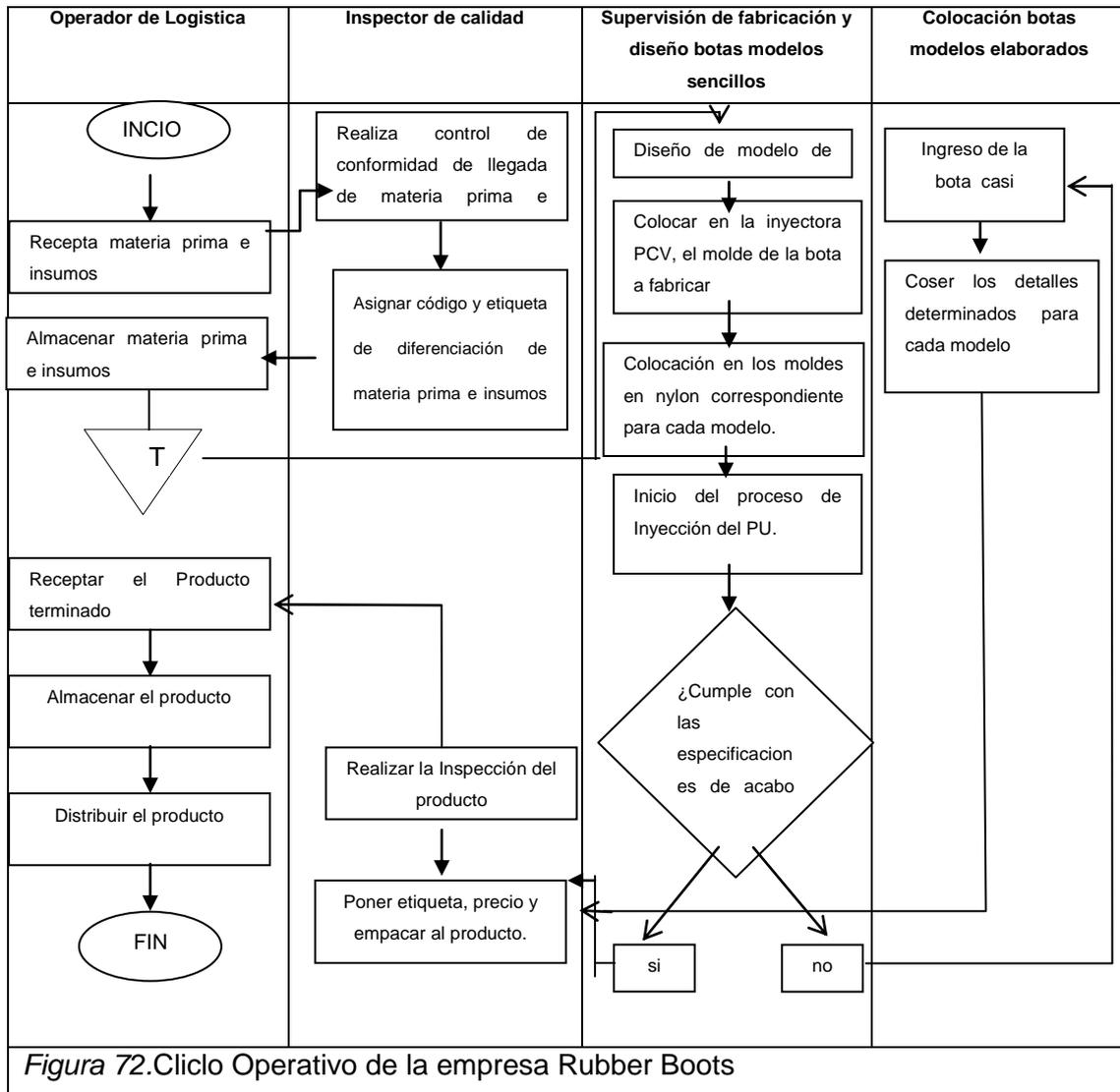
La empresa se destacará por la entrega de un producto de calidad que se encuentre a la vanguardia de la moda, cuidando crean ambiente de confort, flexibilidad, durabilidad y protección en cada momento, a través del mejoramiento continuo de sus procesos de producción.

Con la finalidad de identificar las capacidades necesarias y medidas necesarias para cumplir los objetivos estratégicos se establecerá la estratégica que va desde el 2012 hasta el 2016, debido al entorno externo que pueda afectar al proyecto. Ver Figura 72.

4.3 Ciclo Operativo

El ciclo operativo de la empresa Rubber Boots será por lotes dado que se utiliza equipo para uso general, ya que no está especializado en la fabricación de un solo modelo. “En consecuencia se tendrá mano de obra sumamente especializada y flexible en su capacidad para hacer botas de diferente modelo y estilo.” (Giován, 2006)

El ciclo por lotes nos permitirá a la empresa adaptarse a las distintas cantidades de pedidos de los clientes por modelos que Rubber Boots ofrece. Ver figura 73.



4.4. El personal operativo

Rubber Boots contará con personal que se alinee a las políticas de servicio y de calidad del producto que la empresa desea, además, será apto para la fabricación de distintos modelos que se lancen al mercado.

La distribución del personal operativo se detalla a continuación.

Guardias de seguridad y limpieza

Se contratará dos personas de seguridad. (Compañía de seguridad).

Para efectuar la limpieza se contratará dos personas que limpien las áreas de oficinas, baños, al inicio y transcurso de las actividades. (Compañía de limpieza).

Operativos.

Diez personas que se encontrará trabajando en la planta, se distribuirán de la siguiente manera. Ver tabla 62.

Tabla 62. Distribución del personal operativo

Área	Numero	Función
Diseño	2	Diseñar los modelos de botas dependiendo la colección a ser lanzada.
Maquinaria	3	Encargadas de la operación de la maquinaria
Costura	2	Encargados de agregar detalles extras a dependiendo el modelo.
Personal de empaque y etiquetado	3	Colocaran la etiqueta y empaque determinado para cada modelo.
Jefe de operaciones	1	Encargado de la inspección y control de calidad del producto en todas las estaciones.

Personal de ventas

Nueve personas se encargarán de las ventas de la empresa, cubriendo los sectores norte 2 personas, sector sur de Quito 3 personas, para cubrir los valles de Tumbaco, Cumbaya y los Chillos se destinarán 4 personas.

4.5 Determinación del tamaño de la planta

La determinación del tamaño de la planta es importante, ya que deberá ser un espacio suficiente para alojar a todos los procesos de producción y poder cumplir con la demanda del mercado actual y futura; para lo cual se tomara en cuenta el crecimiento que tendrá la empresa en los cinco años de realización del proyecto que se estima un 5%, según la investigación de mercados realizada y el crecimiento de ventas actual de la competencia. Se tendrá una capacidad ociosa en los primeros años, pero esto permitirá abastecer a la demanda futura.

Se estima que el tamaño de la planta sea de 1000 metros de terreno y una construcción de 700 metros la misma que será distribuida un 80% para el área de producción y un 20% oficinas. Ver anexo 20.

4.6 Ubicación geográfica

Para la ubicación de la planta se tomaron factores como, accesibilidad para ingreso de transporte, que no presente ninguna restricción de tránsito sea como es “pico o placa”, además que se encuentre cerca de los proveedores de materia prima e insumos. Ver Tabla 62.

Tabla 63. Ubicación Geográfica.

NECESIDADES		TABABELA		GUAMANI		CALDERON	
AMPLITUD	35%	5	1.75	7	2.45	9	3.15
ACCESO	20%	3	0.6	6	1.2	8	1.6
PRECIO BAJO	5%	2	0.1	5	0.25	8	0.4
PARQUEADERO	15%	5	0.75	7	1.05	10	1.5
SEGURIDAD	25%	8	2	7	1.75	7	1.75
TOTAL	100%		5.2		6.7		8.4

La ubicación de la planta será en el sector de Calderón, en el sector de las Industrias, dado que es de fácil accesibilidad y no presenta ninguna restricción

de tránsito, permitiendo que la empresa pueda realizar los despachos sin ningún contratiempo; además por la cercanía al nuevo aeropuerto para el despacho de materia prima e insumos que se necesitaran para la producción. Ver Anexo 21.

4.7 Facilidades y mejoras

Siendo Rubber Boots es una empresa que ingresa al mercado con el objeto de innovar y satisfacer las necesidades de sus clientes en cuanto a modelos y diseños, que la actual competencia no ofrece.

La empresa estudiara constantemente los cambios y tendencias de la moda del mercado, para lograr satisfacer las necesidades del mismo.

Se innovará en la maquinaria si la demanda del mercado lo amerita, con la introducción de los mercados de Cuenca y Guayaquil.

Rubber Boots ve como una oportunidad futura la diversificación de sus actividades con la producción de plantillas de calzado en PU.

4.8 Planes y estrategias corporativas

Para lograr optimizar los procesos de producción, lograr una mayor participación en el mercado, se deberá instalar el área de producción adecuada, administrando correctamente el capital destinado, contar con los equipos necesarios y tecnología que facilite la diferenciación de la competencia.

La elaboración de productos con estilo y diseño diferente es primordial para la empresa, por lo cual se estandarizarán los procesos de producción en todos los modelos para garantizar la calidad deseada y satisfacción del cliente.

Por último la investigación de nuevos diseños y métodos de producción que permitan incrementar la productividad de la empresa a través de sistemas que

permitan eliminar tiempos de ocio , adquirir nueva tecnología , si fuese necesario, contar con personal capacitado para operar la maquinaria de producción.

4.9 Control medio ambiental

La empresa fomentará la conciencia ambiental, en todos sus trabajadores, en cada una de las fases de producción, teniendo políticas claras en la forma de trato de los desechos que se produjese y la forma que los trabajadores se relacionan con el medio ambiente.

- **Política de orden.** Todo desecho deberá ser empacado y especificando que tipo de desecho se trata.
- **Política de la reutilización.** Tanto en materia prima que puede ser reutilizable para complementar un modelo, como el uso de hojas recicladas en las oficinas, se fomentara en los trabajadores.
- **Política del reciclaje.** Rubber Boots contara con botes de basura especificando que tipo de desecho se trate como papel, plástico, vidrio, orgánico.
- **Política del ahorro.** Existirán instalaciones sanitarias con control de agua para evitar el desperdicio, y contenedores de papel automáticos.

4.10 Disposiciones legales y regulaciones.

Rubber Boots se constituirá como una compañía de limitada, por lo cual deberá cumplir ciertos aspectos regulatorios y legales que se citan a continuación.

Para el inicio se deberá proceder con obtener un Ruc de la Empresa, la Elaboración de una minuta de constitución de sociedad, Cancelación de derechos notariales, Aprobación de la Superintendencia de Compañías, Derecho de marca aprobado por la IEPI (Instituto ecuatoriano de propiedad intelectual) (Ver Anexo 22). Permisos municipales, en los cuales se encuentra el pago de la patente y el permiso del cuerpo de

bomberos. La empresa deberá registrarse en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IEES).

La empresa se suscribirá con un capital de ciento tres mil ciento novecientos dos dólares.

Capítulo V. Equipo Administrativo

Detrás del éxito de la empresa se encuentra el equipo administrativo quienes se encargaran de la ejecución de del plan de negocios propuesto, por lo que en este capítulo se hará una reestructuración del talento humano de la empresa, se definirán las políticas de contratación, los planes de remuneración y beneficios, asesoramiento que el personal deberá tener.

5.1. Estructura organizacional

“La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización” (Coulter, 2010, págs. 184-185), Rubber Boots presentará la siguiente estructura organizacional Ver Figura 74.

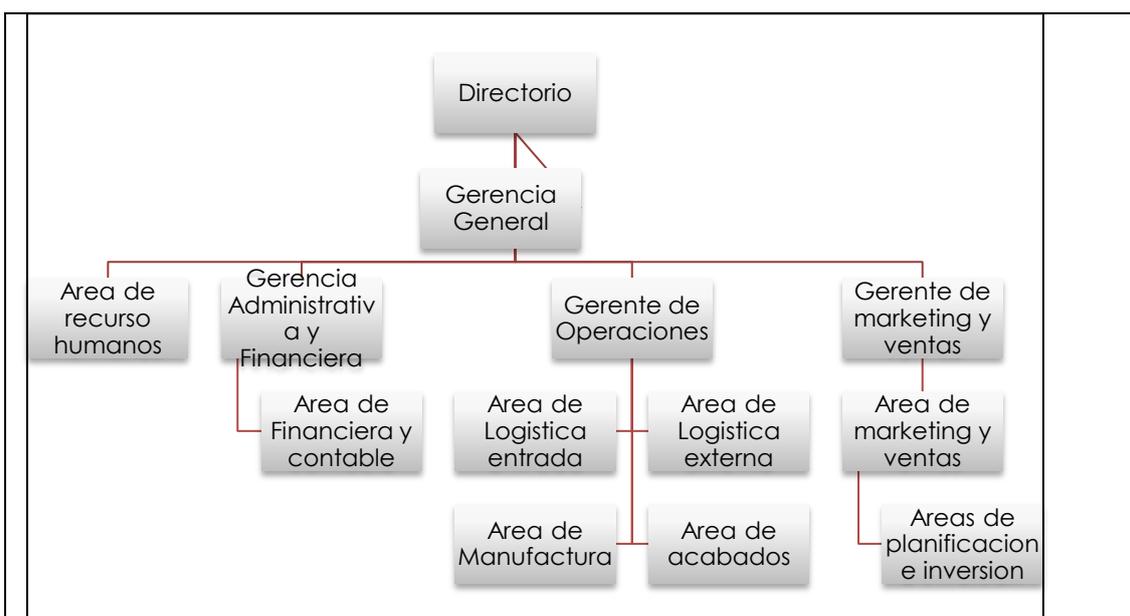


Figura 73. Estructura Organización Rubber Boots adaptado de (Coulter, 2010, págs. 184-185)

La estructura organizacional de Rubber Boots es una estructura funcional, dado que se encuentra agrupando al personal por departamentos de acuerdo a las

funciones de cada puesto, esto permitirá que los empleados puedan desarrollar destrezas y habilidades que permitan a la empresa especializarse en los procesos de producción, lograr economías de escala y la estandarización de los productos y ser más eficientes y eficaces en las labores que desempeñen.

Rubber Boots busca que sus gerentes tomen la iniciativa de “reuniones en el nido” (Coulter, 2010, pág. 187) , las mismas que permitan que los empleados identifiquen y busquen soluciones a problemas que puedan presentarse en la empresa o en la producción.

La formalidad de la estructura de Rubber Boots, implementara diversas “reglas organizacionales que permitan definir claramente los procesos de trabajo de los empleados.” (Coulter, 2010, pág. 187).

5.2. Personal clave administración.

Rubber Boots buscara que sus trabajadores busquen la superación profesional continuamente, para lograr cumplir los objetivos estratégicos de la empresa. Se detalla el perfil del Gerente General en Anexo 23.

5.3 Personal operativo

El personal operativo tendrá la responsabilidad de la manufactura del producto por lo cual es una parte fundamental de la empresa por lo cual el perfil del personal operativo se detalla en el Anexo 24.

5.4 Personal administrativo

Rubber Boots contara con un personal administrativo que genere un ambiente armónico en cada departamento para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Se detalla el perfil del personal administrativo en Anexo 25

5.5 Planes de empleo.

El tipo de empleados que Rubber Boots tenga y la calidad de productos y servicios que la empresa brinde a sus clientes, será esencial para el éxito y diferenciación de la empresa de su competencia, por lo cual se implementara políticas internas dirigidas hacia la contratación de personal y medidas de contratación que permitan elegir correctamente a sus empleados y que estos puedan generar un ambiente armónico dentro de la empresa.

Política de los empleados.

- **Política del trato igualitario:** Todos los empleados serán tratados con respeto y dignidad sin importar el cargo que estos desempeñen en la empresa.
- **Política de puntualidad:** Todos los empleados deberán entrar puntualmente a sus actividades a desarrollar para que no afecte a las otras áreas de la empresa.
- **Política de no errores:** La empresa se maneja con una campaña de no errores en los procesos de fabricación con la siguiente frase.

No cometo errores

No hago errores

No entrego errores

- **Política de capacitación.** Los empleados deberán ingresar en las jornadas de capacitación que la empresa desarrolle para el manejo de nuevos procesos de producción, de los diseños y nuevas colecciones a ser lanzadas al mercado, planes estratégicos a implementar la empresa. Con la capacitación Rubber Boots quiere garantizar que el desarrollo de la empresa y entrega de productos sea de calidad.
- **Política de préstamos.** Los empleados podrán acceder a préstamos concedidos por la empresa hasta un monto de (1000 dólares), mimos que

serán debitados de los roles. Estos préstamos serán concedidos a trabajadores que se encuentren laborando en la empresa mínimo por 1 año y que se encuentren en la modalidad de contrato indefinido. Rubber Boots analizara la situación financiera de la empresa para conceder los préstamos.

- **Política uniformes.** La empresa proveerá de uniformes para sus empleados que se encuentren adecuados a las actividades que estos desempeñen.
- **Políticas de integración.** Rubber Boots organizara actividades de recreación con sus empleados para mantenerlos motivados e inculcando en ellos el trabajo en equipo.

Medidas de contratación

- **Contratación del personal de servicio y limpieza:** Se utilizara el tipo de contratación outsourcing, para este tipo de personal, debido a que las empresas que se contratara son especialistas en este tipo de actividades logrando una mayor ahorro de tiempo y recurso invertidos de la empresa en este tipo de actividades.
- **Contratación personal de planta.** La contratación para el personal administrativo, operativo y de marketing deberá pasar por un proceso de selección que permita tomar la mejor opción para elegir a la persona idónea según los requerimientos para la empresa, Ver Anexo26. el proceso de selección.

Rubber Boots optara por un contrato a tiempo fijo , el mismo que se rige a la normativa del Código de trabajo, en donde se procederá en primera instancia a efectuarse un contrato a pueda que no sea mayor a 90 días y teniendo en

cuenta que no se podrá contratar más del 15% de empleados por este periodo. Pasado este periodo, el contrato del empleado cambiara a tiempo fijo.

La jornada laboral que los empleados se fijara se la siguiente manera Ver Tabla 64.

Tabla 64.Jornada Laboral

CARGO A DESEMPEÑAR	HORARIO
Personal Administrativo	8:30 am hasta 5:30 pm
Personal Operativo	8:00 am hasta 5:00 pm

El horario podrá modificarse dependiendo la temporada o lanzamiento de una nueva colección por lo que se procederá comunicar el cambio de horario al personal si fuese necesario.

5.6 Planes de remuneración y beneficios.

Rubber Boots es una empresa consiente de la importancia que tiene los roles que desempeñan sus empleados ya que de esto es parte fundamental para el éxito o fracaso de la misma.

El Plan de remuneración que la empresa empleara será de acuerdo a lo estipulado en el Código de Trabajo que es 292 dólares americanos como salario básico minino, sueldo fijado en el 2012, además contara con las aportaciones de ley como el IESS, décimo tercero, décimo cuarto, fondos de reserva, vacaciones, utilidades.

El salario tendrá como base el salario básico unificado fijado por el gobierno y de ahí se formara un sistema de compensación para los empleados dependiendo del rol que desarrolle en la empresa.

La fuerza de ventas tendrá adicional de los beneficios mencionados un 5% de comisión sobre las ventas que estos realicen.

Entre los incentivos no remunerados que la empresa optara serán, agasajos por días festivos y un descuento del 10% en la mercadería de la empresa.

