



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE
CALZADO IMPERMEABLE CON DISEÑO A PERÚ

AUTOR

MARÍA ISABEL AYALA BADILLO

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE
CALZADO IMPERMEABLE CON DISEÑO A PERÚ**

**“TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD CON LOS
REQUISITOS ESTABLECIDOS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
INGENIERÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES”**

**PROFESOR GUÍA
OMAR PATRICIO VINUEZA BURBANO**

**AUTORA
MARÍA ISABEL AYALA BADILLO**

**AÑO
2018**

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE CALZADO IMPERMEABLE CON DISEÑO AL CUSCO-PERÚ, a través de reuniones periódicas con el estudiante María Isabel Ayala Badillo, en el semestre 2018, 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"

Omar Patricio Vinueza Burbano

C.I: 1715501753

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE CALZADO IMPERMEABLE CON DISEÑO AL CUSCO-PERÚ, de María Isabel Ayala Badillo, en el semestre 2018, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Federico Alejandro Orbe Cajiao

C.I: 1707791123

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.”

María Isabel Ayala Badillo

C.I:1717527152

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer, primero a Dios por darme la fuerza y aliento para seguir viviendo y lograr culminar esta etapa en mi vida, que será solo el comienzo de una gran aventura.

A mis padres por ser ejemplo de esfuerzo y amor profundo, de dedicación y perseverancia, Ruth y Marcelo, quienes han sacrificado su comodidad por brindarme una educación y oportunidades de superación diaria.

A mi tutor, Omar, por ser guía en este camino, permitiéndome llegar a la meta.

A mi hermana, Cristina, quien me ha impulsado a ser su ejemplo y dar día a día lo mejor de mí.

Y finalmente pero no menos importante, a mis amigos quienes han confiado en mí y me han alentado a realizar este trabajo con la mayor dedicación.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mis padres, Ruth y Marcelo, porque han sido el motor de aliento para esta importante etapa de vida y a mi hermana, Cristina, por ser mi compañera de esfuerzo y aprendiz de responsabilidad.

Adicionalmente, se lo dedico a mi abuela, Thalía, que en paz descansa, pues ella sería una de las mujeres más orgullosas de mí en estos momentos ya que su amor infinito me inspira día a día a seguir cumpliendo objetivos y dar más amor.

RESUMEN

El plan de negocios que se desarrollará a continuación, expone el análisis necesario para comprobar su factibilidad, características, estrategias e investigación previa.

Primeramente se realiza un análisis del entorno externo donde se identificó una de las oportunidades importantes, la cual es la relación entre Perú y Ecuador y su participación en la CAN, permitiendo la eliminación de aranceles entre si.

Se identificó el mercado objetivo en la ciudad del Cusco, con una participación del 3% para el producto. Se aprovechará la alta afluencia de extranjeros junto con el nivel de lluvia, tomando esto como una gran oportunidad dado el tipo de producto. El producto a ser exportado será un calzado impermeable con diseño, elaborado con materiales hipo alérgicos y caucho natural, buscando brindar al consumidor una experiencia de alta comodidad, resistencia al agua, frío y lodo. El precio de venta del producto será de 228,25 soles peruanos (PEN), los cuales se establecieron bajo la estrategia de precios basada en los costos, donde se obtendrá un margen de ganancias una vez cubiertos los costos del proyecto.

Se estableció una estrategia de diferenciación, pues el producto posee una amplia ventaja competitiva al igual que una propuesta de valor bien establecida. Otra posible estrategia, será la de la localización pues en el Cusco se buscará aprovechar la afluencia del turismo, vendiendo botas de colores, acercándose más a la necesidad del cliente.

La empresa será constituida como una sociedad anónima y su estructura será de siete personas, de las cuales tres conformarán el área administrativa y cuatro, el área de fabricación del producto. La inversión inicial necesaria, es de 52.524,16 USD, el cual será financiado 60% propio y 40% de deuda, al 11,83% de interés anual, según información tomada del Banco Central del Ecuador. La deuda será adquirida a 5 años plazo. Se estima que inicialmente habrá pérdidas, a partir del segundo año se convertirán en utilidades, para el quinto año utilidad es de 120.244,07 USD. Se presentará la viabilidad del negocio, ya que tanto para el proyecto como para el inversionista existirán valores positivos tanto del VPN como de la TIR.

ABSTRACT

The business plan that will be developed next, exposes the necessary analysis to verify its feasibility, characteristics, strategies and previous investigation.

In the first place, an analysis of the external environment is made, where one of the important opportunities was identified, which is the relationship between Peru and Ecuador in the joint conformation of CAN, eliminating tariffs in relation to trade among the member countries.

Subsequently, the target market was identified in the city of Cuzco, with a 3% of market share to the product. It will take advantage of the high influx of foreigners along with the level of rain, taking this as a great opportunity given the type of product. The product to be exported will be a waterproof designed footwear, which will be made with hypoallergenic materials and natural rubber, seeking to provide the consumer with a high comfort experience, together with its resistance to water, cold and mud. The sale price of the product will be of 228,25 (PEN) peruvian soles, which were established under the cost-based pricing strategy, where a profit margin will be obtained, once the project costs have been covered. A differentiation strategy was established, since the product has a wide competitive advantage as well as a well-established value proposition. Another of the strategies will be the location because in Cuzco, one will look for to take advantage of the tourism affluence, selling boots of various designed colours, reaching the needs of the client. The company is incorporated as an anonymous society and its structure will be of seven people, of which three will be the administrative area and four will be the product manufacturing area.

The initial investment of the company will be of 52.524,16 USD, which will be financed by 60% with own capital and 40% with debt, at 11,83% annual interest, according to the value given by the Central Bank of Ecuador. The debt will be acquired at 5 years term. It is estimated that there will be losses in the first year of the company, but from the second year, profits will be obtained, achieving a profit of 120.244,07 USD in the fifth year. Similarly, the viability of the business will be presented, since there will be positive values for both the project and the investor in both the VPN and the Internal Rate of Return, IRR.

ÍNDICE

1. Capítulo I: Introducción	1
1.1. Justificación.....	1
1.2. Objetivos	1
1.2.1. General:.....	1
1.2.2. Específicos:	2
2. Capítulo II: Análisis del entorno	2
2.1. Análisis del entorno externo	2
2.1.1. Entorno Externo (PEST)	2
2.1.1.1. Análisis PEST de Ecuador	2
2.1.1.2. Análisis PEST de Perú.....	5
2.2. CIIU de la industria.....	9
2.3. Análisis de la Industria (PORTER)	9
2.3.1. Poder de Negociación de los Clientes (ALTO):	9
2.3.2. Poder de Negociación de los Proveedores (BAJA):	9
2.3.3. Amenaza de Productos Sustitutos(MEDIA):	10
2.3.4. Rivalidad entre las Empresas (ALTA):.....	10
2.3.5. Amenaza de los Nuevos Entrantes (MEDIA):.....	10
2.4. Matriz EFE	11
2.5. Conclusiones del Análisis del Entorno Externo.....	12
3. Capítulo III: Análisis del cliente	13
3.1. Investigación de mercado.....	13
3.1.1. Justificación de la investigación de mercado.....	13
3.1.2. Pregunta de investigación	14
3.1.3. Hipótesis.....	14
3.1.4. Metodología de investigación	14
3.2. Investigación cualitativa.....	14
3.2.1. Entrevista a Expertos.....	14
3.2.2. Fichas Técnicas – Expertos.....	14
3.2.3. Entrevista a Clientes.....	15
3.2.4. Fichas Técnicas – Clientes.....	15

3.2.5. Conclusiones investigación cualitativa.....	16
3.3. Investigación cuantitativa	17
3.3.1. Principales Hallazgos	17
3.3.2. Conclusión de la Investigación Cuantitativa	21
4. Capítulo IV: Oportunidad de negocio.....	22
4.1. Descripción del Negocio.....	22
4.2. Oportunidad percibida del Entorno Externo	22
4.3. Oportunidad percibida por el Cliente	23
5. Capítulo V: Plan de marketing	24
5.1. Estrategia general de marketing.....	24
5.2. Estrategia de Internacionalización.....	24
5.3. Mercado objetivo	25
5.4. Propuesta de Valor.....	26
5.5. Mezcla de marketing	27
5.5.1. Producto	27
5.5.2. Precio	28
5.5.3. Plaza.....	30
5.5.4. Promoción	32
6. Capítulo VI: Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional	35
6.1. Misión.....	35
6.2. Visión	36
6.3. Objetivos Estratégicos.....	36
6.3.1. Largo Plazo	36
6.3.2. Mediano Plazo	37
6.4. Estructura Organizacional	37
6.4.1. Estructura Legal.....	37
6.4.2. Diseño Organizacional.....	38
6.5. Cadena de Valor	39
6.6. Plan de Operaciones	40
6.6.1. Análisis de Tiempos, personas requeridas y de infraestructura ...	43

6.6.2.	Análisis de Costos	43
6.6.3.	Análisis de Secuencia.....	47
7.	Capítulo VII: Evaluación Financiera.....	48
7.1.	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	48
7.1.1.	Proyección de Ingresos	48
7.1.2.	Proyección de Costos.....	49
7.1.3.	Proyección de Gastos.....	49
7.1.4.	Punto de Equilibrio.....	51
7.2.	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ...	51
7.2.1.	Inversión Inicial.....	51
7.2.2.	Capital de Trabajo	52
7.2.3.	Estructura de Capital	52
7.3.	Proyección de Estados de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja	52
7.3.1.	Estados de Resultados.....	52
7.3.2.	Estado de Situación Financiera	53
7.3.3.	Estado de Flujo de Efectivo	53
7.3.4.	Flujo de Caja.....	53
7.4.	Proyección de Flujo de Caja del Inversionista, Cálculo de la tasa de descuento y Criterios de Valoración.....	54
7.4.1.	Proyección de Flujo de Caja del Inversionista	54
7.4.2.	Cálculo de la tasa de descuento.....	54
7.4.3.	Criterios de Valoración	55
7.5.	Índices Financieros	55
7.6.	Factibilidad Financiera del Proyecto y Recomendaciones...	57
8.	Capítulo VIII: Conclusiones Generales	58
	Referencias.....	60
	Anexos.....	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: PEST Ecuador	2
Tabla N°2: PEST Perú.....	5
Tabla N°3: Matriz EFE.....	11
Tabla N°4: Ficha Técnica Experto 1.....	15
Tabla N°5: Ficha Técnica Experto 2	15
Tabla N°6: Ficha Técnica Cliente 1.....	15
Tabla N°7: Ficha Técnica Cliente 2.....	15
Tabla N°8: Hallazgos de la Encuesta.....	19
Tabla N°9: Mercado Objetivo, segmentación.....	26
Tabla N°10: Costo Unitario.....	30
Tabla N°11: Estrategia de descremado.....	31
Tabla N°12: Presupuesto de Marketing.....	35
Tabla N°13: Materia Prima Directa e Indirecta.....	45
Tabla N°14: Maquinaria.....	46
Tabla N°15: Transporte.....	46
Tabla N°16: Salarios	47
Tabla N°17: Costos Logísticos	47
Tabla N°18: Proyección de Ingresos a Cinco Años.....	50
Tabla N°19: Costo de los Bienes Vendidos.....	50
Tabla N°20: Proyección de Gastos Generales a cinco años proyectados	51
Tabla N°21: Punto de Equilibrio en Unidades y Dólares	52
Tabla N°22: Propiedad, Planta y Equipo.....	52
Tabla N°23: Flujo de Caja del Inversionista.....	55
Tabla N°24: Tasa de Descuento, CAPM y WACC.....	55
Tabla N°25: Valoración del Proyecto, Criterio de inversión del Proyecto.....	56
Tabla N°26: Valoración del Proyecto, Criterio de inversión del Proyecto.....	56
Tabla N°27: Detalle de Índices Financieros.....	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Modelo Canvas	26
Figura N°2: Modelo de calzado.....	27
Figura N°3: Logotipo de BELRAIN BOOTS.....	27
Figura N°4: Estructura de un Precio de Venta	29
Figura N°5: Estructura del Canal de distribución.....	35
Figura N°6: Misión por componentes.....	35
Figura N°7: Visión y sus componentes.....	36
Figura N°8: Estructura de la Organización	38
Figura N°9: Cadena de Valor de BelRain Boots.....	39
Figura N°10: Flujograma de Exportación.....	41
Figura N°11: Medidas Impositivas.....	42
Figura N°12: Flujograma de Secuencias	47

1. Capítulo I: Introducción

El presente trabajo de titulación, tiene como finalidad analizar la viabilidad del desarrollo y puesta en marcha, de un negocio de elaboración de calzado impermeable (botas de caucho) con diseños en la ciudad de Quito, para ser posteriormente exportado a la ciudad de Cusco en Perú. Para lo cual se realizarán algunos análisis tanto comerciales, industriales, externos, propuesta de marketing y financieros, permitiendo así comprobar la factibilidad.

1.1. Justificación

La industria del calzado posee alta demanda internacional principalmente por ser catalogado como un bien necesario para la vida y desenvolvimiento de las personas.

Perú es un mercado vecino a Ecuador donde existe una similitud cultural y demográfica. Dichos factores permiten realizar de manera fácil una exportación, existiendo un mercado relacionado. De igual manera, la existencia de tratados comerciales y formación conjunta de algunos grupos económicos de la región hacen que el comercio bilateral se desarrolle con facilidad.

El calzado impermeable con diseños, para la vestimenta cotidiana, es un producto poco conocido en el mercado nacional y regional. Actualmente existen empresas internacionales que elaboran dicho producto pero sus precios son sumamente elevados y en otros casos la calidad no es la esperada por el cliente. Dicha afirmación, otorga una oportunidad de participación en el mercado e industria seleccionados, que posteriormente se profundizará detalladamente.

1.2. Objetivos

1.2.1. General:

Realizar un análisis a profundidad de la industria, competencia y todos aquellos factores que permitan entender de una mejor manera el entorno para poder concretar la factibilidad del plan de negocio a realizar.

De igual forma, desarrollar propuestas de mercadeo y financieras para conocer la rentabilidad posible del producto en la industria y mercado seleccionado.

1.2.2. Específicos:

- ❖ Realizar un análisis del macro entorno, PEST del Ecuador y de Perú, que permita entender la situación actual de los mismos, relacionados al tema planteado.
- ❖ Realizar un análisis de las Fuerzas de Porter para tener un mejor entendimiento de la industria en cuestión.
- ❖ Obtener los primeros hallazgos y conclusiones para el desarrollo del presente plan, además de la realización de entrevistas a expertos y potenciales clientes.
- ❖ Realizar un análisis del cliente, conociendo expectativas, costos y afinidad generada por la idea de negocio.
- ❖ Determinar la oportunidad de mercado existente.
- ❖ Realizar un plan de marketing para el desarrollo adecuado de introducción e inserción del producto al mercado seleccionado.
- ❖ Elaborar una evaluación financiera para determinar valores tanto de costos como rentabilidad, entre otros.

2. Capítulo II: Análisis del entorno

2.1. Análisis del entorno externo

2.1.1. Entorno Externo (PEST)

Muy Negativo Negativo Indiferente Positivo Muy Positivo



2.1.1.1. Análisis PEST de Ecuador

Tabla N°1: PEST de Ecuador

	Factor	Impacto				
		MN	N	I	P	MP
Político-Legal	Ecuador, ubicado en el continente Americano, constituido como una República. Limita al norte con Colombia, al sur y este con Perú, al oeste con el océano Pacífico. Su presidente constitucional, electo democráticamente es Lenin Moreno, quien inició sus funciones el 24 de mayo del 2017 según corresponde en			Indiferente		

	el artículo 120 de la Constitución del Ecuador. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008)				
	<p>Ecuador pertenece a 3 bloques económicos importantes (ProEcuador, 2016):</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) ✚ Comunidad Andina de Naciones (CAN) ✚ Sistema Global de Preferencias Comerciales entre los países en desarrollo (SGPC) <p>Lo cual le permite tener preferencias arancelarias para la comercialización de productos, mayormente en la región.</p>				Muy Positivo
	Actualmente posee un acuerdo con la Unión Europea, el cual entró en vigencia en enero del 2017. (Ministerio de Comercio Exterior e inversiones, 2017)		Negativo		
	El riesgo país al 29 de mayo del 2018 está en 657 puntos, según el Banco Central del Ecuador. (Banco Central del Ecuador, 2018)				
Económico	<p>Respecto a factores económicos relevantes, tomados del Banco Central de Ecuador, podemos apreciar que existió un crecimiento promedio del PIB de un 7,87%, en los últimos 10 años. Ecuador, al 2017, posee un PIB de 103,057 millones de USD. Su crecimiento económico en términos reales fue del 3,0%, respecto al 2016. (Banco Central del Ecuador, 2018)</p> <p>Presentando una oportunidad por el nuevo dinamismo en la economía del país.</p>				Muy Positivo
	<p>Basados en la información obtenida en el Banco Central del Ecuador, la moneda en circulación oficial es el dólar americano. Al ser un país dolarizado tiene un régimen monetario de pérdida de la moneda nacional. Representando una oportunidad de potenciar la producción, para el país por la posibilidad de encontrar menores costos en importación de materias primas necesarias.</p>				Positivo

Social-Cultural	<p>La inflación del 2017 fue de -0,20%, tomado del INEC. Siendo notablemente más baja en relación a años anteriores. Lo cual representa una oportunidad por la disminución del precio en los productos dentro del país.</p>				
	<p>La tasa de desempleo es de 4,6% al 2017, tomado del INEC. Esto puede ser una amenaza por el nivel de ingresos que existe, pero una oportunidad por la cantidad de talento humano vacante para el desarrollo del negocio.</p>		Negativo		
	<p>Según el Banco Central del Ecuador, en el año 2017 se registró un ingreso per cápita de 5996,2 USD. Esto refleja un nivel elevado de poder adquisitivo de las familias ecuatorianas, haciendo posible la comercialización y negociaciones de productos en el país.</p>				Muy Positivo
	<p>El idioma oficial de Ecuador es el español, junto con el kichwa y el shuar. Aproximadamente el 90% de la población habla español. El 5 % habla alguna lengua nativa conjuntamente con el español y el 2 % hablan solo una lengua nativa. El quichua, es hablado por un 2,5% de la población, siendo la más difundida. La segunda lengua nativa es el shuar, hablado por el 0,5 % de la población, según el INEC.</p>			Indiferente	
	<p>Su población se ha visto incrementada en los últimos años, en menor proporción a como se incrementó en años anteriores. Para el año 2017 Ecuador posee 16 millones 800 mil personas aproximadamente. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010)</p>				Positivo
	<p>Otro aspecto importante a analizar es el clima que posee Ecuador, es un país diverso con un clima muy variado, la corriente del pacifico causa una estación caliente, lluviosa, húmeda. Existen constantes precipitaciones en forma desigual durante todo el año; causado por las corrientes marinas de Humboldt y El Niño. La región del Oriente más próxima a la cordillera es de características</p>				Positivo

	subtropicales. El sector experimenta la influencia alterna de las masas de aire cálido y húmedo procedentes del Atlántico, es muy lluvioso. Se reciben precipitaciones a lo largo de todo el año, con medias que pueden alcanzar con facilidad hasta los 4.500 milímetros.” (En-Ecuador, s.f.)				
	Se puede destacar el uso de vehículos en Ecuador, según la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), para agosto del 2017 existe 1'965.538 de vehículos livianos en circulación. (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2016)	Muy Negativo			
Tecnológico	Según un estudio realizado por el INEC, el 36,0% de los hogares a nivel nacional tienen acceso a internet, 13,5 puntos más que hace cinco años. En el área urbana el crecimiento es de 13,2 puntos, mientras que en la rural de 11,6 puntos. Esto va de la mano del mayor uso de redes sociales y aplicaciones móviles con acceso a páginas promocionales y publicitarias. Dicho factor representa una oportunidad para el posterior manejo del marketing y publicidad de manera digital. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010)			Positivo	

