



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPANSIÓN DEL LOCAL COMERCIAL  
MEIKE A UN NUEVO PUNTO DE VENTA EN LA CIUDAD DE QUITO**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos para optar  
por el título de  
**INGENIERÍA EN MARKETING**

Profesor Guía  
**Dr. Manuel María Herrera Peña**

Autora  
**Elba Daniela Sánchez Pantoja**

**Año**  
**2012**

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante: Elba Daniela Sánchez Pantoja, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Dr. Manuel María Herrera Peña  
CI: 100322898-6

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DELESTUDIANTE**

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.

Elba Daniela Sánchez Pantoja  
C.I. 1713949061

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por ser mi guía en cada una de las etapas de mi vida.

A mi madre, por su infinito amor y apoyo incondicional reflejado en cada uno de mis días; y a mi hermana, por ser mi compañera, confidente y mejor amiga.

Un agradecimiento especial a mi profesor guía, por su valiosa asistencia, paciencia y apoyo.

## **DEDICATORIA**

Este plan de negocios está dedicado al motor de mi vida; a la mujer que me enseñó a ser perseverante, a luchar por los sueños y no descansar hasta alcanzarlos: a mi madre y mejor amiga.

A mi hermana, quien con su carácter y espontaneidad, estuvo junto a mí en todo momento, brindándome su amor y compañía.

A mis abuelitos, porque han estado en los buenos y malos momentos; porque de ellos aprendí a caminar por la senda correcta de la vida; por ser a quienes debo gran parte de lo que ahora soy.

A mi novio y amigo incondicional Pablo, quien me brindó todo su apoyo, paciencia y amor para culminar con éxito esta etapa de mi vida.

## RESUMEN

MEIKE es un establecimiento ubicado en el Centro Comercial Aeropuerto en el norte de la ciudad de Quito que durante quince años se ha dedicado a la venta de prendas infantiles. El conocimiento del mercado y la rentabilidad del negocio motivan la apertura de una sucursal.

El mercado objetivo son madres de familia entre 25 y 39 años, de estrato económico A, B y C+<sup>1</sup>, con niños menores de cinco años. Se elaboraron 371 encuestas para conocer preferencias y la percepción del establecimiento actual además de entrevistar a expertos respecto al posicionamiento de marcas y para conocer fortalezas, debilidades y el comportamiento de compra. La estrategia general de marketing para posicionar el nuevo punto de venta se enfocará en: variedad de prendas, tallas, calidad y servicio. El plan de operaciones detalla procesos y tiempos necesarios en el negocio.

La estructura organizacional es pequeña. La Gerencia General manejará ciertos cargos junto con el jefe de sucursales y otros empleados para alcanzar el crecimiento sostenido del negocio. La toma de decisiones descentralizada permite una relación de socios entre la empresa y la gente.

El análisis financiero se realizó a precios constantes, a cinco años, en escenarios: normal, optimista y pesimista, con y sin financiamiento. La inversión inicial es de USD 45415.96 (50.59 % capital propio; 49.41% crédito a cinco años plazo, tasa anual del 9.33%, pagos mensuales). La base de proyección es 4304 clientes al año, equivalentes a USD 151.256,97 de ventas del local en 2009. Para el escenario pesimista se consideró el 6% de incremento entre 2007 y 2008; para el escenario normal, el 9% (promedio 2009-2010); y, para el escenario optimista, el 12% correspondiente al año de mayores ventas (2011). Un VAN de USD 32.069,18 y una TIR del 42% en escenario normal apalancado, reflejan viabilidad financiera.

---

<sup>1</sup>Nivel socioeconómico agregado, Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censo INEC, 2010.

## ABSTRACT

Meike is located at “Centro ComercialAeropuerto “in northern Quito. For fifteen years it has been dedicated to selling children's clothing, the market knowledge and business profitability have led to the idea of opening of a new branch.

The target market are mothers between 25 and 39 years, economic status A, B and C +2, with children under five years of age.

The overall marketing strategy to position the new outlet will focus on: a variety of brands, sizes, quality and service.

The organizational structure is small. The General Manager will manage certain positions along with the Branch Manager and other employees to achieve sustained business growth. Decentralized decision making allows a partnership relationship between the company and people.

Experts were interviewed about the brand positioning and conducted a focus group with current customers to find strengths, weaknesses and buying behavior.

The financial analysis was performed at constant prices, to five years, in settings: normal, optimistic and pessimistic, with and without financing. The initial investment is US\$ 49.415,96 (50, 59% equity and 49, 41 % credit to five years term, annual rate of 9.33%, monthly payments). Prices are based on: competition cost and demand.

The 4304 of clients per year projection and equivalent to \$ 151.256,97 in local sales are from year 2009. For the pessimistic scenario it was considered a 6% increase between 2007 and 2008, for the normal scenario, 9% (average 2009-2010) and, for the optimistic scenario, 12% for the year increased sales (2011). A NPV of \$ 32.069,18 and an IRR of 42% in normal scenario levered reflect financial viability.

---

<sup>2</sup>Socioeconomic level from the National Institute of Statistics and Census of Ecuador, 2010.

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I GENERALIDADES.....</b>	<b>1</b>
1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA IDEA .....	1
1.2. OBJETIVOS .....	1
1.2.1. Objetivo general .....	1
1.2.2. Objetivos específicos.....	1
1.3. HIPÓTESIS .....	2
<b>CAPÍTULO II LA INDUSTRIA, LA COMPANIA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS .....</b>	<b>3</b>
2.1. INDUSTRIA .....	3
2.1.1. Tendencias .....	3
2.1.2. Estructura de la industria .....	4
2.1.3. Cadena de valor .....	9
2.2. FACTORES ECONÓMICOS Y REGULATORIOS.....	11
2.2.1. Tasa de interés .....	11
2.2.2. Inflación .....	12
2.2.3. Impuestos .....	13
2.3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN .....	13
2.4. FUERZAS DE PORTER.....	14
2.4.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	15
2.4.2. Rivalidad entre los competidores.....	15
2.4.3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos .....	16
2.4.4. Poder de negociación de los clientes .....	16
2.4.5. Poder de negociación de los proveedores.....	16
2.5. LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO .....	16
2.5.1. Estructura legal de la empresa .....	16
2.5.2. Misión, visión y objetivos .....	17
2.5.3. El producto o servicio .....	19

2.6.	ESTRATEGIAS PARA EL INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO ..	21
2.7.	ANÁLISIS FODA.....	22

## **CAPÍTULO III INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS..... 24**

3.1.	DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD.....	24
3.2.	PROBLEMA DE GERENCIA .....	24
3.3.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	25
3.4.	PREGUNTAS, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS .....	25
3.5.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	25
	3.5.1. Investigación cualitativa.....	26
	3.5.2. Investigación cuantitativa.....	31
3.6.	COMPETENCIA .....	37
	3.6.1. Participación de mercados y ventas de la industria.....	38
3.7.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN ..	38
3.8.	OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO.....	39

## **CAPÍTULO IV PLAN DE MARKETING..... 42**

4.1.	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	42
4.2.	POLÍTICA DE PRECIO.....	42
4.3.	TÁCTICAS DE VENTAS .....	43
4.4.	CARACTERISTICAS DEL VENDEDOR .....	44
4.5.	POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS .....	44
4.6.	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD .....	46
	4.6.1. Redes sociales .....	46
	4.6.2. Página web.....	47
	4.6.3. Mailing .....	47
	4.6.4. Pautaje en revista.....	47

4.6.5. Lanzamiento .....	48
4.6.6. Promoción de ventas .....	48
4.7. DISTRIBUCIÓN.....	49
4.7.1. Manejo de proveedores .....	50
4.8. PRESUPUESTO DE MARKETING .....	50
4.9. PROYECCIÓN DE VENTAS .....	52
4.9.1. Supuestos utilizados.....	52

## **CAPÍTULO V PLAN DE OPERACIONES Y**

### **PRODUCCION..... 54**

5.1. ESTRATEGIA DE OPERACIONES .....	54
5.1.2. Ciclo de operaciones .....	54
4.9.2. Ruta crítica .....	55
4.9.3. Flujograma de procesos .....	56
5.2. REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS .....	59
5.3. INSTALACIONES Y MEJORAS.....	59
5.4. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA.....	61
5.5. CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS... 62	
5.6. ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES .....	63

### **CAPÍTULO VI EQUIPO GERENCIAL ..... 65**

6.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	65
6.1.1. Organigrama de la empresa .....	66
6.1.2. Personal administrativo clave y sus responsabilidades .....	66
6.1.3. Equipo de trabajo .....	69
6.2. COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS .....	73
6.3. POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS .....	73
6.4. DERECHO Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES....	77

6.5. EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS .....	77
6.5.1. Contador .....	77

## **CAPÍTULO VII CRONOGRAMA GENERAL..... 79**

7.1. ACTIVIDADES PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA.....	79
7.2. DIAGRAMA DE GANTT .....	80
7.3. RIESGOS E IMPREVISTOS .....	80
7.3.1. Actividades con riegos de expansión del tiempo programado	80

## **CAPÍTULO VIII RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS**

### **Y SUPUESTOS..... 82**

8.1. SUPUESTOS UTILIZADOS.....	82
8.2. RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES.....	84
8.2.1. Aumento de precios de proveedores .....	84
8.2.2. Ventas superiores a las ventas planificadas.....	84
8.2.3. Ventas inferiores a las ventas proyectadas.....	84

## **CAPÍTULO IX PLAN FINANCIERO ..... 85**

9.1. INVERSIÓN INICIAL .....	85
9.2. FUENTES DE INGRESOS .....	85
9.3. GASTOS Y COSTOS FIJOS .....	85
9.4. MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO.....	85
9.5. ESTADO DE RESULTADOS.....	86
9.6. BALANCE GENERAL .....	86
9.7. ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO .....	86
9.8. PUNTO DE EQUILIBRIO .....	86
9.9. ÍNDICES FINANCIEROS.....	86

<b>CAPÍTULO X PROPUESTA DE NEGOCIO .....</b>	<b>88</b>
11.1. FINANCIAMIENTO DESEADO .....	88
11.2. ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA.....	89
11.3. USO DE FONDOS .....	89
11.4. GASTOS PRE OPERACIONALES.....	89
11.4.1. Activos fijos.....	89
11.4.2. Capital de trabajo.....	90
11.5. RETORNO PARA EL INVERSIONISTA .....	91
<b>CAPÍTULO XI CONCLUSIONES Y</b>	
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>92</b>
11.1. CONCLUSIONES .....	92
11.2. RECOMENDACIONES.....	95
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>96</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>98</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 2.1. CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME (CIIU3).....	3
TABLA 2.2. CLASIFICACIÓN CENTRAL DE PRODUCTOS (CPC) .....	3
TABLA 2.3. TAMAÑO DE LA INDUSTRIA DE COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR.....	4
TABLA 2.4. COMPETIDORES POR CENTROS COMERCIALES DE QUITO.....	9
TABLA 2.5. TASA DE INTERÉS.....	12
TABLA 2.6. INCREMENTO DE PRECIOS EN LA MATERIAL PRIMA.....	14
TABLA 2.7. PRENDAS DE ALGODÓN .....	19
TABLA 2.8. PRENDAS DE POLIÉSTER .....	20
TABLA 2.9. PRENDAS DE LANA.....	20
TABLA 2.10. PRENDAS TÉRMICAS O POLARES .....	20
TABLA 2.11. PRENDAS DE PUNTO.....	21
TABLA 2.12. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.....	21
TABLA 2.13. ANÁLISIS FODA .....	22
TABLA 3.1. PREGUNTAS, HIPOTESIS Y OBJETIVOS .....	25
TABLA 3.2. ENTREVISTAS A EXPERTOS .....	28
TABLA 3.3. SEGMENTACIÓN .....	31
TABLA 3.4. CUADRO DE COMPETENCIA.....	37
TABLA 3.5. ESTRATEGIAS .....	37
TABLA 4.1. RANGO DE PRECIOS DE MEIKE.....	43
TABLA 4.2. PROVEEDORES NACIONALES.....	50
TABLA 4.3. PRESUPUESTO TOTAL DE MARKETING .....	51
TABLA 4.4. PROYECCIÓN DE VENTAS ESCENARIO NORMAL.....	52
TABLA 4.5. PROYECCIÓN DE VENTAS ESCENARIO OPTIMISTA.....	52
TABLA 4.6. PROYECCIÓN DE VENTAS ESCENARIO PESIMISTA.....	52
TABLA 5.1. ACTIVIDADES .....	54
TABLA 5.2. EQUIPOS NECESARIOS PARA MEIKE .....	59
TABLA 5.3. MUEBLES DE DECORACIÓN DE MEIKE.....	59
TABLA 5.4. ESTIMACIÓN DE LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA .....	61
TABLA 5.5. VISITAS DE PERSONAS POR MES .....	62

TABLA 6.1. VALORACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO .....	74
TABLA 6.2: GRUPOS VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO .....	74
TABLA 6.3. PONDERACIÓN DE PUESTO DE TRABAJO .....	75
TABLA 6.4. NIVELES EN PUNTOS DE LA VALORACIÓN DE PUESTOS.....	76
TABLA 6.5. COMPENSACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO .....	77
TABLA 7.1. PLAN DE CONTINGENCIA.....	81
TABLA 8.1. CRITERIOS UTILIZADOS .....	82
TABLA 8.2. PROYECCIÓN DE VENTAS Y SUPUESTOS .....	84
TABLA 9.1. ÍNDICES FINANCIEROS.....	87
TABLA 10.1. ACTIVOS FIJOS.....	90
TABLA 10.2. CAPITAL DE TRABAJO .....	90
TABLA 10.3. RETORNO PARA EL INVERSIONISTA .....	91

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 2.1. CRECIMIENTO COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR.....	4
GRÁFICO 2.3. CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA.....	9
GRÁFICO 2.4 INFLACIÓN ANUAL POR DIVISIONES DE CONSUMO (EN %) ...	12
GRÁFICO 2.5.CANALES DE DISTRIBUCIÓN .....	13
GRÁFICO 2.6. FUERZAS DE PORTER .....	15
GRÁFICO 4.1. MATERIAL POPUTILIZADO EN EL ACTUAL PUNTO DE VENTA .....	49
GRÁFICO 4.2. MODELO DE DISTRIBUCIÓN.....	50
GRÁFICO 5.1. RUTA CRÍTICA MEIKE.....	55
GRÁFICO 5.2. FLUJOGRAMA PROCESO DE COMPRA DE MERCADERÍA .....	56
GRÁFICO 5.3.FLUJOGRAMA INGRESO AL INVENTARIO DE LA TIENDA Y EXHIBICIÓN .....	57
GRÁFICO 5.4.FLUJOGRAMA PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE, ENTREGA Y PAGO POR LAS PRENDAS .....	58
GRÁFICO 5.5. PLANO DISEÑO ESTABLECIMIENTO .....	60
GRÁFICO 5.6. IMAGEN 3D ESTABLECIMIENTO .....	60
GRÁFICO 6.1. ORGANIGRAMA .....	66
GRÁFICO 7.1.DIAGRAMA DE GANTT .....	81

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO No. 1 FODA (DIAGNOSTICO DE LA MATRIZ PRINCIPAL) .....	99
ANEXO No. 2 GUÍA GRUPO FOCAL .....	101
ANEXO No. 3 CUESTIONARIO ENTREVISTA A EXPERTOS .....	102
ANEXO No. 4 MERCADO OBJETIVO.....	104
ANEXO No. 5 ESTRATOS SOCIALES EN PICHINCHA .....	105
ANEXO No. 6 FORMATO ENCUESTAS 1 Y 2 .....	106
ANEXO No. 7 RESULTADOS ENCUESTA 1 .....	110
ANEXO No. 8 RESULTADOS ENCUESTA 2 .....	114
ANEXO No. 9 FACEBOOK.....	120
ANEXO No. 10 MAILING .....	121
ANEXO No. 11 REVISTAS .....	122
ANEXO No. 12 EQUIPO NECESARIO.....	123
ANEXO No. 13 COTIZACIÓN MUEBLES Y ENSERES .....	124
ANEXO No. 14 COTIZACIÓN EQUIPOS DE COMPUTACIÓN.....	125
ANEXO No. 15 COTIZACIÓN EQUIPOS/MAQUINA REGISTRADORA.....	126
ANEXO No. 16 COTIZACIÓN EQUIPOS DE SEGURIDAD/CÁMARA DE VIGILANCIA .....	127
ANEXO No. 17 PROFORMAS DE DISPONIBILIDAD DE LOCALES .....	128
ANEXO No. 18 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL.....	129
ANEXO No. 19 CAPITAL DE TRABAJO .....	130
ANEXO No. 20 PROYECCIÓN DE VENTAS .....	131
ANEXO No. 21 SUELDOS Y SALARIOS – GASTOS.....	132
ANEXO No. 22 SUELDOS Y SALARIOS – GASTOS.....	133
ANEXO No. 23 COSTOS .....	134
ANEXO No. 24 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO .....	135
ANEXO No. 25 ESTADO DE RESULTADOS .....	136
ANEXO No. 26 BALANCE GENERAL Y PAGO CLIENTES .....	139
ANEXO No. 27 FLUJO EFECTIVO APALANCADO Y NO APALANCADO REALISTA, OPTIMISTA, PESIMISTA.....	140
ANEXO No. 28 PUNTO DE EQUILIBRIO .....	146
ANEXO No. 29 TASA DE DESCUENTO .....	147
ANEXO No. 30 EVALUACION .....	148

# Capítulo I

## GENERALIDADES

Este capítulo comprende la justificación de la idea de negocio, los objetivos generales, específicos y se plantea la hipótesis de investigación.

### 1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA IDEA

MEIKE es un establecimiento dedicado a la comercialización de prendas de bebé, un nicho de mercado que se ha mantenido en crecimiento en el Ecuador. “En 2009 la tasa de natalidad, que es el número de nacimientos que se producen en un año determinado por cada 1000 habitantes, se ubicó en 26,32.” (Censos I. N., INEC, 2009). En la provincia de Pichincha dentro de la zona urbana se registran 156.666 niños de 0 a 5 años de edad(INEC, 2011) con lo cual se conoce un incremento en el índice de fecundidad que hasta el año 2002 se mantenía en 0,4 y en años posteriores se ubico en 0,6 en la Ciudad de Quito.

La tendencia creciente del mercado y el conocimiento de los gustos y preferencias de los clientes, han generado un incremento aproximado del 11% anual en las ventas deMEIKE, por lo que surge la iniciativa de implementar un nuevo punto de venta en otro sector de la ciudad de Quito.

### 1.2. OBJETIVOS

#### 1.2.1. OBJETIVO GENERAL

- Elaborar un plan de negocios para la expansión del negocio de prendas de bebé“MEIKE”, mediante la implementación de un nuevo punto de venta en la ciudad de Quito, Ecuador.

#### 1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizaruna investigación de mercados mediante la recopilación de información que permita analizar el medio en el cual surgirá el nuevo punto de venta.

- Realizar un plan de mercadeo que permita identificar las mejores estrategias de posicionamiento de la marca del nuevo local para alcanzar la mayor cantidad de clientes.
- Definir la estructura administrativa idónea del nuevo local que permita ejecutar las funciones del negocio de manera correcta, potencializando la atención al cliente y el mejoramiento de la cultura organizacional.
- Demostrar que las ventas proyectadas cubren y superan el punto de equilibrio del negocio mediante un plan financiero para el nuevo local y así concluir sobre la factibilidad de ejecutar el plan.

### **1.3. HIPÓTESIS**

La expansión de MEIKE, establecimiento dedicado a la comercialización de prendas infantiles, es factible y rentable a través de la apertura de un nuevo punto de venta en la ciudad de Quito.

## Capítulo II

# LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

En este capítulo se analizan las tendencias, estructura y competencia entre los actores de la industria. Se presenta la idea y el modelo del negocio que se desea expandir, y la estructura actual de MEIKE.

### 2.1. INDUSTRIA

Tabla 2.1. CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME (CIIU3)

<b>G</b>	<b>Comercio al por mayor y al por menor</b>
<b>G5232</b>	Venta al por menor de productos textiles, prendas de vestir, calzado y artículos de cuero

Fuente: Superintendencia de Compañías, 2010

Tabla 2.2. CLASIFICACIÓN CENTRAL DE PRODUCTOS (CPC)

63222.00	Venta al por menor de prendas de vestir para hombres, mujeres y niños incluidos artículos de peletería y accesorios de vestido.
----------	---

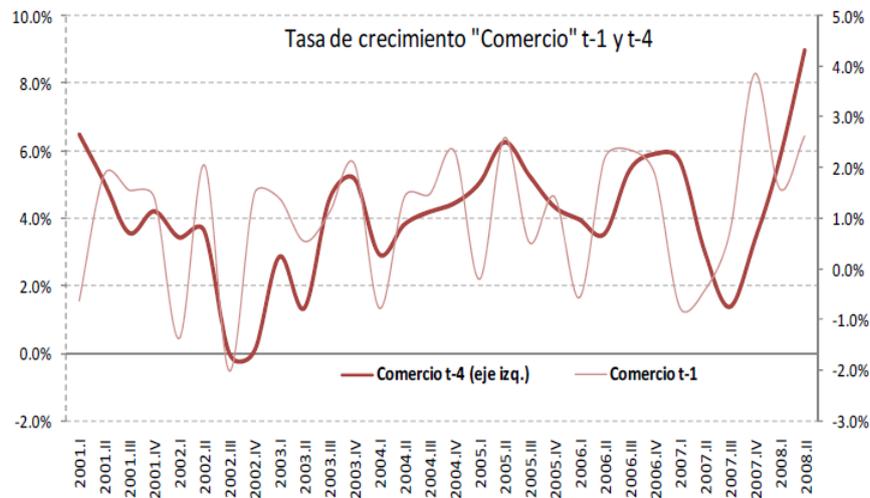
Fuente: Superintendencia de Compañías, 2010

#### 2.1.1. TENDENCIAS

La industria del comercio al por mayor y menor registró un crecimiento de 2.62% en el segundo trimestre de 2008 y muestra una recuperación a partir del cuarto trimestre de 2007. El incremento dado en el segundo trimestre de 2008 alcanzó una tasa de 9%, en comparación con el año 2007.