5.7. Asesoramiento profesional y servicios

Rubber Boots contara con personal contratado bajo la modalidad *outsourcing*, los mismos que brindaran sus servicios profesionales para lograr un buen funcionamiento de la empresa.

Dentro de los servicios que la empresa contratara serán.

- **Personal legal:** Personal que asesoren de la parte legal a la empresa, de requerimientos necesarios para la constitución de la misma, de la parte legal de sus trabajadores, para lo cual se requerirá un abogado.
- **Personal contable:** Se contratara a una empresa especializada para evaluar el desempeño de la empresa cada anualmente.
- **Personal de limpieza y seguridad:** Se contratara personal especializado responsable que desempeñen sus roles de la mejor manera.

Capítulo VI. La economía de los negocios

La estructura de costos que permite determinar el margen de rentabilidad de la empresa y de igual forma, se establecer el punto de equilibrio para los diferentes periodos, el potencial de rentabilidad y duración en el proyecto a desarrollarse.

Para el escenario de evaluación se analizará bajo el supuesto *ceterisparibus*. “Todas las variables que afectan al fenómeno estudiado permanecen constantes” (Eco-Finanzas)

6.1. Costos fijos, variables.

Para la fabricación de los diferentes modelos establecidos por Rubber Boots, se tendrán los siguientes costos fijos y variables que se detallan en la Tabla 65.

Dentro de los costos fijos que la empresa tiene, son todos aquellos gastos que no varíen con la cantidad demanda. En los costos variables se destacan como la materia prima que es importante para la creación de las botas y la mano de obra directa.

Tabla 65. Costos Fijos y Costos variables

USD					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos variables	218.066	223.475	229.209	235.286	241.728
Costos Fijos	201.891	201.891	201.891	199.816	199.816

Nota: Tomado Anexo 27.

6.2. Maximización de la rentabilidad en base a los costos.

En base al análisis de los costos determinado anteriormente se obtiene la estructura de costos para el presente proyecto, en el cual se tiene un costo fijo para cualquier nivel de producción .Ver tabla 66.

En cuanto a los costos fijos medios, costos variables medios, costos totales medios, se incrementan según la cantidad demanda, por lo que en el año 3 presenta un costo total medio inferior a los demás años.

De igual manera se nota el costo total medio bajo del año 3, con un promedio de costo unitario de \$11.13; y un nivel de producción de 41.854 unidades. Ver tabla 65

Tabla 66. Estructura de costos.

ESTRUCTURA DE COSTOS								
	q	CF	CV	CT	CFM e	CVM e	CTM e	CTM g
0	-	201.891	-	201.891	0	0	0	0,0
1	32.482	201.891	218.066	419.957	6,22	6,71	12,93	6,7
2	34.431	201.891	223.475	425.366	5,86	6,49	12,35	2,8
3	36.497	201.891	229.209	431.099	5,53	6,28	11,81	2,8
4	38.687	199.816	235.286	435.102	5,16	6,08	11,25	1,8
5	41.008	199.816	241.728	441.544	4,87	5,89	10,77	2,8

Nota: Tomado Anexo 28.

6.3. Margen de renta bruta y de operación

“El margen de utilidad bruta mide en forma porcentual la porción del ingreso que permitirá cubrir todos los gastos diferentes al costo de ventas” (Universidad de las Américas, 2011).Este índice se lo calcula mediante la relación; utilidad bruta sobre ventas.

Rubber Boots presenta un 59% de margen de utilidad bruta en el primer año, lo que quiere decir que con el 59% de ingresos la empresa puede asumir los gastos financieros y gastos generales. En el resumen de los cinco años, se puede observar que existe un incremento moderado en el margen de utilidad bruta. Ver Tabla 67.

Tabla 67. Margen de utilidad bruta.

Concepto	1	2	3	4	5
Ventas	537575	569830	604019	640260	678676
Costos	218066	223475	229209	235286	241728
Utilidad Bruta	319509	346354	374811	404974	436948
Margen de Utilidad	59%	61%	62%	63%	64%

Nota: Tomado de anexo 29.

“El margen de operaciones mide si la empresa está generando suficiente utilidad para cubrir sus gastos de financiamiento” (Universidad de las Américas, 2011).

Este índice se lo calcula mediante de la relación; utilidad antes de impuestos e interés sobre ventas.

El margen de operación de Rubber Boots es del 22% en el primer año, con un pequeño incremento en el cuarto año y quinto año de 32% y 35% respectivamente. Ver tabla 68.

Tabla 68. Margen de Operación.

CONCEPTO	1	2	3	4	5
Ventas	537.575	569.830	604.019	640.260	678.676
Costos	218.066	223.475	229.209	235.286	241.728
Utilidad Bruta	319.509	346.354	374.811	404.974	436.948
Gastos generales	179.735	179.735	179.735	179.735	179.735
Depreciaciones	21.456	21.456	21.456	19.381	19.381
Amortizaciones	700	700	700	700	700
UAll	117.618	144.464	172.920	205.158	237.132
Márgenes de operación	22%	25%	29%	32%	35%

Nota: Tomado de anexo 30.

6.4. Potencial de rentabilidad

Rubber Boots presenta cuatro modelos de botas, mismos que tienen un precio mínimo de 10 dólares y máximo de 25 dólares dependiendo del modelo y los detalles que se añaden al mismo. Para conocer el margen de rentabilidad se estableció los precios al público, de ventas ponderado y se comparó con el costo total medio.

En la tabla 68, se observa el margen de rentabilidad por cada año, siendo mayor en el año 5, con un porcentaje del 54%.

Tabla 69. Potencial de rentabilidad.

POTENCIAL DE RENTABILIDAD					
PERIODO	Q	INGRESOS	PVPpond.	CTMe	Marg. Rent
Año 0					
Año 1	32482	537575	16,55	12,93	28%
Año 2	34431	569830	16,55	12,35	34%
Año 3	36497	604019	16,55	11,81	40%
Año 4	38687	640260	16,55	11,25	47%
Año 5	41008	678676	16,55	10,77	54%

Tomado de Anexo 31.

6.5. Punto de equilibrio.

“El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos”. (Vargas, 2001) Es decir que las ventas mínimas que Rubber Boots debe obtener en el primer año es de 19.634 pares a un precio de 17 dólares. Ver tabla 70.

Tabla 70.Punto de equilibrio.

PUNTO DE EQUILIBRIO					
	1ro.	2do.	3ro.	4to.	5to.
U = pq -vq -F					
q = F/p-v					
P=	17	17	17	17	17
v=	7,40	7,13	6,89	6,60	6,37
F=	179.735	179.735	179.735	179.735	179.735
q=	19.634	19.088	18.601	18.066	17.657
Ventas mínimas	19.634	19.088	18.601	18.066	17.657

Nota: Tomado de Anexo 32

Capítulo VII. Plan financiero.

Para el análisis de este capítulo se estructuraron presupuestos de inversiones, capital de trabajo, ingresos, costos, gastos, flujos de cajas, estados de resultados, entre otros. Estos permitirán valorar la factibilidad financiera del proyecto; para ello, se elaboraron escenarios de valoración normal, optimistas y pesimistas, con recursos propios para la inversión y con apalancamiento financiero, utilizando el análisis del VAN y la TIR como método de valoración.

No hay que olvidar que el principal supuesto usado y mencionado anteriormente es el de *ceterisparibus*.

7.1 Presupuestos.

7.1.3 Proforma de inversiones.

La inversión requerida para el inicio de las operaciones del proyecto se detalla a continuación. Ver tabla 71.

Tabla 71. Proforma de Inversión

PROFORMA INVERSION	
Detalle	Valor
Equipos	153.400
Obras físicas	144.500
Muebles y Equipos Oficina	11.885
Activos Intangibles	3.500
TOTAL	313.285

Nota: Tomado de Anexo.33.

7.1.2 Proforma de capital de trabajo.

“El capital de trabajo se define como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar” (Gerencie, 2011); esto quiere decir, financiar la producción antes de percibir ingresos. El capital de trabajo para operar los primeros seis

meses es de, \$ 66.226 en el cual se incluye la materia prima, salarios y gastos necesarios para los respectivos meses. Ver Tabla 72.

Tabla 72. Proforma capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO			
ITEM	CONCEPTO	TOTAL	C. TRABAJO
	Materia prima:		
1	PU	11.508	5.754
2	Forro de algodón	6.234	3.117
3	Felpa	3.681	1.840
6	Empaques	624	312
7	Misceláneos	24	12
	subtotal	22.071	11.035
	Remuneraciones	22.085	22.085
	TOTAL	66.226	33.121

Nota: Tomado de anexo 34.

7.1.3 Proforma de Ingresos

La proforma de ingresos se estimó en base a las ventas de empresas de la industria, siendo la participación de ventas en la ciudad de Quito de botas de goma de 353.069 de pares de botas vendidos por lo que se estima la captación en un 5% de este mercado.

A continuación se presentan datos relevantes del proyecto.

- En base al análisis de la Industria de calzado, se realizó la proyección de la oferta de botas de goma en la ciudad de Quito, dando como resultado para el año 2012 una oferta de 634.215 pares de botas Ver Anexo 35.
- El mercado objetivo de la ciudad de Quito son hombres y mujeres de entre los 15 años en adelante, siendo un mercado de 1.416.013 personas que se encuentran divididas zonas urbanas y rurales de la ciudad de Quito. En la investigación de mercado se obtuvo que el porcentaje de personas que consumen botas de goma es de 71% en la zona urbana y el 91% en la

zona rural y el promedio de consumo de botas 1.065 unidades. Obteniendo una demanda aproximada para el 2012 de 1.046.909 unidades con una tasa de crecimiento referencial del 6%, (taza de crecimiento de la industria de calzado) Ver Anexo 36.

- La estimación de la demanda insatisfecha para el año 2013 es de 353.069 unidades por cubrir, para lo cual la empresa tiene una aceptación del 46% en el mercado y presenta una capacidad productiva para cubrir con el 5% de la demanda del mismo Ver Anexo 37 y 38.
- Según realizado el estudio de mercado la demanda de los modelos en cuanto a estilo se detalla en la tabla 73., por lo cual se determina la demanda aproximada por cada modelo Ver anexo 39.

Tabla 73. Porcentaje de Preferencia por estilos de Botas

CONSUMO POR GÉNEROS Y ESTILOS DE BOTAS				
SECTORES	MUJERES		HOMBRES	
	BOTINES	BOTAS PLANAS	BOTINES	BOTAS PLANAS
TOTAL	42	92	42	88
PORCENTAJE DE ACEPTACION DEL PRODUCTO	0,16	0,35	0,16	0,33

- Rubber Boots lanzará al mercado cuatro diferentes modelos para ambos segmentos de mercado, estableciéndose un precio promedio de 20 dólares, por unidad
- Se espera un crecimiento a partir del segundo año de 6% y un crecimiento del 10%.
- Recapitulado los datos más importantes para efectuar la proforma de ingresos, que se detalla a continuación con los diferentes modelos que la empresa lanzara al mercado. Ver tabla 74.

Tabla 74. Proforma de Ingresos en el escenario normal.

PROFORMA DE INGRESOS ESCENARIO NORMAL					
Detalle	Año1	Año 2	Año3	Año4	Año5
Moments	129.925	137.721	145.984	154.743	164.027
Adventure	170.535	180.767	191.613	203.110	215.297
Executive	129.925	137.721	145.984	154.743	164.027
Stronger	107.190	113.621	120.439	127.665	135.325
Total	537.575	569.830	604.019	640.260	678.676

Nota: Tomado anexo 40.

Para la determinación de la proforma de ingresos estimados en el escenario optimista se incrementa la cantidad demandada en un 10%.

Para la estimar los ingresos en el escenario pesimista se disminuye la cantidad demanda en un 10%.

7.1.4 Proforma de costos

A continuación se detallara la proforma de costos de cada uno de los modelos de botas que se fabricaran en Rubber Boots, para lo cual, primero se determinaran costos de fabricación de cada modelo.

- Modelo Moment y Executive: intervienen los costos de materiales como el PU, forro de algodón, lengüeta con felpa, empaques, y otros como hilos que son necesarios para el acabado final del modelo. Ver Anexo. 33
- Modelo Adventure y Stronger.: intervienen los costos de materiales como PU y empaques, dado que es un modelo más sencillo lanzado para ambos segmentos de mercado. Ver Anexo 41

Las remuneraciones estimadas, toman en cuenta todos los beneficios de ley para un total de 17 personas en los tres primeros años y un incremento de

Otros costos constituyen internet, el pago de agua, electricidad, mantenimiento, publicidad. Ver Anexo 42

En el escenario optimista los costos incrementarían según la demanda del mercado que es de un 10% y disminuirán en un 10% en el escenario pesimista.

7.1.5 Proforma de gastos

Los gastos son todos aquellos desembolsos que realizara la empresa destinados a la distribución, venta de los modelos, pago al personal administrativo, servicios básicos, etc.

Las depreciaciones y amortizaciones representan un gasto por el uso de los activos; convirtiéndose en escudo fiscal, reduciendo la utilidad antes de impuestos e intereses (PYMES. Futuro, 2012).

Los gastos totales se pueden visualizarse en la tabla 75.

Tabla 75. Proforma de gastos.

PROFORMA DE GASTOS					
Detalle	Año1	Año 2	Año3	Año4	Año5
Gastos Generales	179.735	179.735	179.735	179.735	179.735
Depreciaciones	21.456	21.456	21.456	19.381	19.381
Amortizaciones	700	700	700	700	700
TOTAL DE GASTOS	22.433	22.433	22.433	20.235	20.235

Nota: Tomado de Anexo 43.

7.2. Flujo de caja y su análisis

Elaborada la proforma de inversión, capital de trabajo neto, ingresos, costos y gastos, se puede elaborar los flujos de caja. Para el análisis del proyecto se elaboraran seis escenarios: tres sin apalancamiento financiero y tres con deuda, cuyo objetivo es establecer la conveniencia de cubrir la inversión, con el mejor reeditó para la empresa.

- VAN (valor actual neto). El valor actual de todos los flujos traídos al valor presente a una tasa de descuento. La inversión será interesante siempre y cuando el VAN sea mayor a cero. (Saenz R. , pág. 17)
- TIR (Tasa interna de retorno). Se define como la tasa de descuento que anula o hace cero el Valor Actual Neto. (Saenz R. , pág. 20)
- Periodo de recuperación descontado. Tiene como objetivo medir el tiempo de recuperación de la inversión incluyendo el costo de capital involucrado.

Adicionalmente se debe estimar la tasa de descuento o el costo de capital, que permitirá conocer la tasa de retorno exigida, para compensar el costo de oportunidad, además con el cálculo del CAPM ,se descontarán los flujos futuros proyectados para evaluar el proyecto.

El cálculo del CAPM, nos permitirá conocer acerca de si presenta una ventaja a la empresa apalancarse o no, dado que el riesgo que presenta el proyecto tomara la institución financiera.

Formula del CAPM

$$CAPM = rf + \beta(rm - rf) + rp \quad (\text{Ecuación 3})$$

$$CAPM = 20.35\% \quad \text{donde:}$$

$$rf = \text{tasalibrederiego} = 0,746273$$

$$\beta = \text{betadesapalancadadelaindustria} = 1.38$$

$$rm - rf = \text{primaporriesgo} = 8.19$$

$$rp = \text{riegopais} = 8.75$$

- **Flujo de caja normal sin apalancamiento.** En el Anexo 44. se observa el flujo de caja en donde el VAN es de \$109.761 mayor a cero, la TIR 33.1% y el periodo de recuperación es de 4 años 1 mes, bajo este escenario se acepta el proyecto.

- **Flujo de caja optimista sin apalancamiento.** En el Anexo 45, se observa una VAN de \$157.012, una TIR del 37.40%, y un periodo de recuperación de 3 año 9 meses, bajo este escenario se acepta el proyecto.
- **Flujo de caja pesimista sin apalancamiento.** En el Anexo 46, se observa una VAN de \$1.831, una TIR del 21% y el periodo de recuperación es de 4 años y 9 meses. Bajo este escenario se acepta el proyecto.
- **Flujo de caja normal apalancado.** En el anexo 47, se observa una VAN de \$129.942, una TIR de 66.31% y un periodo de recuperación de 2 año 6 meses, por lo cual bajo este escenario es aceptado el proyecto.
- **Flujo de caja optimista apalancado.** En el Anexo 48, se observa un VAN es de \$154.255, una TIR es de 73.40%, y un periodo de recuperación es de 2 año 4 meses.
- **Flujo de caja pesimista apalancado.** En el Anexo 49, se observa una VAN de \$ 41.920 una TIR de 50.62% y un periodo de recuperación es de 3 años 6 meses, por lo cual es este escenario es aceptado el proyecto.

A continuación se presenta un resumen de todos los escenarios en la tabla 76.

Tabla 76. Resumen de los escenarios

RESUMEN	DESAPALCANDO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
NORMAL	109.761	33%	129.942	66,31%
OPTIMISTA	157.012	37%	154.255	73,40%
PESIMISTA	1.831	21%	41.920	50,62%

Nota: Tomado de Anexo 50.

7.3 Análisis de riesgo

El análisis de riesgo permite conocer la variabilidad relativa del retorno esperado respecto al retorno medio. Mientras mayor sea la desviación estándar, mayor variabilidad y mayor será el riesgo del proyecto.

Rubber Boots identificaron tres escenarios que condicionaran el valor actual de los flujos netos proyectados a los que se asignan probabilidades de ocurrencia, por lo que se estimó un 0.20% para el escenario optimista, 0.70% para el escenario normal y de 0.10% para el escenario pesimista. Se obtienen los siguientes resultados:

- En el valor actual de flujo de caja del primer año se obtuvo una desviación estándar de \$216.073y un coeficiente de variabilidad de 0.24, por lo cual se estima que exista un riesgo mínimo del proyecto. Ver Tabla 77.

Tabla 77. Cálculo de la desviación sobre escenarios optimistas de valoración y pesimista des apalancados, correspondientes al flujo de caja del primer año.

RIESGO PRIMER AÑO					
X	Probabilidad	Flujo de caja			
	P_x	A_x	$P_x * A_x$	$A_x - \hat{A}_x$	$A_x - \hat{A}_x)^2 * P_x$
1	0,20	93.278	18.656	2.626	1.379.156
2	0,70	99.137	69.396	8.485	50.397.480
3	0,10	26.005	2.600	(64.647)	<u>417.929.259</u>
		$\hat{A}_x =$	90.652	Varianza	469.705.895
				σ	21.673
				S	0,24

Tomado de Anexo 51.

- Para una valoración integral se analizó el riesgo de los VAN de cada escenario; dando una desviación esperada de \$40.120 y un coeficiente de variabilidad de 0.37, teniendo un riesgo manejable. Ver tabla 78

Tabla 78.Calculo valor esperado VAN

RIESGO VAN					
X	Probabilidad	Flujo de caja			
	P_x	A_x	$P_x \cdot A_x$	$A_x - \bar{A}_x$	$(A_x - \bar{A}_x)^2 \cdot P_x$
1	0,20	157.012	31.402	48.593	472.263.953
2	0,70	109.761	76.833	1.343	1.262.331
3	0,10	1.831	183	(106.587)	1.136.078.706
		$\bar{A}_x =$	108.418	Varianza	1.609.604.990
				DS	40.120
				S	0,37

Nota: Tomado de Anexo. 52.