2.1.1.2. Análisis PEST de Perú

Tabla N°2: PEST de Perú

	Factor	Impacto				
		MN	N	I	P	MP
Político-Legal	Perú es un país ubicado en América del Sur, constituido como una República. Su actual presidente es “Pedro Pablo Kuczynski, quien ejerce su mandato desde el 28 de julio del 2016. Limita al norte con Ecuador y Colombia, con Brasil al este, y Bolivia y Chile al sureste, así como también al oeste con el océano Pacífico a lo largo de toda su costa. Perú es el país con mayor diversidad cultural, biológica y uno de los que poseen			Indiferente		

	mayores recursos minerales en el mundo.” (EnPerú, 2015)				
	Perú posee un sin número de acuerdos firmados con diversos países a nivel internacional. De entre esos, forma parte de la OMC, La Comunidad Andina y con la Unión Europea, los cuales se mantienen aún en vigor. (SICE, 2018)		Negativo		
	Perú posee políticas Antidumping implementadas principalmente por la amenaza de importaciones de calzado chino al país. Dispuesto en el Decreto Supremo N° 043-97-EF. Reglamento sobre Dumping y Subvenciones. (SICE, s.f.)		Negativo		
	<p>“Hablando del contexto de importaciones en Perú, se mencionan cumplir con ciertos requisitos tales como: (SUNAT, 2016):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Declaración Única de Aduanas debidamente cancelada o garantizada. • Fotocopia autenticada de la factura, documento equivalente o contrato. • Autorización Especial de Zona Primaria, cuando se opte por el despacho anticipado con descarga en el local del importador (código 04) • La Declaración Andina de Valor (DAV), en los casos que sea exigible el formato B de la DUA. • RUC necesario. <p>Entre otros.</p>		Negativo		
Económico	La moneda de Perú es el sol peruano, el cual posee un tipo de cambio es 3.38 soles peruanos por dólar americano. Su régimen cambiario es de flotación administrada. (Banco Central del Reserva de Perú)				Muy Positivo
	La inflación en Perú del año 2017 fue de 1,4%. Siendo la más baja en 8 años, presentando una gran oportunidad porque no existe una gran elevación de los precios, estabilizando la economía. (Banco Central de Reserva del Perú, 2017)				

<p>La tasa de desempleo al 2016 en Perú es del 4,95%, se puede notar un incremento de la misma en los últimos años, contrario a lo que se creyera con su nivel de crecimiento del PIB constante. Pero se mantiene elevado tan solo en un 0,5% aproximadamente en relación al 2015. De igual forma esto podría representar una amenaza por no poseer un ingreso continuo de las personas para poder destinarlo a consumo. (Banco Mundial, 2016)</p>	Muy Negativo				
<p>El ingreso per cápita de Perú es de 5029,51 USD, este indicador puede reflejar un buen nivel adquisitivo en los peruanos quienes podrían destinar su dinero al consumo a pesar de existir una tasa de desempleo elevada. (Banco Mundial, 2016)</p>					Muy Positivo
<p>Los principales clientes comerciales que posee Perú son China y Estados Unidos, los cuales en conjunto corresponden al 42,43% de las importaciones que realizó el país en 2016. Para el 2016 se importó 36.185.035 miles de USD desde todo el mundo a Perú. Ecuador es el 9no país del cual se importa, representa el 2,98% de productos al país en 2016. (Santander Trade Portal, 2018)</p>		Negativo			
<p>Los principales productos que se importan a Perú son materias ya elaboradas, como máquinas, aparatos y artefactos mecánicos, reactores nucleares entre otras partes. Igual importa combustibles minerales, aparatos electrónicos y vehículos entre otros. (Santander Trade Portal, 2018)</p>				Positivo	
<p>Perú, envía materias primas principalmente, como se mencionó anteriormente al igual que la gran mayoría de países de América del Sur. De igual forma podemos encontrar que su principal socio comercial es China, a donde se exportó el 23,54% de productos con mercado de destino internacional en 2016. Ecuador es el 8vo país</p>		Negativo			

	<p>con quien se realiza comercio de exportación, el 1,81% de la recepción de productos peruanos en 2016.</p> <p>Es así que los principales productos de exportación son minerales, perlas finas, petróleo crudo, frutas y café entre otros. Estos productos constituyen los principales aportes de ingresos respecto al comercio exterior peruano.</p>					
Social-Cultural	<p>El idioma oficial de Perú es el español, pero según el INEI, existen otras 72 lenguas, la lengua más extendida es el español, como se mencionó anteriormente. Es la lengua materna del 85,9% de los peruanos. Seguido por las lenguas indígenas, principalmente las lenguas quechuas en un 13,2% y el aimara en un 1,8%. (Instituto Nacional de Estadísticas e Informática)</p>					Muy Positivo
	<p>La población de Perú, ha tenido un crecimiento proporcional y constante a lo largo de los últimos 10 años. Para el año 2016 su población es de 31.773.839 millones de personas. Dicho factor constituye una gran oportunidad al ser un mercado amplio para la venta de un producto, correspondiendo más del doble de la población de Ecuador. (Banco Mundial, 2016)</p>				Positivo	
	<p>Según información tomada del Banco Mundial, en Perú, sobre el “Promedio detallado de Precipitaciones”, anualmente se estima 1738 mililitros de agua, considerado como un país con lluvias abundantes.</p> <p>Existe una elevada humedad ambiental durante todo el año.” (Universia, s.f.)</p>					Muy Positivo
Tecnológico	<p>En Perú, se ha incrementado el consumo vía internet y con tecnologías e-commers. Donde la utilización de internet y redes sociales ha aumentado entre los consumidores peruanos. El 93% de las personas que poseen teléfono celular inteligente, revelaron que son propios y que utilizan alrededor de 17 aplicaciones internacionales, según estadísticas de Webtila, agencia digital quienes realizaron el estudio.</p>				Positivo	

2.2. CIIU de la industria

El código CIIU de la industria es el: **C1520.01.02**, correspondiente a la fabricación de calzado de caucho y plástico y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparado de calzado).

2.3. Análisis de la Industria (PORTER)

2.3.1. Poder de Negociación de los Clientes (ALTO):

La industria de calzado en Perú está altamente desarrollada y ocupa gran parte de la producción nacional, el 96.7% de las empresas productoras de calzado en Perú son microempresas, según la Sociedad Nacional de Industrias (SNI). El 3.2 % son pequeñas empresas y el 0.1% son medianas y grandes. (Andina, 2017) Esto implica la existencia de un gran número de opciones de compra para los clientes.

Según un artículo publicado por el diario El Peruano, Perú, en el sector del calzado es capaz de producir anualmente más de 45 millones de pares de zapatos de los cuales tan solo el 5% lo destina a la exportación. Evidenciando una alta oferta de calzado para comercializar internamente. (Dominguez, 2017) Dichas afirmación implica que el cliente posee una amplia gama y variedad de productos de calzado para escoger, por lo cual su poder de negociación es ALTO.

2.3.2. Poder de Negociación de los Proveedores (BAJA):

“El cultivo de caucho en el Ecuador no abastece la demanda interna de la industria, que asciende a las 15.000 toneladas métricas. La producción nacional está por las 5 a 6 mil toneladas, es decir se está produciendo un 30% y el resto se importa.” (Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias, s.f.) Según un análisis de la industria de plásticos y cauchos del Ecuador, realizado por la empresa Multienlace, se concluye que; “basados en el pronóstico realizado por el BCE para el 2017, en referencia al sector de plásticos y cauchos, se prevé que su crecimiento se reactive, proyectando una tasa anual del 1% frente a una tasa de -4,1% anual, obtenida en 2016. Sin embargo, cabe mencionar que de forma acumulada entre los tres primeros trimestres del 2017, el PIB del sector de cauchos y plásticos es un 2,6% inferior a lo observado en el mismo periodo del 2016.” (Castellanos, Análisis Sectorial Plásticos y Cauchos, 2017)

Lo que quiere decir que el poder de negociación de los proveedores es BAJA, existe la posibilidad de cambiar de proveedor y no verse afectado en cuestión de adquisición del producto.

2.3.3. Amenaza de Productos Sustitutos(MEDIA):

Existe en el mercado un sin número de productos sustitutos, como calzado de cuero, tela y marcas representativas peruanas renombradas y de alta calidad perceptible para el cliente. Las cuales representan una competencia directa por el fácil alcance a un producto sustituto de este tipo. (Instituto de Estudios Económicos y Sociales, 2017)

En este caso la amenaza de productos sustitutos es MEDIA, por la gran cantidad y variedad de oferta en calzado dentro del país, pero a su vez por la poca competitividad que puede omitir la ventaja competitiva.

2.3.4. Rivalidad entre las Empresas (ALTA):

El mercado Peruano, produce alrededor de 50 millones de zapatos tan solo analizando los productores de cuero, su demanda interna es del 98% de lo producido anualmente. Dada la existencia de la alta demanda, la cantidad de producción nacional es igual de significativa, existiendo un sin número de empresas productoras de calzado. (Instituto de Estudios Económicos y Sociales, 2017)

“En la ciudad de Lima la fabricación de calzado se encuentra desconcentrada en los diferentes distritos, pero se destacan San Juan de Lurigancho y Lima Norte, donde se ubica un gran número de productores de calzado.” Dichos productores posteriormente comercializan a nivel nacional y otros se dedican a la exportación de calzado. (Dominguez, 2017)

Este hecho hace que la rivalidad entre empresas sea ALTA, por el sin número de calzado producido localmente en el país seleccionado para realizar la exportación.

2.3.5. Amenaza de los Nuevos Entrantes (MEDIA):

La industria del calzado tiene medidas antidumping que le permiten proteger el mercado nacional peruano pero de esta forma también se ha visto en pérdida la competitividad del mismo lo que favorecerá una entrada de productos de calzado

diferentes a los que se producen actualmente. (Instituto de Estudios Económicos y Sociales, 2017)

Durante el año 2016 se firmó una medida principalmente relacionada a los productos Chinos en Perú, buscando salvaguardar la producción y comercialización del calzado peruano. “La Comisión de Dumping, Subsidios y Eliminación de Barreras Comerciales No Arancelarias (CDB) del Indecopi, dispuso mantener los derechos antidumping a las importaciones de todas las variedades de calzado con la parte superior de caucho o plástico y cuero natural, originario de República Popular China, por un período de cinco años. La producción nacional (RPN) se redujo 7.2% entre 2012 y 2015 y 10.9% en enero – setiembre del 2016, respecto a un similar periodo del año 2015, las ventas internas disminuyeron 1.3% entre 2012 y 2015 y 5.7% en enero – setiembre de 2016 respecto a un similar periodo del año 2015.” (Gestión Perú, 2017)

La amenaza de nuevos entrantes es MEDIA, puesto que hasta cierto punto las barreras de entrada al mercado no son tan significativas por la facilidad del tipo de cambio con respecto a Ecuador y su preocupación por productos provenientes de países asiáticos.

2.4. Matriz EFE

Tabla N°3: Matriz EFE

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calif.	Peso Ponderado
Oportunidades			
1. Ecuador y Perú forman parte de la CAN, donde se establecen acuerdos comerciales que favorecen el comercio en la región.	0,11	4	0,44
2. El ingreso per cápita de Perú es de 5029,51 USD, este indicador puede reflejar un buen nivel adquisitivo en los peruanos quienes podrían destinar su dinero al consumo a pesar de existir una tasa de desempleo elevada.	0,03	3	0,09
3. Perú se caracteriza por ser un país con un clima lluvioso y propicio para la comercialización de botas de lluvia.	0,09	4	0,36
4. Baja inflación de Ecuador.	0,05	4	0,2
5. La moneda de Perú es el sol peruano, el cual posee un tipo de cambio es 3.38 soles peruanos por dólar americano. Su régimen cambiario es de flotación administrada.	0,09	3	0,27
6. El idioma oficial de Perú es el español, según el INEI.	0,10	3	0,3
7. Perú posee una inflación baja, permitiendo que los productos sean competitivos.	0,06	3	0,18
8. Poder adquisitivo alto en Ecuador.	0,02	3	0,06
9. Incremento poblacional en Perú y Ecuador.	0,07	4	0,28
10. Perú importa principalmente maquinaria.	0,02	3	0,06

Amenazas			
1. Existe un gran número de productores de calzado en Perú.	0,08	2	0,16
2. Las medidas antidumpin aplicadas en Perú, limitan el posible precio del producto.	0,05	3	0,15
3. Alto desempleo en Perú.	0,04	2	0,08
4. El alto poder de negociación de los clientes.	0,06	3	0,18
5. La producción actual de caucho no satisface la demanda nacional del producto, obligando al consumidor a importarlo.	0,09	1	0,09
6. El riesgo país de Ecuador está en 677 puntos a mayo 29 del 2018	0,07	2	0,14
Total	1,03		3,04

Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala. (2) El total ponderado de 3 está por arriba de la media de 2.50.

En la matriz EFE, se pudo apreciar que a pesar de la existencia de algunas amenazas el manejo y control del entorno es factible para el desarrollo del plan, en un ambiente favorable y adecuado obteniendo un 3,04 superior a la media.

2.5. Conclusiones del Análisis del Entorno Externo

- « Ecuador posee acuerdos comerciales como bloque en América del Sur, lo cual permite facilitar e impulsar el comercio de la región además de otorgar oportunidades a los países para impulsar su desarrollo paralelo.
- « Ecuador es un país en el cual se puede reflejar algunos factores de crisis, como por ejemplo su nivel de desempleo y riesgo país pero posee un buen nivel de ingresos, favoreciendo al comercio por el poder adquisitivo que refleja en su población además de un crecimiento del PIB respecto al 2016 que busca dinamizar la economía actual y su producción.
- « El tipo de cambio de dólar a soles peruanos favorece el comercio ecuatoriano con Perú por la facilidad de adquirir mayor cantidad de productos. Mejorando la rentabilidad de las empresas ecuatorianas al comercializar sus productos.
- « La población de Perú, es significativa en comparación a Ecuador, siendo para el año 2016 más del doble. Esta razón ofrece un amplio mercado para el desarrollo del calzado impermeable con diseño.

- « El desarrollo tecnológico y accesibilidad a internet en ambos países permitirá la comunicación y desarrollo de programas de publicidad y marketing que podrían reducir costos de introducción del producto al mercado.
- « La industria del calzado peruano no está siendo competitiva gracias a su política antidumping. La posibilidad de una innovación dentro de sus fronteras no es significativa. Por ese motivo se refleja un potencial para la industria del calzado ecuatoriano, quien solamente deberá enfrentarse a las leyes antidumping que posee Perú en dicha industria e introducir su producto innovador a las fronteras de dicho país.
- « La industria de producción de caucho en Ecuador está siendo ineficiente actualmente lo cual podría reflejar una dificultad para el negocio al requerir de la importación extra de materias primas para la elaboración del producto.
- « Existe un gran número de empresas de calzado ya establecidas en Perú que ofrecen un producto tradicional pero con gran posicionamiento actual, dificultando el ingreso al mercado.
- « El cliente posee una amplia variedad a escoger de sustitutos al producto planteado, pero con un buen manejo del marketing y la propuesta de valor se lograría la introducción efectiva al mercado.

3. Capítulo III: Análisis del cliente

3.1. Investigación de mercado

3.1.1. Justificación de la investigación de mercado

Dentro del plan de negocio expuesto, se realizará a continuación una investigación de mercado. Conociendo la presente oportunidad de realizar calzado impermeable con diseño en la ciudad de Quito para ser posteriormente exportado a Perú, siendo una industria donde no se ha desarrollado aún este tipo de producto. Basando la venta exitosa del calzado en la diferenciación del producto con la innovación del mismo.

3.1.2. Pregunta de investigación

¿Qué nivel de aceptación existiría en la producción y venta de calzado impermeable con diseño en la ciudad de Quito para su posterior exportación a Perú?

3.1.3. Hipótesis

El calzado impermeable con diseño tendrá aceptación en el mercado seleccionado, gracias a su propuesta innovadora y al poseer características diferentes otorgando, seguridad y comodidad en el producto.

3.1.4. Metodología de investigación

La investigación será realizada en dos tipos de investigación. Primeramente la cualitativa, donde se realizaron 2 entrevistas a expertos y 2 entrevistas a clientes potenciales. Posteriormente la investigación cuantitativa donde se realizó una encuesta a peruanos para solventar las últimas posibles dudas sobre el producto.

3.2. Investigación cualitativa

3.2.1. Entrevista a Expertos

Se realizaron 2 entrevistas a expertos. La primera entrevista fue realizada a Diego Haro del Pozo, Gerente General Calzado Pionero, ubicado en Guaranda, razón por la cual esta fue mediante una nota de voz por lo que se encuentran ubicados en la provincia de Bolívar y la posibilidad de realizarla personalmente resultó nula.

La segunda entrevista fue realizada a Fabián Cáceres en las oficinas de Calzado Cáceres en el norte de la ciudad de Quito.

Las respuestas obtenidas en la entrevista buscaron solventar la mayor cantidad de inquietudes respecto al sector, el manejo de marketing y ventas al igual que con los clientes y la producción de calzado.

3.2.2. Fichas Técnicas – Expertos

Tabla N°4: Ficha Técnica Experto 1

Nombre del Entrevistado	Diego Haro del Pozo
Lugar de la Entrevista	Virtual
Fecha y hora	7 de enero 2018 - 19h

Duración	15 minutos aproximadamente
Perfil del Entrevistado	Gerente General calzado Pionero - Guaranda

Tabla N°5: Ficha Técnica Experto 2

Nombre del Entrevistado	Fabián Cáceres
Lugar de la Entrevista	Quito, oficina Cáceres, presencial
Fecha y hora	8 de enero de 2018 – 15h
Duración	30 minutos
Perfil del Entrevistado	Dueño y Gerente General de Calzado Cáceres

3.2.3. Entrevista a Clientes

Se realizaron dos entrevistas a clientes potenciales, los cuales son conocedores del sector y tienen experiencia sobre de la industria. La primera entrevista fue realizada al señor Mauricio Zurita, el cual se dedica a la exportación de cueros hacia Perú. Dicha entrevista fue realizada de manera telefónica por la dificultad de concretar una cita presencial. La segunda entrevista fue realizada a Kelly Rosas, gerente regional de la tienda departamental en el Cusco donde se piensa realizar la distribución del producto.