De acuerdo a la Encuesta Mensual de Opinión Empresarial (EMOE), que toma en cuenta el criterio de 201 empresas -que representan alrededor del 45% de los ingresos totales del sector analizado- el sector comercio registró una tasa de crecimiento del 2.4% para el segundo trimestre de 2011. En el mismo periodo, la tasa de empleo mostró un incremento del 0.4%.

**Gráfico 2.1. CRECIMIENTO COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR**



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2011

Actualmente, en Pichincha se registran 55155 establecimientos dedicados a esta actividad comercial. (INEC, 2011)

**Tabla 2.2. TAMAÑO DE LA INDUSTRIA DE COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR**



Fuente: INEC, 2011

### 2.1.2. ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

El comercio al por mayor y menor está generando ventas superiores en 5 al 10%, respecto al año 2010. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos –INEC, los precios al consumidor subieron un 0,79% en septiembre, con lo que la inflación acumulada llegó al 5,39%. (El Comercio, 2011)

Se trata de una industria fragmentada debido a que en el mercado existe un gran número de competidores, entre ellos grandes cadenas a nivel nacional, medianos establecimientos y pequeños locales dedicados a este negocio. (Brambila, 2002:249).

#### **2.1.2.1. MEIKE**

Es un local comercial dedicado durante 15 años a la comercialización de prendas infantiles al por menor. Su área total se divide en 2 plantas de 50 m<sup>2</sup> ubicado en el Centro Comercial Aeropuerto. Para la atención al cliente cuenta con 4 vendedores. Acepta pagos en efectivo, cheque o tarjeta sin mínimo de monto. Cuenta con ventas anuales de aproximadamente \$ 132,027.37 dólares.

#### **2.1.2.2. Bebémundo**

Se trata de una cadena de almacenes especializados en ropa y artículos para bebé. Fue nombrado "Bebélandia" por sus propietarios originales, y mantuvo su nombre hasta 2005. Tiene un área nacional de ventas de 7022 m<sup>2</sup> distribuida en siete locales.



En 2009 reportó 144 empleados de manera directa (Líderes, 2011).

De una visita realizada en Bebémundo en Noviembre de 2011 se constató que comercializan las mismas marcas importadas que también tiene MEIKE pero a un precio más elevado, adicionalmente cuentan con marcas, diseños y precios de prendas nacionales similares a MEIKE y de buena calidad.

La modalidad de atención al cliente es despersonalizada, existen vendedores pero no se acercan a conocer que necesita el cliente. La distribución de las prendas es en perchas de las cuales el cliente debe ir escogiendo y encontrando tallas y modelos.

Cuentan con una tarjeta para sus clientes frecuentes por medio de la cual acceden a descuentos y promociones especiales.

### 2.1.2.3. Megamaxi

Tiene 9 locales ubicados en Quito, Guayaquil y Ambato. (Supermaxi, 2009). Es una tienda departamental que cuenta con un área de prendas de vestir de bebés y niños. Existe una gran cantidad de personas trabajando en el lugar pero ninguna se acerca a conocer las necesidades del cliente.



De acuerdo a una visita realizada en Noviembre del 2011, distribuyen marcas importadas de EE.UU. con prendas similares a las de Meike, los precios están dentro del rango, encontrando ciertas prendas como ajueres más costosos. Sin embargo la mayor parte de prendas infantiles son nacionales y sus precios son similares a los de Meike más no su diseño y calidad.

Cuentan con varias formas de pago.

### 2.1.2.4. De Prati

Es una de las más grandes tiendas departamentales de ropa y productos para el hogar. Su mercado abarca a toda la familia ecuatoriana, desde los más pequeños hasta los grandes de la casa. En el área de bebés y niños comercializan mayormente prendas importadas con precios mayores a MEIKE y poca variedad de modelos. Cuentan con varias formas de pago y promociones para sus clientes.



### 2.1.2.5. Etafashion

Es una cadena ecuatoriana de moda y confecciones. Abarca todas las líneas: bebés, niños y adultos. Cuenta con varias sucursales en Quito y otras provincias. En el área de bebés y niños todas sus prendas son nacionales de diferentes calidades. De acuerdo a la visita realizada en el mes de Noviembre del 2011, se pudo identificar proveedores de Otavalo y Atuntaqui a los cuales también accede Meike con otros diseños de prendas infantiles. Su rango de precios en algunos modelos es menor al de Meike. La atención del personal no es personalizada y no es cordial.



### 2.1.2.6. Casa Tosi

Desde 1919 es una tradición. Nació bajo la idea de un almacén completo. Actualmente satisface las exigencias de sus clientes en sus 4 locales completos en Guayaquil y Quito. En el área de niños cuenta con poca variedad de prendas y calidad. Adicionalmente maneja precios para costosos que MEIKE.



Para todos estos locales la modalidad de compra es “selfservice” es decir no hay atención personalizada al instante, solo cuando el cliente los busca y consulta lo que necesita, Meike se caracteriza por asesor al cliente en su compra desde su entrada al establecimiento.

### 2.1.2.7. PA NIÑO'S

Es un local comercial que cuenta con varios establecimientos en diferentes centros comerciales y avenidas concurridas de la ciudad de Quito. La mayor parte de prendas son nacionales. Ofrece desde abrigos, pijamas, monos, y conjuntos de bebe y niños a su clientela. Sus precios son similares a los que maneja MEIKE sin embargo cuenta con una sola persona encargada de todo el proceso de compra en el establecimiento.



También ofrece prendas importadas pero en menos proporción y variedad. De marcas no muy conocidas por el segmento. Ofrece varias formas de pago y no realiza descuentos en la compra.

### 2.1.2.8. BABY COLLECTION

Es un local comercial ubicado en el centro comercial el Bosque. Maneja una línea de productos parecida a MEIKE. De acuerdo a una visita realizada en Noviembre del 2011, la mayor parte de sus productos son importados de EEUU es por ello que se encuentran marcas como CARTERS, GYMBOREE, GAP KIDS, entre otras. Los precios son similares a MEIKE, pero realizan descuentos del 10 y 15 % a todas sus prendas. Cuentan con una persona encargada de atender el proceso de compra de manera cordial. La



variedad de modelos depende de las tallas llegando a encontrar prendas hasta 2 años de edad.

#### **2.1.2.9. AMERICAN BABY**

Es un local comercial ubicado en la planta alta del centro comercial El Bosque. De acuerdo a una visita realizada en el mes de Septiembre del 2011 comercializa prendas importadas hasta la edad de 6 años. Sus precios son más altos que MEIKE pero manejan variedad de tallas, diseños y calidad en las prendas. Cuenta con una sola persona para el proceso de compra.

#### **2.1.2.10. MICCO Y CO**

Es un local comercial ubicado en el tercer piso del Centro comercial Mall El Jardin de aproximadamente 70 metros. De acuerdo a una visita realizada en el mes de Enero del 2012 comercializa prendas infantiles argentinas hasta la edad de 6 años. Sus precios son más altos que MEIKE y manejan menos variedad de diseños dependiendo de la prenda. La calidad es buena y cuenta con una sola persona para el proceso de compra. La dinámica de venta se da con la ayuda del vendedor que es quien muestra los productos al cliente.

#### **2.1.2.11. EPK**

Es un local comercial ubicado en el segundo piso del Centro Comercial Mall El De acuerdo a una visita realizada en el mes de Enero del 2012 comercializa prendas importadas de Colombia hasta la edad de 8 años de edad. Sus precios son más altos que MEIKE pero manejan variedad de tallas, diseños y calidad en las prendas. Cuenta con dos personas para el proceso de compra.

#### **2.1.2.12. AZULINO**

Es un local ubicado en la planta alta del Centro Comercial Quicentro Shopping. El estilo de prendas es tradicional y se encuentra de 0 a 4 años de edad. Mayormente vestidos y trajes mas formales para los pequeños. Su rango de precios oscila de 39 a 120 dólares y cuentan con 1 persona para la atención al cliente. Es un estilo de prendas diferente al de MEIKE ya que son prendas más formales.

El siguiente cuadro muestra a la competencia de acuerdo a cada centro comercial del norte de Quito.

Tabla 2.4. COMPETIDORES POR CENTROS COMERCIALES DE QUITO

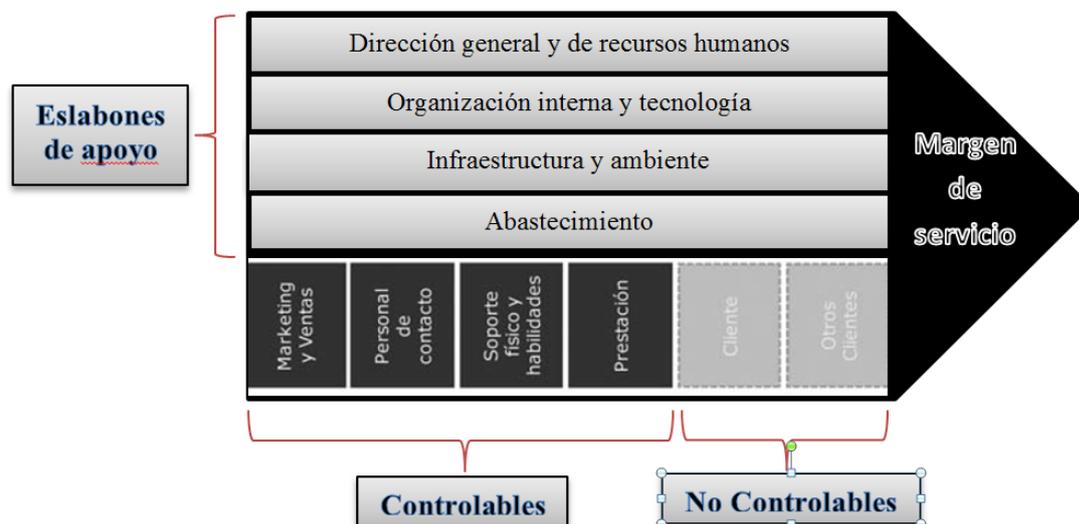
<b>CENTRO COMERCIAL NORTE DE QUITO</b>	<b>NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO</b>	<b>TIPO DE PRODUCTOS</b>
<b>Centro comercial El Bosque</b>	AmericanBaby's	Prendas infantiles importadas de 0 a 6 años
<b>Centro comercial El Bosque</b>	Pa' Niños	Prendas infantiles nacionales 0 a 5 años
<b>Centro comercial El Bosque</b>	Baby Collection	Prendas nacionales infantiles de 0 a 2 años
<b>Centro comercial Quicentro</b>	Benetton kids	Prendas importadas infantiles de 0 a 14 años
<b>Centro comercial Quicentro</b>	Azulino	Prendas infantiles de 0 a 4 años
<b>Mall El Jardín</b>	Micco y CO	Prendas infantiles de 0 a 12 años
<b>Mall El Jardín</b>	EpK	Prendas infantiles de 0 a 8 años
<b>Condado Shopping</b>	Pinto Kids	Prendas infantiles de 0 a 14 años

Elaborado por: Autora

### 2.1.3. CADENA DE VALOR

La siguiente figura corresponde a una cadena de valor basada en servicios. Sus eslabones primarios se dividen en controlables y no controlables, los cuales asumen un rol indisoluble respecto al servicio que se presta (Alonso, 2008:86).

Gráfico 2.3. CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA



Fuente: Alonso, 2008

### **2.1.3.1. Eslabones de apoyo**

Contribuyen al desarrollo del negocio; las cual se enfocarán en el cliente para sentar pilares de una cultura de servicio dentro de la empresa.

#### ***Dirección general***

Cumple sus funciones administrativas para el crecimiento del negocio.

#### ***Organización interna y tecnología***

Consiste en el ordenamiento de funciones para facilitar y optimizar la prestación del servicio.

#### ***Infraestructura y ambiente***

Es el espacio físico en donde se presta el servicio y se perciben momentos de la verdad entre la organización y el cliente.

#### ***Abastecimiento***

Significa contar con todo lo necesario para brindar la prestación del servicio a la altura de las expectativas del segmento, como el manejo del stock de las prendas.

#### ***Margen de servicio***

Es la sumatoria de los aportes de cada uno de los eslabones, la cual permitirá marcar una diferencia en el servicio al cliente, para que éste repita su compra.

### **2.1.3.2. Controlables**

#### ***Marketing y ventas***

Es el punto de origen del servicio. Se encarga de la publicidad, fuerza de ventas, promoción y todas las actividades de comunicación.

#### ***Personal de contacto***

Se encarga directamente de la interacción con el cliente. Por excelencia, es uno de los elementos más importantes para cuidar la calidad del servicio.

### ***Soporte físico y habilidades***

Abarca aspectos como la decoración, muebles, y empaque del producto. Así también, las habilidades, competencias e idoneidad alcanzadas por el equipo de trabajo en la prestación del servicio para lograr una ventaja competitiva.

### ***Prestación***

Es el análisis de las necesidades que se buscan satisfacer con el servicio en búsqueda de una mejora continua que responda a los requerimientos vigentes del *target*.

#### **2.1.3.3. No controlables**

##### ***Clientes***

Constituyen la variable humana que interviene y condiciona la calidad del servicio que se presta. Es una variable no controlable porque la utilización del servicio depende de sus gustos y preferencias.

##### ***Otros clientes***

En el servicio que se ofrece existe convivencia de varios clientes en el mismo momento y lugar, lo que puede incidir directamente en la calidad.

## **2.2. FACTORES ECONÓMICOS Y REGULATORIOS**

Existen varios factores económicos y regulatorios que afectan al presente plan de negocios.

### **2.2.1. TASA DE INTERÉS**

Según el Banco Central del Ecuador(2011)entre“*septiembre 2007 y octubre 2008 hubo una política activa de reducción de las tasas activas efectivas máximas referenciales*”. Posteriormente, se mantuvieron constantes, a excepción de la tasa del segmento de consumo, que se incrementó a 18.92%.

A partir de febrero de 2010, la tasa activa efectiva máxima referencial de consumo volvió a su nivel de 16.3%; a partir de mayo de 2010, las tasas de

microcrédito minorista y de acumulación simple se redujeron a 30.5% y 27.5% respectivamente. En la mayoría de segmentos, la reducción de la tasa activa efectiva referencial es mucho menor a la reducción de la tasa máxima.

Tabla 2.5.TASA DE INTERÉS

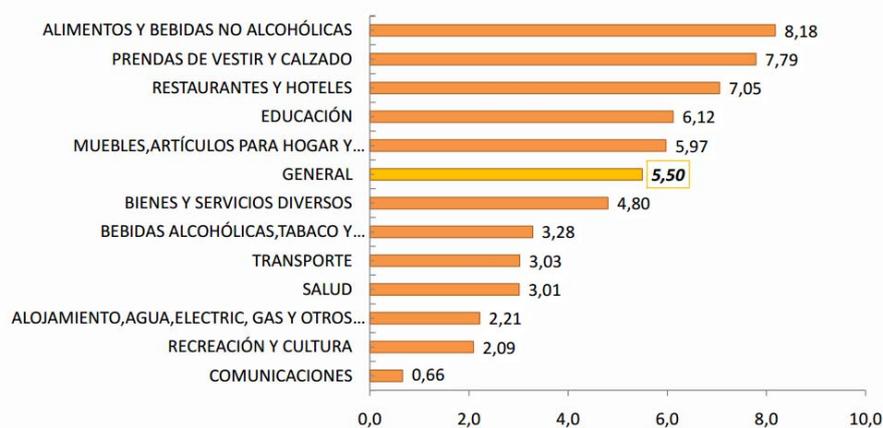
Segmento	Tasa Activa Efectiva Máxima				Tasa Referencial		Diferencia Sep-07 Dic-11	
	sep-07	oct-08	jun-09	dic-11	sep-07	dic-11	Máxima	Ref.
Productivo Corporativo	14.03	9.33	9.33	9.33	10.82	8.17	- 4.70	- 2.65
Productivo Empresarial*	n.d.	n.d.	10.21	10.21	n.d.	9.53	-	-
Productivo PYMES	20.11	11.83	11.83	11.83	14.17	11.20	- 8.28	- 2.97
Consumo**	24.56	16.30	18.92	16.30	17.82	15.91	- 8.26	- 1.91
Consumo Minorista	37.27	21.24	-	-	25.92	-	-	-
Vivienda	14.77	11.33	11.33	11.33	11.50	10.64	- 3.44	- 0.86
Microcrédito Minorista	45.93	33.90	33.90	30.50	40.69	28.82	- 15.43	- 11.87
Microcrédito Acum. Simpl	43.85	33.30	33.30	27.50	31.41	25.20	- 16.35	- 6.21
Microcrédito Acum. Ampl	30.30	25.50	25.50	25.50	23.06	22.44	- 4.80	- 0.62

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2011

## 2.2.2. INFLACIÓN

La inflación es la subida generalizada y continuada del nivel de precios a través del tiempo. En el gráfico 2.4. se puede observar la inflación acumulada por divisiones de consumo. En octubre de 2011, las prendas de vestir tuvieron una inflación anual del 7,79%.

Gráfico 2.4 INFLACIÓN ANUAL POR DIVISIONES DE CONSUMO (en %)



Fuente: INEC, 2011

## 2.2.3. IMPUESTOS

### 2.2.3.1. Impuesto al Valor Agregado (IVA)

Este impuesto se paga por la transferencia de bienes y la prestación de servicios. Se denomina Impuesto al Valor Agregado por ser un gravamen que afecta a todas las etapas de comercialización, pero exclusivamente en la parte generada o agregada en cada etapa; actualmente es del 12% (Servicio de Rentas Internas, 2011)

### 2.2.3.2. Impuesto a la salida de divisas

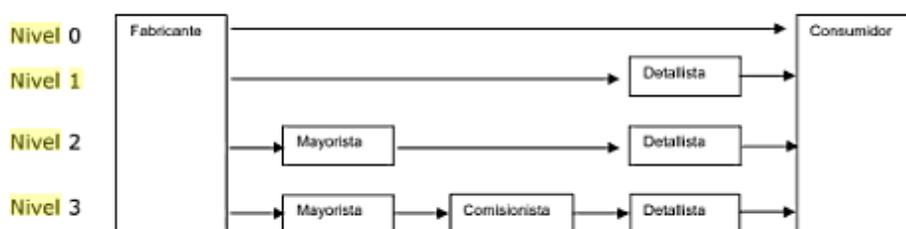
Es el impuesto que se carga sobre el valor de todas las operaciones y transacciones monetarias que se realizan al exterior, con o sin intervención de las instituciones que integran el sistema financiero. La tarifa del Impuesto a la Salida de Divisas -ISD, es del 5%.

Pese a que el nuevo punto de venta no realizará transacciones al exterior, es un impuesto que le afecta indirectamente ya que los proveedores de la mercadería utilizan materias primas extranjeras, lo que incrementa los costos y por tanto, el precio final de las prendas que distribuyen.

## 2.3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución es la forma en la que el producto llega al consumidor. La idea de negocio se basa en un canal de nivel uno; esto es, del fabricante hacia el detallista y posteriormente a los consumidores (Vigaray, 2005:16). Al llegar al detallista, la distribución se realiza a través de las tiendas departamentales, almacenes y tiendas de ropa.

Gráfico 2.5. CANALES DE DISTRIBUCIÓN



Fuente: LIBRO DISTRIBUCIÓN COMERCIAL, 2008

De acuerdo con una investigación de mercados realizada por el IDE (2004), “el 60% de los encuestados mencionaron preferir realizar sus compras en este tipo de tiendas siendo los factores diferenciadores entre uno y otro canal de distribución, el precio 35% y la calidad 21%”.

El fabricante se encarga de hacer contacto con los minoristas (detallistas) que venden los productos al público y hacen los pedidos (Fisher, 2008:266). La mayor parte exigen pedidos mínimos de una docena por producto y ofrecen un surtido en colores, tallas, diseños y calidad de las prendas.

Los proveedores entregan la mercadería al establecimiento de acuerdo con el pedido solicitado. La mayoría de proveedores se encuentran situados en la provincia de Imbabura, y debido a que no son marcas conocidas por el consumidor final y existe un alto nivel de competencia, se manejan negociaciones de precios, calidad y plazos de pago efectivos. Si bien el nuevo punto de venta no produce prendas de vestir, sino que las comercializa, los costos de la materia prima de los fabricantes ha aumentado, lo que genera un incremento en el precio de venta al detallista y por tanto, en el precio que paga el consumidor final.