7.4. Análisis de sensibilidad

“Mediante el análisis de sensibilidad se determinará la variación máxima que puede resistir el VAN, alterando dos o más variables (precio y cantidad) para que el proyecto siga siendo rentable”. (Sapag Chain, 2011, pág. 344). Para la cual se analizó bajo el modelo unidimensional obteniendo los siguientes resultados.

- Bajo el análisis de sensibilidad de la cantidad demanda debe disminuir a un 11% para que el VAN sea cero y la TIR se igual al costo de oportunidad. Ver anexo 53
- En el análisis de sensibilidad, con la variable del precio puede ser afectado una baja del 11%. Ver Anexo.54

7.5 Estados Financieros

7.5.1 Proforma de Balance General.

En la tabla 79 se detalla la Proforma de Balance General en el escenario normal apalancado.

Tabla 79. Proforma de Balance General escenario normal apalancado.

PROFORMA DE BALANCE GENERAL ESCENARIO NORMAL APALANCADO						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Activo circulante	33.121	76.269	135.560	211.900	305.524	418.149
Caja/Bancos	33.121	76.269	135.560	211.900	305.524	418.149
Materiales						
Activo fijo	313.285	291.129	268.973	246.817	226.736	206.655
Material	309.785	288.329	266.873	245.417	226.036	206.655
Equipos	153.400	153.400	153.400	153.400	153.400	153.400
Obras físicas	144.500	144.500	144.500	144.500	144.500	144.500
Muebles y Equipos Oficina	11.885	11.885	11.885	11.885	11.885	11.885
(-)Depreciación acumulada		-21.456	-42.912	-64.368	-83.749	-103.130
Inmaterial	3.500	2.800	2.100	1.400	700	0
Programa informático	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Diseño de página web	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Gastos de constitución	800	800	800	800	800	800
Publicidad y promoción	500	500	500	500	500	500
(-) Amortización acumulada		-700	-1.400	-2.100	-2.800	-3.500
TOTAL ACTIVOS	346.406	367.398	404.533	458.717	532.260	624.804
PASIVOS						
Pasivo circulante		0	0	0	0	0
Proveedores						
Pasivo fijo	242.484	203.159	159.705	111.688	58.630	0
Crédito bancario	242.484	203.159	159.705	111.688	58.630	0
TOTAL PASIVO	242.484	203.159	159.705	111.688	58.630	0
PATRIMONIO						
Capital	103.922	103.922	103.922	103.922	103.922	103.922
Utilidad neta o reservas		60.317	140.907	243.108	369.708	520.882
TOTAL PATRIMONIO	103.922	164.239	244.829	347.029	473.630	624.804
PATRIMONIO+PASIVO	346.406	367.398	404.533	458.717	532.260	624.804

Tomado Anexo 55.

7.5.2 Proforma Estados de Resultados.

En la tabla 80 se detalla el estado de resultados para el escenario normal apalancado.

Tabla 80. Proforma estado de resultados escenario normal apalancado

ESTADO DE RESULTADOS DEL FLUJO NORMAL APALANCADO					
CONCEPTO	1	2	3	4	5
Ventas	537.575	569.830	604.019	640.260	678.676
Costos	218.066	223.475	229.209	235.286	241.728
Utilidad Bruta	319.509	346.354	374.811	404.974	436.948
Gastos generales	179.735	179.735	179.735	179.735	179.735
Depreciaciones	21.456	21.456	21.456	19.381	19.381
Amortizaciones	700	700	700	700	700
UAll	117.618	144.464	172.920	205.158	237.132
Intereses	25.461	21.332	16.769	11.727	6.156
Utilidad gravable	92.157	123.132	156.151	193.431	230.976
15% Trabajadores	13.824	18.470	23.423	29.015	34.646
UAI	78.334	104.662	132.728	164.417	196.329
25% Impuesto a la renta	18.017	24.072	30.527	37.816	45.156
Utilidad Neta	60.317	80.590	102.201	126.601	151.174

.Nota: Tomado de Anexo. 56.

7.6. Índices

Los índices financieros permitirán a la empresa a medir la estabilidad, la capacidad de endeudamiento, el rendimiento y las utilidades de Rubber Boots. A continuación se detalla en la tabla 81, los índices más sobresalientes en el análisis del proyecto.

- Margen de utilidad para la empresa es de 11% en el primer año lo que significa que por cada dólar vendido se generó 11 centavos de utilidad neta en el primer año. Ver Tabla 81
- Rendimiento del activo total, género que una utilidad neta, con respecto al activo total correspondiente al 16% en el año uno, a lo que es igual que

cada dólar invertido en activo total género 16 centavos de utilidad neta. Ver Tabla 81

- Rendimiento del patrimonio. Las utilidades netas correspondieron al 58% en el año uno, al 49% en el año dos, al 42% en el año tres, 36%, año cuatro y año cinco 32%, estos porcentajes corresponden al rendimiento sobre la inversión que la empresa va obtener en cada año respectivamente. Ver Tabla 81
- Nivel de endeudamiento. Por cada dólar invertido en la empresa el 66 centavos (año 1), 50 centavos (año 2), 35 centavos (año 3), 21 centavos (año 4), 9 centavos (año 5), han sido financiados. Ver tabla 81.

Tabla 81. Índices Financieros

INDICADOR	FORMULA	Año 1	2	3	4	5
Margen de utilidad	utilidad neta	60.317	80.590	102.201	126.601	151.174
	ventas	537.575	569.830	604.019	640.260	678.676
Total		11%	14%	17%	20%	22%
INDICADOR	FORMULA	Año 1	2	3	4	5
ROA	Utilidad Neta	60.317	80.590	102.201	126.601	151.174
	Capital Total	367.398	404.533	458.717	532.260	624.804
Total		16%	20%	22%	24%	24%
INDICADOR	FORMULA	Año 1	2	3	4	5
ROE	utilidad neta	60.317	80.590	102.201	126.601	151.174
	patrimonio	103.922	164.239	244.829	347.029	473.630
Total		58%	49%	42%	36%	32%
INDICADOR	FORMULA	Año 1	2	3	4	5
Nivel de endeudamiento	Pasivo	242.484	203.159	159.705	111.688	58.630
	Activo	367.398	404.533	458.717	532.260	624.804
Total		66%	50%	35%	21%	9%

Nota: Tomado de Anexo 57.

7.7. Puntos más sobresalientes

Dentro de los puntos más sobresalientes en el análisis financiero son los criterios de desempeño como el VAN, la TIR, siendo superiores en los modelos

de los escenarios apalancados, Ver tabla 80, por lo cual se debe tomar la opción de apalancamiento o endeudamiento.

Tabla 82. Resumen de valoración

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
FUENTE	VALOR	%
Capital propio	103.922	30%
Crédito bancario	242.484	70%
TOTAL	346.406	100%

Nota: Tomado de anexo 58

Otro punto de importancia es la sensibilidad que los flujos presentaron a un decremento del 18% en el nivel de precio y el nivel de la cantidad demanda se puede lograr seguir en operación de la fábrica, además que el proyecto presenta una variabilidad de 0.21, presentando un riesgo mínimo.

Capítulo VIII. Ofertas propuestas por la compañía

8.1 Financiamiento deseado

Rubber Boots para el desarrollo de sus actividades y determinado en el capítulo anterior que el financiamiento brinda una mejor rentabilidad, la inversión que se requiere es de \$346.406 dólares, mismo que será financiado en un 70%. Ver tabla 83.

Tabla 83.Financiamiento de la inversión

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
FUENTE	VALOR	%
Capital propio	103.922	30%
Crédito bancario	242.484	70%
TOTAL	346.406	100%

Nota: Tomado de anexo 58

8.1.1. Oferta

“La Corporación Financiera Nacional banca de desarrollo del Ecuador, es una institución financiera publica cuya misión consiste en canalizar productos financieros y no financieros alineado al Plan Nacional para servir a los sectores productivos del país”. (CFN, 2010).

Rubber Boots puede acceder al crédito ofertado por la CFN, a una tasa del 10.5%,(Ver Anexo 59) ya que es un proyecto de productividad y permitirá contribuir al desarrollo del País.

8.1.2 Capitalización

Al acceder al endeudamiento se detalla en la tabla 84., los flujos de efectivo que la empresa obtendrá.

Tabla 84.Flujos de caja con endeudamiento

ESCENARIO	Año 0	1	2	3	4	5
NORMAL	-103.922	43.148	59.292	76.340	93.623	352.401
OPTIMISTA	-103.922	37.289	66.680	99.129	134.229	413.535
PESIMISTA	-103.922	3.802	56.613	65.850	77.297	326.820

Nota. Tomado de Anexo 60.

8.1.3 Uso de fondos

Como ya se explicó, la cantidad necesaria para poner el negocio en marcha es de \$363.499 mismos que se conforma de \$ 254.499 obtenido por la CFN a cinco años y el valor restante con capital propio es de 109.050.

Rubber Boots cuenta con un valor en efectivo de \$ 303.549, disponibles para imprevistos y el capital de trabajo necesario para cubrir la actividad en los primeros seis meses, periodo en que se iniciaran las actividades de producción y comercialización de la empresa.

8.1.4 Reinversión

El retorno del inversionista se define como el rendimiento que obtendrá al poner el dinero en la compañía (Saenz E. , 2007).

Siendo de esta manera, Rubber Boots, espera obtener un rendimiento del 66.31%, siendo mayor a la tasa de descuento del proyecto (20.35%) y a la tasa de interés activa (10.5%); convirtiéndose de esta manera en un retorno mayor y en un proyecto rentable

Además, el periodo de recuperación de la inversión es de dos años, con lo cual la empresa puede realizar futuras inversiones en nueva tecnología para agilizar los procesos de producción o expandir las líneas de productos al mercado.

Capítulo IX. Aspectos generales

9.1. Cronograma

En el Anexo 61 se detalla las principales actividades para poner en marcha el negocio.

9.2. Riesgos críticos, problemas y suposiciones

9.2.1 Supuestos

El Plan de negocios de Rubber Boots se realizó bajo los siguientes supuestos:

En el análisis de estudio de mercado se encontraron dos empresas como competencia directa.

- Rubber Boots iniciara sus actividades con una demanda inicial de 37251 pares de botas a un precio promedio de \$20 dólares.
- La empresa contara en la nómina del personal administrativo de 5 personas para los tres primeros años y un incremento de dos personas más para los años cuatro y cinco por el ingreso a nuevos mercados.
- En la planta operativa contara con un total de 27 personas en la planta de producción, para el desarrollo del proyecto.
- Se considera un incremento de la demanda del 6% (año 1, año 2, año 3) y un incremento de la demanda del 10% (año 4, año 5).
- Se valoró la viabilidad del proyecto bajo tres métodos el VAN, la TIR y periodo de recuperación.

9.2.2. Riesgos críticos y problemas

Los principales riesgos y problemas generados en la implantación de la empresa se describen en la tabla 85.

Tabla 85. Mapa de Riegos – Problemas y contingencias.

FACTOR	ETAPA	TIPO DE RIESGO/PROBLEMA	CONSECUENCIA	CONTINGENCIA
No contar con el Financiamiento de la CFN	Pre operativa I	Alto	No poder financiar el capital e trabajo y actividades iniciales para par implantación del proyecto	Recopilar información acerca de las tasas de interés dadas por otras instituciones financieras
Demora en el inicio de operaciones	Pre-operativa I	Alto	No lograr cumplir con el cronograma de actividades trazado.	Contratar a una empresa de trayectoria para la construcción del galpón y la instalación de la maquinaria.
Personal idóneo y calificado	Desarrollo	Medio	Tiempo empleado en la capacitación del personal operativo.	Firma de contratos por un tiempo mínimo de un año.
Reacción de la competencia	Desarrollo	Medio	La rivalidad de la competencia en medio según el análisis de las Fuerzas de Porter, dado que las empresas tienen la infraestructura necesaria para la fabricación de botas de goma	Estudiar el desarrollo de mercado y las tendencias de la moda en calzado.
Ventas menores a las estimadas en los escenarios esperados	Ejecución	Alto	Disminución del Flujo de Caja, y disminución de la rentabilidad de la empresa.	Realizar un incremento en la publicidad para lograr alcanzar los objetivos propuestos en el plan de marketing.

9.3 Conclusiones y recomendaciones

9.3.1 Conclusiones

Al realizar el análisis de la industria en el plan de negocios permitió conocer que existe un panorama favorable para la implantación de una fábrica productora de botas de gomas, en cuanto a factores externos que permiten en desarrollo y crecimiento de la industria de calzado en la ciudad de Quito y la competencia directa limitada que tiene la empresa.

La propuesta que Rubber Boots lanzara al mercado se diferencia de su competencia existente dado que es un producto nuevo en el mercado, llegando a brindar confort y un ambiente agradable al usar calzado de goma, logrando posicionar mediante las estrategias propuestas de marketing como un producto innovador que ingresara al mercado con un precio ligeramente superior.

Rubber Boots siendo una empresa nueva en el mercado, implementara nueva tecnología para agilizar sus procesos de producción y brindar un producto de calidad, logrando sus objetivos con un recurso humano calificado siendo un total de 34 personas que velaran por el cumplimiento de los objetivos planteados en el presente plan de negocios.

El análisis financiero determino que la empresa tendrá que incurrir en el financiamiento de 70% dado que genera mayor rentabilidad a la empresa.

9.3.2 Recomendaciones

El proyecto propuesto genera rentabilidad, por tal motivo se recomienda invertir en el mismo, ya que permite obtener rendimientos superiores a la tasa de descuento y a la tasa de interés activa.

Se debe realizar constantes procesos de investigación de mercados para conocer las necesidades de potenciales clientes, de las tendencias de la moda, que permitan mantener los estándares de calidad de servicio y producto a sus clientes.

Se recomienda que la empresa tras posicionar sus productos se dé la diversificación de los mismos, dado que la infraestructura y maquinaria esta apta para ello.

Es importante que se realice evaluaciones en el desempeño financiero dado que ello permitirá proponer planes de contingencia que eviten reacciones desfavorables y minimicen la rentabilidad de la empresa.

REFERENCIAS

- Ane. (7 de Diciembre de 2011). *Ecuador Cuenta con 50 millones de microcreditos*. Recuperado el 20 de Abril de 2012, de <http://radioequinoccio.com/inicio/item/2516-ecuador-cuenta-con-50-millones-para-microcr%C3%A9ditos.html>
- Banco Central. (s.f.). *Banco Central*. Recuperado el 06 de Mayo de 2012, de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000767>
- BCE. (18 de 09 de 2012). *EStadísticas Banco Central*. Recuperado el 18 de 09 de 2012, de http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp
- Bekina. (2009). *Bekina*. Recuperado el 20 de 10 de 2012, de <http://www.bekina.be/es/pu-tecnicamente/botas-de-poliuretano-en-comparacion-con-botas-de-pvc>
- CAE. (18 de 09 de 2012). *Arancel Nacional Integrado*. Recuperado el 18 de 09 de 2012, de <http://sice1.aduana.gob.ec/ied/arancel/index.jsp>
- CAE. (02 de 04 de 2013). *Arancel Integrado*. Recuperado el 02 de 04 de 2013, de <http://sice1.aduana.gob.ec/ied/arancel/index.jsp>
- CALTU. (2010). *Foro Latinoamericano de calzado*. Recuperado el 05 de Abril de 2013, de http://www.caltuecuador.com/inf_general.htm
- Camara Nacional de Calzado, CALTU. (19 de 08 de 2010). Recuperado el 3 de 04 de 2012, de <http://ambatoayeryhoy.blogspot.com/2010/08/proposito-del-foro-latinoamericano-del.html>
- CEPESIU. (Octubre de 2011). *Centro de Informacion par el Empleo del Sector Urbano*. Recuperado el 15 de Octubre de 2012, de http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/INTELIGENCIA_DE_MERCADOS.pdf
- CFN. (2010). *CFN*. Recuperado el 20 de 12 de 2012, de http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=132
- Compañías, S. I. (03 de 02 de 2011). Recuperado el 01 de 02 de 2012

- CORPEI. (2001). Recuperado el 04 de 03 de 2013
- Comercio, E. (30 de Diciembre de 2011). *EL COMERCIO*. Recuperado el 6 de Mayo de 2012, de El salario básico aumentó en 10,6%:
http://www.elcomercio.com/negocios/salario-basico-aumento_0_617938399.html
- Corpei. (Septiembre de 2001). *Perfil del Producto del calzado*. Recuperado el 2012 de Enero de 2012, de
http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CE4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.stratega.com.ec%2Fes%2Findex.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D5%26Itemid%3D98&ei=VgOnT57aMYes8ASTg93HAW&usg=AFQjCNG1f87dSw5RugDksbj
- Coulter, R. (2010). Diseño de la estructura organizacional. En R. Coulter, *Administracion* (págs. 180-185). Mexico: Pearson.
- Diario Expreso de Guayaquil. (11 de Julio de 2010). *El contrabando tambien ganó*. Recuperado el 04 de Abril de 2013, de
http://www.ecuadorenvivo.com/2010071153984/economia/el_contrabando_tambien_gano.html
- Direccion de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN. (2013). Obtenido de
<https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefMenuConsultas.faces>
- Eco-Finanzas. (s.f.). Recuperado el 22 de 11 de 2012, de http://www.eco-finanzas.com/diccionario/C/CETERIS_PARIBUS.htm
- Ekos. (2011). Ranking 400 Empresas. *EKOS*, 48-49.
- EL UNIVERSO. (Octubre de 2012). *Demanda de calzado nacional crece frente al producto importado*. Recuperado el 03 de Abril de 2013, de
<http://www.eluniverso.com/2012/10/17/1/1356/demanda-calzado-local-crece-frente-importado.html>
- Empresas, W. y. (12 de Enero de 2012). *Web y Empresas*. Recuperado el 30 de 10 de 2012, de <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

- Estadísticas, Banco Central del Ecuador. (2013). *Estadísticas*. Recuperado el 04 de 04 de 2013, de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000767>
- Expreso. (28 de 05 de 2010). La producción del calzado ecuatoriano mejora en el 70%. *Expreso*.
- Gerencie. (28 de 06 de 2011). Recuperado el 13 de 01 de 2013, de <http://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html>
- Giován, L. N. (2006). *ww.oocities.org/unlp_econo_613/areasfun.doc*. Recuperado el 25 de 10 de 2012
- G., H. C. (Octubre de 2010). *Imaginar*. Recuperado el 23 de Abril de 2012, de Imaginar: http://www.imaginar.org/docs/A_redes_sociales_quito.pdf
- Hit, I. . (2007). Análisis del potencial de las actividades primarias para crear valor. En I. . Hit, *Administración Estratégica* (págs. 90-91). México: Cengage.
- Hitt, I. (s.f.). *Administración Estratégica*.
- INEC. (26 de Noviembre de 2010). CENSO DE POBLACION Y VIVIENDA. Quito, Pichincha, Ecuador.
- INEC, CENSO. (2010). *INEC CENSO*. Recuperado el 30 de 06 de 2012, de <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>
- Información Censal Cantonal , INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos). (2010). *Resultados Censo 2010*. Recuperado el 01 de Octubre de 2012, de http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com_content&view=article&id=232&Itemid=128&lang=es
- Instituto de Investigaciones Socio- Económicas y Tecnológicas (INSOTEC). (2009). *Grado de Automatización de Procesos*.
- Jaime, C. (Nov de 2011). *Proforma Presupuesto 2012*. Recuperado el 5 de Mayo de 2012, de http://issuu.com/joyceginatta/docs/proforma_presupuesto_2012
- Kloter, A. (2008). Fundamentos de marketing. En A. Kloter, *Fundamentos de marketing* (pág. 46). México: Pearson.