3.2.4. Fichas Técnicas – Clientes

Tabla N°6: Ficha Técnica Cliente 1

Nombre del Entrevistado	Mauricio Zurita
Lugar de la Entrevista	Telefónica
Fecha y hora	23 de abril del 2018
Duración	10 minutos
Perfil del Entrevistado	Gerente de exportación de cuero a Perú

Tabla N°7: Ficha Técnica Cliente 2

Nombre del Entrevistado	Kelly Rosas
Lugar de la Entrevista	Telefónica
Fecha y hora	24 de abril del 2018
Duración	10 minutos
Perfil del Entrevistado	Gerente Regional de Ventas, Oeschle

3.2.5. Conclusiones investigación cualitativa

- « A lo largo de los años la empresa del calzado ha presentado algunas dificultades tanto en capital y liquidez como en complicaciones gubernamentales que restringen el fácil acceso a materias primas e insumos dependiendo las necesidades del productor.
- « La industria ecuatoriana del calzado presenta un déficit en producción por el hecho de requerir tecnología para la producción, además de la excesiva demanda internacional al querer generar exportaciones de los productos, no se logra cubrirla. Es decir es necesario lograr generar economías de escala al incursionar en dicho negocio.
- « Una de las estrategias factibles para desarrollarse en este tipo de negocio, es el manejo de precios bajos convirtiendo al producto en accesible a toda la población. Por esta razón es importante enfocarse en la producción en volumen para mitigar costos y así poder ofrecer un producto de calidad y con buenos precios dada la economía del país.
- « Otro aspecto importante que cabe destacar es el uso de la publicidad digital o virtual, la cual al ser bien utilizada puede ser muy rentable y permite al negocio mantenerse actualizado y en contacto más cercano al cliente, yendo de la mano del desarrollo del mundo y los avances actuales en tecnología.
- « La inversión para iniciar a desenvolverse en el sector es alta por el requerimiento de gran tecnología, maquinaria y especialización.
- « Producir calzado impermeable con diseño, el cual es un producto que no está siendo desarrollado actualmente, el negocio puede resultar viable e innovador logrando ajustar precios y mercadeo.
- « Dentro de las entrevistas de los clientes se pudo concluir que la ciudad más idónea para la venta del producto será el Cusco. Su clima y su alta afluencia de turistas hacen que exista un mercado potencial para las ventas.
- « De igual forma el clima apropiado para el estilo de producto que se ofrece es un clima húmedo y lluvioso donde será idónea la utilización del calzado impermeable con diseño.

- « Se estima que una adecuada exportación debería darse directamente al punto de venta en Perú o en la frontera vía terrestre abaratando los costos de la misma.
- « El precio de venta del producto deberá estar entre los 45 USD y los 65 USD para ser considerado un producto de calidad pero no excesivamente costoso, pero podría superar los 80 USD dependiendo de la demanda y los costos de producción.

3.3. Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa fue realizada mediante el manejo de un muestreo no probabilístico en el país de Perú. Personas de entre 16 y 51 años fueron quienes contestaron dicha encuesta principalmente.

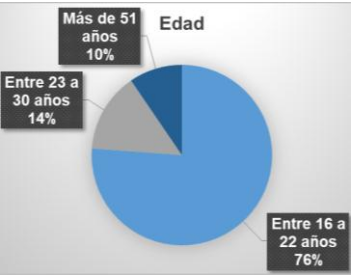
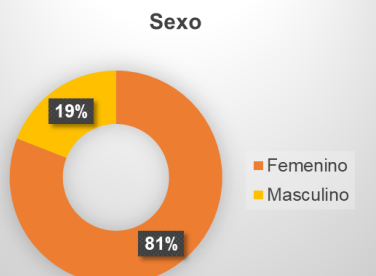
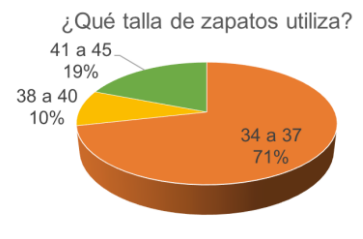

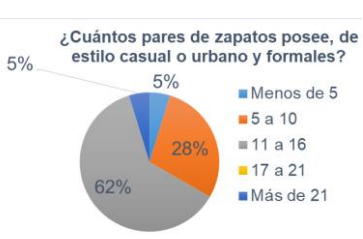
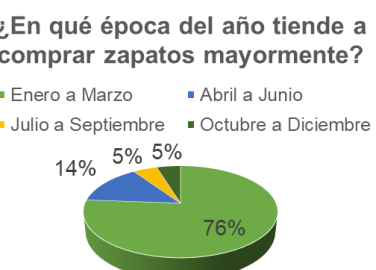
La encuesta fue realizada en Perú puesto que será el mercado de venta.

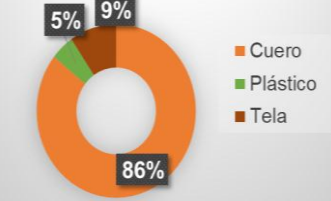
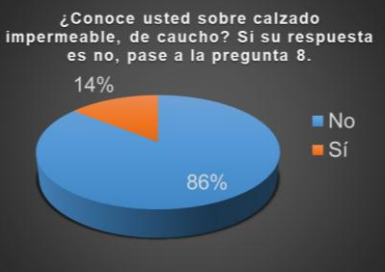
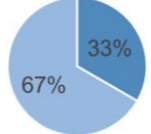
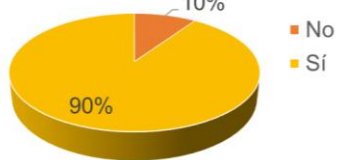
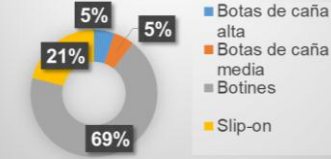
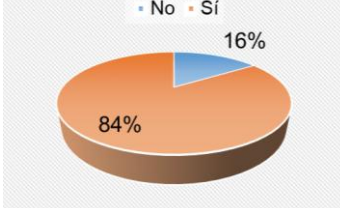
El principal objetivo de dichas encuestas realizadas vía internet, es solventar las preguntas generadas tras finalizar con las entrevistas a expertos donde se conoció tan solo la parte de la industria. En dicha encuesta, se permite conocer cómo se desarrollaría el comercio del producto desde la perspectiva del consumidor potencial. Las preguntas realizadas en la encuesta se encuentran detalladas en el anexo 1 del documento.

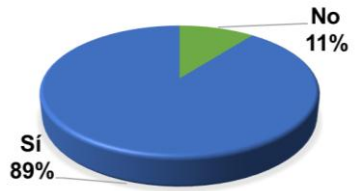
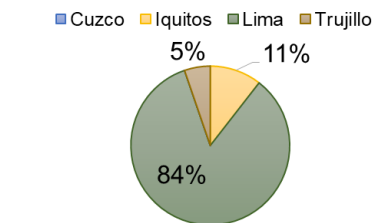
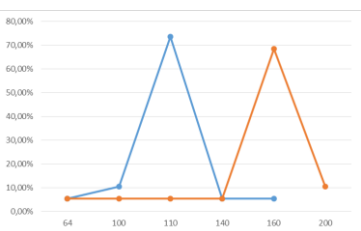

3.3.1. Principales Hallazgos

Para el análisis de los hallazgos en las encuestas se consideró tomar información principal teniendo relación entre preguntas según la demanda posible obtenida y el género que estaría mayormente dispuesto a adquirir el producto. Destacando resultados como el lugar donde se desearía situar la comercialización del producto y las fechas del año cuando será más atractiva su compra. De igual forma se relacionan el conocimiento del tipo de producto con el precio que se podría vender el producto en el mercado. Dicha información se encuentra detallada a continuación en la tabla, mencionando a todas las preguntas realizadas y sus respuestas y su análisis en las conclusiones posteriores.

Tabla N°8: Hallazgos de la Encuesta

<p>El mercado encuestado, principalmente, está comprendido entre los 16 y 22 años con un 76%.</p>	 <p>Edad</p> <ul style="list-style-type: none"> Más de 31 años: 10% Entre 23 a 30 años: 14% Entre 16 a 22 años: 76% 	<p>Predominando el sexo femenino con el 81%.</p>	 <p>Sexo</p> <ul style="list-style-type: none"> Femenino: 81% Masculino: 19%
<p>En su mayoría, el mercado peruano utilizan tallas de la 34 a 37 en un 71%.</p>	 <p>¿Qué talla de zapatos utiliza?</p> <ul style="list-style-type: none"> 34 a 37: 71% 41 a 45: 19% 38 a 40: 10% 	<p>2. El 90% encuentra fácilmente su talla de zapatos.</p>	 <p>¿ENCUENTRA FÁCILMENTE SU TALLA DE ZAPATOS EN TIENDAS ESPECIALIZADAS O CENTROS COMERCIALES?</p> <ul style="list-style-type: none"> Sí: 90% No: 10%
<p>3. Poseen mayormente entre 11 a 16 pares de zapatos de los estilos urbanos, casuales y formales.</p>	 <p>¿Cuántos pares de zapatos posee, de estilo casual o urbano y formales?</p> <ul style="list-style-type: none"> Menos de 5: 5% 5 a 10: 28% 11 a 16: 62% 17 a 21: 5% Más de 21: 5% 	<p>4. De enero a marzo es cuando compran mayormente zapatos.</p>	 <p>¿En qué época del año tiende a comprar zapatos mayormente?</p> <ul style="list-style-type: none"> Enero a Marzo: 76% Abril a Junio: 5% Julio a Septiembre: 14% Octubre a Diciembre: 5%

<p>5. El 86% prefiere zapatos de cuero.</p>	<p>¿De qué tipo de material prefiere el calzado que utiliza?</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Material</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cuero</td> <td>86%</td> </tr> <tr> <td>Tela</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>Plástico</td> <td>5%</td> </tr> </tbody> </table>	Material	Porcentaje	Cuero	86%	Tela	9%	Plástico	5%	<p>6. El 86% no conoce sobre calzado impermeable con diseño.</p>	<p>¿Conoce usted sobre calzado impermeable, de caucho? Si su respuesta es no, pase a la pregunta 8.</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No</td> <td>86%</td> </tr> <tr> <td>Sí</td> <td>14%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	No	86%	Sí	14%		
Material	Porcentaje																		
Cuero	86%																		
Tela	9%																		
Plástico	5%																		
Respuesta	Porcentaje																		
No	86%																		
Sí	14%																		
<p>7. El 67% no conoce de las ventajas del calzado propuesto.</p>	<p>¿Conoce sobre las ventajas de utilizar calzado impermeable?</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No</td> <td>67%</td> </tr> <tr> <td>Sí</td> <td>33%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	No	67%	Sí	33%	<p>8. El 90% utiliza calzado del estilo propuesto.</p>	<p>¿Utiliza botas o calzado cerrado, estilo split-on? Si su respuesta es no finaliza aquí la encuesta.</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Sí</td> <td>90%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	No	10%	Sí	90%				
Respuesta	Porcentaje																		
No	67%																		
Sí	33%																		
Respuesta	Porcentaje																		
No	10%																		
Sí	90%																		
<p>9. El 69% prefiere encontrar botines.</p>	<p>¿Qué modelo de calzado impermeables, preferiría encontrar tanto para hombre como para mujer?</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Modelo</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Botines</td> <td>69%</td> </tr> <tr> <td>Slip-on</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Botas de caña alta</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Botas de caña media</td> <td>5%</td> </tr> </tbody> </table>	Modelo	Porcentaje	Botines	69%	Slip-on	21%	Botas de caña alta	5%	Botas de caña media	5%	<p>10. Un 84% considera que es atractivo el producto.</p>	<p>¿Considera al calzado impermeable como un producto atractivo?</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>Sí</td> <td>84%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	No	16%	Sí	84%
Modelo	Porcentaje																		
Botines	69%																		
Slip-on	21%																		
Botas de caña alta	5%																		
Botas de caña media	5%																		
Respuesta	Porcentaje																		
No	16%																		
Sí	84%																		

<p>11. Un 89% estaría dispuesto a adquirirlo.</p>	<p>¿ESTARÍA DISPUESTO A ADQUIRIR DICHO PRODUCTO?</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sí</td> <td>89%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>11%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Sí	89%	No	11%	<p>12. La principal ciudad es Lima, donde existió mayor preferencia para su comercialización.</p>	<p>¿En qué ciudad le gustaría encontrar el producto?</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Ciudad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Lima</td> <td>84%</td> </tr> <tr> <td>Iquitos</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>Trujillo</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Cuzco</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Ciudad	Porcentaje	Lima	84%	Iquitos	11%	Trujillo	5%	Cuzco	0%								
Respuesta	Porcentaje																										
Sí	89%																										
No	11%																										
Ciudad	Porcentaje																										
Lima	84%																										
Iquitos	11%																										
Trujillo	5%																										
Cuzco	0%																										
<p>13. El precio del mercado debería estar enfocado entre 45 a 90 USD, según el cliente. 14. El precio del producto no debería colocarse por debajo de 45 USD.</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Precio (USD)</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>64</td> <td>~5%</td> </tr> <tr> <td>100</td> <td>~10%</td> </tr> <tr> <td>110</td> <td>~75%</td> </tr> <tr> <td>140</td> <td>~5%</td> </tr> <tr> <td>160</td> <td>~70%</td> </tr> <tr> <td>200</td> <td>~10%</td> </tr> </tbody> </table>	Precio (USD)	Porcentaje	64	~5%	100	~10%	110	~75%	140	~5%	160	~70%	200	~10%	<p>15. Un 74% de los encuestados prefieren conocer sobre el producto mediante medios de comunicación tradicionales.</p>	<p>¿Cómo le gustaría recibir información y publicidad del producto?</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Método</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Medios de comunicación digital como radio y TV</td> <td>74%</td> </tr> <tr> <td>Correo Electrónico</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>Pancartas</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Página Web</td> <td>5%</td> </tr> </tbody> </table>	Método	Porcentaje	Medios de comunicación digital como radio y TV	74%	Correo Electrónico	16%	Pancartas	5%	Página Web	5%
Precio (USD)	Porcentaje																										
64	~5%																										
100	~10%																										
110	~75%																										
140	~5%																										
160	~70%																										
200	~10%																										
Método	Porcentaje																										
Medios de comunicación digital como radio y TV	74%																										
Correo Electrónico	16%																										
Pancartas	5%																										
Página Web	5%																										

3.3.2. Conclusión de la Investigación Cuantitativa

- « El mercado establecido, con mayor respuesta en la encuesta y potencial para la comercialización del presente producto será de las edades entre los 16 y 22 años. Notando que es el mercado joven quienes se encontraran mayormente atraídos permitiendo así elaborar calzado en tallas estándar medianamente grandes.
- « Principalmente, la encuesta, fue contestada por el sexo femenino, lo que refleja que se deberán realizar mayores modelos exclusivos para ellas, quienes se encontraron más interesadas en el proyecto.
- « Las tallas mayoritarias que se hallaron deben realizarse, fueron de entre la 34 y 37, lo cual permite tener un rango de calzado estándar para la elaboración del producto sin una gran inversión en demasiada variedad de tallas y plantillas.
- « Se desearían, para su elaboración y comercialización, botines de caucho con diseños principalmente escogida su venta en la ciudad de Lima, pero dicha información no será utilizada por la escasa oportunidad al ser una ciudad seca, como se explicará posteriormente.
- « El precio del producto deberá ser superior a los 45 USD, según el análisis de la sensibilidad de precios Van Westerdorp, dentro del cual se espera cubrir costos de producción, transporte y distribución del producto hasta el consumidor final y aprovechar el precio teniendo un margen de utilidad más alto.
- « Se ofrecerá la información del producto mediante medios de comunicación tradicionales y posteriormente se pensará en realizar promoción en línea y a futuro una tienda virtual. Buscando aprovechar la actual presencia del internet a nivel internacional y la facilidad de uso de la misma.

4. Capítulo IV: Oportunidad de negocio

4.1. Descripción del Negocio

El presente plan de negocio expone la idea de un calzado impermeable con diseño, el cual será elaborado con materiales hipo alérgicos y caucho. Brindará al consumidor una experiencia de alta confiabilidad en el producto y resistencia al agua, frío y lodo. La idea radica en la elaboración de un calzado similar a las botas de agricultura pero con diseños casuales, ligeros y cómodos para la vida cotidiana de los consumidores. Posteriormente se exportará a Perú, específicamente a la ciudad de Cusco donde se aprovechará la alta afluencia de extranjeros como se mencionó en las entrevistas a los clientes potenciales y al ser un calzado impermeable con diseño, se busca satisfacer la necesidad de un producto confortable resistente a la lluvia. El mercado objetivo estimado para la ciudad del Cusco es de 186.985 personas, basados en la información del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú, al 2017, la cual se detallará posteriormente en el siguiente capítulo.

De igual forma, cabe mencionar que el Cusco es un sitio altamente turístico, donde se podrá tomar como ventaja la alta afluencia de turistas. Según estadísticas tomadas del “Boletín estadístico del 2016, del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática” para el año 2016, 3.275.754 personas visitaron el Cusco, tanto turismo nacional como extranjero.

Juntamente, según información del Banco Mundial, en Perú, el “Promedio detallado de Precipitaciones”, es de 1738 mililitros de lluvia anual, por lo cual se lo considerado como un país con lluvias abundantes, tomando esto como una gran oportunidad dado el tipo de producto, además de la afluencia del turismo a dicho punto del Perú.

4.2. Oportunidad percibida del Entorno Externo

Es importante mencionar que el calzado es un bien necesario, denominado como un producto de primera necesidad. A nivel mundial existe un sin número de empresas productoras de zapato por ser un bien que no posee productos sustitutos directos.

Tomando en cuenta las oportunidades extraídas de los análisis previos con respecto al macroentorno del producto. Podemos encontrar que;

- ✓ El tipo de cambio con Perú es positivo para el Ecuador pues 3.38 soles peruanos representan un dólar americano, haciendo que los precios no sean tan elevados en el mercado.
- ✓ El nivel de ingreso per cápita de Perú el cual está en 5029,51 USD, reflejando poder adquisitivo elevado de los peruanos.
- ✓ El idioma a manejarse es el español, lo cual facilitará las negociaciones al tener un idioma común y de simple entendimiento.
- ✓ La población de Perú, ha tenido un crecimiento proporcional y constante a lo largo de los últimos 10 años. En 2016 su población es de 31.773.839 millones de personas, correspondiendo a más del doble de la población de Ecuador.

En cuanto a las oportunidades obtenidas del Análisis Porter, se determinó que;

- ✓ El poder de negociación de los proveedores será baja por la poca oferta de las materias primas a nivel nacional, pero el fácil acceso a la compra del mismo a nivel internacional.
- ✓ Existe una amenaza de nuevos entrantes media, puesto que las barreras de entrada al mercado no son tan significativas en Perú, principalmente por la facilidad del tipo de cambio con respecto a Ecuador.

4.3. Oportunidad percibida por el Cliente

Dentro de la oportunidad que se pudo obtener del análisis del cliente, está la marcada disposición del cliente a consumir el producto.

- ✓ Al ser un producto hipo alérgico y novedoso existe la atracción a consumirlo al igual que su facilidad de cumplir la necesidad de protección del pie, marcando la diferenciación en el producto en comparación a los calzados comunes.
- ✓ Se buscará un canal de distribución donde el cliente final sea manejado por el vendedor en Perú, pero el marketing y producción serán manejados desde Ecuador.

- ✓ Inicialmente se optará por realizar la publicidad del producto en forma tradicional como televisión, pancartas etc. Pero existe la posibilidad de a futuro general canales de publicidad virtual.

5. Capítulo V: Plan de marketing

5.1. Estrategia general de marketing

Se utilizará una estrategia de marketing enfocada en la diferenciación donde el producto tendrá un valor agregado proveniente de la innovación de producto y la calidad que se ofrecerá en el mismo.

La estrategia de diferenciación busca reducir competidores, enfocándose en un mercado estrecho del sector industrial, favoreciendo su directo consumo y reduciendo el riesgo, gracias a la especialización. El diferenciador de este plan de negocio es su material hipo alergénico en forro y el caucho en su exterior, permitiendo su adaptabilidad exponiendo una necesidad al mercado actual ante un producto, que no existe tradicionalmente en Ecuador ni en Perú. Al ser un producto relativamente nuevo y diferente, de alta calidad, debe enfocarse en un nicho de mercado exclusivo, lo que le permitiría generar mayores ingresos y fidelidad por parte de los clientes teniendo mayores posibilidades de inversión y mejora.

5.2. Estrategia de Internacionalización

Se utilizará la diversificación como estrategia de internacionalización, donde se introduce un nuevo producto en nuevo mercado. El nuevo mercado será la ciudad del Cusco en Perú y el producto es un nuevo tipo de calzado impermeable con diseños que no se ha desarrollado anteriormente en la región, ni en Ecuador. Lo cual representa una oportunidad para incrementar el comercio bilateral y sobre todo las exportaciones del Ecuador.