Tabla 2.6. INCREMENTO DE PRECIOS EN LA MATERIAL PRIMA

Tipo de tela	Precio inicio del año 2011	Precio final del año 2011
Fibra de algodón	USD 1,80	USD 2,50
Fibra de poliéster	USD1,40	USD2,00
Lana	USD1,10	USD1,50

Fuente: Diario Hoy, 2011

## 2.4. FUERZAS DE PORTER

Para la ejecución del nuevo punto de venta se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter (2009:32). Este modelo es una herramienta de gestión para realizar un análisis externo de la empresa, a través del análisis de la industria a la que pertenece; considera cinco fuerzas:

- Rivalidad entre competidores.
- Amenaza de la entrada de nuevos competidores.

- Amenaza del ingreso de productos sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los consumidores.



Elaborado por: Autora

El análisis de cada una de estas fuerzas permite lograr un mejor análisis del entorno para la posterior formulación de estrategias encaminadas a aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas del negocio. (Crece Negocios, 2011).

#### **2.4.1. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES**

La inversión para iniciar un establecimiento de venta de prendas infantiles no es alta y los requerimientos para la apertura son rápidos y sencillos de conseguir, por lo cual se considera una amenaza alta que motiva el apareamiento de un mayor número de competidores.

#### **2.4.2. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES**

La rivalidad entre competidores es alta. Al existir una gran cantidad de establecimientos que ofrecen prendas de vestir infantiles, todos buscan diferenciarse por medio de guerra de precios, promociones o servicios adicionales para captar mercado.

### **2.4.3. AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Se considera media. No existe una amenaza de productos sustitutos sino de productos iguales elaborados por la competencia y que pueden diferenciarse en precio y calidad.

### **2.4.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

Al existir un gran número de competidores, el cliente tiene varias opciones en el mercado para realizar su compra; esto aumenta su nivel de exigencia y su poder de negociación es alto, por lo que representa una variable importante para la empresa.

### **2.4.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Al existir una gran cantidad de proveedores en la provincia de Pichincha y el resto de ciudades del país, ocurre que el detallista (el establecimiento) es el que goza de mayor poder de negociación respecto a precios, descuentos, plazos de pago, frente a los proveedores, quienes tienen un poder de negociación bajo.

## **2.5. LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO**

El plan de negocios consiste en expandir al establecimiento MEIKE hacia una nueva zona geográfica con el objeto de captar un mayor mercado. La motivación está dada por el interés de la autora que conoce de la rentabilidad del negocio y preferencias de los clientes potenciales.

### **2.5.1. ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA**

Para ampliar el negocio en un nuevo punto de venta se requiere conformar una compañía de responsabilidad limitada. En este tipo de compañías, los socios responden únicamente por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales, lo cual se adapta a las características del establecimiento (tamaño, capital, crecimiento y disposiciones legales). (Superintendencia de Compañías, 2011)

El nuevo punto de venta contará con dos socias, cuyos aportes serán:

1. Sra. Ana Pantoja: USD 9600. Equivalente al 60% de la inversión total desocios.
2. Srta. Elba Sánchez: USD 6400. Equivalente al 40% de la inversión total de socios

En total, la inversión de los accionistas será de USD 16000.

## **2.5.2. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS**

### **2.5.2.1. Misión**

MEIKE es una empresa dedicada a la comercialización de ropa infantil que busca atender las necesidades de vestir de la sociedad, brindando a sus clientes prendas con los mejores estándares de calidad y servicio; a sus socios, una rentabilidad creciente y sostenible; y a sus empleados, la posibilidad de desarrollar sus competencias en un ambiente agradable que permita cumplir con los objetivos de la empresa.

### **2.5.2.2. Visión**

Llegar hasta el 2015 a ser la empresa con la mayor variedad y mejor calidad de prendas infantiles, alcanzando un posicionamiento efectivo y una real identidad con la marca dentro del mercado caracterizada por un excelente servicio al cliente.

### **2.5.2.3. Objetivos**

#### ***Objetivos estratégicos***

A corto plazo

- Establecer estrategias de desarrollo del mercado acordes con el modelo de negocio.
- Generar estrategias que incentiven la recordación de la marca en los consumidores.

- Conocer las tendencias actuales y preferencias de los consumidores, mediante una investigación de mercados.
- Crear políticas gerenciales para el manejo adecuado de la fuerza de ventas.

#### Mediano plazo

- Incrementar la cartera de clientes por medio de estrategias enfocadas en el servicio al cliente durante el primer año.
- Ampliar las líneas de negocio con prendas de vestir para adultos, durante el primer año.

#### Largo Plazo

- Lograr que el cliente visite el establecimiento mínimo tres veces al mes, al finalizar el primer año.
- Contar con una sucursal adicional a partir del tercer año, en diferentes centros comerciales de Quito.
- Abrir nuevos puntos de venta en otras provincias.

### ***Objetivos Económicos***

#### A corto plazo

- Determinar la viabilidad financiera del negocio.
- Lograr mantener ventas superiores a 5000 prendas para cubrir los costos y gastos invertidos.

#### A mediano plazo

- Lograr un incremento del 8% en la cartera de clientes a partir del segundo año, bajo un escenario normal por medio del uso de estrategias de marketing.
- Generar rentabilidad para los socios desde el primer año.
- Mantener una política de reinversión del 10% de la utilidad generada.

A largo plazo

- Alcanzar ventas superiores a USD 153 000 anuales para abrir nuevos puntos de venta en otros centros comerciales de Quito.
- Incrementar las utilidades de los socios en un 8% a partir del segundo año.

### 2.5.3. EL PRODUCTO O SERVICIO

La idea de negocio consiste en la apertura de nuevo punto de venta de un establecimiento dedicado a la comercialización de prendas infantiles de telas de algodón, polyester, punto y polar, las cuales constituyen el producto que comercializa la empresa.

Las prendas infantiles de algodón son muy suaves y de un mayor grosor, ideales para el segmento infantil. Las siguientes prendas se podrán encontrar en el nuevo punto de venta:

Tabla 2.7. PRENDAS DE ALGODÓN

<b>Camisetas</b>
<b>Vestidos</b>
<b>Buzos de manga larga</b>
<b>Conjuntos de bebé</b>

Elaborado por: Autora

#### 2.5.3.1. Prendas infantiles de poliéster

El poliéster es una tela liviana que no se encoge ni estira, resistente al moho, polillas y abrasión. El poliéster se mezcla con el algodón para fabricar diferentes prendas que se comercializan en el establecimiento:

Tabla 2.8. PRENDAS DE POLIÉSTER

<b>Bvd's<sup>3</sup></b>
<b>Vestidos</b>
<b>Pijamas</b>
<b>Pantalones</b>

Elaborado por: Autora

### 2.5.3.2. Prendas infantiles de lana

La lana es una fibra suave y rizada que se caracteriza por su finura y elasticidad. En el nuevo punto de venta se ofrecerán sacos de esta calidad, lo cual permitirá al infante sentirse más cómodo y abrigado.

Tabla 2.9. PRENDAS DE LANA

<b>Sacos de lana abiertos</b>
<b>Sacos de lana cerrados</b>
<b>Sacos de lana con capucha</b>
<b>Abrigos de lana</b>

Elaborado por: Autora

### 2.5.3.3. Prendas polares o térmicas

La tela polares un material que pesa poco en comparación con lo que abriga. Da mayor "esponjosidad" (más volumen con menor peso) la prenda. En esta calidad se encontrarán productos como vestidos, pantalones, chompas y conjuntos infantiles.

Tabla 2.10. PRENDAS TÉRMICAS  
O POLARES

<b>Chompas térmicas</b>
<b>Sacos cerrados térmicos</b>
<b>Pantalones térmicos</b>
<b>Vestidos térmicos</b>
<b>Conjuntos térmicos de dos piezas</b>

Elaborado por: Autora

---

<sup>3</sup>Bvd's: Término inglés. Camiseta sin mangas.

#### 2.5.3.4. Prendas infantiles de punto

La tela de punto es un material delgado formado de mallas que surgen al entrelazar hilos; principalmente liviana pero suave para la piel infantil. En el nuevo local, se encontrarán las siguientes prendas de este material:

Tabla 2.11. PRENDAS DE PUNTO

<b>Camisetas</b>
<i>Bvd's</i>
<b>Pantalones de punto</b>
<b>Gorras de punto</b>
<b>Escarpines de punto</b>
<b>Conjuntos de punto</b>
<b>Pijamas de punto</b>

Elaborado por: Autora

Adicionalmente las prendas serán empacadas en fundas de papel con el logo, dirección y teléfonos del establecimiento.

## 2.6. ESTRATEGIAS PARA EL INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

Para abrir el nuevo punto de venta de MEIKE, se investigó y aplicó información importante del libro de Olle & Planellas (1997:139) con ayuda del cual se pudo definir una estrategia de crecimiento enfocada en el desarrollo del mercado.

Tabla 2.12. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

PRODUCTOS O SERVICIOS			
	EXISTENTES	NUEVOS	
Existentes	NO MOVERSE	DESARROLLO DEL PRODUCTO	CLIENTES
Nuevos	DESARROLLO MERCADO	DIVERSIFICACIÓN	

Elaborado por: Autora

La estrategia de desarrollo de mercado busca brindar productos existentes para nuevos clientes; así, las prendas que actualmente se comercializan en el establecimiento, pueden también ser comercializadas en el nuevo punto de venta, pero enfocadas hacia nuevos clientes que visiten el establecimiento.

Con esta estrategia se pretende seguir expandiendo el negocio a nuevas sucursales ubicadas en lugares estratégicos, de tal modo que se puedan satisfacer las necesidades de los clientes potenciales.

Adicionalmente, para lograr un crecimiento sostenible de ventas se utilizará una estrategia de penetración en el mercado, la cual consiste en una participación más activa a través de incentivos a los clientes potenciales, tales como promociones fuertes, reducción de precios o mayores servicios dentro del establecimiento. El objetivo es que el cliente se sienta atraído y visite frecuentemente el establecimiento. (Domínguez, 2010:68)

## 2.7. ANÁLISIS FODA

Este análisis se realizó con base en el diagnóstico del establecimiento actual, de donde se extrajeron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para el nuevo punto de venta. (**Ver Anexo No.1**)

Tabla 2.13. ANÁLISIS FODA

### FORTALEZAS:

• Disponibilidad de un plan de negocios para la expansión al nuevo punto de venta.
• Variedad de diseños y calidad de prendas.
• Misión y visión clara para alcanzar objetivos.
• Personal capacitado para brindar asesoría al cliente.
• Excelente relación con los empleados actuales de la empresa.
• Proveedores que producen productos de calidad.
• Amplia experiencia en la línea de negocio.
• Flexibilidad de pagos por parte de los proveedores actuales.
• Marca establecida en el mercado.
• Remuneración justa a los empleados que genera fidelidad a la empresa.

**OPORTUNIDADES:**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento del segmento de madres de 24 a 39 años de edad en la provincia de Pichincha.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento del segmento de madres de 20 a 24 años de edad en el sector urbano de la provincia de Pichincha.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran aceptación de marcas importadas reconocidas por el segmento.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas gubernamentales enfocadas a la compra de prendas nacionales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento del segmento interesado en la compra de prendas importadas, por su estilo de vida.</li> </ul>

**DEBILIDADES:**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de presencia en centros comerciales más concurridos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No contar con un plan financiero para el negocio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No contar con un manual de procesos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No contar con manuales de procedimientos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mal manejo de inventarios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tener un plan de mercadeo para la promoción y publicidad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de capacitación al personal de ventas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tener un manual de funciones de acuerdo al cargo de cada puesto de trabajo en la empresa.</li> </ul>

**AMENAZAS:**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad económica.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de los niveles de desempleo en el país.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos niveles de inseguridad en lugares públicos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevados impuestos que encarecen las materias primas e incrementan el precio de las prendas nacionales e importadas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevados costos de importación de prendas, que obligan a subir los precios al consumidor final.</li> </ul>

Elaborado por: Autora

## **Capítulo III**

# **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS**

En este capítulo se realiza una investigación de mercados destinada a conocer el comportamiento del consumidor y del mercado a través de herramientas cuantitativas (encuestas) y cualitativas (entrevistas y grupos focales).

### **3.1. DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD**

El nuevo punto de venta de MEIKE contará con el respaldo del establecimiento matriz, lo cual le beneficia respecto al acceso a los mismos proveedores e igual compromiso de calidad, tamaño de pedidos, diseños, plazos de pago y precios.

Por otro lado, el hecho de comercializar prendas nacionales e importadas, constituye una oportunidad importante para el establecimiento debido a que existe un nicho de mercado que busca prendas de vestir infantiles que reflejen un estilo de vida *ostatus*. Según un artículo del Diario Hoy (2005) *“los hogares ecuatorianos invierten USD35,7 millones al mes en la compra de vestuario de ropa, en ese segmento las más populares son las marcas importadas.”* Según una entrevista realizada a Mauricio Orbe (2005), director de Investigaciones de Pulso Ecuador, *“la clase alta ecuatoriana sólo se fija en marcas y modelos al momento de comprar ropa; para la clase media, la marca es tan importante como el precio y el modelo.”*

Existe la oportunidad de cubrir una necesidad del segmento que busca no sólo prendas de calidad y buen precio, sino también un asesoramiento por parte del establecimiento; para esto, en el establecimiento actual se cuenta con personal experimentado que podrá preparar a los nuevos vendedores en la venta de prendas infantiles.

### **3.2. PROBLEMA DE GERENCIA**

Cómo incrementar las ventas del negocio a través del establecimiento actual y el nuevo punto de venta.

### 3.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Se busca determinar el perfil del cliente; los precios que están dispuestos a pagar; y los lugares más idóneos para ubicar el nuevo punto de venta.

### 3.4. PREGUNTAS, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS

El desarrollo de la investigación de mercados se lleva a cabo en función de los objetivos planteados para la investigación, hipótesis y preguntas que ayudarán a obtener información relevante para la expansión de MEIKE con el nuevo punto de venta.

Con base en la metodología de Malhotra (2004:37) se realizó una tabla para guiar el proceso de investigación:

Tabla 3.1. PREGUNTAS, HIPOTESIS Y OBJETIVOS

PREGUNTAS	HIPOTESIS	OBJETIVOS
¿Cada qué tiempo compra prendas infantiles?	Se realizan compras de prendas infantiles mensualmente.	Conocer frecuencia de compra del segmento.
¿Cuánto está dispuesto a pagar por un conjunto infantil térmico?	De USD 20 a USD 30	Conocer cuánto están dispuestos a pagar los clientes por conjuntos térmicos infantiles.
¿A través de qué medios le gustaría recibir promociones?	Se prefiere recibir promociones por medio de revistas e Internet.	Conocer los medios de promoción para el segmento.
¿En dónde realiza sus compras de prendas infantiles?	En centros comerciales	Conocer los sitios preferidos de compra de ropa infantil.
¿Qué tipo de prendas infantiles busca en un establecimiento?	Prendas de diseños modernos.	Conocer los tipos de prendas infantiles que busca el segmento.

Elaborado por: Autora

### 3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se realizó una investigación cualitativa por medio de entrevistas con expertos y un grupo focal, y una investigación cuantitativa con base en encuestas.

### 3.5.1. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

#### 3.5.1.1. Grupos Focales

Consisten en la reunión de un grupo de 6 a 12 personas a cargo de un moderador que hace preguntas y dirige la discusión, cuyo fin es conocer las opiniones o actitudes de los participantes ante un tema específico. (Balcázar, 2005:129).

#### ***Metodología***

La sesión focal tiene como objetivo conocer la satisfacción de los clientes actuales. Para esto, se utilizó un cuestionario de doce preguntas que serán contestadas aleatoriamente por 8 a 10 personas, con una duración de aproximadamente 45 minutos. Esta sesión focal se llevó a cabo en el establecimiento el día sábado 22 de Enero de 2011. Se realizó un cuestionario de preguntas y se filmó la sesión grupal. (***Ver Anexo No.2***)

A todos los participantes se les entregó un cupón del 25% de descuento en el establecimiento actual al realizar una compra en ese día (válido sólo para compras en efectivo).

#### ***Resultados***

- El grupo focal está de acuerdo con la calidad de prendas que ofrece el establecimiento y los precios de venta.
- Les gustaría encontrar prendas de colores más fuertes en ciertas tallas, pues sólo han podido encontrar en tonos pasteles.
- Los factores que intervienen en su decisión de compra son: calidad, diseños y precios de las prendas.
- Al hablar del nuevo punto de venta, esperan que se mantengan los mismos precios de venta y de preferencia, que el local se ubique en un centro comercial de la ciudad de Quito.
- La mayor parte de las participantes visitan el establecimiento porque encuentran gran variedad de diseños, precios y marcas.

- Visitan el establecimiento por sus hijos e hijas, así como también por compromisos sociales.
- La mayor parte de sus compras en el establecimiento se realizan en efectivo; sin embargo, también compran con tarjeta de crédito cuando el monto supera aproximadamente USD 40.
- La mayor parte de madres de niñas prefieren prendas abrigadas pero modernas para sus hijas; los colores y estilos influyen en su decisión de compra.
- Las madres de niños buscan prendas de punto, cómodas y de preferencia, que sean conjuntos y de colores fuertes.

### ***Conclusiones***

- La calidad y precio de las prendas son factores importantes para la decisión de compra de los clientes.
- Se deben realizar promociones para comunicar a los clientes sobre la nueva mercadería, pues actualmente no reciben información alguna.
- Se requiere contratar personal con características especiales de servicio al cliente para mantener la atención que se ha venido brindando en el establecimiento matriz.
- Los precios en el nuevo local deben mantenerse iguales a los del establecimiento matriz, puesto que constituyen un factor importante en la decisión de compra de los clientes.
- Se requieren aumentar colores y tallas de las prendas infantiles para satisfacer a todo el segmento.
- La localización geográfica del nuevo punto de venta debe ser dentro de un centro comercial, ya que el cliente accede a mayores servicios.
- Se deben utilizar los servicios de Datafast para la utilización de tarjetas de crédito en el nuevo punto de venta.
- Se deben ofrecer prendas de calidad: abrigadas y también de punto; en variedad de diseños, tallas y colores.
- Las madres buscan modelos modernos y cómodos para sus hijos.

### 3.5.1.2. Entrevistas a expertos

Un experto es una persona reconocida como una fuente confiable de un tema, cuya experiencia o capacitación le permite decidir o juzgar un tema específico. (Contreras, 2012).

#### **Metodología**

Se realizaron entrevistas a expertos en marketing, así como a personas relacionadas con el comercio al por mayor y menor de prendas infantiles. Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de 45 minutos y fueron grabadas para registro y constancia de la investigación. (**Ver Anexo No.3**)

Tabla 3.2. ENTREVISTAS A EXPERTOS

NOMBRE	CARGO	OBJETIVO	TIEMPO DE DURACIÓN
Mayra Caiza	Gerente de ventas confecciones Edwin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer el comportamiento de compra de prendas infantiles.</li> <li>• Investigar sobre gustos y preferencias de los clientes actuales.</li> </ul>	45 minutos
Karina Báez	Ingeniera en Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer los factores necesarios para posicionar una marca.</li> </ul>	45 minutos
Byron Erazo	Master en Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar cómo se pueden lograr ventas personales efectivas en el establecimiento.</li> </ul>	45 minutos

Elaborado por: Autora

#### **Resultados**

- Los clientes potenciales son más exigentes y buscan prendas de calidad.
- Los clientes, según la temporada, buscan prendas de punto o térmicas.
- La presentación del producto es importante para la decisión de compra.

- La mayor parte de los clientes prefieren conjuntos de dos piezas por comodidad para el bebé; estos varían en función de los meses o años de edad del infante.
- La mayor parte de madres buscan “monos” de punto o térmicos hasta el primer año del infante.
- Se deben tener en cuenta las características del producto para poder posicionar la marca. Si el producto no es de calidad, el posicionamiento podría ser negativo para el establecimiento.
- Los precios del producto nacional son menores a los de marcas importadas lo cual aun es una razón por la cual los clientes compran prendas nacionales.
- Sin promoción no se puede posicionar la marca.
- Se estudia al producto identificando sus atributos para poder posicionarlo adecuadamente.
- Las ventas efectivas se logran por medio de un servicio al cliente personalizado.
- El personal de servicio al cliente debe ser cordial con el cliente en todo momento, ya sea que se realice la compra o no.
- Se deben superar las expectativas del cliente y brindarle la mejor atención sin importar el monto de la compra.
- El lugar en donde se encuentre el establecimiento es muy importante para la decisión de compra.

### ***Conclusiones***

- De acuerdo con las entrevistas realizadas a los expertos, se pudo conocer que los consumidores buscan prendas de diferentes diseños y calidad según la temporada. La mayor parte de consumidores prefieren prendas infantiles de dos piezas por comodidad, aunque esto varía de acuerdo a los meses o años de edad del infante.
- La industria en general ha crecido constantemente, así mismo la demanda por prendas infantiles de diseños innovadores.