- Kotler, A. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Person.
- Kotler, P. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Person Education.
- Maldonado, F. (10 de 09 de 2012). *¿Cuáles son los pasos necesarios para constituir una empresa?* Recuperado el 12 de 01 de 2013, de <http://cuidatufuturo.com/2012/09/cuales-son-los-pasos-necesarios-para-constituir-una-empresa/>
- Malhotra, N. K. (2008). *INVESTIGACION DE MERCADOS*. Mexico: Pearson Education.
- Monografías. (2011). Recuperado el 8 de Abril de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos82/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull.shtml>
- Mudese. (2012). *Mudese ya*. Recuperado el 25 de 10 de 2012, de <http://www.mudeseya.com.ar/combo.htm>
- Mundi, I. (Junio de 2010). *Ecuador Población bajo el nivel de pobreza*. Recuperado el 4 de Mayo de 2012, de http://www.indexmundi.com/es/ecuador/poblacion_bajo_el_nivel_de_pobreza.html
- Nalca. (2012). *Rincon del Vago*. Recuperado el 24 de 10 de 2012, de Rincon del Vago: <http://html.rincondelvago.com/analisis-de-mix-marketing-de-marca-de-calzado-deportivo.html>
- Ortega, O. (23 de 02 de 2010). *Buenas Tareas*. Recuperado el 18 de 10 de 2012, de Analisis de las cinco fuerzas de Portes: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Analisis-Porter-De-Las-Cinco-Fuerzas/130316.html>
- PYMES. Futuro. (30 de Junio de 2012). *PYMES, Futuro*. Recuperado el 30 de Junio de 2012, de <http://www.pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm>
- Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva*. México: Continental S.A.
- Prado, J. J. (2010). Aranceles en los Zapatos y Competitividad. *Perspectiva*, 3-8.
- Reeve, R. (2011). *Estrategias de Marketing*. Recuperado el 9 de Abril de 2013, de webs.uvigo.es/abfsouto/estratpublicitarias.doc

- RONALD, M. (1986). Investigación de Mercados. En M. RONALD, *Investigacion de Mercados* (pág. 97). España: Hispanoamericana.
- Saenz, E. (2007). Manual de Gestion Financiera. Quito.
- Saenz, R. (s.f.). *Manueal de Evaluacion de Proyectos de Inversion*.
- Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de inversion , Formulacion y evaluacion*. Chile: Person Eduacation.
- Scrib. (2010). *Estrategias de Distribución*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/27109310/ESTRATEGIAS-DE-DISTRIBUCION>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y Administracion Tributaria SUNAT. (2013). *Estructura General del Arancel*. Recuperado el 01 de 04 de 2013, de Estructura General del Arancel: http://www.aduanet.gob.pe/servlet/AI_Acum?mgrava=01&mdatos=64&mopc_sc=01&mniv=2&mcons=01
- Valencia, J. R. (2007). Administracion moderna del personal. En J. R. Valencia, *Administracion moderna del personal* (pág. 156). Mexico: cengage learning.
- Vargas, I. G. (8 de 2001). *Gestiopolis*. Recuperado el 03 de 12 de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/30/epe.htm>
- wikipedia*. (2012). Recuperado el 8 de Abril de 2013, de http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/6/68/Mapa_de_la_parroquia_Mariscal_Sucre_%28Quito%29.jpg
- Walker, Boyd, Mullins, & Lareche. (2005). *Marketing Estrategico*. México: Mc Gran Hill.

ANEXOS

Anexo 1. Diseño optativo de botas modelo 1.



Anexo 2. Diseño optativo de botas diseño 2.



Anexo 3. Modelo Caña alta existente en el mercado



Anexo 4. Modelo encuesta

ENCUESTA UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

Buenos días/buenas tardes, mi nombre es (DIGA SU NOMBRE.), soy estudiante de la universidad de las Américas .PRESENTE IDENTIFICACION. El día de hoy estamos hablando con gente como usted para conocer sus opiniones de botas de goma y características que desee que tengan las mismas. Quisiéramos contar con su colaboración. Toda la información que usted me proporcione será utilizada únicamente con fines estadísticos y no será revelada a persona alguna, su identidad se mantendrá en el anonimato.

	Género Masculino () Femenino ()
Talla de calzado	Sector donde vive

1. ¿Usted usa o ha usado botas de goma? Si la respuesta es no, vaya a la pregunta 7
Si () No ()
2. ¿Qué expresión describe mejor la experiencia con las botas de goma que usted ha usado?
Excelente ()
Muy Buena ()
Buena ()
Regular ()
Mala ()
Muy mala ()
3. En que ocasiones usted usa botas de goma
Campamentos ()
Trabajo pesado ()
Época de invierno ()
Calzado casual ()
4. ¿Qué características usted cambiaría a las botas de goma?
Diseño ()
Comodidad ()
Color ()
Estilo ()
Otro cuales:.....

5. ¿Cuáles de las siguientes marcas de botas de goma a comprado usted en los últimos 12 meses?

Botas 7 vidas ()

Botas industria Pica ()

Otros cuales:

6. Cree usted que los diseños y variedad de modelos que encuentra en el mercado de botas de goma es

Satisfactorio ()

Poco Satisfactorio ()

Nada Satisfactorio ()

Insatisfactorio ()

7. ¿Estaría interesado en adquirir botas con diseños innovadores?, Si la repuesta es no desista de la encuesta.

Si () No ()

8.Cuál es su preferencia al usar botas de goma en cuanto a diseño, estilo y color. Marque con una X

Otras indique

ESTILO		DISEÑOS		COLORES	
Botines		Estampadas		Rojo	
Botas Planas		Diseño Convencional		Amarillo	
Botas Altas Puntigradas		Acolchonadas		Negro	
Botas por encima de la rodilla				Azul	
Botas vaqueras				Café	
Botas con Cordones				Morado	

cuales:.....

.....

9. ¿Cómo le gustaría recibir información acerca de las botas de goma?

Revistas () Vallas publicitarias () Radio ()

Internet () Hojas volantes () Redes Sociales ()

Periódicos () Comerciales de tv ()

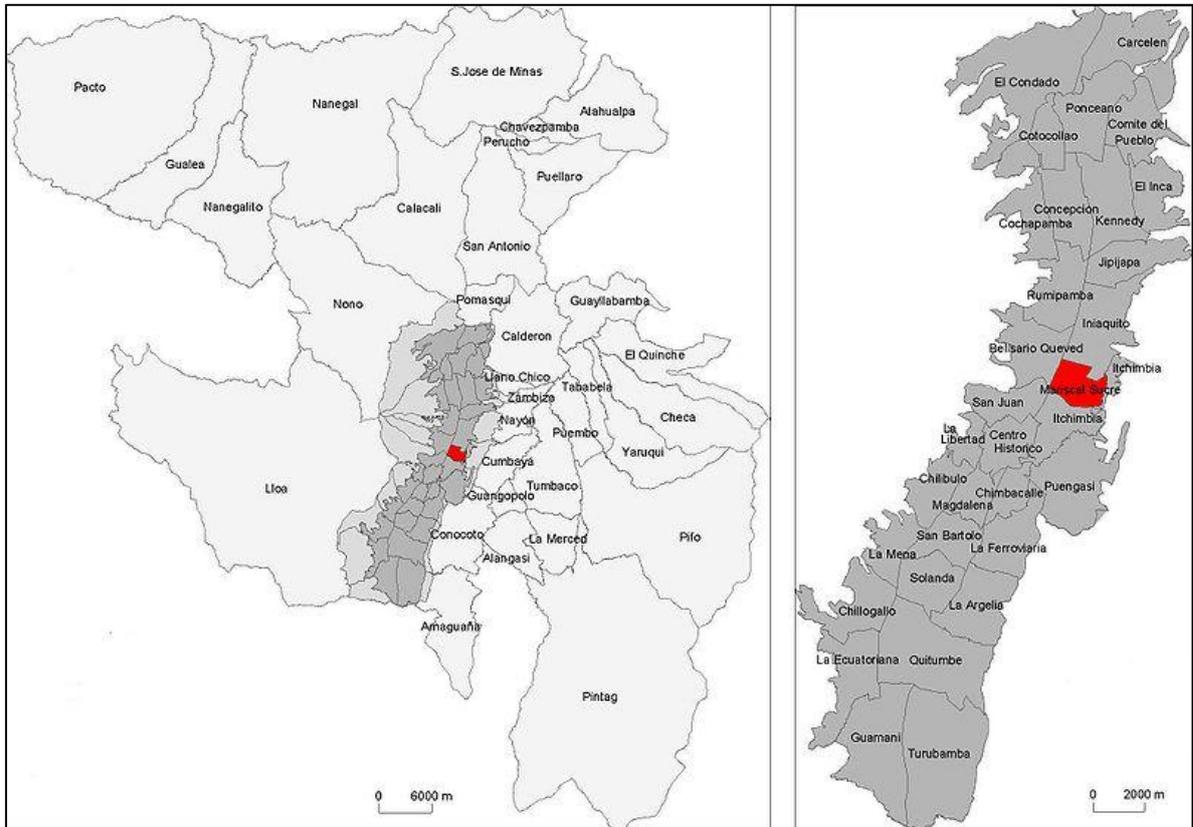
10. ¿Qué lugares usted prefiere para realizar la compra de botas de goma?
Centros Comerciales
Supermercados
Tienda del productor
Otras Cuales:
11. ¿Con que frecuencia estaría dispuesto a usar botas de goma?
Todos los días Dos veces a la semana
Una vez a la semana temporada de invierno
12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por las botas de goma?
\$20-\$25
\$25-\$30
\$30 - \$ 40
Otro cuales:.....
13. ¿Cada qué tiempo compra botas de goma?
Cada 3 meses
Cada 6 mese
Cada año
Otro cuales:
14. ¿Cuál de estas expresiones describe mejor que tan interesado estaría usted en comprar este producto?
Definitivamente lo compraría
Probablemente lo compraría
Podría comprarlo o no comprarlo
Probablemente lo compraría
Definitivamente no lo compraría

Gracias por su tiempo

Anexo 5. Distribución de Personas por Parroquias de entre 15 años en adelante, clase media, media baja, baja.

PARROQUIAS	TOTAL DE PERSONAS DE 15 EN ADELANTE CLASE MEDIA-MEDIA BAJA- BAJA
ALANGASI	15507
AMAGUAÑA	18828
ATAHUALPA (HABASPAMBA)	1654
CALACALI	2372
CALDERON (CARAPUNGO)	93392
CHAVEZPAMBA	492
CHECA (CHILPA)	5243
CONOCOTO	52538
CUMBAYA	20448
EL QUINCHE	9521
GUALEA	1217
GUANGOPOLO	1861
GUAYLLABAMBA	9811
LA MERCED	5016
LLANO CHICO	6416
LLOA	903
NANEGAL	1561
NANEGALITO	1788
NAYON	9904
NONO	1074
PACTO	2820
PERUCHO	502
PIFO	9797
PINTAG	10592
POMASQUI	18463
PUELLARO	3455
PUEMBO	8027
QUITO	1030165
SAN ANTONIO	19666
SAN JOSE DE MINAS	4349
TABABELA	1688
TUMBACO	30820
YARUQUI	10666
ZAMBIZA	2459
TOTAL	1.413.016

Anexo 6. Mapa por Parroquial de la ciudad de Quito Urbano – Rural



Tomado de (wikipedia, 2012)

Anexo 7. Estratificación de la zona urbana de la ciudad de Quito en parroquias.

QUITO URBANO

SECTOR	PARROQUIAS	GÉNERO	TOTAL POR GÉNERO	TOTAL HABITANTES	PORCENTAJE DE ENCUESTAS	NUMERO DE ENCUESTAS	NUMERO DE ENCUESTAS POR GÉNERO
NORTE	CARCELEN	HOMBRE	16615	34615	3%	10	5
		MUJER	18000				5
	COCHAPAMBA	HOMBRE	17721	36919	4%	10	5
		MUJER	19198				5
	COTOCOLLAO	HOMBRE	9606	20012	2%	5	2
		MUJER	10406				3
	COMITÉ DEL PUEBLO	HOMBRE	14331	29857	3%	8	4
		MUJER	15526				4
	EL CONDADO	HOMBRE	26374	54945	5%	17	8
		MUJER	28571				9
	IÑAQUITO	HOMBRE	13564	28259	3%	8	3
		MUJER	14695				5
	JIPIJAPA	HOMBRE	10655	22197	2%	6	3
		MUJER	11542				3
	KENEDY	HOMBRE	21519	44830	4%	12	6
		MUJER	23311				6
	PONCEANO	HOMBRE	16558	34495	3%	9	4
		MUJER	17937				5
RUMIPAMBA	HOMBRE	9618	20037	2%	5	3	
	MUJER	10419				2	
LA CONCEPCION	HOMBRE	9799	20415	2%	6	3	
	MUJER	10616				3	
SAN ISIBRO DEL INCA	HOMBRE	12927	26932	3%	7	2	
	MUJER	14005				5	
CENTRO	CENTRO HISTORICO	HOMBRE	12367	25764	2%	7	3
		MUJER	13397				4
	ITCHIMBIA	HOMBRE	9563	19922	2%	5	2
		MUJER	10359				3
	MARISCAL SUCRE	HOMBRE	3926	8179	1%	2	1
		MUJER	4253				1
	PUENGASI	HOMBRE	18941	39460	4%	11	5
		MUJER	20519				6
	SAN JUAN	HOMBRE	16340	34041	3%	9	4
		MUJER	17701				5
	BELISARIO DE QUEVEDO	HOMBRE	13722	28587	3%	8	4
		MUJER	14865				4

QUITO URBANO

SECTOR	PARROQUIAS	GÉNERO	TOTAL POR GÉNERO	TOTAL HABITANTES	PORCENTAJE DE ENCUESTAS	NUMERO DE ENCUESTAS	NUMERO DE ENCUESTAS POR GÉNERO
SUR	CHIBULO	HOMBRE	14738	30703	3%	8	4
		MUJER	15966				4
	CHIMBACALLE	HOMBRE	12266	25555	2%	7	3
		MUJER	13289				4
	GUAMANI	HOMBRE	19678	40995	4%	11	5
		MUJER	21317				6
	LA ARGELIA	HOMBRE	17437	36328	3%	10	5
		MUJER	18891				5
	LA ECUATORIANA	HOMBRE	19144	39884	4%	11	5
		MUJER	20740				6
	LA FERROVIARIA	HOMBRE	19810	41271	4%	11	5
		MUJER	21461				6
	LA LIBERTAD	HOMBRE	8719	18165	2%	5	2
		MUJER	9446				3
	LA MAGDALENA	HOMBRE	9306	19388	2%	5	2
		MUJER	10082				3
	LA MENA	HOMBRE	13476	28074	3%	8	4
		MUJER	14599				4
	QUITUMBE	HOMBRE	24288	50600	5%	13	6
		MUJER	26312				7
SAN BARTOLO	HOMBRE	19592	40817	4%	11	5	
	MUJER	21225				6	
SOLANDA	HOMBRE	24049	50103	5%	14	7	
	MUJER	26053				7	
TURUBAMBA	HOMBRE	17257	35952	3%	9	4	
	MUJER	18695				5	
VALLES	CUMBAYA	HOMBRE	9910	20448	2%	6	3
		MUJER	10538				3
	CHILLOGALLO	HOMBRE	17315	36073	3%	10	5
		MUJER	18758				5

TOTALES	1043824	1043824	1	284	284
TOTAL NUMERO DE HOMBRES	505192				
TOTAL NUMERO DE MUJERES	538632				

Nota: Adaptado de (Información Censal Cantonal , INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), 2010),

Anexo 8. Agrupación por parroquias dependiendo la cercanía de las mismas ,
Quito zona urbana.

QUITO URBANO

SECTOR	COD.	PARROQUIAS
NORTE	NORTE URBANO 1 (NU1)	CARCELEN
		EL CONDADO
		PONCEANO
		COTOCOLLAO
		COMITÉ DEL PUEBLO
	NORTE URBANO 2 (NU2)	COCHAPAMBA
		LA CONCEPCION
		ÑAQUITO
		JIPIJAPA
		KENEDY
	RUMIPAMBA	
	SAN ISIDRO DEL INCA	
CENTRO	CENTRO ©	CENTRO HISTORICO ITCHIMBIA MARISCAL SUCRE LIBERTAD PUENGASI SAN JUAN BELISARIO QUEVEDO
SUR	SUR URBANO 1 (SU1)	CHIBULO
		LA MAGDALENA
		CHIMBACALLE
	SUR URBANO 2 (SU2)	LA MENA
		SAN BARTOLO
		LA FERROVIARIA
	SUR URBANO 3 (SU3)	SOLANDA
		LA ARGELIA
		QUITUMBE
	SUR URBANO 4 (SU4)	LA ECUATORIANA
		GUAMANI
		TURUBAMBA
VALLES	VALLES (V)	CUMBAYA CHILLOGALLO

Nota: Tomado Anexo 7.