Adicionalmente se buscará implementar la estrategia de localización, donde el calzado tenga un detalle característico del Cusco y un amplio colorido en su producto. De esta forma se buscará atraer no solo a la población local con el estilo casual del producto, sino también a la afluencia de turistas, quienes al

transitar por un punto sumamente turístico del Perú, buscan llevarse un recuerdo o producto con algo que represente su visita.

5.3. Mercado objetivo

A continuación se presenta una ficha de la segmentación de mercado realizada, donde se identificó la ciudad seleccionada para la exportación del calzado impermeable con diseño y un aproximado de potenciales compradores, según su clasificación.

Tabla N°9: Mercado Objetivo, segmentación

Segmentación	Descripción	Nº personas
Geográfica	País: Perú	31.826.000 habitantes aprox.
	Ciudad: Cusco	1.331.800 habitantes aprox.
	Densidad poblacional: Urbana	740,8 habitantes/ km2 aprox.
Demográfica	Género: Masculino y Femenino Edad: 25-44 años Ingresos: Medio / Medio Alto	24% de la PEA ocupada del Cusco
Psicográfica	Clase social: Estrato social A, B y C. Personalidad: Hombres y mujeres que adquieren regularmente calzado, ya sean para actividades laborales o para el uso doméstico.	287.668,8 hogares de Cusco
Conductual	Personas que prefieren utilizar calzado cerrado, principalmente botines.	65% de la población.

Dicha información fue obtenida del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú, al 2017. De la cual se extrae un mercado objetivo de 186.985 personas en la ciudad del Cusco.

Adicionalmente, cabe mencionar que existe una alta afluencia de turismo en el Cusco. Según estadísticas tomadas del “Boletín estadístico del 2016, del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática” para el año 2016, 3.275.754 personas visitaron el Cusco, tanto turismo nacional como extranjero.

5.4. Propuesta de Valor

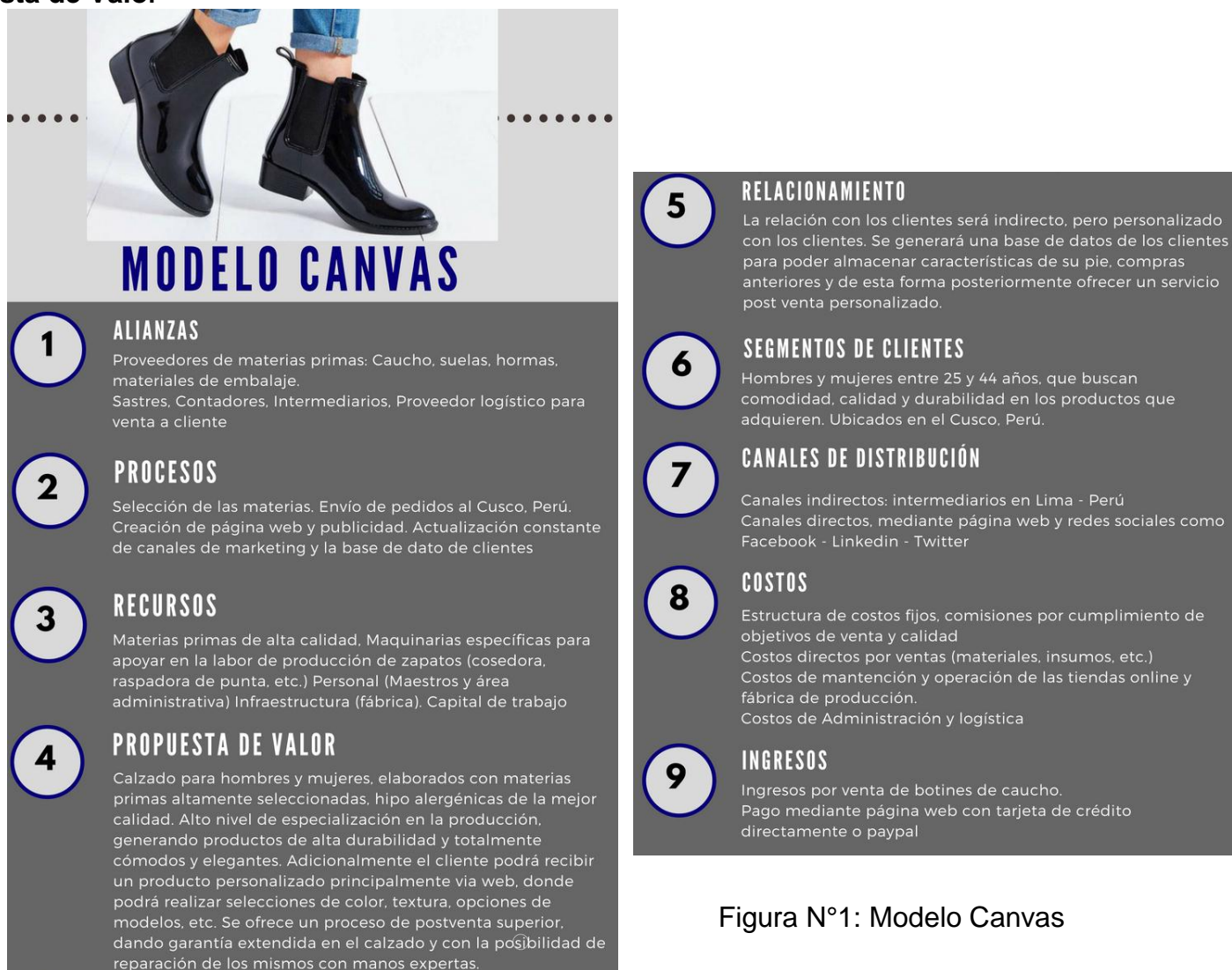


Figura N°1: Modelo Canvas

5.5. Mezcla de marketing

5.5.1. Producto

Características: El calzado está realizado de forma especializada, con productos de alta calidad y comodidad para el cliente. Tela hipo alérgica interna y caucho de alta calidad externa con un proceso de vulcanización reforzado. Adicionalmente podrá constar con cierres y hebillas dependiendo el modelo y requerimiento.

Tamaño: Se elaborará calzado de tallas entre la 34 a la 40 tanto para hombres como para mujeres.



Figura N°2: Modelo de calzado

Tomado de: Google. S.f.

Branding: Nombre del producto será BELRAIN BOOTS, la cual se deriva de la fusión de la palabra lluvia en inglés, rain, la segunda sílaba del nombre Isabel, bel y botas en inglés, boots, todos combinados para formar un nombre de marca.

El logotipo que se utilizará sería el siguiente:



Figura N°3: Logotipo de BELRAIN BOOTS

Los colores:

Verde significa que es un producto con componentes orgánicos y de alta especialización y calidad. Perteneciente a una empresa con preocupación medioambiental y alta responsabilidad social.

Naranja representa un producto vanguardista de alta comodidad y preocupación por la satisfacción del cliente.

Empaque, embalaje y etiquetado:

El empaque en el cual se debería transportar y almacenar al calzado es cartón corrugado, el cual posee una alta absorción del impacto y prolonga la calidad del producto.

El embalaje será realizado en pallets para su transporte vía marítima.

El etiquetado estará descrito por la talla, lugar de fabricación y materiales principalmente.

Soporte:

El presente producto plantea la satisfacción de la necesidad del cliente por obtener un calzado de alta calidad y resistencia al clima húmedo y lluvioso. Por esta razón se ofrecerá una línea para recibir llamadas permitiendo así mejorar el servicio ofertado al cliente al igual que reconocer su agrado por el producto final. El número de servicio al cliente será el 1700 BELRAIN. Mediante el cual el cliente podrá expresarse respecto al producto.

5.5.2. Precio

Esta variable habla sobre el precio del producto que la empresa ofrece al mercado. Es la única variable que genera ingresos para la empresa y por eso es de suma importancia.

El precio del producto se fijó tomando en cuenta ciertas especificaciones importantes tales como:

- El costo de realizar el producto.
- Los precios de la competencia directa (Ej: Payless).
- Demanda del producto por parte de la clientela.

Formas de pago: El producto puede ser adquirido mediante cualquier forma de pago permitida por el intermediario, ya sea efectivo, tarjeta de crédito o débito,

cheque, etc. Y de forma directa, mediante la página web con tarjeta de crédito o débito.

5.5.2.1. Estrategia de Precio

La estrategia de precios será basada en los costos, mediante el cual el precio de venta al mercado estará dictaminada por la estructura de costos que posea la empresa. Es así que el precio de venta del calzado a ser producido, será en base a los costos en los que se incurran en producción, distribución, etc.

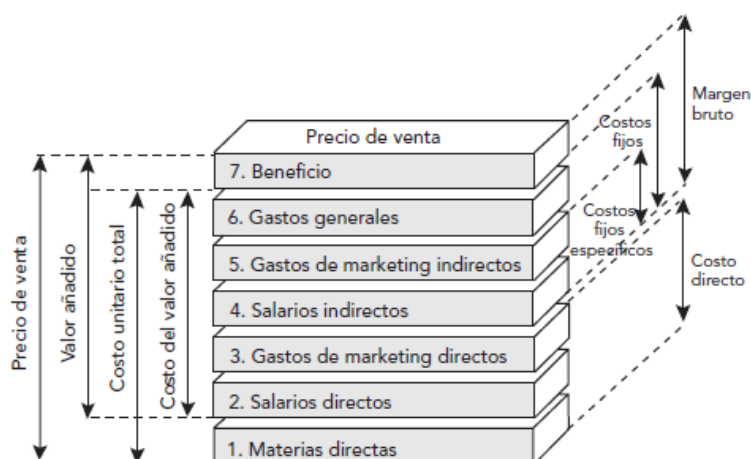


Figura N°4: Estructura de un Precio de Venta

Tomado de: Dirección Estratégica, Monroe (1979)

5.5.2.2. Costo de Venta

Dentro de los costos de venta se incluirán los costos de producir el producto y lo relacionado al mismo.

Tabla N°10: Costo Unitario

Detalle	Costos por Calzado
Materias Primas	\$20
Mano de Obra	\$42
Costos indirectos de fabricación	\$9
Total	\$71

5.5.2.3. Estrategia de Entrada

La estrategia de entrada a ser aplicada será el descremado de mercado, donde el precio que se va a utilizar será uno más elevado que el precio real estimado.

Permitiendo así seleccionar a los compradores quienes, el poder adquisitivo es alto y se encuentran en verdad interesados en el producto. Posteriormente se baja el precio y conforme el ciclo de vida del producto, se llega a otros segmentos de mercado alcanzando una mayor participación, pero manteniéndose en un nicho de mercado específico.

5.5.2.4. Estrategia de Ajuste

Dada la estrategia de colocar un precio elevado, buscando seleccionar el mercado exclusivamente deseoso del producto. Se realizará un ajuste de precios durante los meses de mayo a agosto, donde existe poca presencia de lluvias en la ciudad del Cusco. Se dará un descuento del 10%, haciendo que el producto se vuelva un poco más atractivo, siendo temporada baja en cuanto a la necesidad de botas impermeables.

Tabla N°11: Estrategia de descremado.

Precio de Venta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bota caña alta impermeable	100 USD / 328,25 PEN	100 USD / 328,25 PEN	97 USD / 318,40 PEN	94 USD / 308,55 PEN	90 USD / 295,43 PEN

5.5.3. Plaza

La plaza estudia los canales de distribución que el producto atraviesa para llegar al consumidor final. También analiza los puntos de venta, etc.

Existen 2 formas de distribución con las que se trabajará. La primera es mediante intermediarios de forma indirecta en la ciudad de Cusco en Perú, al tratarse de productos de exportación, no es recomendable vender el producto en locales propios. Y, por otro lado, se busca la creación de una página web en la cual se pueda vender el producto con mayor facilidad y precisión, generando posteriormente una distribución directa de la empresa al cliente final.

5.5.3.1. Estrategia de distribución

La estrategia de distribución recomendada, dado el giro de este proyecto, es la distribución selectiva, mediante la cual el productor distribuye el producto a un número de distribuidores inferior al número disponible real, dada el área específica geográficamente. Esta estrategia es buena, sobre todo para un número de clientes quienes tienen tendencias reflexivas y con un producto de poca frecuencia de adquisición, preocupados por el precio y las características del producto Ofertado.

5.5.3.2. Puntos de venta

El punto de venta será la ciudad del Cusco, específicamente en el centro comercial Real Plaza donde se encuentran ubicados un sin número de locales de venta de textiles y productos novedosos. A este lugar acuden tanto población permanente del lugar como un sin número de turistas que llegan diariamente a la ciudad. Se buscará colocar el producto en una tienda departamental, Oeschle, que vaya acorde a las características del producto.

Adicionalmente se ofrecerá una venta directa mediante la página web, donde se manejarán costos de envío adicionales al precio de venta al público de manera física.

5.5.3.3. Estructura del canal de distribución

Se plantea un canal de distribución vertical:

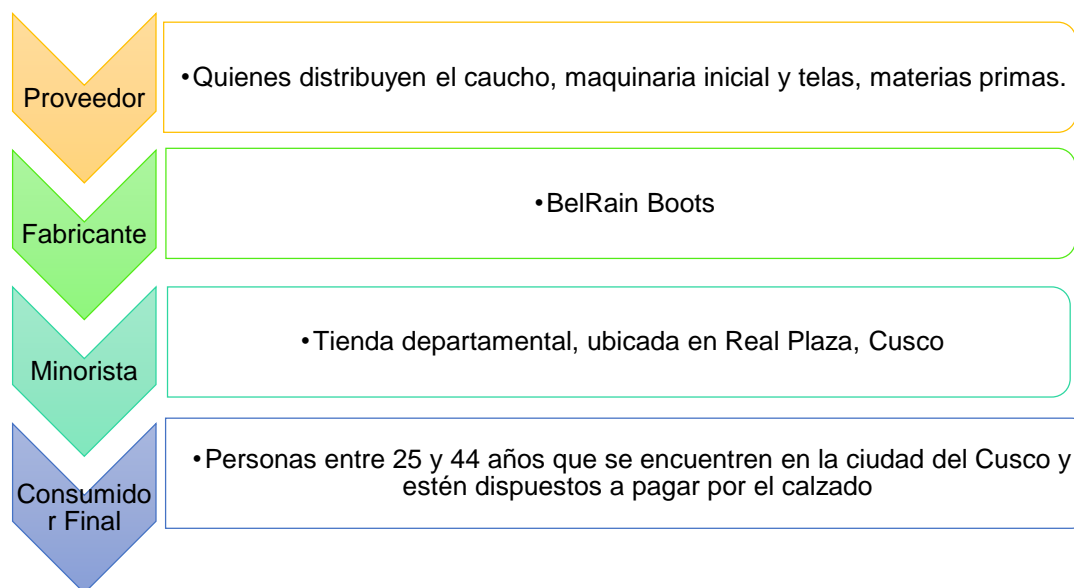


Figura N°5: Estructura del Canal de distribución

5.5.3.4. Tipos de canal

El canal que se utilizará es la de intermediario de forma indirecta corta. Es decir, como se mencionó anteriormente, se dará inicialmente un contacto del producto a través de un vendedor en la ciudad del Cusco, quien se encargará de la comercialización del calzado impermeable con diseño.

5.5.4. Promoción

La promoción analiza todos los esfuerzos y medios que la empresa utilizará para dar a conocer su producto o servicio aumentando las ventas y la fidelidad del cliente.

5.5.4.1. Estrategia promocional

La estrategia de publicidad y promoción que se utilizaría para hacer llegar la información a los clientes se basa principalmente en dar a conocer la marca mediante estrategias “*push*” con los intermediarios empujándolos a vender el producto y a atraer a nuevos clientes.

Dicha publicidad será costead a 5 años, dentro del presupuesto donde se incrementará mediante la misma la posición de la marca en el mercado peruano.

Y a futuro, se plantea poder implementar estrategia pull, mediante la creación de medios virtuales para atraer al cliente.

5.5.4.2. Publicidad

La publicidad para el producto será mediante redes sociales y pequeñas campañas publicitarias dentro del centro comercial, las cuales ayudarán a generar un conocimiento de la marca, entre el público.

Redes Sociales: Se creará una página de Facebook, donde se manejará el conocimiento virtual de la marca, promoción del calzado y así conocer cuán atraída está la población realmente sobre el producto.

Página Web: A través de la creación de una página web, se manejará de igual forma el relacionamiento de la marca con el cliente potencial. Se buscará establecer un contacto de primera mano con el cliente potencial y posteriormente se incluirá la venta del calzado en línea.

5.5.4.3. Promoción de ventas

Dentro de la misma, se estima el realizar detalles a clientes finales, como memoria de la marca en fechas especiales como Navidad y Cumpleaños y así lograr una fidelización, personalizando la relación con la marca. Y para los intermediarios se realizarán ventas al por mayor como incentivos de compra al mayoreo, otorgando una disminución de precio de venta y ganancia mayor para los mismos.

5.5.4.4. Relaciones públicas

Dentro del manejo de las relaciones públicas se prevé acudir a al menos 3 ferias internacionales en los primeros 5 años. Esto permitirá dar a conocer la marca y mejorar su aceptación internacionalmente.

Dentro de las cuales, estarían en Perú la feria Expo Detalles, la cual se realiza una vez al año cada agosto. A su vez la feria FN Platform en las Vegas, la cual se realiza en los meses de febrero o agosto anualmente y a la feria internacional en Londres, Beta Internacional, de moda, calzado, entre otros. Con esto se pretende darse a conocer globalmente como marca, además de la búsqueda de a futuro poder expandirse a más países. (Ferias, Sencillamente Ferias, 2018) (Ferias Info, 2018)

5.5.4.5. Fuerza de ventas

Buscando la interacción directa con el cliente, a través de los vendedores, la fuerza de ventas estará dada en la participación de exposiciones sobre la demostración de calidad y durabilidad del producto en la ciudad del Cusco directamente.

De igual forma existirá un trato y venta personal con los intermediarios, teniendo una fuerza de venta, quienes se encarguen de entablar negociaciones viables con los minoristas seleccionados en la venta del producto y su manejo del cliente final.

5.5.4.6. Marketing directo

Se manejará el marketing directo mediante el envío de publicidad a través de redes sociales y correo electrónico, permitiendo que el consumidor final conozca más acerca de la marca y su crecimiento.

Tabla N°12: Presupuesto de Marketing

Costos Plan de Marketing					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desarrollo página web	\$ 1.000	\$-	\$ -	\$ -	\$ -
Redes Sociales	\$ -	\$ 4.000	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.000
Material POP	\$ 4.500	\$ 6.000	\$ 8.000	\$ 10.000	\$ 10.000
Mantenimiento página web	\$ -	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Ferias Internacionales	\$ 5.000	\$ -	\$ 13.000	\$ -	\$ 30.000
Fuerza de ventas	\$ 2.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
Total	\$ 12.500	\$ 20.500	\$ 35.000	\$ 24.000	\$ 53.500
Porcentaje/ ventas	12,06%	10,47%	11,53%	5,91%	10,64%

6. Capítulo VI: Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional

6.1. Misión

Dentro de la misión que se debe establecer en la empresa, se consideran 9 componentes:

Clientes: Los clientes serán hombre y mujeres de entre 25 y 44 años.

Productos: El principal producto será el calzado impermeable con diseños, estilo botas.

Mercados: Turistas y residentes, de la ciudad del Cusco en Perú.

Tecnología: Innovación en cuanto a la automatización de procesos de producción y materiales utilizados.

Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: Búsqueda constante en el crecimiento y estabilidad financiera de BelRain Boots.

Filosofía: Compromiso con el mundo y su necesidad del cambio moral.