- Los principales competidores son marcas extranjeras que cuentan con un posicionamiento fuerte en el mercado ecuatoriano; sin embargo las prendas nacionales se comercializan fuertemente ya que son de menor costo.
- Las mejores promociones son aquellas que le hacen sentir al cliente que esta ganando algo del establecimiento. Entre ellas brindar descuentos especiales generan fidelidad.
- Los medios tradicionales han sido siempre efectivos pero ahora se puede usar medios en línea ya que las personas pasan mayor tiempo en internet.
- El mercado tiene mucha competencia pero si hay nichos sin atender como las prendas para prematuro ya que aun existe muy poca variedad de diseños y en estos años se ha visto un mayor interés por prendas de esa talla.
- Para posicionar la marca en el mercado es importante conocer el producto y asegurarse de que éste cumple con las necesidades del segmento; de lo contrario, puede ser usado en contra de la marca. También es necesario realizar promociones de manera constante, para invitar al consumidor a conocer la marca y los productos.
- Las ventas personales son efectivas cuando se dispone de personal altamente calificado para atención al cliente; además, cuando se tienen calidad y precios acordes al mercado.
- Al ingresar al mercado es necesario realizar una campana promocional agresiva para captar la atención de los clientes potenciales; ya que la promoción es una de las bases para que el negocio tenga éxito.
- La ubicación del negocio si influye en la compra ya que las personas buscan lugares que les brinden la mayor cantidad de servicios; además de seguridad.

### 3.5.2. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Busca cuantificar los datos y aplica formas de análisis estadísticos (Malhotra N., 2004: 137). Esta investigación se basa en encuestas aplicadas a clientes potenciales y actuales.

#### 3.5.2.1. Encuestas

La encuesta es un cuestionario estructurado que se aplica a los encuestados para obtener información específica de investigación de mercados. (Malhotra N., 2004:170)

#### ***Mercado Objetivo***

El mercado objetivo son madres de 24 a 39 años de edad, con hijos de 0 a 5 años de edad, que gustan de prendas infantiles innovadoras y de calidad; con capacidad económica media y alta que residen en la zona urbana de la ciudad Quito. (***Ver Anexo No.6***)

Al contar con la información histórica de ventas anuales de la matriz, se determinó usar como base 4034 clientes potenciales. En un escenario normal, para el primer año se espera alcanzar un 6% más de clientes, lo que generaría ventas de USD 151.119,36

Para comprobar con datos del mercado, según el INEC (2010), en la provincia de Pichincha existen alrededor de 109579 madres de 24 a 39 años de edad; se estima que un 10.56% de ellas, tienen niños de 0 a 5 años de edad. Al aplicar a las 11571 madres, el 35.9% correspondiente al estrato social estimado A (1.9%) B (11.2 %), C+ (22.8%), se tiene que la población objetivo es de 4154 personas, que constituyen la demanda potencial estimada del negocio. (***Ver Anexo No.4***)

#### ***Segmentación de Mercado***

La segmentación del mercado está basada en los principios del libro “Dirección de Marketing”, de Philip Kotler (2006:248):

Tabla 3.3. SEGMENTACIÓN

CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN	SEGMENTOS TÍPICOS DEL MERCADO
<b>GEOGRÁFICOS</b>	
Región	Región Sierra; provincia: Pichincha; ciudad: Quito; sector: Norte; urbano

<b>Tamaño de la ciudad o área estadística Metropolitana</b>	Alrededor de 96118 mujeres de 24 a 39 años en Pichincha
<b>Clima</b>	Calor, frío, lluvioso.
<b>DEMOGRÁFICOS</b>	
<b>Ingreso</b>	Menor de 10,000;15000;20000; 20,000-30,000
<b>Edad</b>	De 24 a 39 años
<b>Género</b>	Femenino
<b>Ciclo de vida familiar</b>	soltera, casada, con hijos , divorciada, viuda
<b>Clase social</b>	Alta, media alta, media ( A, B y C+)
<b>Estudios</b>	Preparatoria; licenciatura sin título; licenciatura con título;
<b>Ocupación</b>	Gerente, directivo, empresario, vendedor, Profesional, oficinista, hogar
<b>Religión</b>	todas
<b>Origen étnico</b>	Todos
<b>PSICOLÓGICOS</b>	
<b>Personalidad</b>	Tranquila, detallista, autoritaria, entusiasta.
<b>Estilo de vida</b>	Profundo compromiso con la familia y su carrera que se refleja en todas sus acciones
<b>Valores</b>	Pensadores, Triunfadores (VALS)
<b>CONDUCTUALES</b>	
<b>Beneficios Deseados</b>	Calidad, servicio, economía.
<b>Nivel de usuario</b>	Usuario potencial, usuario regular
<b>Frecuencia de uso:</b>	Media, continua
<b>Nivel de fidelidad:</b>	Media, fuerte
<b>Disposición:</b>	Informado, interesado, con intención de comprar
<b>Actitud hacia el producto:</b>	Entusiasta, positiva,

Elaborado por: Autora

### ***Metodología***

Se realizaron 384 encuestas divididas en dos modelos: El primer modelo se aplicó a clientes actuales del establecimiento; éste, tiene un enfoque en el servicio y pretende conocer la satisfacción del cliente respecto a la calidad y la atención en el establecimiento actual. Las encuestas se efectuaron durante el mes de Diciembre de 2011 en el propio establecimiento y se aplicaron a todos los clientes que realizaron compras durante ese mes.

El segundo modelo de encuesta se enfoca en clientes potenciales para el establecimiento. Para la realización de las encuestas se tomaron como referencia las afueras de ciertos centros comerciales del norte de Quito, entre ellos El Bosque, Jardín y CCI. De igual formase realizaron las encuestas dentro de oficinas privadas llegando sólo a madres del segmento meta, sino también empresarios, gerentes, asistentes, ejecutivos y amas de casa

Este modelo tiene como fin conocer los gustos y preferencias del segmento, la frecuencia de compra, precios que estarían dispuestos a pagar por prendas infantiles, entre otros aspectos relacionados. Los resultados permitirán conocer las necesidades que tienen los consumidores y que deberán cubrirse en el nuevo punto de venta del establecimiento. Las encuestas se realizaron del 1 de Diciembre de 2011 hasta el 15 de Enero de 2012.

### ***Determinación de la Muestra***

Se calculó la muestra:

$$n = \frac{z\alpha^2 \times p \times q^{(4)}}{e^2}$$

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2}$$

$$n = 384$$

Para el objeto de esta investigación, se ajustó el tamaño de la muestra de acuerdo al tamaño de la población:

$$n' = \frac{n \times N}{N + (n - 1)}$$

**N**= tamaño de la población, 11 571 madres de 24 a 39 años con hijos menores de 5 años

$$n' = \frac{384 \times 11\,571}{11\,571 + (384 - 1)}$$

$$n' = 371 \text{ encuestas}$$

### ***Resultados de encuestas realizadas a clientes potenciales para el negocio***

Una vez tabulados y representados gráficamente los datos, a continuación se exponen los resultados obtenidos: (***Ver Anexo No.7***)

---

<sup>4</sup>Malhotra,2004:350

- El 42% de los encuestados realizan compras de prendas de bebé para sus hijos
- Un 27% adquieren las prendas por compromisos especiales.
- El 38% de las personas encuestadas realizan compras de prendas de bebé mensualmente seguidas con un 25% por personas que compran semanalmente.
- El 52% de los encuestados mensualmente destinan aproximadamente de USD50 a USD100 para la compra de prendas de bebé
- Un 29% gasta entre USD 101 a USD 150
- Un 36% de los encuestados está dispuesto a pagar menos de 20 por un conjunto de punto
- Un 25% pagaría de USD 21 a USD 30.
- Un 43% de los encuestados pagaría menos de 25 por un terno térmico
- Un 54% si estaría dispuesto a pagar más por una prenda de marca
- Un 45 % no estaría dispuesto a pagar más por una prenda de marca
- El 35% de los encuestados les gustaría recibir promociones por medio de internet
- un 30% le gustaría recibir promociones por medio de cupones de descuento entregados en el establecimiento
- Y un 19% les gustaría informarse por medio de revistas
- Un 43% de encuestados realizan sus compras dentro de centros comerciales en Quito.
- Un 23% de las personas encuestadas adquieren prendas de bebé en avenidas concurridas
- Un 15 % visitan ferias textiles para la compra de prendas de bebé.
- Un 47% de los encuestados afirma que la decisión de compra la tiene la madre
- Un 28% señaló que el padre decide la compra seguido en pequeños porcentajes por el resto de familiares

### **Conclusiones**

- Se deben realizar promociones enfocadas en las madres de familia, quienes en su mayoría, deciden las compras del bebé.

- Un gran número de los encuestados realizan compras mensualmente y gastan en promedio de USD 50 a USD 100 mensuales en la compra de prendas de vestir de bebé.
- Los precios a los que están dispuestos a pagar los encuestados están dentro del rango de precios del establecimiento matriz y se pueden mantener para el nuevo punto de venta.
- Los encuestados si están dispuestos a pagar un mayor valor por prendas importadas de marca.
- Se debe innovar y mantenerse a la vanguardia en modelos de prendas, pues los clientes buscan diseños modernos y térmicos para el bebé.
- El nuevo punto de venta se debe ubicar dentro de un centro comercial, y en una zona concurrida por el segmento a la hora de comprar prendas de bebé.
- Para la promoción y publicidad se han de tomar en cuenta medios electrónicos, cupones de descuento y anuncios en revistas afines al segmento.

### ***Resultados de encuestas realizadas a clientes actuales de la matriz***

De las encuestas realizadas a los clientes potenciales, se derivaron los siguientes resultados: **(Ver Anexo No.8)**

- Un 33% realiza sus compras en MEIKE por una necesidad personal el 32% por compromisos personales y el 22% de los encuestados visitan el establecimiento en busca de un regalo.
- El 47% de los clientes del actual establecimiento realizan compras en MEIKE semanalmente y un 21% lo hacen mensualmente.
- El 71 % de los clientes de MEIKE consumen entre USD 50 a USD 100 mensualmente en el establecimiento
- El 31% de los clientes regresan al establecimiento por el precio de las prendas, el 29% por la calidad de las prendas, un 26% por el servicio al clientey un 14 % por los medios de pago.
- Un 54 % de clientes respondieron que la decisión de compra la tiene la madre y un 36% el padre.

- El 41% de los clientes les gustaría recibir cupones de descuento en el establecimiento, un 35% por medio de internet y un 14% por medio de revistas.
- Un 39% y 37% de los clientes buscan prendas térmicas y modernas
- Solo un 24% de los clientes encuestados adquieren prendas de lana.
- El 48 % de los clientes consideran la atención del establecimiento excelente, un 44% la consideran muy buena, 6% regular; y el 2% la considera mala.
- Un 92% de los clientes actuales les gustaría encontrar una sucursal de MEIKE.
- Un 33% de los encuestados prefieren que el nuevo punto de venta este ubicado en el Centro Comercial Paseo El Bosque, 21% en el Mall El Jardin o Quicentro Shopping, y un 12% en el Centro Comercial Ñaquito.

### **Conclusiones**

- Las principales razones de compra de los clientes actuales son por sus hijos o por compromisos sociales; es por ello que se deben realizar promociones enfocadas en estas personas quienes en su mayoría, deciden las compras del bebé.
- La mayor parte de los clientes actuales visitan el establecimiento semanalmente y realizan compras mensuales entre USD 50 a USD100 ; es por ello que es necesario crear estrategias que fidelicen a estos clientes mediante promociones.
- El cliente realiza compras repetitivas principalmente por la calidad de las prendas, el precio y la atención al cliente que recibe en el establecimiento.
- Las prendas de lana son las que menos compra el segmento y existe una gran aceptación por prendas térmicas y de punto.
- Para la promoción y publicidad se han de tomar en cuenta medios electrónicos, cupones de descuento y anuncios en revistas afines al segmento.
- Los clientes mostraron gran interés en la apertura de una sucursal del negocio lo cual es favorable para el presente plan.

- La mayoría de los encuestados prefieren que el local se ubique en el Centro comercial El bosque.

### 3.6. COMPETENCIA

Actualmente existe un gran número de competidores en el mercado. Se realizó una tabla con los principales establecimientos dedicados a la comercialización de prendas infantiles, similares a las que el nuevo punto de venta desea comercializar. Estos establecimientos se encuentran ubicados en El Bosque, Quicentro, Mall el Jardín. Se realizó un sondeo de precios en cada establecimiento por medio de clientes fantasmas que adicionalmente analizaron la atención, ubicación, manejo de las prendas y formas de pago.

Tabla 3.4. CUADRO DE COMPETENCIA

Tipo de Prendas infantiles	Establecimientos/ Precios							
	Mall El Jardín		Mall El Jardín	Mall El Jardín	Paseo el Bosque		Quicent ro shopping	Quicent ro Shopping
	Pinto kids	Benetton Baby	Micco/cco	Epk	Bebému ndo	Pa niños	Benetton kids	Azulino
Conjuntos de punto 2 piezas	USD39,00	USD 38,0	89,00	45,00	USD 35,0	USD32,0	USD 82,50	55,90
Vestidos	USD 40,0	USD32,0	100,10	88,00	USD 29,0	USD25	USD 58,50	98,00
Monos de bebé		USD28,0	45,00		USD 22,0	USD18,0	USD 49,00	
Pijamas		USD 24,0			USD15,0	USD18,0		
Chompas térmicas		USD21,0			USD 29,0	USD24,0	USD 78,90	67,00

Elaborado por: Autora

Durante el sondeo, se reconocieron las siguientes características:

Tabla 3.5. ESTRATEGIAS

Local	Segmento	Estrategia	Ventaja Competitiva	Localización	Precios de prendas
Benetton Kids	Alto	Manejo de campanas desde el exterior	Marca extranjera reconocida	Quicentro Shopping	De USD40 a USD200
Pinto Kids	Medio y alto	Promociones y saldos	Reconocida por calidad	Quicentro Condado Shopping	De USD 20 a USD45
Pa Niños	Medio, medio alto	Ninguna	Prendas nacionales e importadas	Paseo el Bosque	De USD15 a USD 70

<b>BabiesCollection</b>	Medio y alto	Promociones del 30% al fin de la temporada	Prendas importadas	Paseo el Bosque	De USD 20 a USD 50
<b>Bebéundo</b>	Medio y alto	Tarjeta de cliente Promociones especiales.	Prendas nacionales e importadas	Paseo el Bosque/ Mall el Jardin	De USD 12 a USD 90
<b>Epk</b>	Alto	Promociones de temporada	Franquicia colombiana	Mall El Jardin	De USD 25,00 a USD 130,00
<b>Micco/co</b>	Alto	Promociones de temporada	Ropa Argentina	Mall El Jardin	De USD 60,00 a USD 180,

Elaborado por: Autora

### 3.6.1. PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA

A través de la investigación de mercados cualitativa y cuantitativa se determinó que los clientes potenciales visitarían el nuevo punto de venta por la calidad y variedad de las prendas, por el servicio personalizado que brindará el personal de ventas y porque los precios se encuentran dentro del rango del mercado.

Según el análisis financiero realizado, en escenario normal se estiman ventas anuales de USD 151.119,36. En un escenario optimista, se pretende alcanzar un monto de ventas de USD 155,278.61

### 3.7. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

La investigación de mercados brinda información y resultados para la implementación exitosa del negocio; sin embargo, éste podría exigir una nueva investigación en temas o problemas específicos que pudieran surgir. Por esto, es fundamental evaluar el mercado antes, durante y después de poner el plan en marcha.

Es necesario recordar que el estudio de mercados no es solamente un proceso previo al lanzamiento de nuevos productos, sino que también sirve para recolectar información durante la implementación y posteriores etapas del ciclo de vida del producto para la toma de decisiones con respecto al producto, la marca y la empresa.

La investigación de mercados realizada generó información de importancia para la expansión al nuevo punto de venta. Las entrevistas con expertos, el grupo focal y las encuestas determinaron que durante la implementación del negocio deben desarrollarse estrategias de marketing que logren recordación, posicionamiento y fidelización.

Otro elemento importante es el servicio posventa, ya que al conocer las debilidades del negocio, es posible desarrollar mecanismos para mejorar.

La calidad de las prendas que se comercializan es un valor muy importante para los clientes potenciales y constituye uno de los motivos por los cuales se realizan compras repetitivas.

El segmento de mercado al cual se dirige el plan de negocios requiere de una adecuada atención y servicio al cliente, aspecto que constituye una marcada debilidad en el mercado ecuatoriano. Por tal motivo, será necesario desarrollar un plan de capacitación con el propósito de que la fuerza de ventas brinde un asesoramiento adecuado a todos los clientes.

Los consumidores potenciales prefieren que la ubicación del nuevo punto de venta sea dentro de centros comerciales de la ciudad de Quito, ya que pueden hacer uso de otros servicios y contar con mayores comodidades como seguridad, parqueadero, y otros.

### **3.8. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO**

Se evidencia la oportunidad de abrir una sucursal de MEIKE, porque se cuenta con el respaldo del establecimiento matriz, lo cual garantiza el acceso a proveedores, variedad de prendas, calidad y precios accesibles al mercado; además, porque existe en el mercado la necesidad de vestir a los más pequeños, a través de una atención que cumpla con las expectativas de los clientes.

En la provincia de Pichincha existen alrededor de 148 276 niños menores de 5 años de edad. Estas cifras se han mantenido en crecimiento, según la revisión histórica disponible en el INEC (2010).

Al tener acceso a proveedores de prendas nacionales que distribuyen sus productos a costos relativamente bajos sin descuidar la calidad, se contribuye a que el establecimiento nuevo sea competitivo en el mercado. Por otro lado, contar con proveedores de prendas importadas posibilita la oferta de una mayor variedad de prendas y alcanzar a un nicho de mercado que busca prendas de marcas importadas que reflejen un estilo de vida *ostatus*. Se conoce que *“los hogares ecuatorianos invierten USD35,7 millones al mes en la compra de ropa, en ese segmento las más populares son las marcas importadas”* (Diario Hoy, 2005). Esta tendencia se da porque *“la clase alta ecuatoriana sólo se fija en marcas y modelos al momento de comprar ropa”* (Orbe, 2005).

El grupo focal determinó que existe una gran oportunidad para el negocio, generada porque las madres buscan prendas innovadoras para sus hijos, que cumplan con sus expectativas de calidad y servicios produzca sensaciones agradables y seguridad al momento de comprar.

Las encuestas determinaron que mensualmente los clientes actuales destinan entre USD 50 a USD 100 en compras en el establecimiento y la mayor parte de ellos visita el local mensualmente; las principales razones se reflejan por la calidad de las prendas, el precio y la atención al cliente.

Adicionalmente, según datos del establecimiento matriz, se conoce que ha existido un crecimiento del 8 % en ventas desde el año 2006 hasta 2010; lo que hace pensar que el nuevo punto de venta puede ser rentable bajo nuevos parámetros que aportarán para su sostenibilidad y expansión.

Para el negocio, es una gran oportunidad poder expandirse porque genera rentabilidad, ofrece mayor comodidad a los clientes actuales y potenciales y porque al brindar un servicio al cliente de calidad, se incentiva, atrae, persuade y genera fidelidad en el segmento meta.

## **Capítulo IV PLAN DE MARKETING**

Este capítulo contiene las estrategias y diferentes herramientas de marketing para posicionar al negocio en el mercado.

### **4.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING**

La estrategia general de marketing a aplicar será la de posicionamiento basado en atributos. Por medio de ésta, se busca realzar la variedad de prendas y tallas, la calidad y servicio.

El nuevo punto de venta de MEIKE comercializará las prendas bajo los mismos precios de la matriz, con iguales canales de distribución y resaltando la atención personalizada del negocio; todo esto, con base en estrategias en línea y tradicionales encargadas de difundir la promoción del negocio.

### **4.2. POLÍTICA DE PRECIO**

Se utilizará una estrategia de precio diferencial con la cual se brindarán ofertas periódicas, descuentos y promociones especiales a los clientes en función de los volúmenes de venta, ocasiones especiales y otros factores, de tal manera que el consumidor gane al acceder a descuentos en su compra y el establecimiento, al aumentar sus ventas (Rubio, 2006:256).

Se manejarán precios dentro del rango del mercado según la marca, calidad y diseño de cada una de las prendas infantiles. La meta a la que se desea llegar con este esquema de fijación de precios es incrementar el consumo de los clientes que visitan el establecimiento y generar mayor rentabilidad para el negocio.

De acuerdo con la investigación de mercados, el 52% de los encuestados mensualmente destinan aproximadamente de USD50 a USD 100 para la compra de prendas de bebé y la mayoría están dispuestos a pagar menos de

USD 20 por un conjunto de punto; sin embargo estas dispuestos a pagar un mayor valor si la prendas es de marca. Estos datos confirmaron que los clientes potenciales estarían dispuestos a pagar los valores que se manejan actualmente en el establecimiento matriz.

Tabla 4.1.RANGO DE PRECIOS DE MEIKE

<b>COSTO DEL PEDIDO</b>	<b>P.V.P</b>	<b>COSTO</b>
<b>Vestido punto 3 piezas</b>	18.00	5.40
<b>Sleeping Bebe</b>	32.00	8.00
<b>Pantalones pana</b>	27.00	6.84
<b>Pañaleras</b>	32.00	7.10
<b>Chompas de ninos fleece</b>	25.00	9.52
<b>Toalla de Bebe</b>	21.00	5.40
<b>Cobija Bebe</b>	24.00	6.10
<b>Vestido americano</b>	49.00	7.30
<b>Conjunto Orejitas Talla 0</b>	19.00	10.40
<b>Mono Térmico</b>	29.50	16.00
<b>Conjunto 3 piezas fleece</b>	40.00	12.00
<b>Conjunto 2 piezas algodón</b>	38.00	14.00

Elaborado por: Autora

### 4.3. TÁCTICAS DE VENTAS

MEIKE maneja ventas directas, de igual manera lo hará la nueva sucursal; así, los clientes potenciales adquirirán las prendas infantiles directamente en el establecimiento, sin necesidad de ningún intermediario. El principal atributo será contar con vendedoras de características especiales que puedan brindar una asesoría integral al cliente para motivar la venta de las prendas.