Anexo 9. Estratificación de la zona rural de la ciudad de Quito en parroquias

QUITO RURAL

SECTOR	PARROQUIAS	GÉNERO	TOTAL POR GÉNERO	TOTAL HABITANTES	PORCENTAJE DE ENCUESTAS	NUMERO DE ENCUESTAS	NÚMERO DE ENCUESTAS POR GÉNERO
NORTE	ATAHUALPA (HABASPAMBA)	HOMBRE	824	1654	0%	0	0
		MUJER	830				0
	CALACALI	HOMBRE	1186	2372	1%	1	1
		MUJER	1186				0
	CALDERON (CARAPUNGO)	HOMBRE	45813	93392	24%	25	12
		MUJER	47579				13
	CHAVEZPAMBA	HOMBRE	248	492	0%	0	0
		MUJER	245				0
	EL QUINCHE	HOMBRE	4753	9521	2%	3	1
		MUJER	4768				2
	GUALEA	HOMBRE	645	1217	0%	0	0
		MUJER	572				0
	LLANO CHICO	HOMBRE	3129	6416	2%	2	1
		MUJER	3287				1
	NANEGAL	HOMBRE	839	1561	0%	0	0
		MUJER	722				0
	NANEGALITO	HOMBRE	919	1788	0%	0	0
		MUJER	869				0
	NAYON	HOMBRE	4832	9904	3%	3	1
		MUJER	5072				2
	PACTO	HOMBRE	1494	2820	1%	1	1
		MUJER	1325				0
	PERUCHO	HOMBRE	259	502	0%	0	0
		MUJER	243				0
	PUELLARO	HOMBRE	1745	3455	1%	1	1
		MUJER	1710				0
	SAN ANTONIO	HOMBRE	9671	19666	5%	5	2
		MUJER	9995				3
	SAN JOSE DE MINAS	HOMBRE	2267	4349	1%	1	1
		MUJER	2082				
ZAMBIZA	HOMBRE	1206	2459	1%	1	0	
	MUJER	1254				1	
CENTRO	QUITO RURAL	HOMBRE	3286	6790	2%	2	0
		MUJER	3504				2

QUITO RURAL

SECTOR	PARROQUIAS	GÉNERO	TOTAL POR GÉNERO	TOTAL HABITANTES	PORCENTAJE DE ENCUESTAS	NUMERO DE ENCUESTAS	NÚMERO DE ENCUESTAS POR GÉNERO
SUR	GUANGOPOLO	HOMBRE	930	1861	0%	1	1
		MUJER	931				0
	LLOA	HOMBRE	474	903	0%	0	0
		MUJER	429				0
	NONO	HOMBRE	564	1074	0,00	0	0%
		MUJER	510				
VALLES	ALANGASI	HOMBRE	7578	15507	4%	4	2
		MUJER	7929				2
	AMAGUAÑA	HOMBRE	9318	18828	5%	5	2
		MUJER	9509				3
	CHECA (CHILPA)	HOMBRE	2646	5243	1%	1	0
		MUJER	2597				1
	CONOCOTO	HOMBRE	25408	52538	13%	14	7
		MUJER	27130				7
	GUAYLLABAMBA	HOMBRE	4961	9811	3%	3	2
		MUJER	4850				1
	LA MERCED	HOMBRE	2463	5016	1%	1	0
		MUJER	2553				1
	PIFO	HOMBRE	4847	9797	3%	3	1
		MUJER	4950				2
	PINTAG	HOMBRE	5208	10592	3%	3	1
		MUJER	5385				2
	POMASQUI	HOMBRE	9005	18463	5%	5	2
		MUJER	9458				3
	PUEMBO	HOMBRE	4021	8027	2%	2	1
		MUJER	4006				1
	TABABELA	HOMBRE	837	1688	0%	0	0
		MUJER	851				0
	TUMBACO	HOMBRE	15087	30820	8%	8	3
		MUJER	15733				5
	YARUQUI	HOMBRE	5303	10666	3%	3	2
		MUJER	5363				1
	TOTAL DE HABITANTES QUITO RURAL			369192	100%	100	100

Nota: Adaptado de (Informacion Censal Cantonal , INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), 2010),

Anexo 10. Agrupación por parroquias dependiendo la cercanía de las mismas,
Quito zona rural

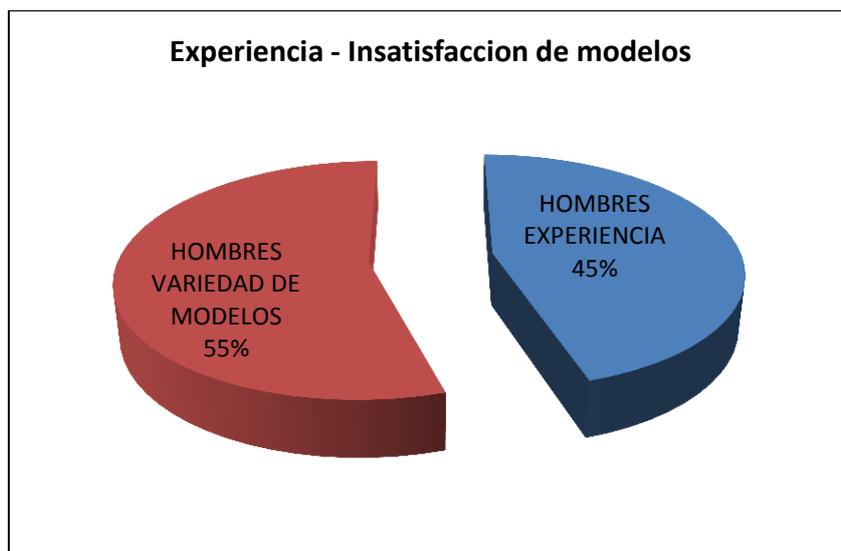
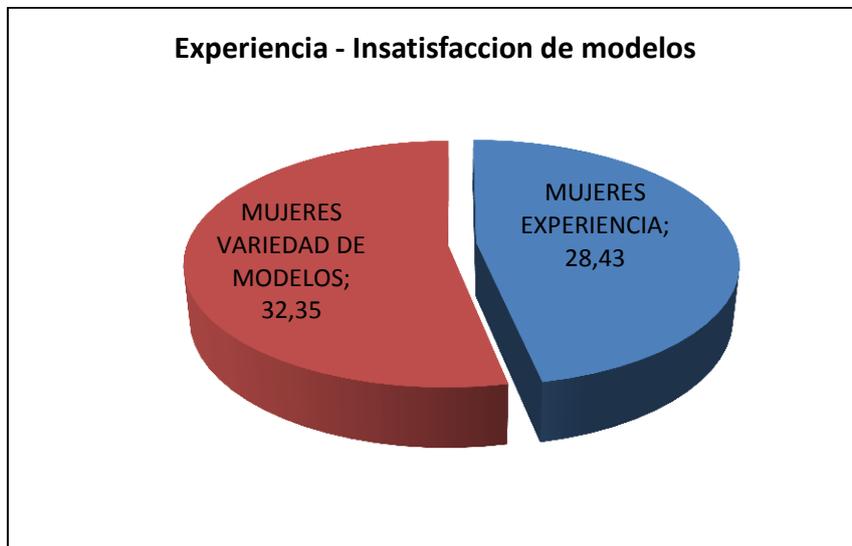
QUITO RURAL		
SECTOR	COD	PARROQUIAS
NORTE	NORTE RURAL 1 (NR1)	PACTO
		GUALEA
		NANEGAL
		NANEGALITO
		CHAVEZPAMBA
		ATAHUALPA (HABASPAMBA)
		SAN JOSE DE MINAS
		PERUCHO
	NORTE RURAL 2 (NR2)	CALACALI
		PUELLARO
		SAN ANTONIO
	NORTE RURAL 3 (NR3)	CALDERON (CARAPUNGO)
		LLANO CHICO
		EL QUINCHE
		NAYON
ZAMBIZA		
CENTRO	CENTRO (C)	QUITO RURAL

QUITO RURAL		
SECTOR	COD	PARROQUIAS
SUR	S	GUANGOPOLO
		LLOA
		NONO
VALLES	VALLES RURAL 1 (VR1)	ALANGASI
		AMAGUAÑA
		PINTAG
		CONOCOTO
		LA MERCED
	VALLES RURAL 2 (VR2)	CHECA (CHILPA)
		TABABELA
		GUAYLLABAMBA
		POMASQUI
	VALLES RURAL (VR3)	PIFO
		PUEMBO
		TUMBACO
		YARUQUI

Anexo 11. Gráfico porcentaje de satisfacción con el uso de botas de goma

EXPERIENCIA VERSUS MODELOS DE BOTAS

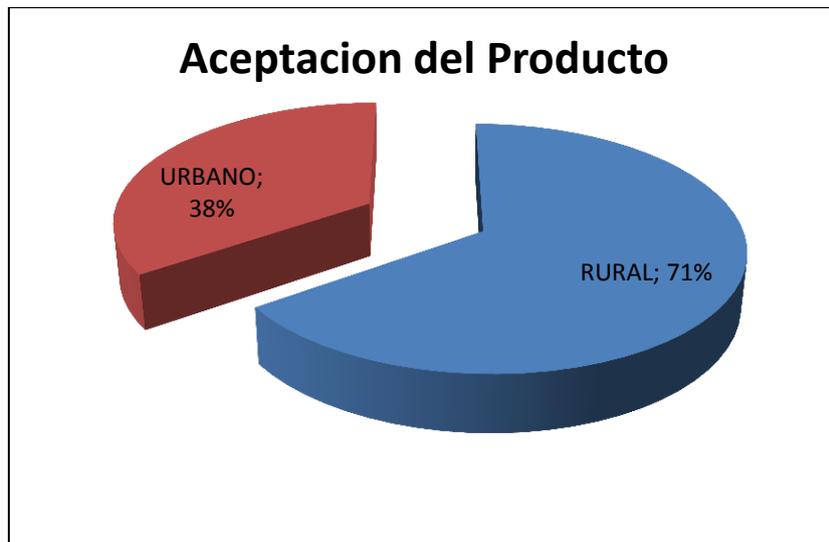
	MUJERES		HOMBRES	
	EXPERIENCIA	VARIEDAD DE MODELOS	EXPERIENCIA	VARIEDAD DE MODELOS
TOTAL	58	66	47	57
PORCENTAJES	28,43	32,35	26,11	31,67
TOTAL ENCUESTAS POR GENEROS	204		180	



Anexo 12. Gráfico de Disposición de compra por el nuevo producto.

ACEPTACION DEL PRODUCTO

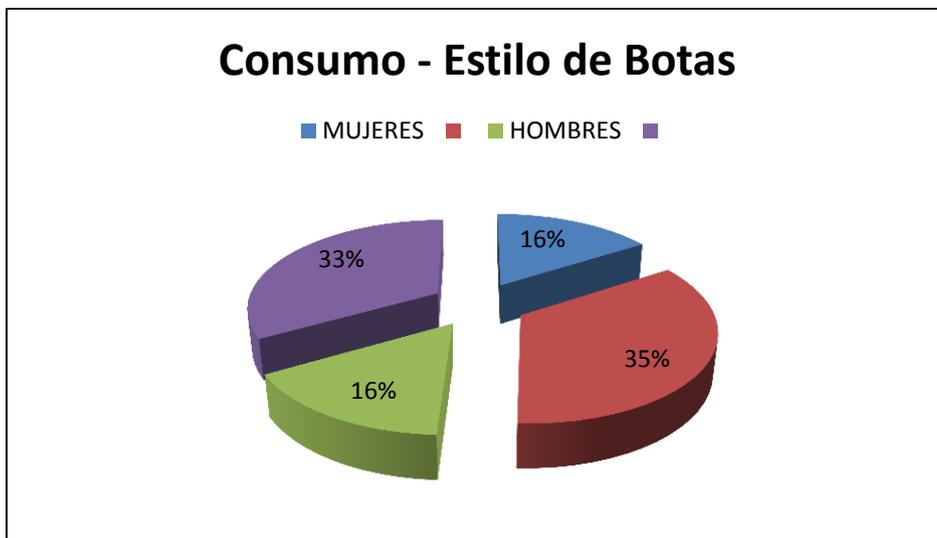
	NUMERO DE PERSONAS	NUMERO DE PERSONAS ENCUESTADAS POR SEGMENTOS	PORCENTAJES
RURAL	71	100	71%
URBANO	107	284	38%



Anexo 13. Gráfico porcentajes de aceptación por géneros y estilos de botas

CONSUMO POR GÉNEROS Y ESTILOS DE BOTAS

SECTORES	MUJERES		HOMBRES	
	BOTINES	BOTAS PLANAS	BOTINES	BOTAS PLANAS
TOTAL	42	92	42	88
PORCENTAJE DE ACEPTACION DEL PRODUCTO	0,16	0,35	0,16	0,33
TOTAL ENCUESTAS POR GENEROS	134		130	



Anexo 14: Modelo Rubber Boots *moments*





Anexo 15: Modelo Rubber Boots Adventure





Anexo 16. Modelo Rubber Boots Executive





Anexo 17. Modelo Rubber Boots Stronger.





Anexo 18. Caja de Rubber Boots

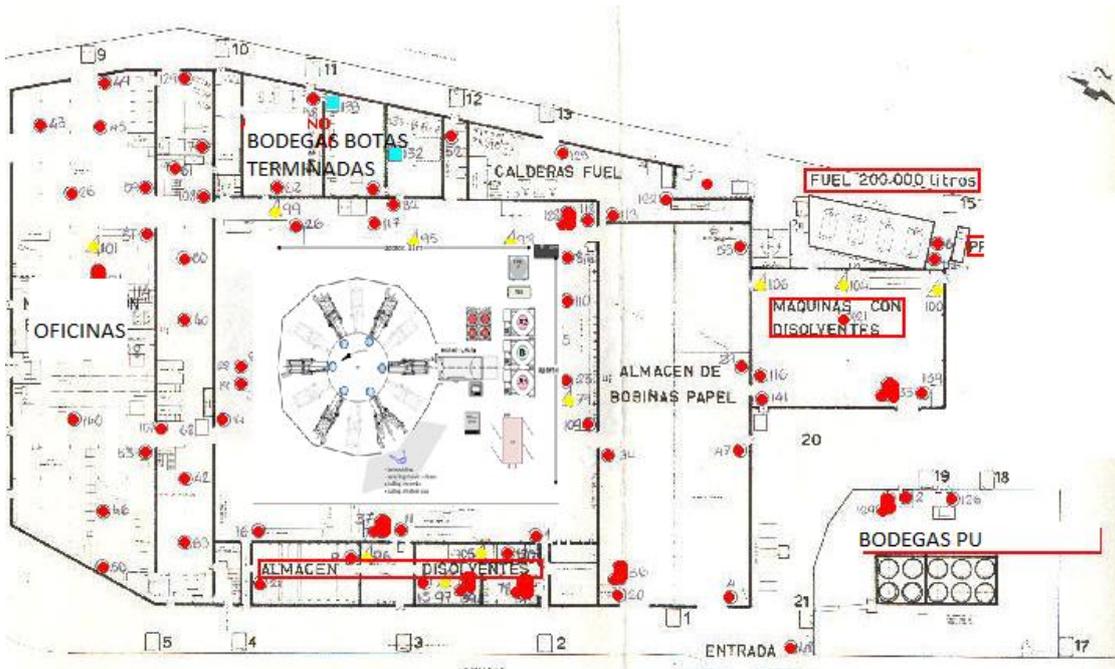


Anexo 19. Modelo de la maquinaria para operar.

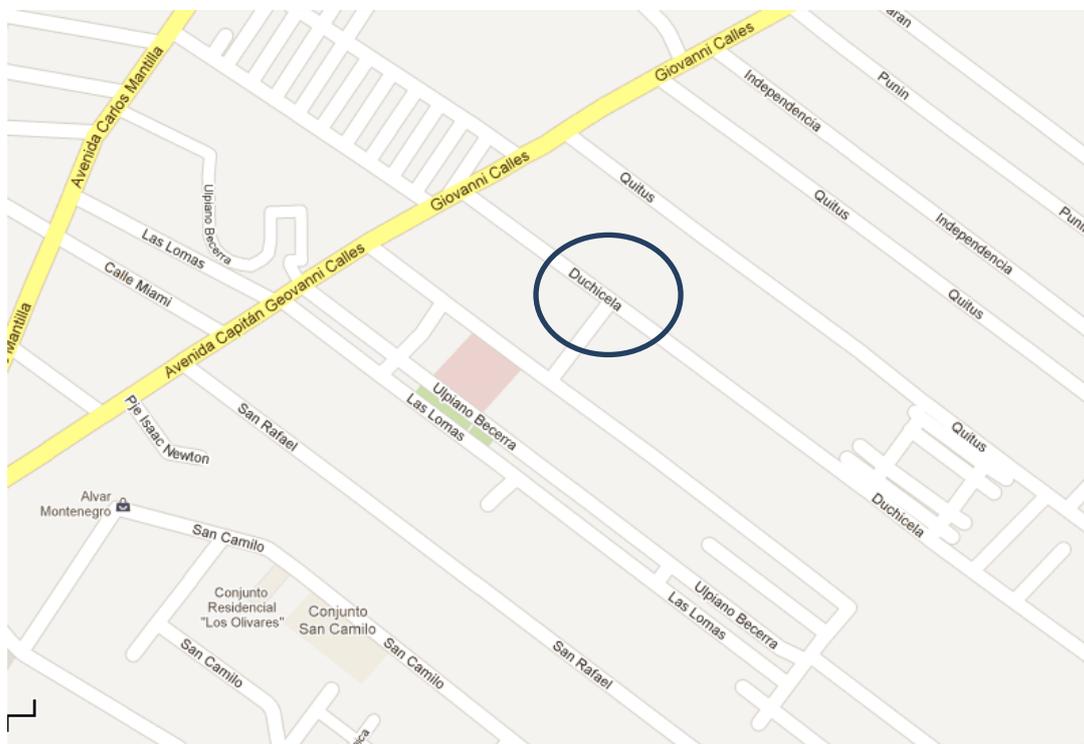




Anexo 20. Plano de la distribución de áreas Rubber Boots.



Anexo 21.Ubicación Geográfica



Anexo 22. Ubicación Geográfica

Proceso para constituir una empresa

1. Reservar el nombre para la sociedad: El trámite se lo realiza en la Superintendencia de Compañías en el balcón de servicios o vía web desde la página <https://www.supercias.gov.ec/Web/privado/seguridad/htm/servicios%20personalizados.htm>. Este proceso, desde el balcón de servicios, toma un tiempo aproximado de 30 minutos. Si se utiliza el servicio web se obtiene respuesta en un tiempo estimado de 24 horas.

2. Apertura de cuenta de integración de capital: este trámite se lo realiza en cualquier banco del país, los requisitos básicos (que pueden variar dependiendo de la institución) son:

- Capital mínimo es USD 800 para constituir una compañía anónima
- Carta de socios en la que se detalla la participación de cada uno (para constituir una compañía se requiere un mínimo de dos socios); y,
- Copias de cédula y papeleta de votación de cada socio.

El tiempo estimado para la obtención del certificado de cuentas de integración de capital es de 24 horas.

3. Elaboración de los estatutos o contrato social que regirá a la sociedad, este documento se lo realiza mediante una minuta firmada por un abogado, tiempo estimado para la elaboración de este documento es de 3 horas.

4. Una vez que se cuente con la reserva del nombre, el certificado de apertura de cuenta de integración de capital y la minuta firmada por un abogado, se debe, con todos estos documentos **acudir ante notario público a fin de que eleve a escritura pública dichos documentos.**

5. Posterior a que el notario entregue **los estatutos** elevados a escritura pública se debe **ingresar a la Superintendencia de Compañías para su revisión y aprobación** mediante resolución. Este trámite, si no existe ninguna observación, toma un tiempo estimado de cuatro días.

6. Después de que se ha obtenido la aprobación de la Superintendencia, dicha institución entrega cuatro copias de la resolución y un extracto para realizar una **publicación en un diario de circulación nacional.**

7. Previo a la inscripción en el Registro mercantil, se debe realizar la publicación del extracto mencionado en el numeral anterior en un diario de circulación nacional; y, realizar el **pago de la patente municipal del “1.5×1000”** (uno punto cinco por mil) y obtener el **certificado de cumplimiento de obligaciones** emitido por el Municipio.

8. Cuando ya se cuente con todos los documentos antes descritos, se debe ir al Registro Mercantil del cantón correspondiente (es decir si la compañía se constituyó en Quito, se debe **inscribir en el Registro Mercantil** del cantón Quito) a fin de **inscribir la sociedad.**

9. Una vez inscrita la sociedad, se debe elaborar un acta de junta general de accionistas a fin de **nombrar a los representantes** (Presidente, Gerente, dependiendo del estatuto).

10. Con los documentos inscritos en el Registro Mercantil, se debe regresar a la Superintendencia de Compañías a fin que le entreguen varios documentos que son habilitantes para obtener el RUC de la compañía.

11. Y como penúltimo paso, con los mencionados documentos se debe ir a las oficinas del Servicio de Rentas Internas (SRI) para **sacar el Registro Único de Contribuyentes (RUC)**, con original y copia de la escritura de constitución, original y copia de los nombramientos, el formulario correspondiente debidamente lleno, copias de cédula y papeleta de votación de los socios y de ser el caso, una carta de autorización del representante legal a favor de la persona que realizará el trámite. Para mayor información sobre el RUC, **PINCHA QUI <http://cuidatufuturo.com/?p=1887>**

12. Para finalizar el proceso, con el RUC, se debe acudir a la Superintendencia de Compañías para que les entreguen una carta dirigida al Banco en el que se abrió la cuenta de integración de capital; desde ese momento se dispondrá del valor depositado en el banco.