Autoconcepto: Calzado con materiales hipoalergénicos y un diseño único en cuanto a calzado impermeable tipo botas.

Preocupación por la imagen pública: Preocupación medioambiental y sobre la sociedad para el progreso y la educación.

Preocupación por los empleados: Oferta de comodidad laboral y manejo adecuado del personal promoviendo la eficiencia, responsabilidad y lealtad a la empresa.

Figura N°6: Misión por componentes

La misión de BelRain Boots queda de la siguiente forma:

BelRain Boots, es una empresa ecuatoriana, dedicada a la producción y exportación de calzado impermeable con diseño, ubicada en la ciudad de Quito, orientada a la comercialización del producto en la ciudad del Cusco en Perú. Aprovechando, principalmente la afluencia del turismo y su clima húmedo, dispuesta a vender a clientes de entre 25 y 44 años, quienes busquen comodidad y productos hipoalergénicos para sus pies. Produciendo con factores

tecnológicos enfocados en la alta preocupación por el bienestar de los empleados, promoviendo la eficiencia, responsabilidad y lealtad a la empresa. Además de ser responsables con el medio ambiente reduciendo los desperdicios.

6.2. Visión

Objetivo y Horizonte de Tiempo: Líder en comercialización y producción en la ciudad de Quito en calzado impermeable.



Ventaja Competitiva: Elaboración y venta de calzado impermeable con diseño, en materiales hipoalergénicos.



Cliente, Proveedor y Sociedad: Generar alianzas estratégicas con intermediarios y fidelizar a los clientes con la marca.



Producto, Mercado, Cliente, Tecnología: Ser automatizados en un 15% de la producción.



Valores: Lograr responsabilidad social y medioambiental en la empresa, con respeto e igualdad dentro de la empresa y con los intermediarios.



Figura N°7: Visión y sus componentes

La visión de BelRain Boots queda de la siguiente forma:

Ser la empresa líder en la comercialización y producción de calzado impermeable con diseño en la ciudad de Quito, para posteriormente lograr serlo en la ciudad del Cusco para al año 2023, maximizando su valor y fidelidad de los clientes hacia la marca, generando alianzas estratégicas con los intermediarios. Logrando implementar automatización en un 15% para el 2023, junto con mayor responsabilidad social y medioambiental fomentando el respeto y la igualdad en la empresa a la vez que los intermediarios.

6.3. Objetivos Estratégicos

6.3.1. Largo Plazo

- ❖ Aumentar los ingresos en un 3% anual hasta el año 2022.
 - Disminuir las cuentas por cobrar a empresas privadas mejorando la rentabilidad en alrededor de un 3%.

- ❖ Disminuir los costos fijos en un 3% anual a partir del segundo año, hasta el año 2022.
 - Adquirir e implementar un sistema de gestión operativa, además de un cumplimiento de actividades en un período de un año.
- ❖ Lograr un incremento en la participación en el mercado peruano en un 5%, para finales del año 2021.
 - Realizar promociones ocasionales en fechas especiales como navidad y épocas lluviosas intensas.
- ❖ Implementar alrededor de 4 a 7 charlas cada año, tratando temas de preparación y especialización para cada departamento de la empresa. A partir del año 2020 hasta el 2022.
 - Regenerar la convivencia de los empleados y su rendimiento.
- ❖ Realizar mejoras en la calidad del producto en cuanto a durabilidad del mismo en un 20% de la producción para finales del año 2021.
 - Realizar encuestas a los clientes frecuentes de la empresa.

6.3.2. Mediano Plazo

- ❖ Incrementar la producción en un 2% anual para lograr cubrir con mayor rapidez la esperada demanda del producto en el Cusco, a partir del segundo año de venta, hasta el cuarto año de comercialización, 2023.
- ❖ Implementar sistemas de automatización en procesos de producción, logrando un liderazgo tecnológico y reducción de costos en un 6% al año 2020.
- ❖ Incrementar las ventas en 3% anual a partir del 2 año de comercialización.

6.4. Estructura Organizacional

6.4.1. Estructura Legal

La empresa será constituida como una Sociedad Anónima. Su accionar, se ceñirá a las disposiciones legales y reglamentarias de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Primeramente se establecerá el nombre de la empresa, BelRain Boots, de conformidad con los requisitos pre establecidos en el informe de requisitos para la constitución de empresas. Seguidamente se deberá solicitar la aprobación de constitución simultánea, siendo los primeros fundadores de la empresa. Existirán 3 socios de entre los cuales se repartirá el capital inicial un 35%, 30% y 35% de entre los socios en la empresa. Y finalmente se establecerán las acciones que poseerá la empresa a futuro. (Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros, s.f.)

6.4.2. Diseño Organizacional

➤ Tipo de Estructura

La estructura de la empresa será funcional, dentro de la cual se encontrará un gerente general, un gerente de operaciones, un gerente de logística y su asistente, obreros para la elaboración del calzado. Externamente se subcontratará un contador y el personal externo que se requiera a futuro. (Véase Anexo 2).

➤ Organigrama

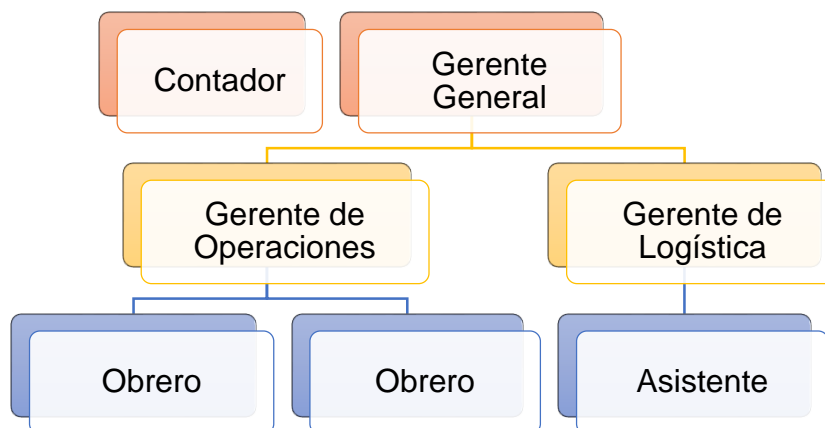


Figura N°8: Estructura de la Organización

6.5. Cadena de Valor

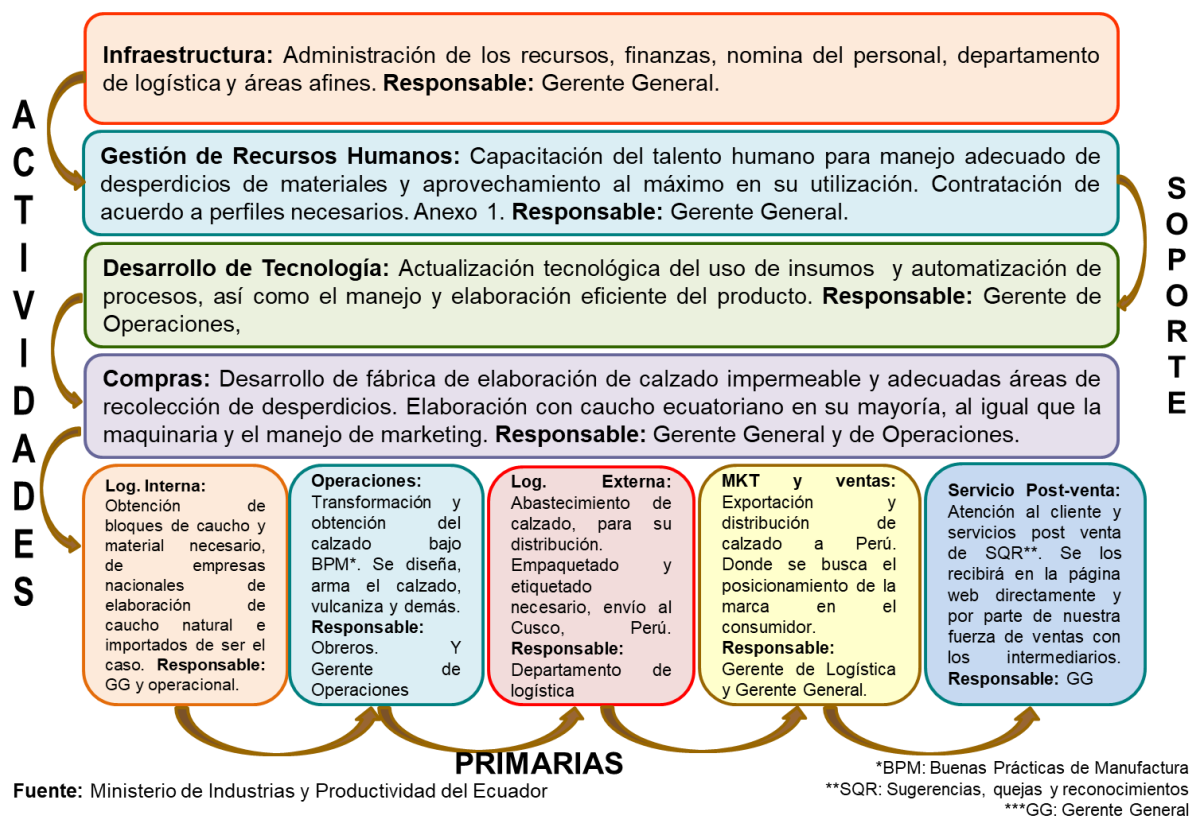


Figura N°9: Cadena de Valor de BelRain Boot

Dentro de la cadena de valor se explican los procesos necesarios que otorgan un valor final al producto. Desde la logística de entrada, en las actividades primarias hasta la logística de salida, donde el producto final llegará a los clientes. Cabe destacar que las actividades secundarias en la actualidad también son de gran importancia para general un apoyo en la producción y comercialización, incrementando aún más el valor del producto final. En este caso, el calzado impermeable con diseño, por ser innovador y único en el mercado, será el generador del valor agregado. En el cual, mediante el manejo de un marketing adecuado se evidenciará claramente su ventaja competitiva.

Las actividades primarias de la empresa se encuentran ejemplificadas en el Anexo 3, de manera gráfica.

6.6. Plan de Operaciones

Dentro del plan de operaciones se deberá especificar los procesos a realizar en la empresa (Véase Anexo 4). De los cuales, basados en la cadena de valor de la empresa están dados por la logística de entrada y la logística de salida.

En la logística de entrada, se reflejan primeramente las compras necesarias, de entre las cuales existe la compra de caucho como materia prima, tela hipoalérgica, cierres, hebillas y demás equipo necesario. La misma se realizará a empresas nacionales tales como CAELCA S.A.S., donde se comprará el caucho de forma natural, para realizar el tratamiento necesario para su uso.

De ser necesaria la importación del caucho a futuro, se la realizará bajo el régimen de Admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo, pudiendo posteriormente elaborar el producto y finalmente exportarlo a Perú, acogido en el artículo 149 del COPCI. Pero inicialmente y la idea principal es elaborar el producto con caucho natural extraído en Ecuador.

Dentro del proceso de exportación, correspondiente a la logística de salida, se estableció un Incoterm, el cual será CFR, Costo y Flete. En el cual el exportador será el encargado del transporte hasta el aeropuerto internacional de Quito para llegar al aeropuerto internacional del Cusco e incluidos los procesos de aduana en Ecuador. El flujograma de exportación sería de la siguiente manera:

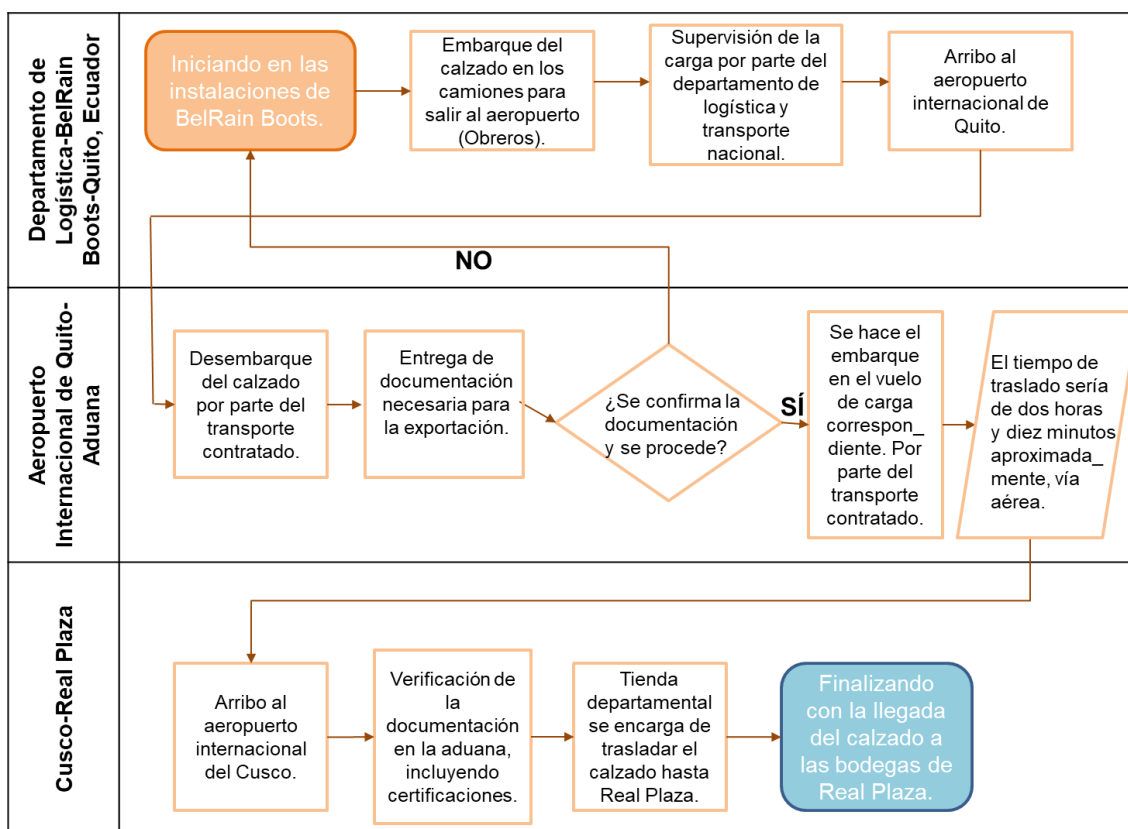


Figura N°10: Flujograma de Exportación

La partida arancelaria a la cual pertenece el producto es: de la Sección XII, correspondiente a “Calzado, sombreros y demás tocados, paraguas, quitasoles, bastones, látigos, fustas, y sus partes; plumas preparadas y artículos de plumas; flores artificiales; manufacturas de cabello”. Subpartida 64, correspondiente a: “Calzado, polainas y artículos análogos; partes de estos artículos”. 64.01 correspondiente a: “Calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o plástico, cuya parte superior no se haya unido a la suela por costura o por medio de remaches, clavos, tornillos, espigas o dispositivos similares, ni se haya formado con diferentes partes unidas de la misma manera”. 6401.92.00 que corresponde a “Que cubran el tobillo sin cubrir la rodilla”. Tomado de la Resolución No. 59 del Comité de comercio Exterior. (Comité de Comercio Exterior, s.f.)

Adicionalmente los requisitos para el ingreso del producto a Perú, según información obtenida en la página de ProColombia, son los siguientes:

- “4 facturas comerciales que incluyan número y fecha de la licencia de importación, deberán prepararse en español o estar acompañadas con una traducción en español”. (ProColombia, 2014)
- Pago de todos los impuesto correspondientes a la aduana por el número de Subpartida.

Las medidas impositivas para las Mercaderías de la subpartida nacional 6401.92.00.00 establecidos para el ingreso a Perú corresponden a las siguientes:

MEDIDAS IMPOSITIVAS PARA LAS MERCANCIAS DE LA SUBPARTIDA NACIONAL 6401.92.00.00 ESTABLECIDAS PARA SU INGRESO AL PAÍS

TIPO DE PRODUCTO:		LEY 29666-IGV 20.02.11/DS.055-2011-EF 10.04.11
	Gravámenes Vigentes	Valor
Ad / Valorem		11%
Impuesto Selectivo al Consumo		0%
Impuesto General a las Ventas		16%
Impuesto de Promoción Municipal		2%
Derecho Específicos		N.A.
Derecho Antidumping		N.A.
Seguro		2%
Sobretasa		0%
Unidad de Medida:		(*)

N.A.: No es aplicable para esta subpartida

Figura N°11: Medidas Impositivas

Tomado de: SANUT, 2018

El en caso del Ecuador al ser un país perteneciente a la CAN al igual que Perú, el valor del Ad/Valorem es 0%. (SUNAT, 2018)

6.6.1. Análisis de Tiempos, personas requeridas y de infraestructura

El personal requerido para BelRain Boots, será de 7 personas, dentro de los cuales en el área administrativa estará: Gerente General, Gerente de Operaciones y Gerente de Logística. Dentro del equipo de apoyo se contará con 2 obreros para la elaboración inicial del producto y 1 asistente en el departamento de logística para ayudar en la documentación, almacenaje, marketing y demás necesarios para realizar las exportaciones. Adicionalmente se contratará un contador que ayude en gerencia general pero se lo necesitará solamente 4 veces al mes.

El tiempo estimado de producción, se encuentra detallado en el anexo 5. Se pudo obtener que la elaboración de un par de botas es de aproximadamente 110 minutos y diariamente se puede elaborar entre 8 y 9 pares de botas en una jornada de 8 horas, logrando tener completa eficiencia en su producción.

La infraestructura de la empresa estará conformada por un área de 350 mts² totales, de las cuales se repartirá en 100 mt² área administrativa, ubicada en planta alta para poder tener acceso visual a la producción; 170 mt² área de producción y 80 mts² de bodegas. (Véase Anexo 6) Se buscará optimizar el espacio y adecuar un lugar el cual será arrendado para poder instalar la empresa en la ciudad de Quito.

6.6.2. Análisis de Costos

Dentro del análisis de costos se tomará en cuenta, propiedad planta y equipo, personal de la empresa y costos de logística de entrada y salida respectivamente.

Dentro de las materias primas necesarias para la producción del calzado se encuentran el caucho natural, el cual será adquirido nacionalmente pues existen empresas para la adquisición de dicho insumo.

Una de las principales materias primas son los forros hipo-alergénicos, los cuales brindarán la comodidad y resistencia necesaria para el cliente, evitando que sean botas pesadas y de poca tolerancia de uso como las botas convencionales de agricultura.

La adquisición de tintes especiales y de diversos colores hará que se pueda implementar la estrategia de localización anteriormente mencionada con los cuales se podrá vender una gama de colores atractivos al cliente. El costo de materia prima por bota será de 19,54 USD.

La siguiente tabla detalla las materias primas anteriormente mencionada y demás insumos necesarios.

Tabla N°13: Materia Prima Directa e Indirecta

Materia prima directa	Insumos (Kg por bota)	Costo Unitario	Cantidad por costo unitario	Cantidad necesaria por bota producida	Costo total de insumo
Caucho natural	1,5	\$ 1,85	1 kg.	1,5	\$ 2,78
Forro hipo-alergénico resistentes al calor	0,047	\$ 9,40	1 mt2.	0,5	\$ 4,70
Hebillas anti-flama	0,13	\$ 15,30	12 und.	1	\$ 1,28
Tintura de caucho	0	\$ 40,25	1 ltr.	1/6	\$ 6,71
Materia prima indirecta					
Etiquetas de caucho para vulcanizar	0,043	\$ 5,85	12 und.	1	\$ 0,49
Etiquetas/fichas técnicas (Unidades)	0,035	\$ 14,40	12 und.	2	\$ 2,40
Caja de cartón, empaquetado	0,087	\$ 23,95	20 cajas	1	\$ 1,20
					\$19,54

Otra adquisición necesaria para el desarrollo del proyecto son las maquinarias, las cuales se encuentran detalladas a continuación. Estas maquinarias no requerirán de reinversión dentro del tiempo analizado posteriormente en la parte financiera. Y su costo total será de 12.830 USD.