Se conformará un equipo de ventas para el nuevo punto. Inicialmente contará con dos vendedoras, quienes cumplirán turnos en la mañana y en la tarde cubriendo los horarios de apertura del centro comercial (Jornadas de trabajo en la mañana de 10:00 a 15:00 y en la tarde, de 15:00 a 20:00). El personal de ventas estará a cargo del Jefe de Sucursales. El cálculo empleado para la contratación del personal de ventas ha sido calculado respetando el Código del Trabajo: 40 horas a la semana más horas extras.

#### **4.4. CARACTERÍSTICAS DEL VENDEDOR**

El vendedor debe poseer un conjunto de actitudes, habilidades y conocimientos que le permitan desarrollarse en el nuevo punto de venta. Su actitud positiva en todo momento y ante todo tipo de cliente debe reflejar su compromiso, determinación, entusiasmo, paciencia y responsabilidad en su puesto de trabajo. Su habilidad para las ventas debe manifestarse en relaciones de cortesía con los clientes, y su preocupación por conocer sus necesidades y conseguir cierres de venta exitosos. (Navarro, 2007:23)

**Perfil:** para el desempeño del cargo se requiere:

- Mujeres de 20-35 años.
- Estudios universitarios.
- Experiencia mínima de dos años en servicio al cliente.
- Conocimientos sobre técnicas de ventas.
- Excelente presencia, actitud de servicio, colaboración, dinamismo.
- Perfil de competencias: orientación al mercado, trabajo bajo presión y en equipo.
- Habilidades: capacidad de negociación, buena disposición, disponibilidad, habilidad numérica.

#### **4.5. POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS**

*“La esencia de la estrategia es decidir desempeñar las actividades de manera diferente a la de los rivales” (Lovelock, 2009:184)*

Se brinda mayor prioridad al servicio. Para ello, los empleados del nuevo punto de venta tendrán una formación por medio de capacitaciones semestrales que les proporcionen herramientas para el desarrollo de su trabajo.

El establecimiento reconocerá el esfuerzo de los empleados y practicará incentivos y reconocimientos económicos, días libres, capacitaciones especiales, entre otros.

El proceso que se va a seguir para atender al cliente es el siguiente:

- Saludar con cordialidad e inmediatamente ponerse a la orden del cliente que ingrese al establecimiento.
- Ser prudentes y no agobiar al cliente durante la elección de prendas infantiles.
- Proporcionar toda la información de la prenda con respecto a colores, diseños y tallas disponibles.
- Ofrecer a los clientes la variedad de prendas necesarias sin ninguna objeción ni negativismo.
- Ser claros al anunciar los precios y comunicar las promociones vigentes.
- Una vez escogida la prenda, preguntar si necesitan ayuda adicional por parte del establecimiento.
- Empacar la prenda y entregarla en perfecto estado.
- Entregar la factura y el paquete de manera rápida y oportuna.
- Agradecer al cliente y generar interés para una próxima visita.

Para medir la calidad del servicio, los clientes encontrarán un buzón de sugerencias en el establecimiento, mismo que será manejado por el Gerente de Sucursales para tomar las medidas de mejora pertinentes.

Se garantizará la venta de prendas infantiles de calidad, de modo tal que si durante los cinco primeros días se detectara una falla en la mercadería comprada, podrán cambiarse o devolverse al establecimiento. El cliente deberá presentar la factura y el reclamo correspondiente.

Situaciones que anulan esta cobertura de garantía

1. El cliente no presenta copia de la factura de compra.

2. Al pasar un lapso mayor a cinco días de la compra.
3. Prendas que presenten el número de serie alterado o removido.
4. Prendas que presenten daños causados por uso inadecuado o causado por fuentes externas como pintura, daños con cosméticos en general, evidencias de residuos de humedad, sudor o comida.

## 4.6. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

La promoción y publicidad se enfocará tanto para la matriz como para la sucursal de MEIKE; busca posicionar al establecimiento mediante el uso de medios electrónicos y tradicionales, los cuales se detallan a continuación:

### 4.6.1. REDES SOCIALES

#### 4.6.1.1. Facebook



Por medio de las redes sociales se busca comunicar a los clientes potenciales las nuevas tendencias del establecimiento, promociones según ocasiones especiales, la frase del día para los visitantes del perfil, colores y tendencias en moda para los infantes, teléfonos de contacto e información general. (**Ver Anexo No.9**)

Se colocarán fotografías de los últimos modelos en prendas infantiles, así como tallas disponibles, y eventos especiales del establecimiento. A través del botón “Me gusta” los clientes podrán participar en promociones especiales y mantenerse conectados para estar informados sobre lo que MEIKE les puede ofrecer.

#### 4.6.1.2. Twitter



Se creará la dirección de Twitter para mantener informados a los seguidores sobre promociones del día, consejos para el cuidado del bebé, noticias curiosas, ingreso de nueva mercadería. En Twitter aparecerá una breve descripción de lo que es MEIKE y su objetivo en el mercado ecuatoriano.

#### **4.6.2. PÁGINA WEB**

Se creará una página *web* sencilla, atractiva y dinámica que permita a los visitantes interactuar en línea, y acceder a información sobre promociones especiales, galería de fotos, noticias curiosas y frases para empezar el día, clima de Quito, y links con Facebook y Twitter. Se contará también con una breve recopilación de los inicios de MEIKE en el mercado ecuatoriano y los principales puntos de venta a dónde acudir para hacer compras. Habrá opción para descargar promociones en línea de acuerdo a la temporada y promoción vigente.. (**Ver Anexo No.12**)

#### **4.6.3. MAILING**

Se considera necesario contratar los servicios de *mailing* de una empresa para obtener una base de datos de 25000 correos, segmentada con cuatro variables (ubicación, nivel socio económico, género y edad).

Una vez que se han identificado los clientes potenciales, se irá formando una base de datos propia para enviar información sobre todas las actividades y promociones que realice el establecimiento. De esta forma se busca estrechar el vínculo entre el cliente y la marca, una relación basada en la confianza, la cooperación y el intercambio de valor. Una ruta directa a la mente de los clientes, sin necesidad de pasos intermedios. (**Ver Anexo No.10**)

#### **4.6.4. PAUTAJE EN REVISTA**

Como parte de la publicidad tradicional, se realizarán pautas en la revista Familia, medio que permite llegar al segmento meta, ya que es conocido como una revista con grandes secciones enfocadas en padres e hijos. Se publicará en esta revista por un periodo de seis meses, con una imagen a *full* color y en tamaño de cuarto de página. En este espacio se pondrá el nombre y logo del establecimiento, imágenes de las prendas, dirección del sitio *web*, un talonario de promociones, una frase referente a lo que se oferta y datos de contacto.. (**Ver Anexo No.11**)

#### 4.6.5. LANZAMIENTO

Se realizará un evento de lanzamiento destinado a mejorar la imagen actual del negocio y comunicar la apertura del nuevo punto de venta de MEIKE. Este evento será casual y de las siguientes características:

❖ **Invitados:**50 personas:

Voceros de radio

Reporteros de televisión

Columnistas de revistas afines al segmento

Compradores estrella.

❖ **Invitaciones**

Serán invitaciones de forma del perfil de un bebé, *full* color. Contarán con una frase emotiva y un cupón para la primera compra.

❖ **Decoración:**

- Las mesas y sillas estarán decoradas con manteles de colores pastel que reflejen la ternura del consumidor meta.
- Se contará con un proyector que transmitirá el tipo de prendas de vestir que se van a vender en la tienda, en concordancia con música adecuada para la ocasión.

El objetivo del lanzamiento será realzar a los dos establecimientos y resaltar el interés de la empresa por generar experiencias agradables en cada una de las compras que realicen sus clientes potenciales.

#### 4.6.6. PROMOCIÓN DE VENTAS

##### 4.6.6.1. Material POP

Se elaborarán *flyers* que serán entregados en puntos estratégicos a la entrada del centro comercial. Este material permitirá informar a los potenciales clientes acerca de las promociones vigentes.

El diseño del *flyer* será a *full color* y según la temporada, tendrá el perfil relacionado con bebés y ternura, para llamar la atención del posible consumidor. Por medio de las imágenes proyectadas en la portada se busca persuadir al cliente potencial a visitar los establecimientos.

Gráfico 4.1. MATERIAL POPUTILIZADO EN EL ACTUAL PUNTO DE VENTA



Elaborado por: Autora

## 4.7. DISTRIBUCIÓN

La distribución que manejará el nuevo punto de venta de MEIKE se basa en un modelo de nivel uno, en el cual existe una participación entre el fabricante, el detallista y el consumidor final. MEIKE realiza los pedidos al fabricante de acuerdo con la demanda de modelos y tallas que requiera el establecimiento, para posteriormente comercializarlos. (Vértice, 2008:3)



Elaborado por: Autora

#### 4.7.1. MANEJO DE PROVEEDORES

El nuevo punto de venta tendrá los mismos proveedores con los que ha venido trabajando el almacén matriz. En la tabla 4.2. se pueden observar los proveedores, tiempos de entrega de mercadería y plazos estimados. Los costos de envío de mercadería los cubre el fabricante.

**Tabla 4.2. PROVEEDORES NACIONALES**

	<b>Dirección Ubicación</b>	<b>Líneas de mercadería</b>	<b>Tiempos de entrega a partir de la orden</b>	<b>Cantidades a Adquirir</b>	<b>Forma de pago</b>
Confecciones Edwin	Ipiales- Quito	Ropa de bebé (0 a 2 años)	2 días	Alrededor de 500 prendas por mes	Crédito 90 días
Confecciones Cecy "Angel Baby"	Atuntaqui- Imbabura	Ropa de bebés y niños (0 a a 3 años)	3 días	Alrededor de 200 prendas por mes	Crédito 45 días
Confecciones ELAN	Atuntaqui- Imbabura	Pijamas de niños y adultos (2 años en adelante)	7 días	Alrededor de 300 prendas cada 3 meses	Crédito 60 días (descuento a mayoristas)
Confecciones D-lui	Atuntaqui- Imbabura	Chompas térmicas niños y adultos (2 años en adelante)	7 días	Alrededor de 300 prendas cada 6 meses	Crédito 30 días

Elaborado por: Autora

#### 4.8. PRESUPUESTO DE MARKETING

Se determinó un presupuesto de marketing para el primer año del nuevo punto de venta, de USD 14.256,47 con lo cual se podrán desarrollar las estrategias planteadas en el plan de negocios y posicionar la marca en el mercado. A continuación se detalla la inversión:

Tabla 4.3. PRESUPUESTO TOTAL DE MARKETING

Presupuesto de gastos de marketing				
Etapa del ciclo de vida	Introducción			
Tiempo del proyecto	Año 1			
Programación	Descripción	Número	Precio unitario	Precio total
Evento de lanzamiento				
Evento de lanzamiento	Servicio de catering por persona (decoración, bocaditos, bebidas no alcohólicas, servicio de meseros)	50	\$ 6.50	\$ 325.00
Evento de lanzamiento	Material publicitario de promoción (invitaciones)	50	\$ 1.15	\$ 57.50
Evento de lanzamiento	sorteo de ordenes de compra en el establecimiento	5	\$ 15.00	\$ 75.00
Evento de lanzamiento	Sonido, pantalla de proyeccion	1	\$ 90.00	\$ 90.00
Medios electrónicos	Diseño, elaboración y envío de mailings durante 4 meses, 4 veces al mes alternado	16	\$ 150.00	\$ 2,400.00
Medios impresos	flyers	500	\$ 0.40	\$ 200.00
Medios impresos	Anuncio en revistas FAMILIA 1/4 de pagina en diferentes momentos del año para 4 meses	4	\$ 281.25	\$ 1,125.00
Medios electronicos	Manejo de facebook durante 4 meses	4	\$ 896.00	\$ 3,584.00
medios electronicos	Elaboracion de pagina web, links, actualizaciones . Hosting	1	\$ 442.47	\$ 442.47
medios electronicos	cupones de descuento	80	\$ 10.00	\$ 800.00
medios electronicos	cupones de descuento	100	\$ 5.00	\$ 500.00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 9,598.97</b>

Elaborado por: Autora

## 4.9. PROYECCIÓN DE VENTAS

**Tabla 4.4. PROYECCIÓN DE VENTAS ESCENARIO NORMAL**

	Año 1				Año 2				Año 3			
	Cientes	UNIDADES VENDIDAS	Precio	Total	Cientes	UNIDADES VENDIDAS	Precio	Total	Cientes	UNIDADES VENDIDAS	Precio	Total
Proyección de clientes	4681				5114				5574			
Vestido punto 3 piezas	0.05	238	18.00	4,287.73	0.05	262	18.50	4,854.71	0.05	289	19.00	5,490.16
Sleeping Bebe	0.09	423	32.00	13,551.35	0.09	461	32.50	14,982.58	0.09	502	33.00	16,561.73
Pantalones pana	0.08	357	27.00	9,647.39	0.08	390	27.50	10,727.18	0.08	426	28.00	11,923.23
Pañaleras	0.09	423	32.00	13,551.35	0.09	461	32.50	14,982.58	0.09	502	33.00	16,561.73
Chompas de niños fleece	0.07	331	25.00	8,271.09	0.07	362	25.50	9,223.60	0.07	395	26.00	10,280.74
Toalla de Bebe	0.06	278	21.00	5,836.08	0.06	305	21.50	6,556.88	0.06	335	22.00	7,360.77
Cobija Bebe	0.07	318	24.00	7,622.63	0.07	348	24.50	8,514.36	0.07	380	25.00	9,505.12
Vestido americano	0.14	648	49.00	31,774.20	0.14	702	49.50	34,756.05	0.14	760	50.00	38,020.50
Conjunto Orejitas Talla 0	0.05	251	19.00	4,777.38	0.05	277	19.50	5,393.73	0.05	304	20.00	6,083.28
Mono Térmico	0.08	390	29.50	11,516.66	0.08	426	30.00	12,766.23	0.08	464	30.50	14,147.43
Conjunto 3 piezas fleece	0.11	529	40.00	21,173.98	0.11	574	40.50	23,266.45	0.11	624	41.00	25,564.98
Conjunto 2 piezas algodón	0.11	503	38.00	19,109.52	0.11	546	38.50	21,025.26	0.11	593	39.00	23,131.67
Ventas totales				\$ 151,119.36				\$ 167,049.60				\$ 184,631.33

Elaborado por: Autora

**Tabla 4.5. PROYECCIÓN DE VENTAS ESCENARIO OPTIMISTA**

	Año 1				Año 2				Año 3			
	Cientes	UNIDADES VENDIDAS	Precio	Total	Cientes	UNIDADES VENDIDAS	Precio	Total	Cientes	UNIDADES VENDIDAS	Precio	Total
Proyección de clientes	4320				5389				6047			
Vestido punto 3 piezas	0.05	245	18.00	4,405.74	0.05	277	18.50	5,125.62	0.05	313	19.00	5,956.07
Sleeping Bebe	0.09	435	32.00	13,924.32	0.09	487	32.50	15,818.66	0.09	544	33.00	17,967.19
Pantalones pana	0.08	367	27.00	9,912.92	0.08	412	27.50	11,325.79	0.08	462	28.00	12,935.06
Pañaleras	0.09	435	32.00	13,924.32	0.09	487	32.50	15,818.66	0.09	544	33.00	17,967.19
Chompas de niños fleece	0.07	340	25.00	8,498.73	0.07	382	25.50	9,738.31	0.07	429	26.00	11,153.19
Toalla de Bebe	0.06	286	21.00	5,996.70	0.06	322	21.50	6,922.77	0.06	363	22.00	7,985.42
Cobija Bebe	0.07	326	24.00	7,832.43	0.07	367	24.50	8,989.49	0.07	412	25.00	10,311.75
Vestido americano	0.14	666	49.00	32,648.72	0.14	741	49.50	36,895.55	0.14	825	50.00	41,247.00
Conjunto Orejitas Talla 0	0.05	258	19.00	4,908.87	0.05	292	19.50	5,694.72	0.05	330	20.00	6,599.52
Mono Térmico	0.08	401	29.50	11,833.63	0.08	449	30.00	13,478.62	0.08	503	30.50	15,348.01
Conjunto 3 piezas fleece	0.11	544	40.00	21,756.75	0.11	607	40.50	24,564.79	0.11	676	41.00	27,734.48
Conjunto 2 piezas algodón	0.11	517	38.00	19,635.47	0.11	577	38.50	22,198.54	0.11	643	39.00	25,054.67
Ventas totales				\$ 155,278.61				\$ 176,371.54				\$ 200,299.55

Elaborado por: Autora

**Tabla 4.6. PROYECCIÓN DE VENTAS ESCENARIO PESIMISTA**

	Año 1				Año 2				Año 3			
	Cientes	UNIDADES VENDIDAS	Precio	Total	Cientes	UNIDADES VENDIDAS	Precio	Total	Cientes	UNIDADES VENDIDAS	Precio	Total
Proyección de clientes	4562				4835				5126			
Vestido punto 3 piezas	0.05	232	18.00	4,169.72	0.05	248	18.50	4,591.16	0.05	266	19.00	5,049.21
Sleeping Bebe	0.09	412	32.00	13,178.37	0.09	436	32.50	14,169.20	0.09	462	33.00	15,231.54
Pantalones pana	0.08	347	27.00	9,381.87	0.08	369	27.50	10,144.81	0.08	392	28.00	10,965.59
Pañaleras	0.09	412	32.00	13,178.37	0.09	436	32.50	14,169.20	0.09	462	33.00	15,231.54
Chompas de niños fleece	0.07	322	25.00	8,043.44	0.07	342	25.50	8,722.86	0.07	364	26.00	9,455.02
Toalla de Bebe	0.06	270	21.00	5,675.45	0.06	288	21.50	6,200.91	0.06	308	22.00	6,769.57
Cobija Bebe	0.07	309	24.00	7,412.84	0.07	329	24.50	8,052.13	0.07	350	25.00	8,741.70
Vestido americano	0.14	631	49.00	30,899.68	0.14	664	49.50	32,869.20	0.14	699	50.00	34,966.80
Conjunto Orejitas Talla 0	0.05	245	19.00	4,645.89	0.05	262	19.50	5,100.91	0.05	280	20.00	5,594.69
Mono Térmico	0.08	380	29.50	11,199.69	0.08	402	30.00	12,073.17	0.08	427	30.50	13,011.15
Conjunto 3 piezas fleece	0.11	515	40.00	20,591.21	0.11	543	40.50	22,003.35	0.11	573	41.00	23,511.68
Conjunto 2 piezas algodón	0.11	489	38.00	18,583.57	0.11	516	38.50	19,883.84	0.11	545	39.00	21,273.80
Ventas totales				\$ 146,960.11				\$ 157,980.75				\$ 169,802.28

Elaborado por: Autora

### 4.9.1. SUPUESTOS UTILIZADOS

- Las prendas que se comercializan se encuentran en dólares americanos.
- Se realizan las proyecciones en tres escenarios normal, optimista y pesimista.

- La base de la proyección de la nueva sucursal será de 4304 clientes, equivalente a USD 151.256,97 de ventas del año 2009 del establecimiento actual.
- Para el escenario pesimista se toma como base el 6% de aumento entre los años 2007 y 2008.
- Para el escenario normal se toma como base el 9% que corresponde al promedio de los años 2009 y 2010.
- Para el escenario optimista se toma como base el 12% correspondiente a 2011, año de mayores ventas del actual negocio.

## Capítulo V

### PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

En este capítulo se detalla el ciclo de operaciones y los tiempos estimados para la realización de cada una de las tareas para poner el negocio en marcha.

#### 5.1. ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Al ser una empresa que brinda un servicio y no se dedica a la producción directa de las prendas infantiles, se usará una estrategia de enfoque en la personalización masiva cosmética, mediante la cual el cliente recibe el mismo producto pero con valores agregados como la calidad de atención por medio de estrechos vínculos entre ventas y operaciones, usando los recursos organizacionales y servir con rapidez.(Negrón, 2009:66)

##### 5.1.2. CICLO DE OPERACIONES

MEIKE, al abrir un nuevo punto de venta, realizará un proceso para la adquisición de mercadería, ingreso al inventario y posteriormente, la venta. Al contar con el respaldo del actual establecimiento, utilizará los mismos proveedores de mercadería.