Tomado de (Maldonado, 2012)

Anexo 23. Perfil por competencias personal clave.

1. Datos de identificación

Puesto:	Gerente General	Código:	1
Nombre de la empresa:	RubberBoots	Área:	Administrativa
Puesto supervisor:	Directorio /Junta General de Accionistas		

2. Misión del puesto

Dirigir a la empresa de una manera armónica a través de técnicas modernas de administración que permitan la planeación, dirección, control y la evaluación de los objetivos propuestos a corto y largo plazo.

Realizar periódicamente reuniones periódicamente para analizar el buen funcionamiento de la empresa.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
1	Planificación estratégica de le empresa a mediano y corto plazo.	Gerentes y Junta de accionistas.	Crecimiento y eficiencia de la empresa.
2.	Desarrollar planes de mejoras institucionales en las áreas de la empresa	Gerentes y Juntas de accionistas	Porcentaje de planes de mejora.
3.	Representar a la empresa judicial y extrajudicialmente a la empresa	Directorio.	Ausencia de sanciones
4	Analizar reinversiones de capital mediante un estudio administrativo.	Gerente y Junta de accionistas	Porcentaje de rentabilidad sobre la inversión.
5.	Tener una buena relación con clientes y proveedores de la empresa	Otros gerentes y junta de accionistas	Porcentaje de buenas relaciones con clientes.
6.	Analizar la separación y adición de un socio de la empresa	Junta de accionistas	Porcentaje de nuevos socios a la empresa sobre desertores.

7	Prepara la descripción de cada tarea y función que cumple un administrador.	Junta de accionistas	de	Porcentaje de cumplimiento en la empresa.
8	Desarrollo de planes para enfrentarse a la competencia e ingresar a nuevos mercados.	Junta general de accionistas	de	Posicionamiento.
	Representa judicial y extrajudicialmente a la empresa	Órganos control	de	Ausencia de sanciones

4. Matriz de competencias

ID	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
	Emprende nuevos proyectos con convicción y seguridad.	Administración y gestión	Evaluación de ideas	Atención a detalles.
	Habilidad para el control y evaluación de la planificación estratégica.	Gestión Gerencial	Evaluación de desempeño	Cumplimiento de objetivos.
	Habilidad de liderar el cambio en la empresa.	Gestión Gerencial	Manejo de recursos humanos	Reconocimiento de problemas
	Habilidad para la solución de problemas ágilmente.	Gestión Gerencial	Pensamiento analítico.	Iniciativa
	Promulgar la integridad moral y ética frente a los clientes, los accionistas y empleados.	Ética empresarial	Honestidad	Sinceridad
	Habilidad para fomentar un ambiente armónico, cordial entre sus empleados y administradores	Gestión empresarial	Comunicativo	Buen orador

5. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Carrera universitaria completa	5 años / Ingeniero Comercial o Economista	Gerencia, Comercio internacional, marketing, recursos humanos

6. Capacitación adicional requerida

Cursos / seminarios / pasantías	Especifique el número de horas
Gerencia integral	40 horas
Liderazgo y trabajo en equipo	30 horas
Finanzas para ejecutivos	30 horas

7. Conocimientos informativos requeridos

ID	Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Información institucional de nivel estratégico	Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la institución		X
	Leyes y regulaciones	Código del trabajo, contrato colectivo, reglamento interno, normas del IESS y del SRI	X	X
	Naturaleza del área / gerencia	Conocer la misión, procesos funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
	Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución		X
	Proveedores / contratistas / clientes	Conocimiento de los proveedores / contratistas / mercados		X
	Mercado, competencia	Conocimiento de distribuidores, competidores, compradores de los productos de la empresa	X	

8. Conocimientos informativos requeridos

ID	Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Manejar programas informáticos	MS Office, ventas, Excel, macros , correo electrónico	X	X
	Operar equipos de oficina	Computadores, escáner, infocus, copiadora, fax.	X	X

9. Destrezas específicas requeridas

ID	Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Genera nuevas ideas	Concepción de ideas originales y realistas	X	
	Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan e identificar los mejores para la realización de un trabajo	X	X
	Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo planes de desarrollo institucional	X	X
	Trabajo en equipo	Conformar y trabajar de manera coordinada con equipos de trabajo	X	X
	Equidad	Reconocimiento de ideas, logros y aportes del personal a su cargo		X

10. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	4 años
2. Especificidad de la experiencia	Conocer estrategias administrativas modernas que permiten la ejecución de los objetivos estratégicos de la empresa. Haber trabajado anteriormente en el sector de la industria de calzado.

Anexo 24. Perfil por competencias del personal operativo.

1. Datos de identificación

Puesto:	Gerente Operativo	Código:	2
Nombre de la empresa:	Rubber Boots	Área:	Operativa
Puesto supervisor:	Directivo		

2. Misión del puesto

Generar un ambiente comunicativo, armónico con sus empleados para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Supervisar las actividades relacionadas con la producción en la empresa.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

ID	Actividades esenciales	Cientes	Indicadores de gestión
1	Buscar nuevos métodos de producción	Gerente de producción.	Optimización de recursos
2	Supervisar los procesos de producción	Gerente de producción.	Porcentaje de errores
3	Suplir de materia prima e insumos a los operarios	Gerente de producción.	Materia prima usada para el proceso de producción
4	Supervisar cualquier falla en la maquinaria	Gerencia de producción.	Porcentaje de fallas y atrasos

4. Matriz de competencias

ID	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
1	Capacidad de liderar equipos de trabajo.	Administración y gestión	Liderazgo	Trabajo en equipo
2	Capacidad para manejar una planta de producción	Gerencia administrativa	Manejo de procesos de producción	Conocimiento del área
3	Preparar informes y resultados	Gerencia administrativa	Manejo de recursos gerenciales	Destreza analítica
4	Habilidad para buscar soluciones	Gestión administrativa	Creatividad	Iniciativa

1. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Carrera universitaria completa	5 años / Ingeniero Industrial o Ingeniero comercial	Producción, gerencia y manejo de recursos humanos

6. Capacitación adicional requerida

Cursos / seminarios / pasantías	Especifique el número de horas
Gerencia integral	20 horas
Liderazgo y trabajo en equipo	20horas
Trabajo en una planta de producción	30 horas

7. Conocimientos informativos requeridos

ID	Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
2	Información institucional de nivel estratégico	Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la institución		X
3	Conocer la operación de maquinaria de la fábrica.	Conocer acerca de todo lo referente a la operación de maquinaria de la fábrica, para poder solucionar problemas de acerca de la operación de la maquinaria y capacitar al personal operativo.		X
4	Proveedores / contratistas / clientes	Conocimiento de los proveedores / contratistas / mercados		X
6	Mercado, competencia	Conocimiento de distribuidores, competidores, compradores de los productos de la empresa	X	

8. Conocimientos informativos requeridos

ID	Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Manejar programas informáticos	MS Office, ventas, Excel, macros, correo, electrónico, además de programas contables que le permitan manejar de mejor manera el área de producción.	X	X
	Operar equipos de oficina	Computadores, escáner, infocus, copiadora, fax	X	X
	Operar maquinaria	Capacidad para operar maquinaria inyectora de PU		X

9. Destrezas específicas requeridas

ID	Destrezas habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Monitoreo y control	Evaluar cuan bien está alguien aprendiendo o cumpliendo su función		X
	Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	
	Trabajo en equipo	Conformar y trabajar de manera coordinada con equipos de trabajo	X	X
	Equidad	Reconocimiento de ideas, logros y aportes del personal a su cargo		X
	Creatividad	Generar ideas innovadoras que permitan a la empresa al ahorro de insumos y procesos de producción innecesarios.	X	

10. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
2. Tiempo de experiencia	4 años
3. Especificidad de la experiencia	Haber trabajado en una empresa de producción relacionado con la industria del calzado.

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación

Puesto:	Vendedores	Código:	1
Nombre de la empresa:	Rubber Boots	Área:	Marketing
Puesto supervisor:	Gerente de marketing		

2. Misión del puesto

Procurar el bienestar de la empresa a través de mantener una cuota de ventas favorable para la empresa. Mantener un ambiente de cordialidad para sus clientes.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
1	Encargado de las ventas de los productos de la empresa	Vendedor	Porcentaje de ventas por productos.
2.	Apoyar al área de marketing en el lanzamiento de las nuevas colecciones.	Gerencia de marketing y vendedores.	Crecimiento en el mercado.
3.	Desarrollar informes que permitan analizar el crecimiento de ventas.	Gerencia de marketing y vendedores.	Porcentaje de crecimiento de ventas.

4. Matriz de competencias

ID	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
	Habilidad para comunicar los beneficios del producto.	Gestión gerencial	Comunicativo	Buen Orador.
	Habilidad para la solución de problemas ágilmente.	Gestión Gerencial	Pensamiento analítico.	Iniciativa
	Promulgar la integridad moral y ética frente a los clientes, los accionistas y empleados.	Ética empresarial	Honestidad	Sinceridad

5. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Carrera universitaria completa	Bachiller	Con experiencia en ventas.

6. Capacitación adicional requerida

Cursos / seminarios / pasantías	Especifique el número de horas
Curso de ventas.	30 horas

7. Conocimientos informativos requeridos

ID	Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Información institucional de nivel estratégico	Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la institución		X
	Naturaleza de área	Conocer acerca del manejo del área de marketing de la empresa, proyectos a realizarse en esta área, porcentaje de comisión otorgado.		X

	Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución		X
	Clientes.	Conocer las necesidades específicas de los clientes.		X
	Mercado, competencia	Conocimiento de distribuidores, competidores, compradores de los productos de la empresa	X	

8. Conocimientos informativos requeridos

ID	Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Manejar programas informáticos	MS Office, ventas, Excel, macros , correo electrónico	X	X

9. Destrezas específicas requeridas

ID	Destrezas habilidades generales /	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Creativo	Creatividad para promover el producto al cliente.	x	
	Organización	Desarrollar planes para visitas a sus clientes programada mente	X	

10. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
3. Tiempo de experiencia	2 años
4. Especificidad de la experiencia	Tener buena presencia y haber trabajado como vendedor de calzado.

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

5. Datos de identificación

Puesto:	Operador	Código:	1
Nombre de la empresa:	Rubber Boots	Área:	Operativo
Puesto supervisor:	Gerente Operativo		

6. Misión del puesto

Fabricar botas de calidad que se encuentren dentro de los estándares establecidos por la empresa.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
1	Producir botas de lluvia, de acuerdo a las especificaciones de la empresa.	Operario	Porcentaje de botas producidas.
2.	Informar de errores o fallas en la maquinaria al jefe inmediato	Gerente Operativo, Operarios	Porcentaje de fallas en el proceso de producción.

4. Matriz de competencias

ID	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
	Habilidad para trabajar en grupo		Comunicativo	
	Habilidad para la solución de problemas ágilmente.	Gestión Gerencial	Pensamiento analítico.	Iniciativa
	Promulgar la integridad moral y ética frente a los clientes, los accionistas y empleados.	Ética empresarial	Honestidad	Sinceridad

5. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Carrera universitaria completa	Bachiller	Con experiencia en operación de maquinaria.

6. Capacitación adicional requerida

Cursos / seminarios / pasantías	Especifique el número de horas
Curso de manejo de maquinaria	30 horas

7. Conocimientos informativos requeridos

ID	Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Información institucional de nivel estratégico	Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la institución		X
	Naturaleza de área	Conocer acerca del manejo de maquinaria y recursos necesarios para la fabricación.		X
	Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución		X

8. Conocimientos informativos requeridos

ID	Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Conocer a cerca del manejo de maquinaria	Inyectora de PU o máquinas de coser		X

9. Destrezas específicas requeridas

ID	Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Agilidad	Para desarrollarse y manejar la maquinaria necesaria para la producción.	X	X
	Adaptación	Facilidad para adaptarse a los diferentes modelos a producirse en la empresa.	X	

10. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
7. Tiempo de experiencia	2 años
8. Especificidad de la experiencia	Haber trabajado en el área operativa de una empresa vinculada con la industria de calzado.

Anexo 25. Perfil por competencias del personal administrativo.

1. Datos de identificación

Puesto:	Gerente Marketing y ventas	Código:	2
Nombre de la empresa:	RubberBoots	Área:	Administrativo.
Puesto supervisor:	Directivo		

3. Misión del puesto

Dirigir al área de marketing y ventas, el área de planificación e inversión, mediante técnicas administrativas para lograr la ejecución del plan de marketing de la empresa.

Mantener una buena comunicación con clientes, proveedores y gestionar planes de desarrollo de ventas para el éxito de la empresa.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
1	Desarrollo del plan anual de mercadotecnia	Gerente de marketing	Porcentaje de desarrollo de planes.
2	Mantener imagen corporativa	Gerente de marketing	Porcentaje de aceptación de los clientes.
3	Creación de nuevos canales de ventas y proyectos	Gerente de marketing	Porcentaje de nuevos canales.
4	Desarrollo y lanzamiento de nuevos modelos al mercado	Gerente de marketing y departamento de diseño y desarrollo.	Porcentaje de nuevos modelos desarrollados.
5	Participación, diseño y publicidad.	Gerente de marketing y departamento de diseño y desarrollo.	Porcentaje de participación en el mercado.
6	Análisis del mercado actual y la competencia	Gerente de marketing.	Porcentaje de aceptación de los clientes.

4. Matriz de competencias

ID	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
	Capacidad comunicativa y relaciones.	Gerencia administrativa	Liderazgo	Trabajo en equipo
	Habilidad creativa para buscar nuevas formas de publicidad	Gerencia administrativa	Creatividad	Iniciativa
	Habilidad para elaborar y desarrollar proyectos de mercadotecnia	Gerencia administrativa	Manejo de recursos gerenciales	Destreza analítica
	Habilidad para buscar soluciones a los problemas a presentarse en el área de marketing.	Gestión administrativa	Creatividad	Iniciativa

5. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Carrera universitaria completa	5 años / Ingeniero comercial o Ingeniero en marketing.	Manejo de recursos humanos y manejo de una empresa en el área de marketing.

6. Capacitación adicional requerida

Cursos / seminarios / pasantías	Especifique el número de horas
Como armar un plan de marketing	20 horas
Liderazgo y trabajo en equipo	20horas
Medición y rentabilidad del marketing	31 horas

7. Conocimientos informativos requeridos

ID	Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
1	Información institucional de nivel estratégico	Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la institución		x
2	Proveedores / contratistas / clientes	Conocimiento de los proveedores / contratistas / mercados		X
3	Mercado, competencia	Conocimiento de distribuidores, competidores, compradores de los productos de la empresa	X	X
4	Desarrollar planes de mercadotecnia	Conocimiento de la elaboración y ejecución de planes de mercadotecnia para una empresa de producción.	X	

8. Conocimientos informativos requeridos

ID	Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Manejar programas informáticos	MS Office, ventas, Excel, macros, correo electrónico, y otros medios de comunicación como programas como redes sociales	X	
	Operar equipos de oficina	Computadores, escáner, infocus, copiadora, fa	X	

9. Destrezas específicas requeridas

ID	Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación	X	
	Monitoreo y control	Evaluar cuan bien está alguien aprendiendo o cumpliendo su función		X
	Trabajo en equipo	Conformar y trabajar de manera coordinada con equipos de trabajo	X	
	Creatividad	Diseñar nuevos planes de marketing, que permitan dar un mayor posicionamiento a la empresa.	X	X
	Equidad	Reconocimiento de ideas, logros y aportes del personal a su cargo		X

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación

Puesto:	Gerente Administrativo y Financiero	Código:	1
Nombre de la empresa:	Rubber Boots	Área:	Administrativa
Puesto supervisor:	Administrativo y Financiero		

2. Misión del puesto

Organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades administrativas y financieras de la empresa Además gestionar adecuadamente los recursos económicos de para lograr rentabilidad y sostenibilidad a lo largo del tiempo.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
1	Asegurar el control administrativo y financiero de la empresa	Gerencia Administrativa y financiera.	Porcentaje de eficacia de la administración de recursos financieros y administrativos.
2.	Establecer métodos específicos de la evaluación presupuestaria.	Gerencia Financiera	Porcentaje de métodos empleados para la evaluación financiera.
3.	Hacer cumplir las políticas y reglamentos de la empresa	Gerencia administrativa	Porcentaje de cumplimiento de políticas y reglamentos de la empresa.
4	Administrar los fondos de las operaciones de la empresa.	Gerencia Administrativa Financiera.	Porcentaje de fondos destinados a operaciones.
5.	Planear y Obtener para utilizar los fondos de la empresa para generar utilidad	Gerencia Administrativa y Financiera	Porcentaje de utilidad generada.
6.	Determinar el crecimiento de la tasa de ventas	Gerencia Administrativa y Financiera	Porcentaje de incremento de ventas
7.	Analizar la reinversión de la empresa	Gerencia Administrativa y Financiera	Porcentaje de capitalización.

4. Matriz de competencias

ID	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
	Habilidad para el control y evaluación de la planificación estratégica.	Gestión Gerencial	Evaluación de desempeño	Cumplimiento de objetivos.
	Habilidad de liderar el cambio en la empresa.	Gestión Gerencial	Manejo de recursos humanos	Reconocimiento de problemas
	Habilidad para la solución de problemas ágilmente.	Gestión Gerencial	Pensamiento analítico.	Iniciativa
	Promulgar la integridad moral y ética frente a los clientes, los accionistas y empleados.	Ética empresarial	Honestidad	Sinceridad
	Habilidad para fomentar un ambiente armónico, cordial entre sus empleados y administradores	Gestión empresarial	Comunicativo	Buen orador
	Habilidad para la toma de decisiones oportuna financieras.	Gestión Empresarial	Pensamiento analítico	Iniciativa.

5. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Carrera universitaria completa	5 años / Ingeniero Comercial o Ingeniero Financiero	Gerencia, Comercio, finanzas, economía.