Tabla N°14: Maquinaria

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Tinturadora de Caucho	2	\$ 465,00	\$ 930,00
Máquina Prensadora de Caucho	2	\$ 265,00	\$ 530,00
Máquina Cortadora de Caucho	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Maquina Vulcanizadora	1	\$ 5.425,00	\$ 5.425,00
Scanner	2	\$ 80	\$ 160
Computadoras	5	\$750	\$ 3750
Impresora	2	\$120	\$ 240
Escritorios	5	\$180	\$ 900
Silla de Escritorio	5	\$ 55	\$ 275
Teléfono	2	\$ 30	\$ 60
Anaqueles	2	\$ 90	\$ 180
Mesa	3	\$ 60	\$ 180
Sillas	10	\$ 10	\$ 100
			\$ 12.830,00

Para poder manejar el transporte interno de materias primas y disminuir costos logísticos se realizará la adquisición de un vehículo, detallado a continuación por el precio de 18.500 USD.

Tabla N°15: Transporte

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Camioneta Luv D-Max 2010 2500 cc	1	\$ 18.500,00	\$ 18.500,00

Los salarios que deberá incurrir la empresa están distribuidos entre personal administrativo y personal de producción. Mensualmente se deberá pagar 4.425 USD para cubrir los mismos. Como se mencionó anteriormente se contratará un contador bajo honorarios, el cual asistirá 4 veces al mes a la empresa para poder tener un control financiero regular y óptimo. La siguiente tabla presenta los valores con relación al cargo que ocupan en la empresa.

Tabla N°16: Salarios

Cargo	Sueldo (mensual)	Cantidad	Costo Total
Gerente General	\$ 875,00	1	\$ 875,00
Gerente de Operaciones	\$ 875,00	1	\$ 875,00
Gerente de Logística	\$ 875,00	1	\$ 875,00
Asistente de Logística	\$ 600,00	1	\$ 600,00
Obreros	\$ 500,00	2	\$ 1000,00
Contador	\$ 200,00	1	\$ 200,00
			\$ 4.425,00

En los costos logísticos en los cuales debe incurrir la empresa, se encuentran el costo por kg del valor del producto para el container. El término de exportación será CFR, como se mencionó anteriormente, por lo que se incluye el flete internacional de acuerdo a la tonelada de envío. Ya que se despachará el producto de manera aérea, se deben cubrir los costos en el Aeropuerto de Quito y en el Aeropuerto de destino además de los honorarios de un agente aduanero necesario.

La siguiente tabla presenta un detalle de dichos costos y otros necesarios por bota enviada.

Tabla N°17: Costos Logísticos

Costos para envío de producto desde Ecuador	Valor	Unidad	Exportación mensual
Valor del producto	\$ 100,00	Kg	Variables
Flete internacional	\$ 147,00	Tonelada	Variables
Gastos Aeropuerto de Quito	\$ 45,00	Transacción	Fijo
Honorarios agente de aduana	\$ 35,00	Transacción	Fijo
IVA	12%		Variables
FODINFA	1%		Variables
Aranceles	0%		Variables

6.6.3. Análisis de Secuencia

El flujograma de procesos detallados de producción, tendría la siguiente forma:

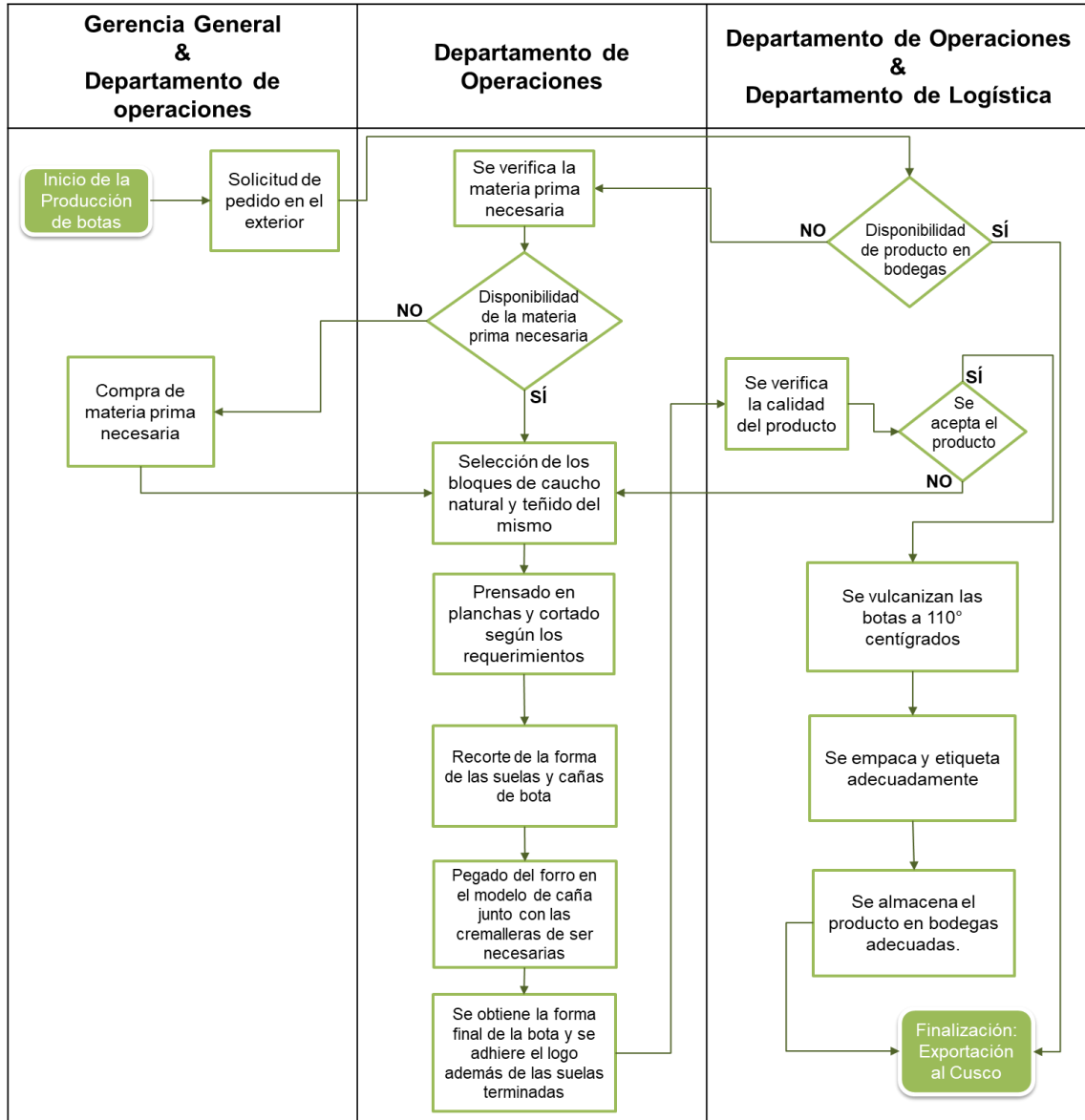


Figura N°12: Flujograma de Secuencias

7. Capítulo VII: Evaluación Financiera

El presente capítulo tiene como finalidad desarrollar un análisis de factibilidad financiera del proyecto. Se tomarán en cuenta estados financieros proyectados a cinco años. Indicadores financieros de la empresa y de la industria para establecer políticas que permitan cumplir objetivos planteados.

Las políticas de pago a proveedores, están dadas por el pago al contado del 35% y el 65% de pago realizado a crédito a 30 días plazo.

En cuanto a política de cobranzas se establece un pago al contado de 85% y el 15% a 30 días plazo.

Adicionalmente es importante destacar que la información requerida para el proyecto fue obtenida del Banco Central del Ecuador, Yahoo! Financies y Damodaran por sectores e industria, según la necesidad en cada cálculo y análisis.

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1. Proyección de Ingresos

Tomando en cuenta la segmentación del mercado realizada anteriormente, se estima una demanda a satisfacer de 5.610 pares de zapatos, el 3% de participación dentro del mercado objetivo, para el mercado destinado a la venta del calzado impermeable en la ciudad del Cusco. Considerando una frecuencia de consumo del 0,33 mensual, 4 pares de botas anuales, por cada cliente potencial. Se considera de igual forma un crecimiento del mercado esperado del 7% anual. El precio en el análisis financiero considera el incremento de acuerdo a la inflación prevista en Perú. En el primer año, se estima una venta de 1037 pares y un incremento en la participación del 3% en el mercado, por lo que los ingresos previstos quedarían de la siguiente forma:

Tabla N°18: Proyección de Ingresos a cinco años.

AÑO	2018	2019	2020	2021	2022
Crecimiento de mercado	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
Cantidad proyectada	1.037	1.880	2.807	3.626	1.390
Volumen de mercado	22.941	24.599	26.377	28.284	30.329
Participación de mercado	3%	6%	9%	12%	15%
Precio	\$ 100,00	\$ 104,14	\$ 108,17	\$ 112,06	\$ 115,80
Total ingresos ventas	\$ 103.666,10	\$ 195.775,95	\$ 303.649,62	\$ 406.383,10	\$ 502.950,47

7.1.2. Proyección de Costos

Dentro del análisis de costos se toma en consideración los costos de materias primas del primer año de adquisición, posteriormente se realizará un ajuste basado en la inflación anual proyectada. Se incluye la mano de obra y costos indirectos de producción. Dentro de lo cual se obtiene un precio de 71 USD, detalle del cual se mencionó anteriormente en el marketing mix para establecer el precio.

El Costo de los bienes vendidos a continuación, se detalla a los cinco años proyectados dentro del plan.

Tabla N°19: Costo de Bienes Vendidos

	2018	2019	2020	2021	2022
Costo de los productos vendidos	\$ 71.175,73	\$104.515,83	\$139.865,29	\$ 170.578,58	\$ 198.508,42

7.1.3. Proyección de Gastos

Los gastos en los cuales se incurrirá dentro del proyecto son: los salarios del personal administrativo y operativo, el arriendo el espacio para el desarrollo de la planta de producción y administración, junto con su adecuación. Adicionalmente, gastos suministros y los correspondientes a la maquinaria y su mantenimiento, servicios básicos, constitución de la empresa y principalmente los gastos de publicidad. La publicidad se manejará desde Ecuador por lo cual se consideró el invertir el 12% de las ventas en la misma. Es importante

mencionar que el incremento de los gastos corresponde al 3,67% anual, proveniente de la proyección de inflación para los cinco años de análisis.

A continuación se presenta la tabla con el detalle de los gastos anteriormente mencionados.

Tabla N°20: Proyección de Gastos Generales a cinco años del proyecto

	2018	2019	2020	2021	2022
TOTAL INGRESOS VENTAS	\$ 103.666,10	\$ 195.775,95	\$ 303.649,62	\$ 406.383,10	\$ 502.950,47

Incremento de Gastos		3,67%	3,67%	3,67%	3,67%
Gastos Suministros de Oficina	\$ 300,00	\$ 311,01	\$ 322,42	\$ 334,26	\$ 346,52
Seguros de maquinaria	\$ 5.606,40	\$ 5.606,40	\$ 6.783,36	\$ 6.783,36	\$ 6.783,36
Mantenimiento y reparaciones	\$ 420,00	\$ 435,41	\$ 451,39	\$ 467,96	\$ 485,13
Servicios básicos	\$ 3.000,00	\$ 3.110,10	\$ 3.224,24	\$ 3.342,57	\$ 3.465,24
Gasto arriendo	\$ 8.400,00	\$ 8.708,28	\$ 9.027,87	\$ 9.359,20	\$ 9.702,68
Publicidad	\$ 12.439,93	\$ 23.493,11	\$ 36.437,95	\$ 48.765,97	\$ 60.354,06
Gastos logísticos	\$ 1.419,56	\$ 1.777,16	\$ 2.170,29	\$ 2.507,61	\$ 2.674,43
Gasto de constitución	\$ 875,00				
Gastos totales	\$ 32.460,89	\$ 43.441,47	\$ 58.417,54	\$ 71.560,92	\$ 83.811,42

Gasto operacional	\$ 26.434,49	\$ 37.399,66	\$ 51.182,78	\$ 64.309,60	\$ 76.542,93
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costos indirectos de fabricación	\$ 6.026,40	\$ 6.041,81	\$ 7.234,75	\$ 7.251,32	\$ 7.268,49

Gastos sueldos	\$ 37.534,30	\$ 40.944,55	\$ 41.538,52	\$ 42.992,22	\$ 44.498,25
-----------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

7.1.4. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio dentro del proyecto estará dado por un número de unidades que se deben producir anualmente, este va entre las 1318 a 1353 a lo largo de los cinco años analizados. De igual forma el punto de equilibrio en dólares, en el primer año por ejemplo es de 133.300 USD. Este valor se puede cubrir dada la capacidad instalada anual de la empresa que sería de 2112 pares anuales.

La siguiente tabla detalla el punto de equilibrio en unidades y dólares en los siguientes cinco años proyectados.

Tabla N°21: Punto de Equilibrio en Unidades y Dólares

	2018	2019	2020	2021	2022
Punto de equilibrio (unidades)	1333	1353	1343	1319	1318
Punto de equilibrio (dólares)	\$133.300	\$140.901,42	\$145.272,6	\$147.812,87	\$152.619,24

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1. Inversión Inicial

El proyecto requiere de una inversión inicial de 52.524,16 USD. Dicha inversión está repartida entre la adquisición de la maquinaria y equipo para la empresa, sumando sus respectivas depreciaciones de las cuales tan solo en computadoras será necesaria la reinversión dentro del tiempo analizado del proyecto. Además se considera el capital de trabajo el cual será de 8.227,08 USD. (Véase Anexo 7.)

Tabla N°22: Propiedad, Planta y Equipo

Maquinaria	\$ 11.680,00
Vehículos	\$ 18.500,00
Equipos de Computación	\$ 4.150,00
Equipo de Oficina	\$ 1.695,00
	\$ 36.025,00

7.2.2. Capital de Trabajo

El capital de trabajo inicial es de 8.227,08 USD, el cual fue calculado mediante el análisis del costo de materias primas con su inventario y los gastos efectivos que serán de 7.500 USD. Dichos valores se encuentran detallados en el Anexo 7. La variación de capital de trabajo está dado por la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes y su diferencia en relación al capital de trabajo mensual anterior. Y la suma de la variación de capital más la inversión inicial que en fórmula nos otorga la recuperación de capital de trabajo neto en el año 2022.

7.2.3. Estructura de Capital

La inversión inicial del proyecto, como se mencionó anteriormente es de 52.524,16 de USD. Para cubrir la misma se deberá adquirir una deuda. Dicha deuda estará conformada por un 60% propio de los accionistas de la empresa y un 40% de endeudamiento. Las cuotas son de 465,55 USD a cuotas fijas mensuales durante 60 meses. La tasa de interés es del 11,83% anual, tomado del Banco Central del Ecuador. Una vez finalizado el proyecto, el préstamo pagado será de 21.009,66 de USD y el interés de 6.923,07 USD. (Véase Anexo 7.)

7.3. Proyección de Estados de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja

7.3.1. Estados de Resultados

El estado de resultados incluyen los montos de ventas, costos de bienes vendidos y gastos incurridos en la empresa. Adicionalmente se toma en cuenta las utilidades, de las cuales, como política interna, su repartición es del 50% y 50% entre utilidades retenida y de accionistas respectivamente. En el primer año la empresa, presenta un valor negativo, es decir se genera una pérdida de 36.051,89 USD. (Véase Anexo 8). A partir del segundo año los valores se vuelven positivos y se empieza a generar utilidades, 5.802,28 USD. Para el tercer año la utilidad es de 44.658,96 dólares, el cuarto año 83.505,55 USD y el quinto año la utilidad sería de 120.244,07 USD.

Dichos análisis presentan un nivel de ganancias aceptables de los cuales los accionistas se verán favorecidos a partir del segundo año.

7.3.2. Estado de Situación Financiera

El estado de situación financiera, mayormente conocido como balance general hace una comprobación entre los activos y los pasivos juntamente con el patrimonio que posee la empresa. Dentro de los resultados hallados en dicho estado están considerados cuentas como el efectivo, inventarios de productos terminados, materia prima y suministros de fabricación. Incluyendo activos no corrientes están: propiedad, planta y equipo, depreciación acumulada, amortización acumulada. (Véase Anexo 9).

Tomando en cuenta los pasivos corrientes, tenemos cuentas por pagar a proveedores, sueldos por pagar e impuestos. En pasivos no corrientes está la deuda a largo plazo. En patrimonio se considera el capital y las utilidades retenidas en el ejercicio.

7.3.3. Estado de Flujo de Efectivo

Dentro del flujo de caja se toman en cuenta, ingresos de efectivo al proyecto, tales como la adquisición del préstamo y la inversión por parte de accionistas. Dicho flujo permite analizar la liquidez necesaria en el proyecto. (Véase Anexo 10). Se puede evidenciar que el total de efectivo final del período es positivo en todos los años.

7.3.4. Flujo de Caja

El flujo de caja del proyecto presenta un F.E.O. (Flujo de Efectivo Operativo) negativo para el primer año de la empresa, de (31.652,64 USD). Posteriormente este se vuelve positivo a partir del segundo año, de 9.930,28 USD y así continúa creciendo hasta obtener en el quinto año un flujo de efectivo operativo neto de 122.991,53 USD. El CAPEX, inicialmente debe ser negativo de (34.375,00 USD). En los primeros años de análisis este es inexistente por la falta de reinversión en la maquinaria y demás equipos, la cual no es necesaria, dada la vida útil de los mismos. A partir del tercer año se genera un gasto de capital negativo al igual que en el cuarto año y finalmente, para el quinto año se vuelve positivo, 22.522,27 USD. (Véase Anexo 11).

7.4. Proyección de Flujo de Caja del Inversionista, Cálculo de la tasa de descuento y Criterios de Valoración

7.4.1. Proyección de Flujo de Caja del Inversionista

El flujo de caja del inversionista, el primer año presenta un valor negativo, a partir del segundo año dicho valor es de 4.354,90 USD y continúa siendo positivo hasta el quinto año analizado. (Véase Anexo 11)

Tabla N°23: Flujo de Caja del Inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA EN USD						
	0	2018	2019	2020	2021	2022
Flujo Total	-21.983,92	-38.211,17	4.354,90	27.455,20	78.495,76	151.070,89
Flujo Acumulado	-21.983,92	-60.195,09	-55.840,19	-28.384,99	50.110,78	201.181,66

7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento

El cálculo de la tasa de descuento incluye los valores necesarios, detallados a continuación. Fueron obtenidos del Banco Central del Ecuador y de la página Damodaran. La beta del sector de calzado es del 0,88 con la cual se calculó una nueva beta para la empresa del 1,11. Es así que la tasa de descuento CAPM para este proyecto es del 17,04% y el WACC es del 12,72%.

Dichos valores se detallan en la presente tabla:

Tabla N°24: Tasa de descuento, CAPM y WACC

TASA DE DESCUENTO	
Tasa libre de riesgo	2,25%
Rendimiento del Mercado	9,65%
Beta	1,11
Riesgo Pais	6,57%
Tasa de impuestos del proyecto	16,75%
CAPM	17,04%
WACC	12,72%

7.4.3. Criterios de Valoración

Dentro del análisis de los criterios de valoración se considera el valor presente neto, VPN, como indicador de que es rentable o no un proyecto en cuanto a la inversión requerida y el costo de invertir. Tanto para el inversionista como para el proyecto como tal, dichos valores son positivos.