Los tiempos para realizar cada una de las actividades para la puesta en marcha del negocio se detallan a continuación:

**Tabla 5.1. ACTIVIDADES**

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	PREDECESESINMEDIATOS	TIEMPO
A	Se elabora una lista de pedido	-	2 horas
B	Se entrega la lista a la administración	A	3 horas
C	La administración contacta al proveedor	A	10 minutos
D	El proveedor verifica el <i>stock</i> para despachar las prendas.	B,C	1 hora
E	El proveedor envía el pedido a la administración.	D	2 días
F	El administrador revisa y entrega el pedido a los vendedores del establecimiento para segunda revisión.	E	5 horas
G	El proveedor envía el costo total del pedido y plazos de pago por monto.	D	1 día

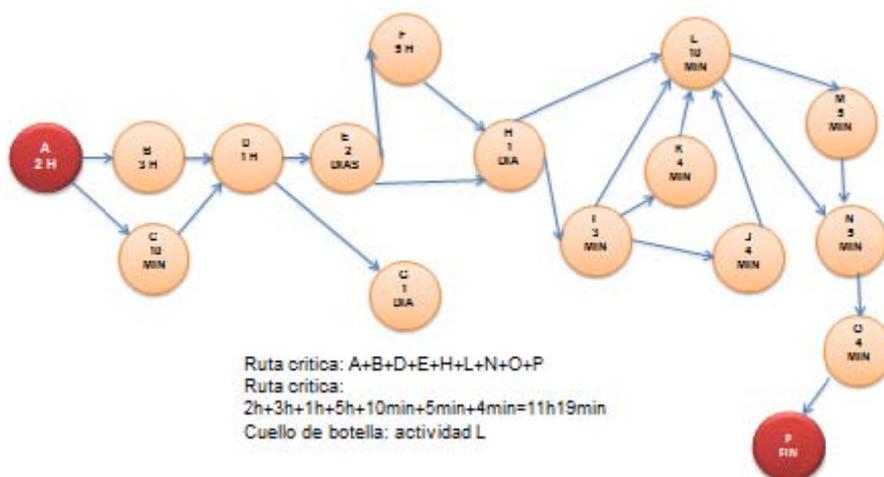
H	Los vendedores verifican y proceden a la exhibición de la mercadería.	E,F	1 día
I	El vendedor saluda cordialmente al cliente en la entrada del establecimiento	H	3 minutos
J	Los vendedores escuchan las necesidades en prendas que busca el cliente	I	4 minutos
K	El vendedor informa al cliente las prendas que cumplen con las necesidades mencionadas	I	4 minutos
L	El cliente decide realizar la compra	H,I,J,K	10 minutos
M	El cliente realiza el pago de su compra	L	5 minutos
N	El vendedor empaqueta la prenda	L,M	5 minutos
O	El vendedor agradece la visita del cliente y lo incentiva a volver en una nueva oportunidad	N	4 minutos
P	El cliente sale del establecimiento	O	1 minuto

Elaborado por: Autora

#### 4.9.2. RUTA CRÍTICA

La ruta crítica es una técnica para identificar mediante la determinación de una secuencia de actividades el tiempo requerido para cada actividad (Malhotra N., 2004:94).

Gráfico 5.1. RUTA CRÍTICA MEIKE



Elaborado por: Autora

Al realizar la ruta crítica se ha identificado un cuello de botella en la actividad L, la misma que se refiere a la decisión de compra del cliente. De esta actividad dependerá la venta en el establecimiento; para ello será necesario brindar una

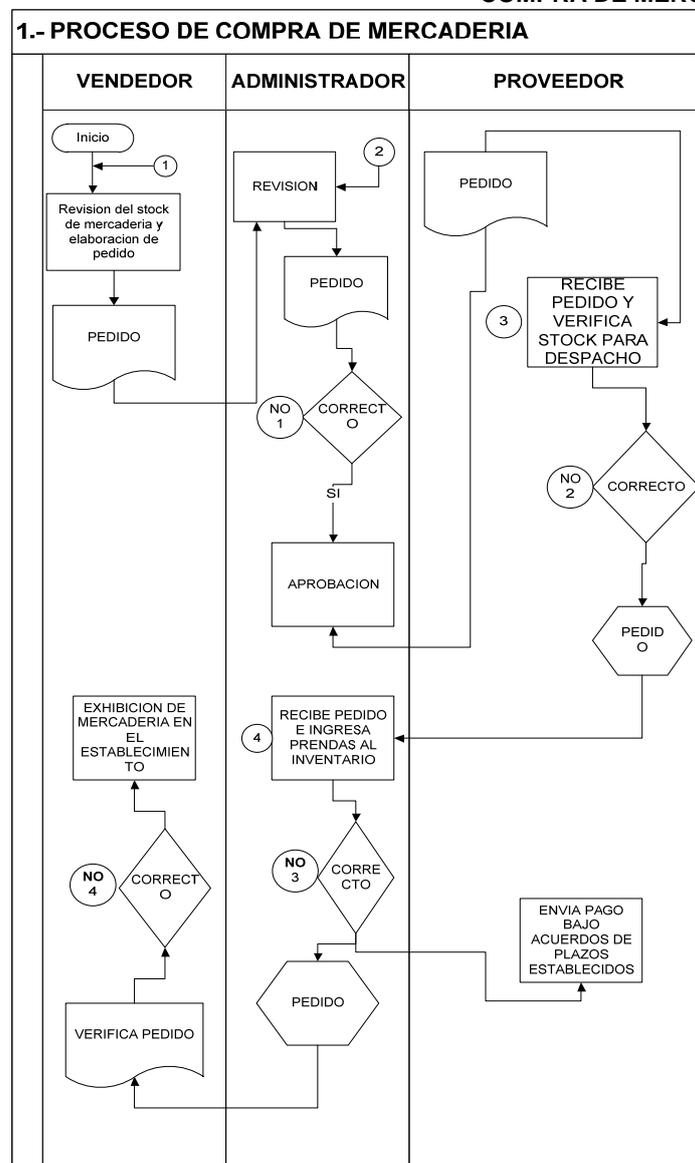
adecuada atención al cliente y ofrecerle la variedad de prendas que puedan satisfacer las necesidades del mismo.

#### 4.9.3. FLUJOGRAMA DE PROCESOS

Dentro del negocio existe una lista de actividades que comprenden un flujograma que seguirá el nuevo punto de venta; éste, se conforma por tres subprocesos:

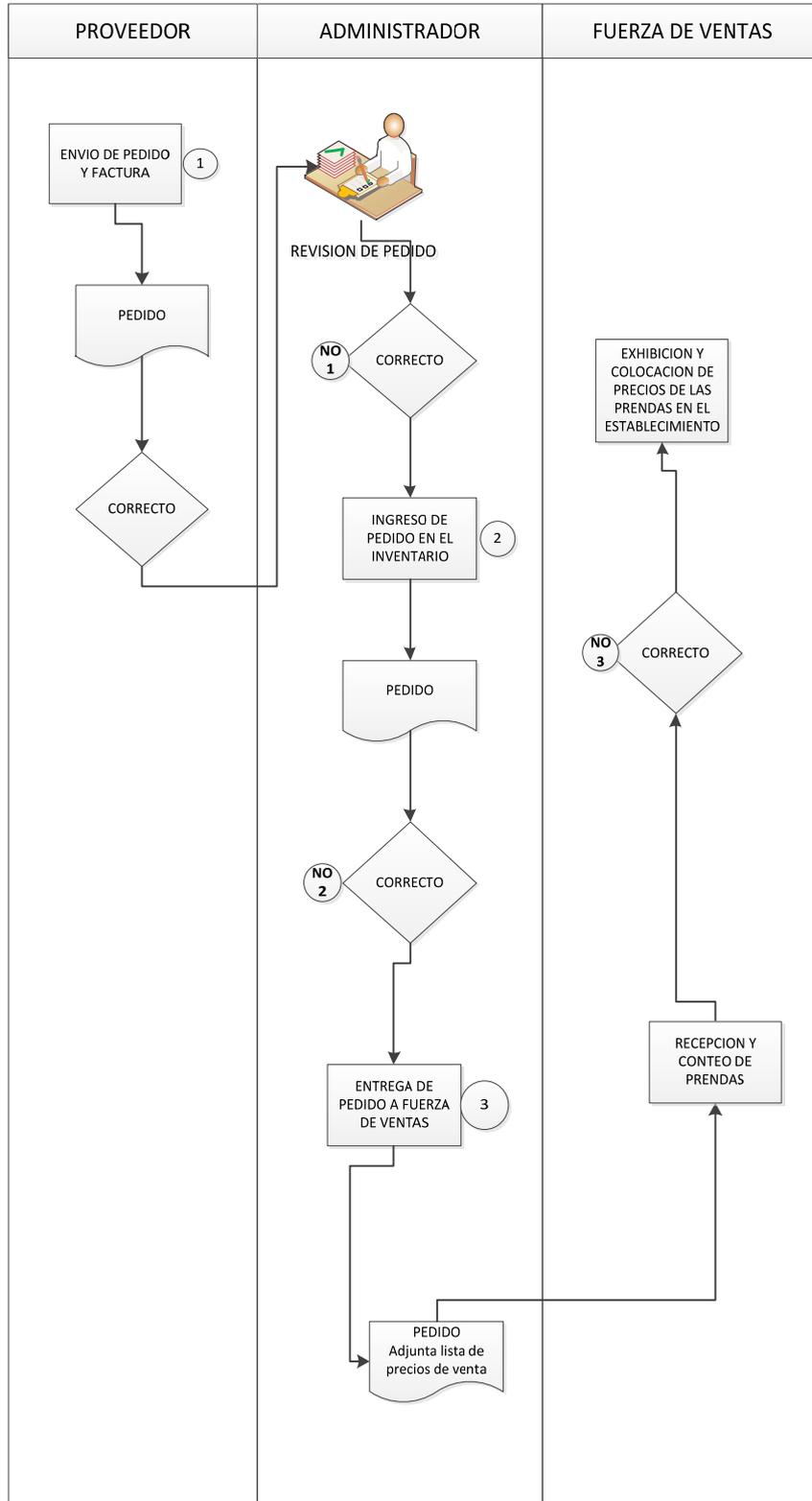
- ✓ Compra de mercadería
- ✓ Ingreso al inventario de la tienda y exhibición
- ✓ Atención al cliente, entrega y pago por las prendas

Gráfico 5.2. FLUJOGRAMA PROCESO DE COMPRA DE MERCADERÍA



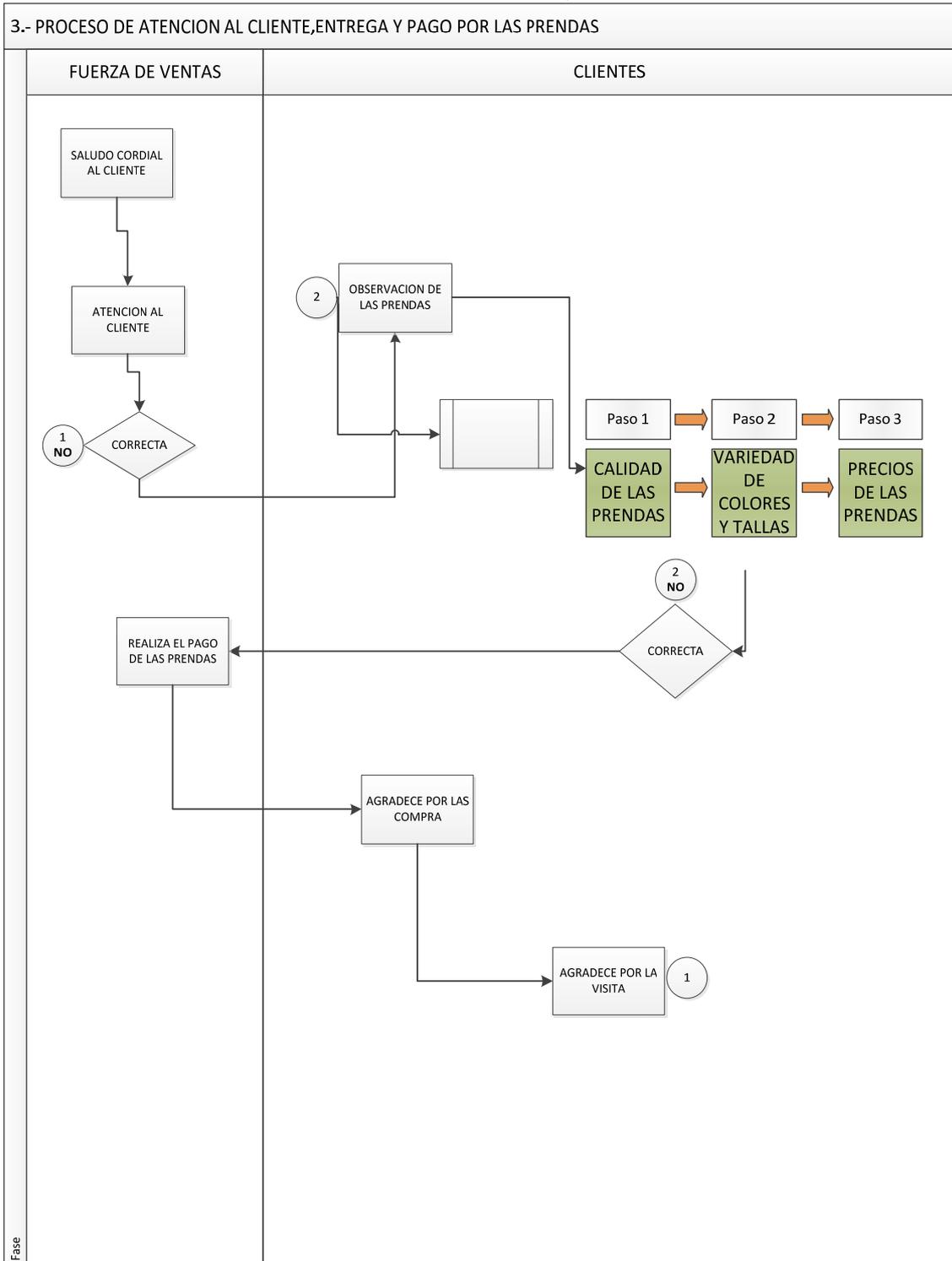
Elaborado por: Autora

**Gráfico 5.3.FLUJOGRAMA INGRESO AL INVENTARIO DE LA TIENDA Y EXHIBICIÓN**



Elaborado por: Autora

**Gráfico 5.4.FLUJOGRAMA PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE, ENTREGA Y PAGO POR LAS PRENDAS**



Elaborado por: Autora

## 5.2. REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Tabla 5.2. EQUIPOS NECESARIOS PARA MEIKE

Equipos de Computacion y software	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
<b>Computron (www.computron.com) y El Juri</b>			
Computadora de escritorio	2	\$ 340.00	\$ 680.00
Caja Registradora	2	\$ 455.60	\$ 911.20
<b>TOTAL EQUIPOS DE COMP.</b>	<b>4</b>	<b>\$ 795.60</b>	<b>\$ 1,591.20</b>

Equipos eléctricos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
<b>Obtenido en: Codigo soluciones integrales</b>			
Camara de seguridad	1	\$ 200.00	\$ 200.00
Datafast	1	\$ 300.00	\$ 300.00
Teléfono	5	\$ 90.23	\$ 451.15
<b>TOTAL EQUIPOS ELÉCTRICOS</b>	<b>7</b>	<b>\$ 590.23</b>	<b>\$ 951.15</b>

Elaborado por: Autora

Tabla 5.3. MUEBLES DE DECORACIÓN DE MEIKE

Muebles y enseres	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
<b>Obtenido en: Grupo Marpa</b>			
Muebles 10 x 2.40	3	\$ 80.00	\$ 240.00
Sillas y mueble descanso	4	\$ 150.00	\$ 600.00
Exhibidores	3	\$ 80.00	\$ 240.00
Iluminación y gymsum doble pared	2	\$ 120.00	\$ 240.00
<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>	<b>12</b>	<b>\$ 430.00</b>	<b>\$ 1,320.00</b>

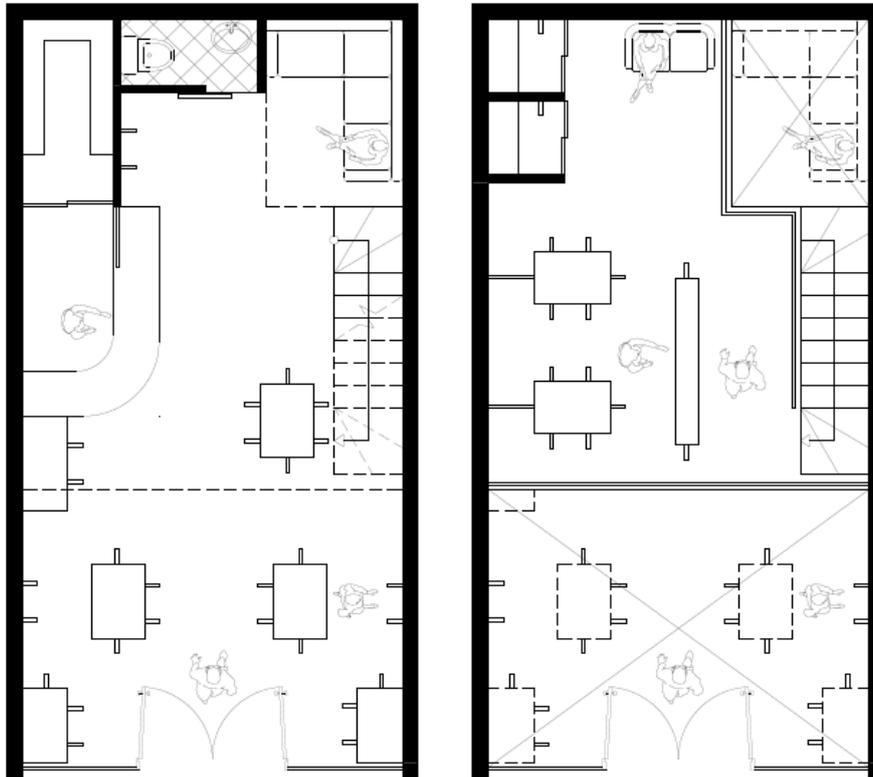
Elaborado por: Autora

## 5.3. INSTALACIONES Y MEJORAS

El nuevo punto de venta de MEIKE será de una planta de alrededor de 50 m<sup>2</sup>. Para la exhibición de la mercadería se utilizarán muebles de madera, de aproximadamente 10 x 2,4 m. Se contará con espejos y una vitrina que permita exhibir las prendas al cliente. Se dispondrá de un área de espera para clientes y vestidores. Se requiere servicio de Internet banda ancha, un computador para el área de caja, instalaciones sanitarias para el personal, teléfono. Su decoración comprende dibujos en la pared, relacionados con el segmento, así como también cuadros y colores alegres que reflejarán un ambiente cálido sin perder la ternura y calidez del segmento meta.

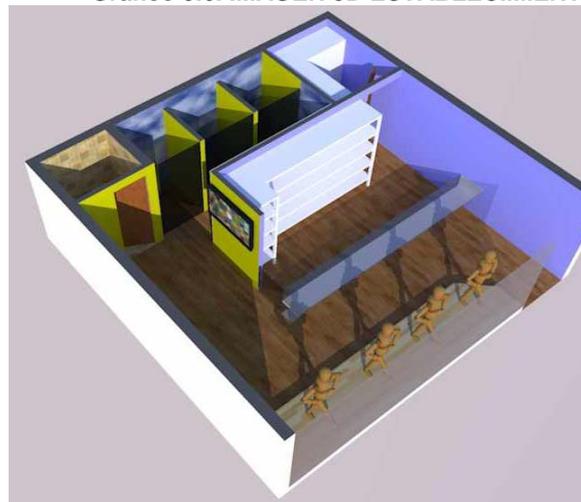
A futuro, una parte de las utilidades será utilizada para invertir en mejoras físicas, realizando cambios en el diseño y decoración del establecimiento.

**Gráfico 5.5. PLANO DISEÑO ESTABLECIMIENTO**



Elaborado por: Autora

**Gráfico 5.6. IMAGEN 3D ESTABLECIMIENTO**



Elaborado por: Autora

## 5.4. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

Para la determinación geográfica del nuevo punto de venta se tomaron en cuenta los siguientes factores:

- Disponibilidad de servicios básicos
- Acceso al transporte público
- Disponibilidad de parqueaderos
- Costos y permisos de funcionamiento
- Tamaño de los establecimientos
- Seguridad
- Estimación de visitas mensuales
- Zonas con actividades complementarias y servicios

La información recopilada en la investigación de mercados determinaron las principales opciones para la localización del nuevo punto de venta:

- A. Paseo El Bosque
- B. Mall el Jardín
- C. Condado Shopping
- D. Quicentro Shopping

**Tabla 5.4. ESTIMACIÓN DE LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA**

Factores	Peso	Centro comercial el bosque		Mall el jardín		Comercial Inaquito		Quicentro Sopping		Condado Shopping	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Disponibilidad de servicios básicos	0.1	10	1	8	0.8	8	0.8	10	1	10	1
Acceso al transporte público	0.2	5	1	7	1.4	9	1.8	9	1.8	8	1.6
Disponibilidad de parqueaderos	0.15	10	1.5	6	0.9	8	1.2	8	1.2	8	1.2
Costos y permisos de funcionamiento	0.3	9	2.7	4	1.2	3	0.9	2	0.6	6	1.8
Tamaño de los establecimientos	0.05	6	0.3	6	0.3	6	0.3	9	0.45	6	0.3
Seguridad	0.1	7	0.7	6	0.6	7	0.7	7	0.7	6	0.6
Estimación de visitas mensuales	0.05	8	0.4	5	0.25	6	0.3	10	0.5	6	0.3
Zonas con actividades complementarias y servicios	0.05	8	0.4	7	0.35	8	0.4	8	0.4	8	0.4
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>8</b>		<b>5.8</b>		<b>6.4</b>		<b>6.65</b>		<b>7.2</b>

Elaborado por: Autora

A cada una de estas variables se les dio una ponderación de importancia; el uso de la matriz de localización geográfica, reflejó el lugar idóneo para la ubicación del nuevo punto de venta de MEIKE siendo este el Paseo el Bosque, pues es el que más se ajusta a las necesidades del segmento.