6. Capacitación adicional requerida

Cursos / seminarios / pasantías	Especifique el número de horas
Gerencia integral	40 horas
Liderazgo y trabajo en equipo	30 horas
Finanzas para ejecutivos	30 horas

7. Conocimientos informativos requeridos

ID	Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Información institucional de nivel estratégico	Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la institución		X
	Leyes y regulaciones	Código del trabajo, contrato colectivo, reglamento interno, normas del IESS y del SRI	X	
	Información del entorno macroeconómico.	Conocer hacer acerca del entorno macroeconómico que puede afectar al éxito de la empresa.	X	X
	Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución		X
	Proveedores / contratistas / clientes	Conocimiento de los proveedores / contratistas / mercados		X
	Mercado, competencia	Conocimiento de distribuidores, competidores, compradores de los productos de la empresa	X	

8. Conocimientos informativos requeridos

ID	Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Manejar programas informáticos	MS Office, ventas, Excel, macros, correo electrónico	X	X
	Operar equipos de oficina	Computadores, escáner, infocus, copiadora, fax	X	X

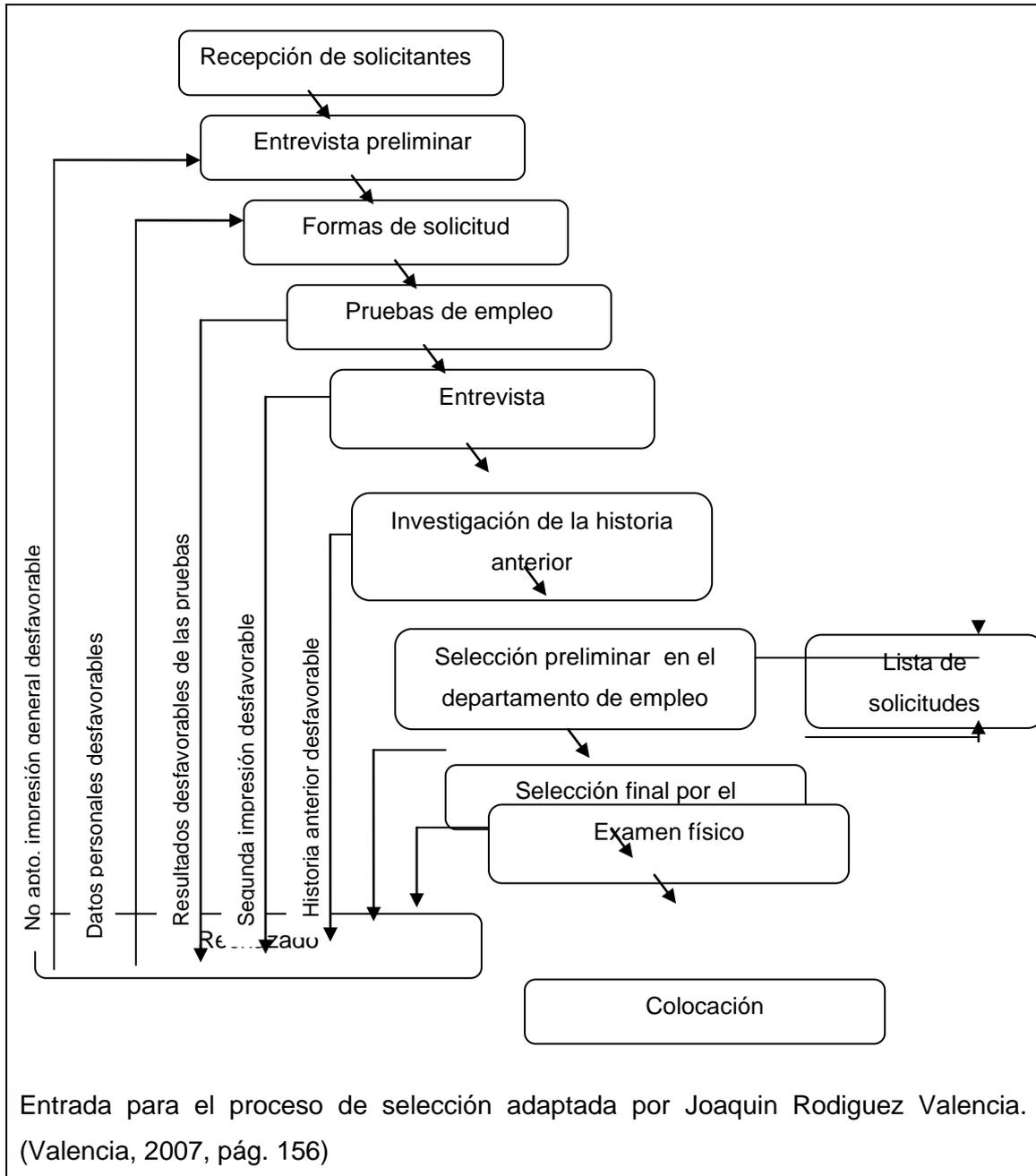
9. Destrezas específicas requeridas

ID	Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Genera nuevas ideas	Concepción de ideas originales y realistas	X	
	Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan e identificar los mejores para la realización de un trabajo	X	X
	Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo planes de desarrollo institucional	X	X
	Equidad	Reconocimiento de ideas, logros y aportes del personal a su cargo		X

10. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
2. Tiempo de experiencia	4 años
3. Especificidad de la experiencia	Conocer acerca de los diferentes modelos financieros para que sean aplicados en una empresa de producción.

Anexo 26. Proceso de selección del personal



Anexo 27. Tabla de costos fijos y costos variables

USD					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos variables	218.066	223.475	229.209	235.286	241.728
Costos Fijos	201.891	201.891	201.891	199.816	199.816

USD					
Costos Fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos	179.735	179.735	179.735	179.735	179.735
Amortización	700	700	700	700	700
Depreciaciones	21.456	21.456	21.456	19.381	19.381

Anexo 28.Estructura de Costos

ESTRUCTURA DE COSTOS								
	q	CF	CV	CT	CFMe	CVM e	CTM e	CTM g
0	-	201.891	-	201.891	0	0	0	0,0
1	32.482	201.891	218.066	419.957	6,22	6,71	12,93	6,7
2	34.431	201.891	223.475	425.366	5,86	6,49	12,35	2,8
3	36.497	201.891	229.209	431.099	5,53	6,28	11,81	2,8
4	38.687	199.816	235.286	435.102	5,16	6,08	11,25	1,8
5	41.008	199.816	241.728	441.544	4,87	5,89	10,77	2,8

Anexo 29. Margen de utilidad bruta

Concepto	1	2	3	4	5
Ventas	537575	569830	604019	640260	678676
Costos	218066	223475	229209	235286	241728
Utilidad Bruta	319509	346354	374811	404974	436948
Margen de Utilidad	59%	61%	62%	63%	64%

Anexo 30. Margen de Operaciones

CONCEPTO	1	2	3	4	5
Ventas	537.575	569.830	604.019	640.260	678.676
Costos	218.066	223.475	229.209	235.286	241.728
Utilidad Bruta	319.509	346.354	374.811	404.974	436.948
Gastos generales	179.735	179.735	179.735	179.735	179.735
Depreciaciones	21.456	21.456	21.456	19.381	19.381
Amortizaciones	700	700	700	700	700
UAll	117.618	144.464	172.920	205.158	237.132
Márgenes de operación	22%	25%	29%	32%	35%

Anexo 31. Potencial de rentabilidad

POTENCIAL DE RENTABILIDAD					
PERIODO	Q	INGRESOS	PVPpond.	CTMe	Marg. Rent
Año 0					
Año 1	32482	537575	16,55	12,93	28%
Año 2	34431	569830	16,55	12,35	34%
Año 3	36497	604019	16,55	11,81	40%
Año 4	38687	640260	16,55	11,25	47%
Año 5	41008	678676	16,55	10,77	54%

Anexo 32. Punto de Equilibrio.

	ESTRUCTURA DE COSTOS							
	q	CF	CV	CT	CFMe	CVMe	CTMe	CTMg
0	-	201.891	-	201.891	-	-	-	-
1	32.482	201.891	218.066	419.957	6,22	6,71	12,93	6,71
2	34.431	201.891	223.475	425.366	5,86	6,49	12,35	2,78
3	36.497	201.891	229.209	431.099	5,53	6,28	11,81	2,78
4	38.687	199.816	235.286	435.102	5,16	6,08	11,25	1,83
5	41.008	199.816	241.728	441.544	4,87	5,89	10,77	2,78

Anexo 33. Proforma de Inversión

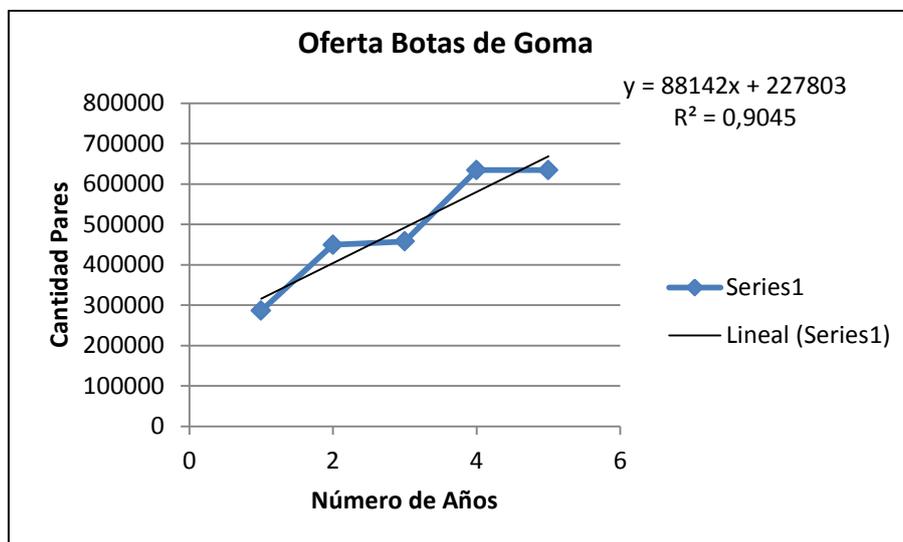
PROFORMA INVERSION	
Detalle	Valor
Equipos	153.400
Obras físicas	144.500
Muebles y Equipos Oficina	11.885
Activos Intangibles	3.500
TOTAL	313.285

Anexo 34. Proforma de capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO					
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	TOTAL	C. TRABAJO
	Materia prima:				
1	PU	17436	0,66	11.508	5.754
2	Forro de algodón	2.078	3,00	6.234	3.117
3	Felpa	433	8,50	3.681	1.840
6	Empaques	3.118	0,20	624	312
7	Misceláneos	260	0,09	24	12
	subtotal	23.326		22.071	11.035
	Remuneraciones	22.085		22.085	22.085
	TOTAL			66.226	33.121

Anexo 35. Proyección de La Oferta de Botas de Goma

A partir de los datos de la oferta histórica se calculará la oferta proyectada, a través del método de regresión lineal, como se detalla a continuación:



NUMERO DE AÑOS	AÑOS	OFERTA DE LA CIUDAD DE QUITO	
1	2008	286028	
2	2009	449166	
3	2010	457524	
4	2011	634215	
5	2012	634215	
6	2013	756655	88142*6+227803
7	2014	844797	88142*7+227803
8	2015	932939	88142*8+227803
9	2016	1021081	88142*8+227803
10	2017	1109223	88142*9+227803

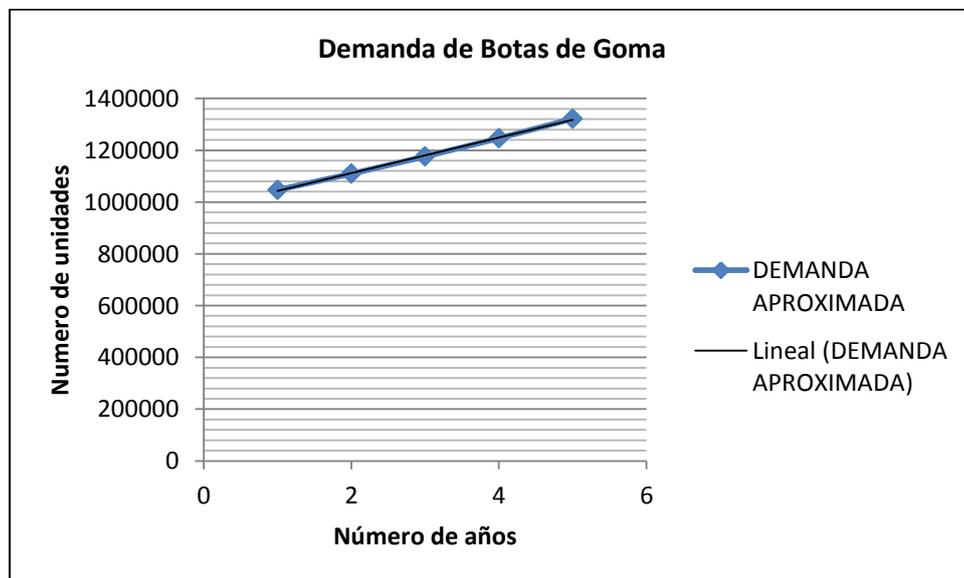
Nota: Para determinar la oferta histórica se tomó los siguientes elementos:

- Producción nacional de calzado.
- Porcentaje de Producción de botas de goma 25%, Tomado de la Industria.
- Exportaciones – Importaciones
- Porcentaje de la población objetivo del 9.75%.

Anexo 36. Proyección de la demanda de botas de goma.

ZONAS	PERSONAS 15 EN ADELANTE/ CLASE MEDIA-MEDIA BAJA-BAJA	POCENTAJE POR ZONAS	PORCENTAJE DE PERSONAS QUE USAN BOTAS E GOMA	UNIDADES DE CONSUMO	DEMANDA ANUAL
URBANO	1413016	0,7387	0,72	1	751532
RURAL		0,2613	0,80	1	295377
TOTAL					1046909

AÑOS	DEMANDA APROXIMADA
2012	1046909
2013	1109724
2014	1176307
2015	1246886
2016	1321699
2017	1401001



Anexo 37. Demanda Insatisfecha en unidades.

AÑOS	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
	1046909	634215	412694
1	1109724	756655	353069
2	1176307	844797	331510
3	1246886	932939	313947
4	1321699	1021081	300618
5	1401001	1109223	291778

Anexo 38. Porcentaje de Demanda aproximada.

DEMANDA INSATISFECHA	PORCENTAJE DE ACEPTACION DEL PRODUCTO	PORCENTAJE DE PARTICIPACION
412694	189839	37968
353069	162412	32482
331510	152495	30499
313947	144415	28883
300618	138284	27657
291778	134218	26844

Anexo 39. Demanda por productos

MODELOS	PORCENTAJE DE ACEPTACION	UNIDADES DEMANDAS
MOMENTS	16%	5197
ADVENTURE	35%	11369
EXECUTIVE	16%	5197
STRONGER	33%	10719

TOTAL		32482
--------------	--	-------

Anexo 40. Proforma de ingresos

PROFORMA DE INGRESOS ESCENARIO NORMAL					
Detalle	Año1	Año 2	Año3	Año4	Año5
Moments	129.925	137.721	145.984	154.743	164.027
Adventure	170.535	180.767	191.613	203.110	215.297
Executive	129.925	137.721	145.984	154.743	164.027
Stronger	107.190	113.621	120.439	127.665	135.325
Total	537.575	569.830	604.019	640.260	678.676

PROFORMA DE INGRESOS ESCENARIO OPTIMISTA					
Detalle	Año1	Año 2	Año3	Año4	Año5
Moments	129925	142918	157209	172930	190223
Adventure	170535	187589	206347	226982	249680
Executive	129925	142918	157209	172930	190223
Stronger	107190	117909	129700	142670	156937
Total	537575	591333	650466	715512	787064

PROFORMA DE INGRESOS ESCENARIO PESIMISTA					
Detalle	Año1	Año 2	Año3	Año4	Año5
Moments	50000	123948	131385	139268	147625
Adventure	153482	162690	172452	182799	193767
Executive	116933	123948	131385	139268	147625
Stronger	96471	102259	108395	114899	121792
Total	416885	512847	543617	576234	610808

Anexo 41. Proforma de costos por modelos

COSTOS DE PRODUCCION POR MODELOS																	
COSTO MATERIA PRIMA MODELO MOMENTS			AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	%	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	CANTIDAD	VALOR									
1	PU	kilos	0.19	987	1.43	1.407	1.047	1.492	1.109	1.581	1.176	1.676	1.247	1.776	1.247	1.776	
2	Forno algodón	m2.	0.20	1.039	1.50	1.559	1.102	1.653	1.168	1.752	1.238	1.857	1.312	1.968	1.312	1.968	
3	lenjuetaa con telpa	m2.	0.3	1.559	2.25	3.508	1.653	3.718	1.752	3.942	1.857	4.178	1.968	4.429	1.968	4.429	
4	Empaques	cajas	0.25	1.299	1.88	2.436	1.377	2.582	1.460	2.737	1.547	2.901	1.640	3.076	1.640	3.076	
5	Misceláneos	varios	0.05	260	0.88	97	275	103	292	109	309	116	328	123	328	123	
			1.0	5.197	8	9.008	5.454	9.548	5.781	10.121	6.128	10.728	6.495	11.372	6.495	11.372	
COSTO MATERIA PRIMA ADVENTURE																	
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	%	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	CANTIDAD	VALOR									
1	PU	kilos	0.70	7958	3.15	25.069	8.436	26.573	8.942	28.167	9.478	29.857	10.047	31.649	10.047	31.649	
3	Empaques	cajas	0.3	3411	1.35	4.604	3.615	4.881	3.832	5.174	4.062	5.484	4.306	5.813	4.306	5.813	
			1	11.369	5	29.673	12.051	31.453	12.774	33.341	13.541	35.341	14.353	37.462	14.353	37.462	
COSTO MATERIA PRIMA EXECUTIVE																	
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	%	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	CANTIDAD	VALOR									
1	PU	kilos	0.19	987	1.4	1.407	1.047	1.492	1.109	1.581	1.176	1.676	1.247	1.776	1.247	1.776	
2	Forros de algodón	m2	0.40	2079	3.0	6.236	2.204	6.611	2.336	7.007	2.476	7.428	2.624	7.873	2.624	7.873	
3	Empaques	cajas	0.25	1299	1.9	2.436	1.377	2.582	1.460	2.737	1.547	2.901	1.640	3.076	1.640	3.076	
4	Misceláneos	varios	0.35	1819	2.6	4.775	1.928	5.061	2.044	5.365	2.166	5.687	2.286	6.028	2.286	6.028	
			1.19	5.197	7.5	14.854	6.555	15.746	6.949	16.680	7.366	17.692	7.808	18.753	7.808	18.753	
AÑO 5																	
CANTIDAD	VALOR	UNIDAD	%	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	CANTIDAD	VALOR									
1	PU	kilos	0.70	7503	2	15.757	7.953	16.702	8.431	17.704	8.937	18.767	9.473	19.893	9.473	19.893	
2	Empaques	cajas	0.3	3216	1	2.894	3.409	3.068	3.613	3.252	3.830	3.447	4.060	3.654	4.060	3.654	
			1.00	10.719	3.0	18.651	11.362	19.770	12.044	20.956	12.767	22.214	13.532	23.547	13.532	23.547	

Anexo 42. Proforma de Costos

ITEM	CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		CANTIDAD	VALOR								
1	Producto 1	5.197	9.008	5.509	9.548	5.839	10.121	6.190	10.728	6.561	11.372
2	Producto 2	11.369	29.673	12.051	31.453	12.774	33.341	13.541	35.341	14.353	37.462
3	Producto 3	5.197	14.854	5.509	15.746	5.839	16.690	6.190	17.692	6.561	18.753
4	Producto 4	10.719	18.651	11.362	19.770	12.044	20.956	12.767	22.214	13.532	23.547
	SUBTOTAL M.P.	32.482	72.186	34.431	76.517	36.497	81.108	38.687	85.975	41.008	91.133
1	Remuneración Personal Ope.		127.916		127.916		127.916		127.916		127.916
	SUBTOTAL M.O.D.		127.916		127.916		127.916		127.916		127.916
1	Energía		800		848		899		953		1.010
2	Mantenimiento		800		848		899		953		1.010
3	Publicidad		12.500		13.250		14.045		14.888		15.781
4	Agua		546		579		613		650		689
5	Internet		630		668		708		750		795
6	Comisión por ventas		2.688		2.849		3.020		3.201		3.393
	SUBTOTAL OTROS		17.964		19.042		20.184		21.395		22.679
	TOTAL		218.066		223.475		229.209		235.286		241.728

Anexo 43. Proforma de Gastos

PROFORMA DE GASTOS					
Detalle	Año1	Año 2	Año3	Año4	Año5
Gastos Generales	179.735	179.735	179.735	179.735	179.735
Depreciaciones	21.456	21.456	21.456	19.381	19.381
Amortizaciones	700	700	700	700	700
TOTAL DE GASTOS	22.433	22.433	22.433	20.235	20.235

Anexo 44. Flujo de caja normal sin apalancamiento.