La tasa interna de retorno, TIR, del proyecto es del 40,37%, y del inversionista es del 48%, como se muestra a continuación en las tablas. Esto significa que existe un buen retorno de la inversión por cada dólar dado a dicho proyecto.

Adicionalmente, el tiempo de recuperación del proyecto es de 4 años.

Tabla N°25: Valoración del Proyecto, Criterio de inversión del Proyecto

Criterios de inversión proyecto	
VAN	\$ 95.312,47
IR	3,22
TIR	40,37%
Periodo de recuperación	3,69

Tabla N°26: Valoración del Proyecto, Criterio de inversión del inversionista

Criterios de inversión del inversionista	
VAN	\$ 76.299,74
IR	4,47
TIR	48%
Periodo de recuperación	3,67

7.5. Índices Financieros

Dentro del análisis de los índices financieros se toma en consideración la relación con la industria. El CIIU del proyecto es el **C1520.01.02**, que corresponde a la fabricación de calzado de caucho y plástico y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparado de calzado).

De esta forma, respecto a la liquidez, se observa que la empresa tiene una alta capacidad de cubrir sus pasivos corrientes, en relación a los activos corrientes.

Se debe buscar convertir el activo rápidamente en efectivo para cubrir las necesidades. Con respecto a la industria este indicador, es mayor en la empresa. En relación al endeudamiento, el inicio del proyecto tiene un alto porcentaje comparado con la industria, pero para el cuarto año inclusive será menor que el de la industria con un 23% y para el final del proyecto tan solo el 8% de endeudamiento.

Con respecto a la rentabilidad, dentro del análisis del margen de utilidad, podemos ver que existe un porcentaje favorable, determinando una ganancia de 0,47 centavos por cada dólar que se ha invertido en el proyecto. Con relación a la industria el proyecto es superior en margen, respecto a la misma. El primer año de la empresa existirá un ROA y un ROE negativo pero a partir del segundo año estos se convertirán en positivos, mejorando la rentabilidad de la empresa con respecto a la industria, para el tercer año este se vuelve superior en la empresa, convirtiendo efectivamente la inversión realizada en efectivo.

Dentro de la rotación en el proyecto, se encontró que la empresa logra convertir sus inventarios y cuentas por cobrar en efectivo en los días hallados de periodo a continuación.

Es así que se demostró que el proyecto es viable y sus indicadores favorables. Se puede recomendar mejorar la rotación de cuentas por cobrar y el período de cuentas por pagar, para así incrementar la confianza de proveedor y las opciones de crédito de la empresa al ser buen pagador.

Tabla N°27: Detalle de Índices Financieros

	2018	2019	2020	2021	2022	Industria
LIQUIDEZ						
Razón corriente	3,29	1,93	2,74	4,78	8,55	1,1335
Cobertura efectivo	0,14	0,10	0,32	0,93	2,09	0,7706
ENDEUDAMIENTO						
Endeudamiento activo	58%	51%	38%	23%	8%	59,45%
RENTABILIDAD						
Margen de utilidad	47%	89%	119%	139%	141%	43,77%
Rentabilidad sobre Activo (ROA)	-7%	1%	6%	8%	7%	2%
Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	-9%	1%	9%	16%	23%	12%

ROTACIÓN						
Rotación cuentas x cobrar	86,39	163,15	253,04	338,65	419,13	2,5229
Periodo cuentas x cobrar (días)	54	54	54	54	54	66,6006
Rotación cuentas x pagar	20,20	35,75	52,85	67,43	73,43	1,2308
Periodo cuentas x pagar (días)	172	169	168	167	153	0
Rotación de inventarios	1,94	1,96	1,97	1,98	1,82	0,8648
Periodos de inventario (días)	186	183	183	181	166	190
Ciclo operativo	240,03	237,46	236,55	235,40	220,20	
Ciclo efectivo	219,82	201,72	183,70	167,97	146,77	

7.6. Factibilidad Financiera del Proyecto y Recomendaciones

El nivel de ventas dentro del proyecto es óptimo para poder concluir que existirá una alta factibilidad en su desarrollo. Se pudo analizar y se demostró anteriormente que existe un VPN positivo tanto para el proyecto como para el inversionista, el 95.312, 47 USD y para el proyecto respectivamente.

De igual forma tomando en consideración la tasa interna de retorno es del 48% y del 40,37% respectivamente. Con estos resultados se puede apreciar claramente valores positivos que son favorables para la inversión.

Como recomendación, se deberá considerar en un futuro la elaboración de una mayor diversidad de producto y diseños del mismo. Se puede realizar una inversión nueva en diseños de calzado, no solo de caña alta si no lograr vender de caña baja y media con estilos diversos. De esta forma se podrá generar una mayor participación para a futuro mejorar aún más las ventas y continuar con la idea de expansión del negocio.

Financieramente no se considera una recomendación la disminución de costos y gastos por la búsqueda de calidad y un nivel premium en el producto. Inclusive con el paso del tiempo se deberá poner en práctica la automatización total, generando nueva inversión que debe verse como un incremento de la productividad y así lograr las economías de escala necesarias para expandirse internacionalmente a nuevos mercados, satisfaciendo la demanda posible.

8. Capítulo VIII: Conclusiones Generales

- « El mercado peruano presenta una alta oportunidad para la participación en la comercialización de botas impermeables con diseños, además de una alta aceptación de inversión en otros ámbitos. Su economía estable le permite generar crecimientos sostenibles y mantener una alta apertura para el comercio internacional. Dichos hallazgos fueron obtenidos del análisis del entorno externo, donde adicionalmente se encontró que Ecuador y Perú pertenecen a bloques comerciales en común que permiten las preferencias arancelarias, facilitando la exportación.
- « En el análisis de la industria se encontró que existen normativas dentro de Perú que hacen que internamente esté altamente protegida, junto con la existencia de un sin número de productores de calzado. Pero a su vez esto disminuye la competitividad de las mismas, otorgando oportunidades de introducción al mercado de un producto innovador y diferente a los actualmente establecidos.
- « Una vez realizado el análisis del cliente se obtuvieron resultados tales como la localización de venta del producto, donde se determinó distribuir el producto en la ciudad del Cusco, se podrá aprovechar el clima lluvioso y la alta afluencia del turismo, el cual, por ejemplo en el año 2016, se cuantificó un ingreso de 3 millones de personas, quienes visitaron la ciudad entre nacionales e internacionales. De igual forma se pudo determinar que el producto tendrá aceptación en el mercado al tratarse de algo nuevo y altamente diferenciado.
- « Se encontró que un precio elevado del producto podrá determinar mayor calidad y satisfacción del cliente. El producto a comercializar poseerá un precio de 100 USD que en Perú al convertirlo a soles será de 228,25.
- « En el establecimiento del plan de marketing, se pudo determinar que es necesario colocar una gran fuerza de ventas donde se pueda generar a su vez un posicionamiento de la marca. Las estrategias que se utilizarán serán la diferenciación pues el producto tiene una gran ventaja

competitiva, al ser elaborado con productos hipo-alergénicos que ofrecerán alta comodidad y satisfacción al cliente.

- « Otra de las estrategias será la localización donde se buscará atraer al cliente, en especial al turista, con un producto que pueda tener algo representativo del lugar donde se encuentra visitando, como son colores llamativos, por ejemplo. La estrategia de precios que se implementará estará basada en los costos pues se deberán cubrir los mismos y generar un margen adicional para tener ganancias.
- « Tomando en consideración la estructura organizacional que se quiere tener en la empresa, se establecieron 7 puestos de trabajo donde se logró cubrir la necesidad de la empresa tanto en la parte administrativa como en el desarrollo de la fabricación del producto. En la cadena de valor se pudo establecer el valor que generará el producto junto con su propuesta de valor definida. Adicionalmente los procesos se establecieron de forma eficiente, tanto para la exportación como para la producción de las botas.
- « En el análisis financiero de la empresa se obtuvieron los valores necesarios para que el proyecto represente rentabilidad o no, con el punto de equilibrio unitario y en dólares. De igual forma se estableció que el producto es viable ya que indicadores como la TIR y el VPN son positivos y favorables para la inversión en el mismo.
- « En conclusión, tanto el producto a realizarse como el mercado de destino fueron una elección óptima que permiten generar ganancias y rendimientos a la empresa. Tomando buenas estrategias y desarrollando una estructura adecuada en la misma, logrando eficiencia y optimización de recursos.

Referencias

Andina. (9 de 10 de 2017). *El 96.7% de productores de calzado en Perú son microempresas*. Recuperado el 04 de 11 de 2017, de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-el-967-productores-calzado-peru-son-microempresas-381243.aspx>

Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitución del Ecuador*. Recuperado el 27 de marzo de 2018, de http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf

Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. (2016). *Anuario*. Recuperado el 27 de marzo de 2018, de <http://www.aeade.net/anuario-2016/>

Banco Central de Reserva del Perú. (diciembre de 2017). *Reporte de Inflación*. Recuperado el 30 de mayo de 2018, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>

Banco Central del Ecuador. (29 de marzo de 2018). *ECUADOR CRECIÓ 3.0% EN 2017 Y CONFIRMA EL DINAMISMO DE SU ECONOMÍA*. Recuperado el 30 de mayo de 2018, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>

Banco Central del Ecuador. (29 de mayo de 2018). *Indicadores Económicos*. Recuperado el 30 de mayo de 2018, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>

Banco Central del Reserva de Perú. (s.f.). *Moneda*. Recuperado el 27 de marzo de 2018, de <http://www.bcrp.gob.pe/billetes-y-monedas.html>

Banco Mundial. (2016). *Desempleo*. Recuperado el 27 de marzo de 2018, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS?locations=P>

- Banco Mundial. (2016). *Inflación*. Recuperado el 27 de marzo de 2018, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=PE>
- Banco Mundial. (2016). *Ingreso per cápita*. Recuperado el 27 de marzo de 2018, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.ADJ.NNTY.PC.CD?locations=PE>
- Banco Mundial. (2016). *Población*. Recuperado el 27 de marzo de 2018, de Perú: <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=PE>
- Cancillería del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Recuperado el 4 de 11 de 2017, de http://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/constitucion_mreci.pdf
- Castellanos, D. (2017). *Análisis Sectorial de Cuero y Calzado*. Quito.
- Castellanos, D. (2017). *Análisis Sectorial Plásticos y Cauchos*.
- Comité de Comercio Exterior. (s.f.). *Resolución No. 59*. Recuperado el 07 de junio de 2018, de https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2013/ARANCEL_FINAL_1_DE_ENERO_R93.pdf
- Constitución Política del Perú. (s.f.). *Constitución Política del Perú*. Recuperado el 4 de 11 de 2017, de http://www.oas.org/dil/esp/constitucion_peru.pdf
- Dominguez, S. (1 de octubre de 2017). *El Peruano*. Obtenido de Sector calzado apuesta por una mayor innovación para exportar: <http://www.elperuano.pe/noticia-sector-calzado-apuesta-una-mayor-innovacion-para-exportar-59809.aspx>
- En-Ecuador. (s.f.). Obtenido de <http://www.en-ecuador.com/clima.php>
- EnPerú. (2015). *Introducción al Perú*. Recuperado el 4 de 10 de 2017, de <http://www.enperu.org/peru-informacion-general-atractivos-del-peru-departamentos-del-peru.html>
- Ferías Info. (2018). Recuperado el 05 de junio de 2018, de <https://www.feriasinfo.es/FN-PLATFORM-M13533/Las-Vegas.html>
- Ferías, Sencillamente Ferías. (2018). Recuperado el 05 de junio de 2018, de <https://www.nferias.com/expo-detalles-peru-4/>

- Foros Ecuador. (13 de 02 de 2016). *Poderes del Estado Ecuatoriano y sus Funciones*. Recuperado el 4 de 11 de 2017, de <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/educaci%C3%B3n-y-ciencia/33900-poderes-del-estado-ecuadoriano-y-sus-funciones>
- Gestión Perú. (26 de octubre de 2017). *Indecopi mantiene derechos antidumping a la importación de calzado de China por cinco años*. Recuperado el 02 de abril de 2018, de <https://gestion.pe/economia/indecopi-mantiene-derechos-antidumping-importacion-calzado-china-cinco-anos-221459>
- Instituto de Estudios Económicos y Sociales. (1 de 1 de 2017). Recuperado el 20 de 1 de 2018, de <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/03/Reporte-Sectorial-de-Calzado-Enero-2017.pdf>
- Instituto de Estudios Económicos y Sociales. (enero de 2017). Recuperado el 27 de marzo de 2018, de <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/03/Reporte-Sectorial-de-Calzado-Enero-2017.pdf>
- Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias. (s.f.). *El cultivo del caucho generará beneficios económicos al productor*. Recuperado el 04 de 11 de 2017, de http://www.iniap.gob.ec/nsite/index.php?option=com_content&view=article&id=239:el-cultivo-del-caucho-generara-beneficos-economicos-al-productor&catid=97&Itemid=208
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. (s.f.). Recuperado el 27 de marzo de 2018, de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Población y Demografía*. Recuperado el 27 de marzo de 2018, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Ministerio de Comercio Exterior e inversiones. (2017). *Acuerdo Comercial Ecuador – Unión Europea*. Recuperado el 27 de marzo de 2018, de <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>
- ProColombia. (25 de marzo de 2014). *PERFIL DE LOGÍSTICA DESDE COLOMBIA HACIA PERÚ*. Recuperado el 07 de junio de 2018, de

http://www.procolombia.co/sites/default/files/perfil_logistico_de_peru_2014.pdf

ProEcuador. (2016). *¿Cuál es el trámite en aduana que debo hacer para realizar una exportación?* Recuperado el 04 de 11 de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/faqs/cual-es-el-tramite-en-aduana-que-debo-hacer-para-realizar-una-exportacion/>

ProEcuador. (2016). *Qué son acuerdos comerciales?* Recuperado el 04 de 11 de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/faqs/que-son-acuerdos-comerciales/>

Santander Trade Portal. (2018). *Perú*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/perfil-pais/38,per>

SICE. (2018). *Información sobre Perú*. Recuperado el 27 de marzo de 2018, de http://www.sice.oas.org/ctyindex/PER/PERAgreements_s.asp

SICE. (s.f.). *Decreto Supremo N°043-97*. Obtenido de http://www.sice.oas.org/antidumping/legislation/peru/043_s.asp

SUNAT. (2016). *Orientación Aduanera de Importaciones*. Recuperado el 04 de 11 de 2017, de <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/importacion/requisitos.html>

SUNAT. (2018). *Tributación Aduanera*. Recuperado el 28 de junio de 2018, de <http://www.aduanet.gob.pe/itarancel/arancelS01Alias>

Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros. (s.f.). *Constitución*. Recuperado el 05 de junio de 2018, de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf

Universia. (s.f.). *Clima de Perú*. Recuperado el 04 de 11 de 2017, de <http://www.universia.es/estudiar-extranjero/peru/salir/clima/4307>

Wikipedia. (2017). *Lenguas del Perú*. Recuperado el 04 de 11 de 2017, de https://es.wikipedia.org/wiki/Lenguas_del_Per%C3%BA

Anexos

Anexo 1. Preguntas Encuesta

Encuesta

Esta encuesta es parte de la investigación para el proceso de titulación de la Universidad de las Américas. Esta encuesta busca analizar la factibilidad de exportar calzado impermeable con diseños a Perú. La información obtenida se usará con fines puramente académicos y será tratada con alta confidencialidad. Por favor, lea las preguntas cuidadosamente. El cuestionario dura aproximadamente 5 minutos.

(Marque una X en su selección de respuesta y de ser necesario complete en el espacio en blanco.)

Edad:

Menos de 16 años	Entre 16 a 22 años	Entre 23 a 30 años
Entre 31 a 40 años	Entre 41 a 50 años	Más de 51 años

Sexo:

Femenino	Masculino
----------	-----------

1. ¿Qué talla de zapatos utiliza?

Menos de 34	34 a 37	38 a 40	40 a 45
Más de 45			

2. ¿Encuentra fácilmente su talla de zapatos en tiendas?

Sí	No
----	----

3. ¿Cuántos pares de zapatos posee?

Menos de 5	5 a 10	11 a 16	17 a 21
Más de 21			

4. ¿En qué época del año tiende a comprar zapatos mayormente?

Enero a Marzo	Abril a Junio
Julio a Septiembre	Octubre a Diciembre

5. ¿Qué tipo de calzado utiliza?

Cuero	Plástico	Tela	Caucho	Cuero sintético
-------	----------	------	--------	-----------------

6. ¿Utiliza botas o calzado cerrado?

Sí	No
----	----

Botines



altas

Botas de caña media



Botas



13. En un rango de 64 a 482 nuevos soles peruanos (USD 20 a USD 150), ¿A qué precio compraría este producto y lo consideraría barato?
14. En un rango de 64 a 482 nuevos soles peruanos (USD 20 a USD 150), ¿A qué precio consideraría que este producto es tan barato que dudaría de su calidad y no lo compraría?
15. En un rango de 64 a 482 nuevos soles peruanos (USD 20 a USD 150), ¿A qué precio compraría este producto, aunque lo considere caro?
16. En un rango de 64 a 482 nuevos soles peruanos (USD 20 a USD 150), ¿A qué precio no compraría este producto, sin importar cuán buena sea la calidad del producto?
17. ¿Cómo le gustaría recibir información y publicidad del producto?