Todos los centros comerciales analizados cuentan con vías de acceso y transporte público; sin embargo el permiso de funcionamiento, costos de arrendamiento y las visitas por mes son factores que los diferencia unos con otros.

De acuerdo con los datos mencionados en artículo del Diario El Comercio (2011), *“el centro comercial Ñaquito recibe visitas mensuales de 310.000 personas”*. Según Diario Hoy (2011), *“el centro comercial el Bosque recibe 800mil visitas al mes”*. Por otro lado, el Condado Shopping recibe 60.000 visitas al mes (Revista Vistazo, 2011) y el Mall el Jardín, un promedio de 25.000 visitas. (Diario Hoy, 2011).

Tabla 5.5. VISITAS DE PERSONAS POR MES

Visita de personas al mes			
El Bosque	Condado	Quicentro	El Jardín
600 mil	60 mil	700mil	25mil

Fuente: Diarios El Comercio y El Hoy

De acuerdo con una investigación realizada por la autora, a través del método de observación directa, se determinó que actualmente existen locales disponibles en el centro comercial El Bosque. (**Ver Anexo. 17**)

## 5.5. CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

Se lleva un inventario de tipo perpetuo del cual, semanalmente se realiza un conteo y un registro detallado del *stock* disponible en el establecimiento, con el fin de evitar excesos y mantener cantidades mínimas de inventario que permitan cubrir la demanda. *“El sistema perpetuo ofrece un alto grado de control, porque los registros de inventario están siempre actualizados”*.

(Horngren *et al*, 2000: 223). Este sistema se lo puede manejar por medio computacional en tiempo real el cual mantendrá el registro de prendas de bodega que permite reponer las existencias cuando estas lleguen a cierto nivel. Al retirar las existencias, la cantidad de prendas se restara en el sistema computacional que se use para el manejo de dicho sistema. Los costos de mantenimiento del inventario están incluidos en el pago mensual al personal de ventas y se compartirá la bodega del actual negocio.

## **5.6. ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES**

El nuevo punto de venta estará ubicado dentro de un centro comercial en la ciudad de Quito, es por ello que será necesario que el establecimiento cumpla con la obtención del permiso de funcionamiento -tipo C-del Cuerpo de Bomberos.

Se deberá realizar una solicitud en el departamento de prevención y seguridad para la obtención de dicho permiso. Este es el primer requisito que los representantes legales del comercio (de cualquier tipo) deben cumplir para legalizar la operatividad; su vigencia es de un año.

El Cuerpo de Bomberos deberá realizar una visita para constatar los sistemas contra incendio, señalización de escape y permiso habilitante, basados en las normas Covenin(Cuerpo de Bomberos de Quito, 2012).

Además, se deben actualizar los datos en el Servicio de Rentas Internas, notificar la apertura de la sucursal y obtener una nueva patente en el Municipio de Quito.

Para la obtención de la patente comprar la solicitud de patente (especie valorada en 20 centavos), donde se deberá llenar los siguientes datos:

- Nombres completos
- Razón Social
- Representante legal
- Número de cédula

- Dirección donde va a ejercer la actividad económica
- Clave Catastral (es un dato importante respecto del predio donde se va a ejercer la actividad)
- Número telefónico
- Actividad económica principal con la que se inscribe la patente
- Adjuntar una copia de la cédula y papeleta de votación de la persona que va a realizar la actividad económica.

Luego se ingresará el formulario para generar el número de la patente. La validación de la misma o generación del título de crédito estará lista en 24 horas a fin de que el contribuyente cancele el valor generado.

El pago se lo puede realizar en todos los puntos de recaudación municipal localizados en las mismas administraciones zonales, balcones de servicios e instituciones bancarias con las cuales rigen convenios con la municipalidad.

## **Capítulo VI**

### **EQUIPO GERENCIAL**

El recurso humano es considerado como el recurso activo más valioso de una empresa. En este capítulo se tratarán los aspectos organizacionales del personal y sus funciones. Se describirá la política de empleo, beneficios, derechos y restricciones de accionistas e inversionistas. Para una rápida comprensión, se presenta un organigrama que resume las funciones y las relaciones entre los empleados y la empresa.

#### **6.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

El actual negocio toma decisiones de manera descentralizada, aplicando el *empowerment*; de esta manera se busca tener una relación de socios entre la organización y su gente, aumentando la confianza, la responsabilidad y el compromiso para servir mejor al cliente.

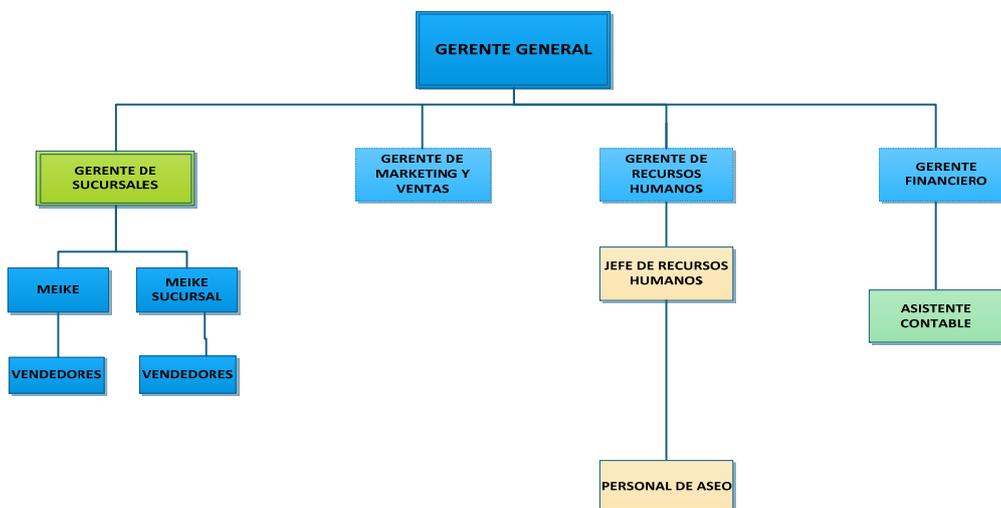
Su departamentalización funcional permite a cada uno de los colaboradores desempeñarse en una función específica. Por el momento la empresa maneja una estructura organizacional pequeña; con la apertura de la sucursal, la gerencia general será la encargada de manejar ciertos cargos conjuntamente con el Jefe de Sucursales, para manejar la empresa de manera eficiente y efectiva para garantizar el crecimiento sostenido del negocio.

Por otro lado, el Jefe de Sucursales será el encargado de cumplir funciones de Gerente de Marketing y manejar el establecimiento actual y la sucursal.

Este modelo organizacional busca alcanzar objetivos internos de la empresa con los cuales, los empleados cuentan con la libertad de ser escuchados y ser parte de la toma de decisiones. En la estructura organizacional el trabajo en equipo es una de las claves de éxito que permitirá a la empresa desarrollarse de mejor manera en el mercado.

### 6.1.1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Gráfico 6.1. ORGANIGRAMA



Elaborado por: Autora

### 6.1.2. PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

#### 6.1.2.1. Descripción y análisis de puestos de trabajo

A continuación se describe el perfil de las personas que operan el negocio, de acuerdo con sus funciones en los respectivos cargos. (Bohlander, 2001:151). Los cargos que se agregan al actual negocio son los vendedores para la sucursal.

#### ✓ Gerente General

- Profesional universitario con maestría en el área administrativa – financiera
- Experiencia mayor a 5 años en cargos similares
- Conocimientos o estudios en marketing y ventas
- Perfil de competencias: toma de decisiones bajo presión, orientación al mercado, liderazgo

- Habilidades: supervisión de personal, facilidad de expresión, asertividad.

✓ **Marketing y ventas**

- Hombre o mujer profesional universitario graduado en la carrera de ingeniería comercial, ingeniería en marketing o afines, con maestría en el área marketing y ventas
- Perfil de competencias: orientación al logro, pensamiento analítico, impacto e influencia, liderazgo
- Habilidades: relaciones interpersonales, capacidad para comunicar y resolver asuntos relacionados con la operación, éxito y rendimiento de la empresa, confiabilidad, ética, dinamismo.

✓ **Jefe de Sucursales**

- Hombre o mujer profesional graduado en carreras administrativas o afines.
- Perfil de competencias: Supervisar el crecimiento de las ventas en cada una de las sucursales.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades desarrolladas en la sucursal a corto y largo plazo.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Habilidades: capacidad para comunicar, orientar y dirigir al personal bajo su cargo, confiabilidad, ética.

✓ **Recursos Humanos**

- Hombre o mujer profesional graduado en recursos humanos.
- Experiencia mayor a 3 años en cargos similares.
- Conocimientos o estudios en manejo del recurso humano.
- Perfil de competencias: toma de decisiones bajo presión, liderazgo.

- Habilidades: supervisión de personal, facilidad de expresión, asertividad.

#### ✓ **Finanzas y Contabilidad**

- Profesional universitario con maestría en el área administrativa – financiera.
- Experiencia mayor a 5 años en cargos similares.
- Conocimientos o estudios en manejo logístico, manejo de micros, elaboración de reportes de estados financieros.
- Perfil de competencias: toma de decisiones bajo presión, orientación al mercado, liderazgo.
- Habilidades: supervisión de personal, facilidad de expresión, asertividad.

#### ✓ **Vendedores**

- Mujeres de 20-29 años
- De preferencia profesional en área de marketing, ventas, servicio al cliente.
- Experiencia mínima de 1 año
- Conocimientos sobre técnicas de ventas, promoción y mercadeo.
- Perfil de competencias: orientación al mercado, trabajo bajo presión en equipo.
- Habilidades: capacidad de negociación, disposición, disponibilidad, habilidad numérica

#### ✓ **Auxiliar de Ventas**

- Bachiller con inicios de estudios universitarios afines a las carreras de negocios o producción.
- Experiencia mínima de 1 año.
- Conocimientos en contabilidad.

- Perfil de competencias: trabajo bajo presión, capacidad para atención al cliente y para manejo de situaciones.
- Habilidades: organización del *stock* de mercadería, disposición y disponibilidad.

✓ **Aseo**

- Mujer mayor de 35 años.
- Experiencia en trabajosafines.

### **6.1.3. EQUIPO DE TRABAJO**

El equipo de trabajo será el mismo de la tienda actual; sin embargo se necesitará de nuevos vendedores que cubran los puestos para la nueva sucursal.

#### **6.1.3.1. Gerente General**

- Representante legal delestablecimiento.
- Cumple con las funciones establecidas en la Ley de Compañías.
- Planifica y desarrolla metas económicas a corto y largo plazo para el establecimiento.
- Crea y mantiene buenas relaciones con los proveedores y clientes.
- Vigila los intereses económicos del establecimiento.
- Mantiene buenas negociaciones en tiempos de pago con los proveedores.
- Planifica las importaciones anuales del establecimiento.
- Delega funciones al administrador de la empresa.
- Mantiene reuniones constantes con el administrador para conocer evolución de las ventas.

#### **6.1.3.2. Jefe de Sucursales**

- Gestiona inventario y ventas.
- Es jefe directo del personal que presta sus servicios en la sucursal.

- Dedicar el 50% de su tiempo a la relación con clientes efectivos dentro y fuera de la sucursal.
- Coordinar la logística con los proveedores de las prendas.
- Gestionar el recurso humano de cada sucursal.
- Esta persona deberá realizar reportes al Gerente General informando los avances de la sucursal a cargo.

### **6.1.3.3. Vendedores**

Se encargan del manejo del servicio al cliente, con experiencia en el mercado. Saben cómo tratar al cliente y se esfuerzan constantemente por brindar el mejor servicio. Sus funciones en el establecimiento son:

- Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y/o servicios que comercializa.
- Asesorar a los clientes acerca de los productos de venta.
- Crear experiencias de compra agradables para los clientes informando las promociones, ofertas y demás servicios que ofrece el establecimiento.
- Retroalimentar a la empresa, informando al Gerente de Sucursales todo lo que sucede en el establecimiento para mejorar constantemente.
- Informar inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias).
- Participar activamente junto con el departamento de marketing, en la planeación de promociones, distribuciones de tiempo y coordinar todas estas actividades para lograr la satisfacción del cliente a cambio de un determinado beneficio o utilidad para la empresa.
- Recibir el pago por las prendas vendidas en el establecimiento por parte de los clientes.
- Registrar las ventas en el sistema.

#### **6.1.3.4. Jefe de Recursos Humanos**

- Recluta, entrevista y selecciona personal para cubrir vacantes y/o cargos y puestos de trabajo que se vayan creando de acuerdo a las necesidades de la Empresa.
- Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar el desarrollo de labores del personal a su cargo.
- Coordina y supervisa las labores de contratación e inducción del nuevo empleado y su adaptación al medio ambiente y normas de la Empresa.
- Planifica, coordina y supervisa las actividades inherentes a la evaluación del desempeño del personal.

#### **6.1.3.5. Personal de Aseo**

- Mantiene limpio y adecuado al establecimiento.
- Brinda apoyo al personal de asesoría al cliente.
- Mantiene ordenado cada uno de los muebles de mercadería.
- Limpia constantemente el área de clientes.
- Mantiene espejos y vitrinas limpias.

Conforme el negocio crezca se necesitarán los siguientes cargos:

#### **6.1.3.6. Gerente de Recursos Humanos**

- Define las tareas de cada uno de los cargos y vela por el cumplimiento de los mismos.
- Administra la nómina de los empleados.
- Maneja la comunicación organizacional de la empresa.
- Realiza trabajos en equipo.
- Procura una cultura organizacional adecuada en la empresa.
- Delega funciones a los asesores del servicio al cliente
- Conoce las necesidades de los empleados
- Esta persona deberá realizar reportes al Gerente General informando las acciones emprendidas.

#### **6.1.3.7. Gerente de Marketing y Ventas**

- Buscar oportunidades del negocio para su crecimiento.
- Conocer nuevas necesidades o deseos de los clientes, y diseñar nuevos productos que se encarguen de satisfacerlos.
- Analizar constantemente la competencia.
- Diseñar planes de acción: en donde se establezcan los pasos necesarios para implementar o ejecutar las estrategias, así como los recursos a utilizar, los encargados o responsables, los tiempos o plazos, y el presupuesto o la inversión requerida para implementarlas.
- Diseñar estrategias de marketing que permitan alcanzar los objetivos propuestos por la empresa teniendo en cuenta factores externos e internos.
- Implementar las estrategias de marketing propuestas.
- Analizar la situación interna: capacidad y recursos (financieros, humanos, tecnológicos y materiales) con que cuenta la empresa.
- Mantener un control y evaluación de las acciones que se estén ejecutando en el área.
- Contribuir con información necesaria para la toma de decisiones.

#### **6.1.3.8. Gerente de Finanzas y Contabilidad**

- Participa en la elaboración, análisis e interpretación de los Estados Financieros de acuerdo con las normas legales vigentes.
- Planifica, organiza y controla las actividades contables inherentes de la empresa.
- Participa en la elaboración, ejecución y control del presupuesto y los proyectos de inversión de una empresa, en las tareas propias de su área.
- Promueve el desarrollo económico, financiero y comercial de la empresa
- Maneja la cartera de proveedores de la empresa.

#### **6.1.3.9. Auxiliar de Ventas e Inventario**

Es la persona encargada de dar el soporte necesario en todo lo que necesite el establecimiento; su principal función será mantener de forma organizada y clara el manejo del inventario. Sus funciones en la empresa son:

- Encargado directo de inventario de la mercadería.
- Informar del stock del establecimiento al Gerente de Sucursales.
- Brindar servicio al cliente.
- Conocer todos los productos que tiene el establecimiento.
- Manejar la facturación en conjunto con el personal de servicio al cliente.

### **6.2. COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS**

De acuerdo con sus funciones y la complejidad de su cargo, así como su dedicación y experiencia, los propietarios y administradores recibirán un salario por sus labores en la empresa, Además, tendrán participación en las utilidades anuales, mismas que se dividen así:

- ✓ Accionista principal : 60%
- ✓ Accionista secundario: 40%

### **6.3. POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS**

El departamento de recursos humanos será el encargado de realizar una valoración de cargos para establecer la contratación del personal. Este método permite asignar cierto número de unidades de valor llamadas puntos a cada factor que forma el puesto de trabajo.

La selección de los factores más relevantes al puesto, la asignación de grados a cada uno y la transformación en porcentajes de valoración, permite tener una escala mediante la cual se puede calcular el valor específico de cada puesto, así como su valor en la empresa. La tabla 6.1 muestra los factores que se utilizaron para la determinación de valor de puesto y su ponderación porcentual.

**Tabla 6.1. VALORACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO**

Factores	Porcentaje
Idiomas	10%
Formacion	20%
Experiencia	25%
Autonomia	12%
Dificultad del puesto	8%
Relaciones externas	15%
innovacion/creatividad	10%

Elaborado por: Autora

La tabla 6.2 muestra el grupo al cual pertenece cada factor de acuerdo con la valoración de puestos realizada.

**Tabla 6.2: GRUPOS VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO**

GRUPO	FACTORES
<b>BAGAJE PROFESIONAL</b>	Idiomas
	Formacion
	Experiencia
<b>RESPONSABILIDAD</b>	Autonomía
<b>COMPLEJIDAD</b>	Dificultad del puesto
	Innovación-Creatividad

Elaborado por: Autora

La tabla 6.3 muestra el valor total de puntos de cada factor en cada puesto de trabajo, mientras que la tabla 6.4 indica el nivel en puntos de cada cargo. El cargo con mayor puntaje es el de Gerente General ya que sus responsabilidades y destrezas deberán ser superiores a los demás cargos.

Con la valoración presentada, se pueden fijar los salarios de cada uno de los puestos de trabajo del establecimiento.

**Tabla 6.3.PONDERACIÓN DE PUESTO DE TRABAJO**

	Factores	Porcentaje	Valores	Puntos
Gerente General			5	50
Gerente de Marketing y Ventas			5	50
Gerente de Finanzas y contabilidad			4	40
Asesores/servicio al cliente			2	20
asistente financiera			2	20
ayudante de vitrina			1	10
personal de limpieza	Idiomas	10	1	10
Gerente General			5	100
Gerente de Marketing y Ventas			5	100
Gerente de Finanzas y contabilidad			5	100
Asesores/servicio al cliente			3	60
asistente financiera			4	80
ayudante de vitrina			2	40
personal de limpieza	Formación	20	1	20
Gerente General			4	100
Gerente de Marketing y Ventas			4	100
Gerente de Finanzas y contabilidad			4	100
Asesores/servicio al cliente			5	125
asistente financiera			4	100
ayudante de vitrina			3	75
personal de limpieza	Experiencia	25	3	75
Gerente General			5	60
Gerente de Marketing y Ventas			3	36
Gerente de Finanzas y contabilidad			4	48
Asesores/servicio al cliente			3	36
asistente financiera			3	36
ayudante de vitrina			2	24
personal de limpieza	Autonomía	12	1	12
Gerente General			5	40
Gerente de Marketing y Ventas			4	32
Gerente de Finanzas y contabilidad			5	40
Asesores/servicio al cliente			3	24
asistente financiera			3	24
ayudante de vitrina			2	16
personal de limpieza	Dificultad del puesto	8	1	8
Gerente General			4	60
Gerente de Marketing y Ventas			5	75
Gerente de Finanzas y contabilidad			3	45
Asesores/servicio al cliente			5	75
asistente financiera			2	30
ayudante de vitrina			2	30
personal de limpieza	Relaciones externas	15	1	15
Gerente General			5	50
Gerente de Marketing y Ventas			5	50
Gerente de Finanzas y contabilidad			3	30
Asesores/servicio al cliente			4	40
asistente financiera			3	30
ayudante de vitrina			3	30
personal de limpieza	Innovación/creatividad	10	2	20

Elaborado por: Autora

**Tabla6.4.NIVELES EN PUNTOS DE LA VALORACIÓN DE PUESTOS**

	TOTAL DE PUNTOS POR PUESTO	Niveles en puntos
Gerente General	460	5
Gerente de Marketing y Ventas	443	5
Gerente de Finanzas y contabilidad	403	5
Asesores/servicio al cliente	380	4
asistente financiera	320	4
ayudante de vitrina	225	3
personal de limpieza	160	2

Elaborado por: Autora

Previo a la contratación del personal, el departamento de recursos humanos realizará un proceso de selección de los postulantes de la siguiente manera:

1. El Jefe de Recursos Humanos publicará un anuncio en los principales diarios del país informando de la apertura del nuevo cargo en la empresa, y resumiendo el perfil que se busca.
2. Realizará un análisis de las hojas recibidas en un periodo establecido por dicho departamento.
3. Escogerá los perfiles finalistas para una posterior entrevista.
4. Se llamará a los postulantes escogidos para una entrevista personal en que buscará conocer sus actitudes y perspectivas respecto al cargo.
5. Una vez escogida la persona adecuada, la asistente financiera realizará un contrato con un periodo de prueba de tres meses. En este tiempo se evaluará constantemente la adaptación y desempeño de la persona y se la capacitará en las labores de su área.
6. Si durante el periodo de prueba la persona contratada ha demostrado su capacidad y logros en la empresa, se procederá a realizar un contrato fijo.