FLUJO DE CAJA NORMAL						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		537.575	569.830	604.019	640.260	678.676
TOTAL INGRESOS		537.575	569.830	604.019	640.260	678.676
EGRESOS						
Costos		218.066	223.475	229.209	235.286	241.728
Gastos generales		179.735	179.735	179.735	179.735	179.735
Depreciaciones		21.456	21.456	21.456	19.381	19.381
Amortizaciones		700	700	700	700	700
TOTAL EGRESOS		419.957	425.366	431.099	435.102	441.544
UTILIDAD BRUTA		117.618	144.464	172.920	205.158	237.132
15% Trabajadores		17.643	21.670	25.938	30.774	35.570
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		99.975	122.794	146.982	174.385	201.562
23% Impuesto a la renta		22.994	28.243	33.806	40.108	46.359
UTILIDAD NETA		76.981	94.551	113.176	134.276	155.203
Inversión	(313.285)					
Capital de trabajo	(33.121)					
Depreciaciones		21.456	21.456	21.456	19.381	19.381
Amortizaciones		700	700	700	700	700
Valor de desecho						239.776

FLUJO NETO DE CAJA	(346.406)	99.137	116.707	135.332	154.357	415.059
TD	20,35%					
VAN	\$ 109.761					
TIR	33,1%					
P. RECU. DESCON.	4 años 1 mes					

Anexo 45. Flujo de caja optimista sin apalancamiento.

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		537.575	591.333	650.466	715.512	787.064
TOTAL INGRESOS		537.575	591.333	650.466	715.512	787.064
EGRESOS						
Costos		227.018	233.689	240.837	248.497	256.709
Gastos generales		179.735	179.735	179.735	179.735	179.735
Depreciaciones		21.456	21.456	21.456	19.381	19.381
Amortizaciones		700	700	700	700	700
TOTAL EGRESOS		428.909	435.580	442.727	448.313	456.525
UTILIDAD BRUTA		108.666	155.753	207.738	267.200	330.539
15% Trabajadores		16.300	23.363	31.161	40.080	49.581
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		92.366	132.390	176.578	227.120	280.958
23% Impuesto a la renta		21.244	30.450	40.613	52.238	64.620
UTILIDAD NETA		71.122	101.940	135.965	174.882	216.338
Inversión	(313.285)					
Capital de trabajo	(33.121)					
Depreciaciones		21.456	21.456	21.456	19.381	19.381
Amortizaciones		700	700	700	700	700
Valor de desecho						239.776
FLUJO NETO DE CAJA	(346.406)	93.278	124.096	158.121	194.963	476.194
TD	20,35%					
VAN	\$157.012					
TIR	37,4%					
	3 años 9 meses					

Anexo 46.Flujo de caja pesimista sin apalancamiento

FLUJO DE CAJA PESIMISTA DESAPALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		416.885	512.847	543.617	576.234	610.808
TOTAL INGRESOS		416.885	512.847	543.617	576.234	610.808
EGRESOS						
Costos		209.114	213.948	219.072	220.359	225.957
Gastos generales		179.735	179.735	179.735	179.735	179.735
Depreciaciones		21.456	21.456	21.456	19.381	19.381
Amortizaciones		700	700	700	700	700
TOTAL EGRESOS		411.005	415.839	420.963	420.175	425.773
UTILIDAD BRUTA		5.880	97.008	122.654	156.060	185.036
15% Trabajadores		882	14.551	18.398	23.409	27.755
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		4.998	82.456	104.256	132.651	157.280
23% Impuesto a la renta		1.150	18.965	23.979	30.510	36.174
UTILIDAD NETA		3.849	63.491	80.277	102.141	121.106
Inversión	(313.285)					
Capital de trabajo	(33.121)					
Depreciaciones		21.456	21.456	21.456	19.381	19.381
Amortizaciones		700	700	700	700	700
Valor de desecho						239.776
FLUJO NETO DE CAJA	(346.406)	26.005	85.647	102.433	122.222	380.962
TD	20,35%					
VAN	\$1.831					
TIR	20,6%					
P. RECU. DESCON.	4 años 9 meses					

Anexo 47.Flujo de caja normal apalancando

FLUJO DE CAJA NORMAL APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		537.575	569.830	604.019	640.260	678.676
TOTAL INGRESOS		537.575	569.830	604.019	640.260	678.676
EGRESOS						
Costos		218.066	223.475	229.209	235.286	241.728
Gastos generales		179.735	179.735	179.735	179.735	179.735
Intereses		25.461	21.332	16.769	11.727	6.156
Depreciaciones		21.456	21.456	21.456	19.381	19.381
Amortizaciones		700	700	700	700	700
TOTAL EGRESOS		445.418	446.698	447.868	446.829	447.700
UTILIDAD BRUTA		92.157	123.132	156.151	193.431	230.976
15% Trabajadores		13.824	18.470	23.423	29.015	34.646
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		78.334	104.662	132.728	164.417	196.329
23% Impuesto a la renta		18.017	24.072	30.527	37.816	45.156
UTILIDAD NETA		60.317	80.590	102.201	126.601	151.174
Inversión	(313.285)					
Capital de trabajo	(33.121)					
Préstamo	242.484					
Pago de la deuda		(39.325)	(43.454)	(48.017)	(53.058)	(58.630)
Depreciaciones		21.456	21.456	21.456	19.381	19.381
Amortizaciones		700	700	700	700	700
Valor de desecho						239.776
FLUJO NETO DE CAJA	(103.922)	43.148	59.292	76.340	93.623	352.401
TIR	66,31%					
VANd=	20.181					
VANp=	109.761					
VANa= VANp +VANd	129.942					
PERIODO DE RECUPERACION	2 años y 6 meses					

Anexo 48.Flujo de caja optimista apalancando

FLUJO NETO DE CAJA	(103.922)	37.289	66.680	99.129	134.229	413.535
TIR	73,40%					
VANd=	(2.757)					
VANp=	157.012					
VANa= VANp +VANd	154.255					
PER. RECUP. DESCONT	2 años 4 mese					

Anexo 49.Flujo de caja pesimista apalancando

FLUJO NETO DE CAJA	(103.922)	3.802	56.613	65.850	77.297	326.820
TIR	50,62%					
VANd=	40.089					
VANp=	1.831					
VANa= VANp +VANd	41.920					
PER. RECUP. DESCONT	3 años 6 meses					

Anexo 50. Resumen Flujos de caja.

RESUMEN	DESAPALCANDO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
NORMAL	109.761	33 %	129.942	66,31 %
OPTIMISTA	157.012	37 %	154.255	73,40 %
PESIMISTA	1.831	21 %	41.920	50,62 %

Anexo 51. Cálculo de la desviación sobre escenarios optimistas de valoración y pesimista des apalancados, correspondientes al flujo de caja del primer año y segundo año

RIESGO PRIMER AÑO

X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - \hat{A}_x	Ax - \hat{A}_x) ² *Px
1	0,20	93.278	18.656	2.626	1.379.156
2	0,70	99.137	69.396	8.485	50.397.480
3	0,10	26.005	2.600	(64.647)	<u>417.929.259</u>
		$\hat{A}_x =$	90.652	Varianza	469.705.895
				σ	21.673
				S	0,24

RIESGO SEGUNDO AÑO

X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - \hat{A}_x	Ax - \hat{A}_x) ² *Px
1	0,2	124.096	24.819	9.017	16.260.929
2	1	116.707	81.695	1.628	1.855.881
3	0	85.647	8.565	(29.432)	<u>86.622.493</u>
		$\hat{A}_x =$	115.079	Varianza	104.739.303
				σ	10.234
				S	0,09

Anexo 52. Cálculo valor esperado VAN

RIESGO VAN

X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - \bar{A}_x	Ax - \bar{A}_x) ² *Px
1	0,20	157.012	31.402	48.593	472.263.953
2	0,70	109.761	76.833	1.343	1.262.331
3	0,10	1.831	183	(106.587)	<u>1.136.078.706</u>
		$\bar{A}_x =$	108.418	Varianza	1.609.604.990
				DS	40.120
				S	0,37

Anexo 53: Análisis de sensibilidad de con respecto al cantidad demanda

FLUJO DE CAJA SENSIBILIDAD A LA CANTIDAD						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Cantidad		4.600,90	4.877	5.170	5.480	5.809
Precio		25	25	25	25	25
Subtotal		115.023	121.924	129.239	136.994	145.213
Cantidad		10.065	10.669	11.309	11.988	12.707
Precio		15	15	15	15	15
Subtotal		150.975	160.033	169.635	179.813	190.602
Cantidad		4.601	4.877	5.170	5.480	5.809
Precio		25	25	25	25	25
Subtotal		115.023	121.924	129.239	136.994	145.213
Cantidad		9.490	10.059	10.662	11.302	11.980
Precio		10	10	10	10	10
Subtotal		94.895	100.589	106.624	113.022	119.803
TOTAL INGRESOS		475.915	504.470	534.738	566.823	600.832
EGRESOS						
Costos		218.066	223.475	229.209	235.286	241.728
Gastos generales		179.735	179.735	179.735	179.735	179.735
Depreciaciones		21.456	21.456	21.456	19.381	19.381
Amortizaciones		700	700	700	700	700
TOTAL EGRESOS		419.957	425.366	431.099	435.102	441.544
UTILIDAD BRUTA		55.958	79.104	103.639	131.721	159.288
15% Trabajadores		8.394	11.866	15.546	19.758	23.893
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		47.565	67.239	88.093	111.963	135.395
25% Impuesto a la renta		10.940	15.465	20.261	25.751	31.141
UTILIDAD NETA		36.625	51.774	67.832	86.211	104.254
Inversión	(313.285)					
Capital de trabajo	(33.121)					
Depreciaciones		21.456	21.456	21.456	19.381	19.381
Amortizaciones		700	700	700	700	700
Valor de desecho						239.776
FLUJO NETO DE CAJA	(346.406)	58.781	73.930	89.988	106.292	364.110

TD 20,35%
 VAN (\$ 48)
 TIR 20,35%
 SUPUESTOS:

Anexo 54. Análisis de sensibilidad de con respecto al precio.

SENSIBILIDAD AL PRECIO						
FLUJO DE CAJA SENSIBILIZADO CON EL PRECIO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Cantidad		5.197	5.509	5.839	6.190	6.561
Precio		22,13	22,13	22,13	22,13	22,13
Subtotal		115.023	121.924	129.239	136.994	145.213
Cantidad		11.369	12.051	12.774	13.541	14.353
Precio		13	13	13	13	13
Subtotal		150.975	160.033	169.635	179.813	190.602
Cantidad		5.197	5.509	5.839	6.190	6.561
Precio		22	22	22	22	22
Subtotal		115.023	121.924	129.239	136.994	145.213
Cantidad		10.719	11.362	12.044	12.767	13.532
Precio		9	9	9	9	9
Subtotal		94.895	100.589	106.624	113.022	119.803
TOTAL INGRESOS		475.915	504.470	534.738	566.823	600.832
EGRESOS						
Costos		218.066	223.475	229.209	235.286	241.728
Gastos generales		179.735	179.735	179.735	179.735	179.735
Depreciaciones		21.456	21.456	21.456	19.381	19.381
Amortizaciones		700	700	700	700	700
TOTAL EGRESOS		419.957	425.366	431.099	435.102	441.544
UTILIDAD BRUTA		55.958	79.104	103.639	131.721	159.288
15% Trabajadores		8.394	11.866	15.546	19.758	23.893
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		47.565	67.239	88.093	111.963	135.395
25% Impuesto a la renta		10.940	15.465	20.261	25.751	31.141
UTILIDAD NETA		36.625	51.774	67.832	86.211	104.254
Inversión	(313.285)					
Capital de trabajo	(33.121)					
Depreciaciones		21.456	21.456	21.456	19.381	19.381
Amortizaciones		700	700	700	700	700
Valor de desecho						239.776
FLUJO NETO DE CAJA	(346.406)	58.781	73.930	89.988	106.292	364.110

TD 20,35%
VAN (\$ 48)
TIR 20,35%

Anexo 55. Proforma de balance general.

PROFORMA DE BALANCE GENERAL ESCENARIO NORMAL APALANCADO						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Activo circulante	33.121	76.269	135.560	211.900	305.524	418.149
Caja/Bancos	33.121	76.269	135.560	211.900	305.524	418.149
Materiales						
Activo fijo	313.285	291.129	268.973	246.817	226.736	206.655
Material	309.785	288.329	266.873	245.417	226.036	206.655
Equipos	153.400	153.400	153.400	153.400	153.400	153.400
Obras físicas	144.500	144.500	144.500	144.500	144.500	144.500
Muebles y Equipos Oficina	11.885	11.885	11.885	11.885	11.885	11.885
(-)Depreciación acumulada		-21.456	-42.912	-64.368	-83.749	-103.130
Inmaterial	3.500	2.800	2.100	1.400	700	0
Programa informático	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Diseño de página web	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Gastos de constitución	800	800	800	800	800	800
Publicidad y promoción	500	500	500	500	500	500
(-) Amortización acumulada		-700	-1.400	-2.100	-2.800	-3.500
TOTAL ACTIVOS	346.406	367.398	404.533	458.717	532.260	624.804
PASIVOS						
Pasivo circulante		0	0	0	0	0
Proveedores						
Pasivo fijo	242.484	203.159	159.705	111.688	58.630	0
Crédito bancario	242.484	203.159	159.705	111.688	58.630	0
TOTAL PASIVO	242.484	203.159	159.705	111.688	58.630	0
PATRIMONIO						
Capital	103.922	103.922	103.922	103.922	103.922	103.922
Utilidad neta o reservas		60.317	140.907	243.108	369.708	520.882
TOTAL PATRIMONIO	103.922	164.239	244.829	347.029	473.630	624.804
PATRIMONIO+PASIVO	346.406	367.398	404.533	458.717	532.260	624.804

Anexo 56: Proforma de Estados de Resultados del escenario normal apalancado.

ESTADO DE RESULTADOS DEL FLUJO NORMAL APALANCADO					
CONCEPTO	1	2	3	4	5
Ventas	537.575	569.830	604.019	640.260	678.676
Costos	218.066	223.475	229.209	235.286	241.728
Utilidad Bruta	319.509	346.354	374.811	404.974	436.948
Gastos generales	179.735	179.735	179.735	179.735	179.735
Depreciaciones	21.456	21.456	21.456	19.381	19.381
Amortizaciones	700	700	700	700	700
UAll	117.618	144.464	172.920	205.158	237.132
Intereses	25.461	21.332	16.769	11.727	6.156
Utilidad gravable	92.157	123.132	156.151	193.431	230.976
15% Trabajadores	13.824	18.470	23.423	29.015	34.646
UAI	78.334	104.662	132.728	164.417	196.329
25% Impuesto a la renta	18.017	24.072	30.527	37.816	45.156
Utilidad Neta	60.317	80.590	102.201	126.601	151.174

Anexo 57. Índices Financieros

INDICADOR	FORMULA	Año 1	2	3	4	5
Margen de utilidad	utilidad neta	60.317	80.590	102.201	126.601	151.174
	ventas	537.575	569.830	604.019	640.260	678.676
Total		11%	14%	17%	20%	22%
INDICADOR	FORMULA	Año 1	2	3	4	5
ROA	Utilidad Neta	60.317	80.590	102.201	126.601	151.174
	Capital Total	367.398	404.533	458.717	532.260	624.804
Total		16%	20%	22%	24%	24%
INDICADOR	FORMULA	Año 1	2	3	4	5
ROE	utilidad neta	60.317	80.590	102.201	126.601	151.174
	patrimonio	103.922	164.239	244.829	347.029	473.630
Total		58%	49%	42%	36%	32%
INDICADOR	FORMULA	Año 1	2	3	4	5
Nivel de endeudamiento	Pasivo	242.484	203.159	159.705	111.688	58.630
	Activo	367.398	404.533	458.717	532.260	624.804
Total		66%	50%	35%	21%	9%

Anexo 58: Porcentajes de Financiamiento.

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
FUENTE	VALOR	%
Capital propio	103.922	30%
Crédito bancario	242.484	70%
TOTAL	346.406	100%

Anexo 59: Información de la CFN

1.	SUJETOS DE CRÉDITO	Personas naturales Personas jurídicas		
2.	SEGMENTOS DE CRÉDITO	SEGMENTO DE CRÉDITO	MONTO POR OPERACIÓN Y SALDO ADEUDADO A LA CFN (USD)	
			Desde	Hasta
		Microcrédito	---	20,000
		Productivo PYMES	20.001	200.000
		Productivo Empresarial	200.001	1.000.000
		Productivo Corporativo	1.000.001	---
3.	RIESGOS DE CRÉDITO	CÓDIGO	NOMBRE	SEGMENTO DE CRÉDITO
		MRPP-MC	Metodología de Riesgo de Microcrédito – Primer Piso	Microcrédito
		MRPP-PG	Metodología de Riesgo Crediticio Primer Piso	PYMES, Empresarial y Corporativo
		INSTRUCCIONES ESPECIALES		
a. Se faculta a la administración a suspender operaciones si el nivel de morosidad real de las operaciones de microcrédito de la CFN supera el nivel de riesgo máximo de 4,90%, y de la decisión que adopte, informará al Directorio. b. Se faculta a la Gerencia General a aprobar prescorings y scorings, para evaluación de perfiles integrales de clientes y proyectos, y por tanto, no se rechazarán operaciones exclusivamente por Central de Riesgos.				

4.	TASAS INTERÉS DE	Se faculta al Gerente General de la CFN o a su delegado, para que apruebe mensualmente las tasas de interés para las distintas facilidades de crédito, aplicando los parámetros de costo financiero, margen y primas por plazo y de riesgos, establecidos en la Sección I "Condiciones Comunes" del Capítulo III "Norma Operativa" del presente subtítulo				
5.	TASAS INTERÉS DE DESTINO DEL CRÉDITO - PLAZO Y CÓDIGO DE TASA	DESTINO	PLAZO	TASA EFECTIVA ANUAL		
				General	Transporte	Forestal (DIR-019-2010)
		Activos Fijos	• Hasta 5 años	TPP-A01	TPP-D01	TPP-F01
			• Desde 5 años 1 día hasta 10 años	TPP-A02	TPP-D02	TPP-F02
			• Desde 10 años 1 día hasta 15 (DIR-038-2011) años	10 5%	---	TPP-F03 (DIR-038-2011)
			• Desde 15 años 1 día hasta 20 años			TPP-F04 (DIR-038-2011)
		Buses de transporte público urbano interprovincial e intercantonal (DIR-026-2012)	Hasta 5 años (DIR-004-2012)	---	TPP-D03 (DIR-004-2012)	---
			Desde 5 años 1 día hasta 8 años (DIR-004-2012)	---	TPP-D04 (DIR-004-2012)	---
		Capital de Trabajo	• Hasta 3 años	TPP-A03	---	---
			• Hasta 2 años (DIR-004-2012)	---	TPP-D05 (DIR-004-2012)	---

Anexo 60. Flujos de caja con endeudamiento.

ESCENARIO	Año 0	1	2	3	4	5
NORMAL	-103.922	43.148	59.292	76.340	93.623	352.401
OPTIMISTA	-103.922	37.289	66.680	99.129	134.229	413.535
PESIMISTA	-103.922	3.802	56.613	65.850	77.297	326.820