Redes Sociales

Página Web

Flyers

Medios de comunicación digitales

Pancartas

Otros:

Anexo 2. Perfiles de los Cargos en BelRain Boots

Perfiles de los Cargos en BelRain Boots	
Gerente General	
Nivel de Formación	Pregrado en Administración de Empresas o afines.
Experiencia Profesional	Mínimo 2 años en cargos similares.
Cualidades requeridas para el puesto	Manejo de Personas, grupos. Uso de internet y programas de office. Disponibilidad de viaje.
Funciones	Control y manejo de los departamentos que conforman la empresa y el personal actual. Procesos de negociación pertinentes.
Sueldo	875 USD
Gerente de Operaciones	
Nivel de Formación	Pregrado en Producción Industrial
Experiencia Profesional	Mínimo 2 años en cargos similares
Cualidades requeridas para el puesto	Manejo de máquinas en planta, cortadoras de caucho, prensas, entre otras.
Funciones	Control de la producción en la elaboración del calzado y su calidad. Materias primas necesarias y su adquisición.
Sueldo	875 USD
Gerente de Logística	
Nivel de Formación	Pregrado en Negocios Internacionales o afines.
Experiencia Profesional	Mínimo 2 años en cargos similares.
Cualidades requeridas para el puesto	Manejo de conocimientos en logística, exportaciones, etc. Uso de internet y programas de office. Disponibilidad de viaje.
Funciones	Control de envío y procesos totales de la exportación del producto.
Sueldo	875 USD
Obrero (2)	
Nivel de Formación	Bachillerato y tecnológico en producción de calzado.
Experiencia Profesional	Mínimo 2 años en áreas afines
Cualidades requeridas para el puesto	Control de maquinaria y áreas de producción, conocimiento de las normas de seguridad industrial.
Funciones	Elaboración del calzado y sus acabados.
Sueldo	500 USD

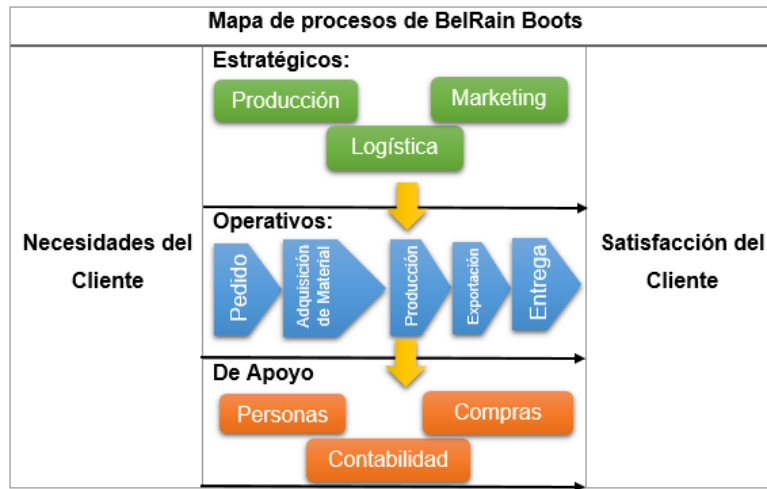
Asistente Logístico	
Nivel de Formación	Pregrado recién graduado o pasante en negocios internacionales.
Experiencia Profesional	No necesaria, conocimientos básicos de universidad.
Cualidades requeridas para el puesto	Manejo de bases de datos, uso de internet y programas de office. Disponibilidad de viaje.
Funciones	Asistencia en el control de envío y procesos totales de la exportación del producto.
Sueldo	600 USD
Contador	
Nivel de Formación	Pregrado en Contabilidad
Experiencia Profesional	Mínimo 1 año en manejo contable y afines.
Cualidades requeridas para el puesto	Conocimientos contables y financieros
Funciones	Llevar la contabilidad de la empresa y sus requerimientos con el estado.
Sueldo	200 USD

Anexo 3. Cadena de Actividades Primarias



*SQR: Sugerencias, quejas y reconocimientos

Anexo 4. Mapa de Procesos

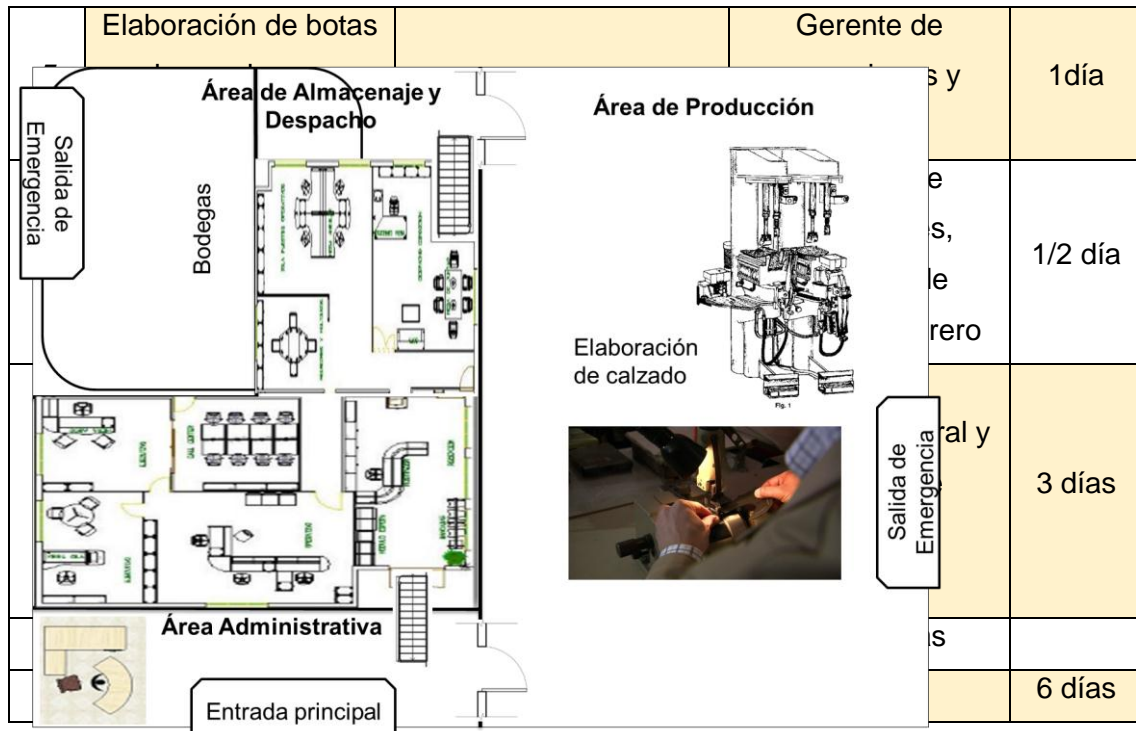


- 8 pares de zapatos diarios por 22 días al mes y por 12 meses al año: 2112 pares anualmente.
- 9 pares de zapatos diarios por 22 días al mes y por 12 meses al año: 2376 pares anualmente.

Anexo 5. Análisis de Tiempo y Personas

No.	Actividades	Documentación	Responsables	Tiempo
1	Solicitud de materia prima	Carta de pedido del producto	Gerente General	1/4 día
2	Envío de características del producto, formas de pago y transporte	Cotización de Compra	Gerente General	1/4 día
3	Aceptación las características de compra de materias primas	Carta de Aceptación de Compra	Caelca S.A.S.	1/2 día
4	Recepción y pago de materias primas	Factura necesaria	Gerente General	1/2 día

Anexo 6. Instalaciones de BelRain Boots



Anexo 7. Estructura de Capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL	Propio	60%	\$31.514,49
	Deuda L/P	40%	\$21.009,66
Detalle inversión			
Inversiones PPE			\$ 36.025,00
Inversiones Intangibles			\$ 45,00
Inventarios			\$ 727,08
Gastos efectivos			\$ 7.500,00
Varios			\$ -
Capital de trabajo Inicial			\$ 8.227,08
TOTAL INVERSIÓN INICIAL			\$ 52.524,16

Monto	\$ 21.009,66		MENSUAL
Tasa de interés	11,83%	anual	0,99%

Plazo	5	años	60
Pagos mensuales fijos			
CUOTA	\$465,55		

Anexo 8. Estado de Resultados 2018-2022

	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	\$ 103.666,10	\$ 195.775,95	\$ 303.649,62	\$ 406.383,10	\$ 502.950,47
Costo de los productos vendidos	\$ 71.175,73	\$ 104.515,83	\$ 139.865,29	\$ 170.578,58	\$ 198.508,42
UTILIDAD BRUTA	\$ 32.490,38	\$ 91.260,12	\$ 163.784,33	\$ 235.804,51	\$ 304.442,06
Gastos sueldos	\$ 37.534,30	\$ 40.944,55	\$ 41.538,52	\$ 42.992,22	\$ 44.498,25
Gastos generales	\$ 26.434,49	\$ 37.399,66	\$ 51.182,78	\$ 64.309,60	\$ 76.542,93
Gastos de depreciación	\$ 2.252,83	\$ 2.252,83	\$ 2.252,83	\$ 1.618,11	\$ 1.686,17
Gasto de amortización	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ -33.740,24	\$ 10.654,07	\$ 68.801,19	\$ 126.875,58	\$ 181.705,71
Gasto de intereses	\$ 2.311,65	\$ 1.902,52	\$ 1.442,27	\$ 924,53	\$ 342,10
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ -36.051,89	\$ 8.751,55	\$ 67.358,92	\$ 125.951,05	\$ 181.363,61
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ 1.312,73	\$ 10.103,84	\$ 18.892,66	\$ 27.204,54
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ -36.051,89	\$ 7.438,82	\$ 57.255,08	\$ 107.058,40	\$ 154.159,07
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 1.636,54	\$ 12.596,12	\$ 23.552,85	\$ 33.914,99
UTILIDAD NETA	\$ -36.051,89	\$ 5.802,28	\$ 44.658,96	\$ 83.505,55	\$ 120.244,07
Margen Bruto	31,34%	46,61%	53,94%	58,03%	60,53%
Margen Operacional	-32,55%	5,44%	22,66%	31,22%	36,13%
Margen Neto	-34,78%	2,96%	14,71%	20,55%	23,91%

Anexo 9. Estado de Situación Financiera Anual - BelRain Boots 2018-2022

	0	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVOS	\$ 53.642,74	\$ 41.388,33	\$ 42.875,09	\$ 66.827,72	\$ 108.829,52	\$ 157.571,38
Corrientes	\$ 19.267,74	\$ 9.275,16	\$ 13.023,76	\$ 36.786,22	\$ 77.965,13	\$ 128.402,16
Efectivo	\$ 18.149,16	\$ 4.359,13	\$ 5.208,09	\$ 25.626,72	\$ 64.344,23	\$ 121.604,59
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 1.776,11	\$ 2.975,03	\$ 4.418,07	\$ 5.521,51	\$ 6.797,57
Inventario Productos Terminados	\$ -	\$ 418,23	\$ 521,35	\$ 670,37	\$ 784,11	\$ -
Inventario de Materia Prima	\$ 858,47	\$ 1.917,77	\$ 3.043,48	\$ 4.277,83	\$ 5.154,54	\$ -
Inventario Suministros de Fabricación	\$ 260,11	\$ 803,91	\$ 1.275,80	\$ 1.793,23	\$ 2.160,74	\$ -
No Corrientes	\$ 34.375,00	\$ 32.113,17	\$ 29.851,33	\$ 30.041,50	\$ 30.864,39	\$ 29.169,22
Propiedad, Planta y Equipos	\$ 34.330,00	\$ 34.330,00	\$ 34.330,00	\$ 36.782,00	\$ 39.232,00	\$ 39.232,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 2.252,83	\$ 4.505,67	\$ 6.758,50	\$ 8.376,61	\$ 10.062,78
Intagibles	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 9,00	\$ 18,00	\$ 27,00	\$ 36,00	\$ 45,00
PASIVOS	\$ 22.128,24	\$ 20.899,78	\$ 19.485,41	\$ 18.656,55	\$ 16.455,58	\$ 5.075,40
Corrientes	\$ 1.118,58	\$ 3.165,02	\$ 5.434,67	\$ 8.750,09	\$ 11.211,13	\$ 5.075,40
Cuentas por pagar proveedores	\$ 1.118,58	\$ 2.721,69	\$ 4.319,29	\$ 6.071,06	\$ 7.315,29	\$ -
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 443,33	\$ 236,13	\$ 21,47	\$ -200,91	\$ -431,31
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ 879,25	\$ 2.657,56	\$ 4.096,76	\$ 5.506,71
No Corrientes	\$ 21.009,66	\$ 17.734,77	\$ 14.050,74	\$ 9.906,46	\$ 5.244,44	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 21.009,66	\$ 17.734,77	\$ 14.050,74	\$ 9.906,46	\$ 5.244,44	\$ -
PATRIMONIO	\$ 31.514,49	\$ 20.488,55	\$ 23.389,69	\$ 48.171,17	\$ 92.373,94	\$ 152.495,98
Capital	\$ 31.514,49	\$ 38.514,49	\$ 38.514,49	\$ 40.966,49	\$ 43.416,49	\$ 43.416,49
Utilidades retenidas	\$ -	\$ -18.025,95	\$ -15.124,81	\$ 7.204,67	\$ 48.957,45	\$ 109.079,49
Accionistas		\$ -18.025,95	\$ 2.901,14	\$ 22.329,48	\$ 41.752,77	\$ 60.122,04
Comprobación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Anexo 10. Estado de Flujo de Efectivo

	Inicial	2018	2019	2020	2021	2022
	0					
Actividades Operacionales	\$ -	\$ -35.541,07	\$ 7.434,13	\$ 46.892,39	\$ 85.132,30	\$ 122.626,83
Utilidad Neta	\$ -	\$ -36.051,89	\$ 5.802,28	\$ 44.658,96	\$ 83.505,55	\$ 120.244,07
Depreciación y amortización	\$ -	\$ 2.261,83	\$ 2.261,83	\$ 2.261,83	\$ 1.627,11	\$ 1.695,17
Depreciación	\$ -	\$ 2.252,83	\$ 2.252,83	\$ 2.252,83	\$ 1.618,11	\$ 1.686,17
Amortización	\$ -	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00
Δ CXC	\$ -	\$ -1.776,11	\$ -1.198,92	\$ -1.443,04	\$ -1.103,43	\$ -1.276,07
Δ Inventario PT	\$ -	\$ -418,23	\$ -103,12	\$ -149,02	\$ -113,74	\$ 784,11
Δ Inventario MP	\$ -858,47	\$ -1.059,30	\$ -1.125,71	\$ -1.234,34	\$ -876,72	\$ 5.154,54
Δ Inventario SF	\$ -260,11	\$ -543,80	\$ -471,89	\$ -517,43	\$ -367,51	\$ 2.160,74
Δ CXP Proveedores	\$ 1.118,58	\$ 1.603,10	\$ 1.597,60	\$ 1.751,77	\$ 1.244,23	\$ -7.315,29
Δ Sueldo por Pagar	\$ -	\$ 443,33	\$ -207,20	\$ -214,66	\$ -222,39	\$ -230,39
Δ Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 879,25	\$ 1.778,31	\$ 1.439,20	\$ 1.409,95
Actividades de Inversión	\$ -34.375,00	\$ -	\$ -	\$ -16.100,00	\$ -2.800,00	\$ -
Adquisición PPE e intangibles	\$ -34.375,00	\$ -	\$ -	\$ -16.100,00	\$ -2.800,00	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 52.524,16	\$ 21.751,05	\$ -6.585,17	\$ -10.373,76	\$ -43.614,79	\$ -65.366,48
Δ Deuda a largo plazo	\$ 21.009,66	\$ -3.274,90	\$ -3.684,03	\$ -4.144,27	\$ -4.662,02	\$ -5.244,44
Δ Pago dividendos	\$ -	\$ -18.025,95	\$ 2.901,14	\$ 22.329,48	\$ 41.752,77	\$ 60.122,04
Δ Capital	\$ 31.514,49	\$ 7.000,00	\$ -	\$ 16.100,00	\$ 2.800,00	\$ -
INCREMENTONETO EN EFECTIVO	\$ 18.149,16	\$ -13.790,02	\$ 848,96	\$ 20.418,63	\$ 38.717,51	\$ 57.260,36
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 108.841,20	\$ 65.993,98	\$ 183.899,45	\$ 535.709,35	\$ 1.098.994,98
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO	\$ 18.149,16	\$ 95.051,18	\$ 66.842,94	\$ 204.318,08	\$ 574.426,86	\$ 1.156.255,33

Anexo 11. Flujo de Caja

	Inicial	2018	2019	2020	2021	2022
	0					
Ventas		\$ 103.666,10	\$ 195.775,95	\$ 303.649,62	\$ 406.383,10	\$ 502.950,47
Costo de los productos vendidos		\$ 71.175,73	\$ 104.515,83	\$ 139.865,29	\$ 170.578,58	\$ 198.508,42
UTILIDAD BRUTA		\$ 32.490,38	\$ 91.260,12	\$ 163.784,33	\$ 235.804,51	\$ 304.442,06
Gastos sueldos		\$ 37.534,30	\$ 40.944,55	\$ 41.538,52	\$ 42.992,22	\$ 44.498,25
Gastos generales		\$ 26.434,49	\$ 37.399,66	\$ 51.182,78	\$ 64.309,60	\$ 76.542,93
Gasto de depreciación		\$ 2.252,83	\$ 2.252,83	\$ 2.252,83	\$ 1.618,11	\$ 1.686,17
Gastos de amortización		\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN		\$ -33.740,24	\$ 10.654,07	\$ 68.801,19	\$ 126.875,58	\$ 181.705,71
Gastos de intereses		\$ 2.311,65	\$ 1.902,52	\$ 1.442,27	\$ 924,53	\$ 342,10
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN		\$ -36.051,89	\$ 8.751,55	\$ 67.358,92	\$ 125.951,05	\$ 181.363,61
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		\$ -	\$ 1.312,73	\$ 10.103,84	\$ 18.892,66	\$ 27.204,54
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$ -36.051,89	\$ 7.438,82	\$ 57.255,08	\$ 107.058,40	\$ 154.159,07
22% IMPUESTO A LA RENTA		\$ -	\$ 1.636,54	\$ 12.596,12	\$ 23.552,85	\$ 33.914,99
UTILIDAD NETA		\$ -36.051,89	\$ 5.802,28	\$ 44.658,96	\$ 83.505,55	\$ 120.244,07
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACION		\$ -33.740,24	\$ 10.654,07	\$ 68.801,19	\$ 126.875,58	\$ 181.705,71
Gastos de depreciación		\$ 2.857,63	\$ 2.857,63	\$ 3.059,92	\$ 2.443,59	\$ 2.511,65
Gastos de amortización		\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00
15% Participación y trabajadores		\$ -	\$ 1.312,73	\$ 10.103,84	\$ 18.892,66	\$ 27.204,54
22% Impuesto a la Renta		\$ -	\$ 1.636,54	\$ 12.596,12	\$ 23.552,85	\$ 33.914,99
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		\$ -31.652,64	\$ 9.930,28	\$ 48.684,11	\$ 86.571,10	\$ 122.991,53

INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -46.118,58	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		\$ -1.751,01	\$ -629,98	\$ -28,41	\$ -0,36	\$ 687,60
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10.340,75
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -46.118,58	\$ -1.751,01	\$ -629,98	\$ -28,41	\$ -0,36	\$ 11.028,35
INVERSIONES	\$ -34.375,00	\$ -	\$ -	\$ -16.100,00	\$ -2.800,00	\$ -
Recuperaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación maquinaria		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12.316,63
Recuperación vehículos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.965,66
Recuperación equipo de computación		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.239,97
III.GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	\$ -34.375,00	\$ -	\$ -	\$ -16.100,00	\$ -2.800,00	\$ 22.522,27
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ -80.493,58	\$ -33.403,65	\$ 9.300,30	\$ 32.555,70	\$ 83.770,74	\$ 156.542,14
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ -80.493,58	\$ -33.403,65	\$ 9.300,30	\$ 32.555,70	\$ 83.770,74	\$ 156.542,14
Préstamo	\$ 50.331,66	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto de interés		\$ -2.311,65	\$ -1.902,52	\$ -1.442,27	\$ -924,53	\$ -342,10
Amortización del capital		\$ -3.274,90	\$ -3.684,03	\$ -4.144,27	\$ -4.662,02	\$ -5.244,44
Escudo Fiscal		\$ 779,03	\$ 641,15	\$ 486,05	\$ 311,57	\$ 115,29
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ -30.161,92	\$ -38.211,17	\$ 4.354,90	\$ 27.455,20	\$ 78.495,76	\$ 151.070,89

Anexo 12. Índices Financieros Anuales

	2018	2019	2020	2021	2022	Industria
LIQUIDEZ						
Razón corriente	3,29	1,93	2,74	4,78	8,55	1,13
Cobertura efectivo	0,14	0,10	0,32	0,93	2,09	0,77
ENDEUDAMIENTO						
Endeudamiento activo	58%	51%	38%	23%	8%	59%
RENTABILIDAD						
Margen de utilidad	47%	89%	119%	139%	141%	44%
Rentabilidad sobre Activo (ROA)	-7%	1%	6%	8%	7%	2%
Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	-9%	1%	9%	16%	23%	12%
ROTACIÓN						
Rotación cuentas x cobrar	86,39	163,15	253,04	338,65	419,13	2,52
Periodo cuentas x cobrar (días)	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	66,60
Rotación cuentas x pagar	20,20	35,75	52,85	67,43	73,43	1,23
Periodo cuentas x pagar (días)	171,60	169,22	168,38	167,32	153,30	0,00
Rotación de inventarios	1,94	1,96	1,97	1,98	1,82	0,86
Periodos de inventario (días)	186,03	183,46	182,55	181,40	166,20	190,00
Ciclo operativo	240,03	237,46	236,55	235,40	220,20	
Ciclo efectivo	219,82	201,72	183,70	167,97	146,77	