A continuación se detallan las compensaciones correspondientes a cada miembro del equipo de trabajo

Tabla6.5.COMPENSACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

NÓMINA DEL AÑO 1															
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	SECAP 0,5%	IECE 0,5%	IESS PERSONAL 9,35% (1)	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	ASUM E EL 40%	COSTO EMPRESA MENSUAL	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Gerente General	1	850.00	\$ 850	\$ 95	\$ 4	\$ 4	\$ 79	\$ 71	\$ 20	\$ 71	\$ 35	\$ 1,150	50%	\$ 575	\$ 6,902
Jefe Sucursales	1	500.00	\$ 500	\$ 56	\$ 3	\$ 3	\$ 47	\$ 42	\$ 20	\$ 42	\$ 21	\$ 685	50%	\$ 342	\$ 4,110
Asistente Contable	1	350.00	\$ 350	\$ 39	\$ 2	\$ 2	\$ 33	\$ 29	\$ 20	\$ 29	\$ 15	\$ 485	50%	\$ 243	\$ 2,913
Vendedores	4	380.00	\$ 1,520	\$ 169	\$ 8	\$ 8	\$ 142	\$ 127	\$ 80	\$ 127	\$ 63	\$ 2,101	50%	\$ 1,050	\$ 12,602
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>\$ 2,080</b>	<b>\$ 3,220</b>	<b>\$ 359</b>	<b>\$ 16</b>	<b>\$ 16</b>	<b>\$ 301</b>	<b>\$ 268</b>	<b>\$ 140</b>	<b>\$ 268</b>	<b>\$ 134</b>	<b>\$ 4,422</b>		<b>\$ 5,363</b>	<b>\$ 64,357</b>

## 6.4. DERECHO Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES

- **Derecho al dividendo:** El dividendo es la parte del beneficio que la sociedad decide repartir entre sus propietarios y constituye la rentabilidad ordinaria que tiene la empresa.
- **Derecho de participación en las juntas:** Los accionistas podrán participar de las reuniones de toma de decisiones importantes en la empresa.
- **Derecho de voto en las Juntas Generales de accionistas:** Para poder votar deberán acudir a todas las reuniones o hacerse representar debidamente en ellas. Los acuerdos se harán por mayoría de votos, aunque algunos casos exigen mayorías cualificadas.
- **Derecho de información:** Los accionistas tienen derecho a obtener información sobre la situación de la empresa. A partir de la convocatoria de la Junta, cualquier accionista podrá obtener de la sociedad -de forma inmediata y gratuita- las cuentas anuales y el informe de gestión, así como cualquier otro documento que haya de ser sometido a la aprobación de la misma. (Comision Nacional del Mercado de Valores, 2002)

## 6.5. EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

### 6.5.1. CONTADOR

Es la persona encargada de dar soporte al Gerente Financiero de la empresa, quien realiza el trabajo en la empresa por horas de forma particular. Esta persona será la encargada de realizar las siguientes funciones para la empresa:

- Conocer los ingresos y egresos del establecimiento

- Manejar en forma ordenada los pagos para empleados y proveedores.
- Se encarga del rol de pagos de los empleados.
- Manejar los pagos al seguro social de los empleados.
- Mantener en orden los contratos de cada uno de los empleados, según lo que estipula el Ministerio de Trabajo.

## Capítulo VII

# CRONOGRAMA GENERAL

Este capítulo está dedicado al estudio de las actividades necesarias para poner el negocio en marcha. Las fechas para cada actividad y su duración son plasmadas en un Diagrama de Gantt con el que se puede tener una idea de la continuidad de actividades para cumplir con los plazos establecidos. Este capítulo además presenta un análisis de riesgos e imprevistos durante cada etapa del establecimiento de la empresa.

### 7.1. ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

- **Elaboración del plan de negocio:** Análisis de la industria, investigación de mercado, plan de marketing, plan de operaciones y producción, equipo gerencial, riesgos e imprevistos análisis financiero, viabilidad del negocio y propuesta de negocio.
- **Búsqueda del local idóneo dentro del centro comercial**
- **Trámites y permisos legales:** Realizar contratos de arriendo, patentes y demás permisos legales para la apertura de la sucursal.
- **Adecuación e instalaciones:** Comprade muebles, vitrinas, espejos, equipo de cómputo y todo lo necesario para adecuar el establecimiento.
- **Contratación e instrucción al personal:** Reclutamiento del personal idóneo para el establecimiento que cumple el perfil que busca la empresa y posterior instrucción relacionada con la misión, visión, objetivos, valores, horarios de trabajo, beneficios, entre otros aspectos, con la finalidad de crear un ambiente laboral en donde el personal se sienta a gusto y brinde un servicio de excelencia.
- **Diseño de página web:** Acorde a la línea de negocio, cambios y mejoras para su puesta en marcha.

- **Campaña publicitaria en medios electrónicos:** Inicio de las actividades de promoción en medios electrónicos a través de redes sociales y la página web del establecimiento.
- **Planificación del evento de lanzamiento:** Coordinación de invitados, diseño de invitaciones, contratación de sillas, mesas y bocaditos, alquiler de equipos.
- **Evento de lanzamiento:** Bienvenida a los invitados, palabras a cargo del gerente, obsequios, etc.

## **7.2. DIAGRAMA DE GANTT**

Una vez identificadas las actividades necesarias para poner el negocio en marcha, se ha realizado un diagrama de Gantt en el cual se indica el tiempo previsto para cada actividad. (Ver Gráfico 7.1. en la página siguiente).

## **7.3. RIESGOS E IMPREVISTOS**

### **7.3.1. ACTIVIDADES CON RIEGOS DE EXPANSIÓN DEL TIEMPO PROGRAMADO**

- Plan de negocio.
- Permisos pertinentes para la apertura.
- Adecuación del establecimiento.
- Lanzamiento del servicio y campaña publicitaria.

Gráfico 7.1. DIAGRAMA DE GANTT

Actividad	2011																2012																							
	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Elaboración del plan de negocios	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																
Búsqueda del local idóneo dentro del centro comercial																	■	■	■	■	■	■	■	■																
Tramites y permisos legales																									■	■														
Adecuación e instalaciones.																													■	■										
Contratación e instrucción al personal																																	■	■						
Diseño de página web.																																	■	■						
Inicio de campaña publicitaria en medios electrónicos.																																	■	■	■	■				
Planificación del evento de lanzamiento																																	■	■	■	■				
Evento de lanzamiento.																																				■				

Elaborado por: Autora

Tabla 7.1. PLAN DE CONTINGENCIA

RIESGO	POSIBLES PROBLEMAS	PLAN CONTINGENCIA
Plan de negocio	Retraso en los tiempos	Contar con un cronograma que muestre los tiempos y que sirva para revisiones y ajustes semanales.
Plan financiero		
Propuesta de negocio		
Resumen Ejecutivo		
Revisión y entrega		
Permisos pertinentes para la apertura	Tiempo de entrega	Realizar el cronograma con mayores días de lo previsto para la obtención de los permisos.
Patente Municipal		
Permisos de Bomberos		
Adecuación del establecimiento	Retraso en los tiempos	Contratar personal que ayude en la adecuación del establecimiento
Lanzamiento del nuevo punto de venta, campaña publicitaria	Aumento en los costos presupuestados	Contar con un margen mayor al presupuestado

Elaborado por: Autora

## Capítulo VIII

### RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

En este capítulo se determinan los supuestos, riesgos críticos y problemas que se pueden encontrar en el plan de negocios de MEIKE.

**Tabla 8.1. CRITERIOS UTILIZADOS**

	<b>CRITERIOS</b>
Canal de distribución	Se usará un canal de distribución de nivel 1, que va del fabricante hacia el detallista y posteriormente a los consumidores.
Entrevista a expertos de la industria	Se realiza entrevista con expertos en la industria para conocer su opinión con respecto al mercado actual.
Grupo focal a clientes actuales	Se realiza un grupo focal con clientes del actual negocio para conocer fortalezas, debilidades y preferencias de los consumidores.
Encuestas	Se realizan encuestas para conocer la aceptación de los usuarios actuales y las sugerencias y preferencias de clientes potenciales.
Número de personas necesarias para el servicio en el establecimiento	Para el servicio se necesitarán dos personas en el cargo de vendedoras.
Localización geográfica del establecimiento.	Método cualitativo por medio de una evaluación en puntos, con el cual se califican los principales factores que afectan a la localización.
Táctica de ventas	Personal integral experto en atención al cliente.

Elaborado por: Autora

## 8.1. SUPUESTOS UTILIZADOS

La proyección de la empresa se realizará a precios constantes, a cinco años, en tres escenarios, con y sin financiamiento, en dólares americanos.

1. **Inversión Inicial:** USD 49.415,96 incluye capital de trabajo.
2. **Capital de trabajo:** USD 45.929,21 para cuatro meses de pago de servicios básicos, sueldos y gastos administrativos.
3. **Estructura de capital:** Conformada por deuda (49,41%) y capital propio (50.59%).
4. **Depreciación:** Calculada por el método de línea recta y obteniendo valor de salvamiento.
5. **Amortización del préstamo:** Monto de USD 24.415,96. Se realizará un crédito con la CFN a un plazo de cinco años, a una tasa anual del 9.33%, pagadero en cuotas mensuales.
6. **Amortización del diferido:** De acuerdo con las normas contables: a cinco años.
7. **Gastos:** Administrativos, publicidad, depreciación y amortización.
8. **Nómina:** Administrativa, mano de obra directa y mano de obra indirecta, proyectada a cinco años.
9. **Precios:** Se calculó con base en precios del establecimiento matriz, la competencia, la estructura de costos y demanda.
10. **Proyección de ventas:** tres escenarios; normal, optimista y pesimista. La base de la proyección de la nueva sucursal será de 4304 clientes potenciales, equivalente a USD 151.256, 97 de ventas del año 2009 del establecimiento actual.  
Para el escenario pesimista se toma como base un 6% de aumento entre los años 2008 y 2009. Para el escenario normal se toma como base el 9% que corresponde al promedio de los años 2009 y 2010. Para el escenario optimista se toma como base el 12% correspondiente a 2011, año de mayores ventas del actual negocio.

**11. Evaluación:** determinará si el plan de negocio es viable o no a través del cálculo de VAN, TIR en seis escenarios, junto con el punto de equilibrio y los índices financieros.

**Tabla 8.2. PROYECCIÓN DE VENTAS Y SUPUESTOS**

<b>VENTAS</b>					
<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Escenario normal</b>	4691	5114	5574	6075	6622
<b>Escenario optimista</b>	4820	5399	6047	6772	7585
<b>Escenario pesimista</b>	4562	4836	5126	5434	5760

Elaborado por: Autora

## **8.2. RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES**

### **8.2.1. AUMENTO DE PRECIOS DE PROVEEDORES**

Existe el riesgo de que con los constantes aranceles e impuestos que incrementa el gobierno, el costo de las materias primas se incremente, provocando a su vez, la elevación de precios de los proveedores. En este caso, se realizarán pedidos mayores que permitan aprovechar descuentos por volumen de ventas. Es posible almacenar esta mercadería ya que se cuenta con una bodega en la matriz principal que servirá para los dos establecimientos.

### **8.2.2. VENTAS SUPERIORES A LAS VENTAS PLANIFICADAS**

Si hay un aumento en la demanda se optará por contratar más personal de acuerdo a las exigencias de este incremento. Además, de ser necesario se abrirán nuevas sucursales.

### **8.2.3. VENTAS INFERIORES A LAS VENTAS PROYECTADAS**

Si la demanda disminuye, se aplicarán más promociones y tácticas de relanzamiento del servicio y se exigirá mayor desempeño a los vendedores en la atención al cliente.

## **Capítulo IX PLAN FINANCIERO**

En este capítulo se mostrará la proyección y evaluación financiera de la expansión al nuevo punto de venta de MEIKE.

### **9.1. INVERSIÓN INICIAL**

- La inversión inicial: activos fijos (USD 49.415,96), gastos pre-operacionales (USD 80,00). **Ver (Anexo No.18)**
- El capital de trabajo se calculó para cuatro meses, está representado por: servicios básicos, sueldos y salarios, gasto publicidad y promoción, Gastos administrativos, pago de intereses por préstamo, y compra de mercadería equivalente a USD 45.929,21. **(Ver Anexo No.19)**

### **9.2. FUENTES DE INGRESOS**

- Las principales fuentes de ingresos se generan por la venta de prendas de vestir para bebé, pañaleras y otros. La proyección de ingresos para los cinco años se puede ver en **(Anexo No.20)**

### **9.3. GASTOS Y COSTOS FIJOS**

- Los gastos fijos están representados por: nómina administrativa, servicios básicos, gastos de oficina y varios. **(Ver Anexo No.21, Anexo No.22)**
- Los costos fijos son todos aquellos que influyen en el costo de venta de cada uno de los servicios ofrecidos y en cada uno de los escenarios. **(Ver Anexo No.23)**

### **9.4. MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO**

El margen bruto del primer año en el escenario normal es de USD 103,154.87 y el margen neto es de USD 14.117,88. **Ver Anexo No.24)**

## 9.5. ESTADO DE RESULTADOS

- Se proyectó a cinco años en los tres escenarios, con y sin financiamiento. Se tomó como base la proyección de ventas para los ingresos y los costos ocasionados por las ventas. (**Ver Anexo No.25**)

## 9.6. BALANCE GENERAL

- Se proyectó al igual que el Estado de Resultados, a cinco años. En éste constan cuentas por cobrar, que se han determinado por el 10% de las ventas por política de la empresa y las cuentas por pagar a proveedores se determino el 30% de los costos. (**Ver Anexo No.26**)

## 9.7. ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

- Se proyectó a cinco años, en tres escenarios con y sin financiamiento. (**Ver Anexo No.27**)

## 9.8. PUNTO DE EQUILIBRIO

- Se ha calculado el punto de equilibrio del promedio de precio de venta y costos de todos los artículos; arroja una cantidad a vender aproximada de 6670 prendas que han de venderse para cubrir los costos y gastos invertidos. (**Ver Anexo No.28**)

## 9.9. ÍNDICES FINANCIEROS

- ✓ La prueba ácida, arrojó una capacidad de pago de USD5,03 por cada dólar de endeudamiento.
- ✓ La razón corriente, indica que hay USD 8,76 para poder cubrir posibles inversiones u obligaciones que se pagarían a corto plazo.
- ✓ El ROA, ROE y ROI arrojaron indicadores de 0,18; 0,39; y 0,74 respectivamente.

Tabla 9.1. ÍNDICES FINANCIEROS

INDICES FINANCIEROS				
<b>LIQUIDEZ</b>				
<b>Razón Corriente =</b>	$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	=	<b>Anio 1</b> $\frac{\$ 33,790.71}{\$ 3,859.48}$	= <b>\$ 8.76</b>
<b>Prueba Ácida=</b>	$\frac{\text{Activos corrientes - Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	=	$\frac{\$ 19,401.37}{\$ 3,859.48}$	= <b>\$ 5.03</b>
<b>RENTABILIDAD</b>				
<b>ROI=</b>	$\frac{\text{Rendimiento}}{\text{Valor promedio invertido}}$	=	$\frac{\$ 9,000.15}{\$ 49,415.96}$	= <b>\$ 0.18</b>
<b>ROA=</b>	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Activos totales promedio}}$	=	$\frac{\$ 14,117.88}{\$ 36,503.95}$	= <b>\$ 0.39</b>
<b>ROE=</b>	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio promedio}}$	=	$\frac{\$ 9,000.15}{\$ 12,087.99}$	= <b>\$ 0.74</b>
<b>DESEMPEÑO</b>				
<b>Rotación de las CxC =</b>	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Promedio CxC}}$	=	$\frac{\$ 151,119.36}{\$ 15,111.94}$	= <b>10</b>
<b>Rotación CxC días =</b>	$\frac{360}{\text{Rotación de CxC}}$	=	$\frac{\$ 360.00}{\$ 10.00}$	= <b>36</b>

Elaborado por: Autora

## **Capítulo X**

### **PROPUESTA DE NEGOCIO**

La propuesta de negocio consiste en la expansión de MEIKEa un nuevo punto de venta. Se trata de un establecimiento dedicado a la comercialización de prendas infantiles ubicado en el Centro Comercial Aeropuerto en la ciudad de Quito que atiende las necesidades de madres y personas que se encuentran en su entorno social, que buscan prendas de calidad, variedad y precios con una atención adecuada al cliente.

Los factores que incentivaron a la autora para realizar este plan de negocios fueron de abrir un nuevo punto de venta fueron: contar con el respaldo del actual establecimiento, conocer el manejo del comercio de prendas infantiles, y, la rentabilidad del negocio percibida durante varios años.

La propuesta busca mejorar las actividades del presente de negocio y en base a ello, estructurar estrategias específicas para incrementar el volumen de ventas y su recordación de marca en el mercado –tanto para la matriz como para la sucursal.

Después de haber realizado el análisis financiero para la expansión del punto de venta, se concluye que el negocio es atractivo.

En este capítulo se mostrará el financiamiento deseado dentro de la empresa, así como el uso de cada uno de los fondos para la implementación del plan de negocios.

#### **11.1. FINANCIAMIENTO DESEADO**

La inversión requerida es de USD 49.415,96 que se distribuye en gastos pre-operacionales, activos fijos y capital de trabajo.

Según muestran los flujos de efectivo proyectados en los tres escenarios, desde el primer año se percibe utilidad de USD 9.000,15.

En base a estos datos y considerando la aportación de las socias A (60%) y B(40%) por un monto de USD 25.000,00 se requiere buscar financiamiento bancario por USD 24.415,96.

## **11.2. ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA**

La estructura del capital, de acuerdo con el financiamiento, está dividida en deuda, por USD 24.415,96 y capital propio, USD 25.000.

## **11.3. USO DE FONDOS**

Como se mencionó con anterioridad, los fondos estarán conformados por cuatro parámetros fundamentales: gastos pre-operacionales, gastos amortizables, activos fijos y capital de trabajo.

## **11.4. GASTOS PRE OPERACIONALES**

Como gastos pre-operacionales figura la instalación en el nuevo local comercial, cuyo costo es de USD 80,00

### **11.4.1. ACTIVOS FIJOS**

El activo fijo es aquel que hace parte de la propiedad de la empresa y se componen de elementos que ayudarán a equipar el nuevo punto de venta del negocio:

Tabla 10.1. ACTIVOS FIJOS

Presupuesto de inversiones		
Descripción de la Inversión	Presupuesto \$ USD	Total \$ USD
<b>Equipos de computación</b>		
Computadora de escritorio	\$ 680.00	\$ 680.00
-	\$ -	\$ -
Caja Registradora	\$ 455.60	\$ 455.60
<b>Total equipos de computación</b>		<b>\$ 1,135.60</b>
<b>Muebles y enseres</b>		
Muebles 10 x 2.40	\$ 240.00	\$ 240.00
Sillas y mueble descanso	\$ 600.00	\$ 600.00
Exhibidores	\$ 240.00	\$ 240.00
0	\$ -	\$ -
Iluminación y gymsum doble pared	\$ 240.00	\$ 240.00
<b>Total muebles y enseres</b>		<b>\$ 1,320.00</b>
<b>Equipos eléctricos</b>		
Camara de seguridad	\$ 200.00	\$ 200.00
Datafast	\$ 300.00	\$ 300.00
Teléfono	\$ 451.15	\$ 451.15
<b>Total equipos eléctricos</b>		<b>\$ 951.15</b>
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>		<b>\$ 3,406.75</b>

Elaborado por: Autora

#### 11.4.2. CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo son aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar.(Gerencie, 2011)

Para el capital de trabajo se tomaron en cuenta cuatro meses de funcionamiento y dentro de éstos: servicios básicos USD 113,99 sueldos y salarios USD 5,363.05, gasto de publicidad y promoción USD 799,91 pago de intereses por préstamo USD 213,31.

Tabla 10.2. CAPITAL DE TRABAJO

Capital de trabajo	
Servicios básicos	\$ 113.99
Sueldos y salarios	\$ 5,363.05
Gasto publicidad y promoción	\$ 799.91
Gastos condominio	\$ 800.00
Gastos administrativos	\$ 195.00
Mercaderia	\$ 3,997.04
Pago de interese por prestamo	\$ 213.31
<b>Total gastos mensuales</b>	<b>\$ 11,482.30</b>
<b>No. de meses</b>	<b>4.00</b>
<b>Capital de trabajo</b>	<b>\$ 45,929.21</b>

Elaborado por: Autora



## **Capítulo XI**

# **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **11.1. CONCLUSIONES**

- El negocio actual se encuentra en una industria fragmentada en la cual existe un gran número de competidores. Solamente en la provincia de Pichincha se encuentran inscritos en el INEC 55 155 establecimientos dedicados a esta actividad. La industria se ha mantenido en crecimiento; en 2011 generó ventas superiores al 10% respecto al año 2010.
- El análisis de la industria, por medio de la evaluación de Porter, permitió conocer el estado actual frente a competidores, proveedores, clientes y sustitutos del negocio, para plantear objetivos que permitan diferenciar al negocio de la competencia.
- El Análisis FODA toma en cuenta fortalezas y debilidades del negocio actual, lo que permitió conocer los puntos débiles y posibles mejoras para aplicar en el establecimiento actual y a la matriz.
- La investigación de mercados tomó criterios de expertos en la industria que aportaron con información del mercado y estrategias de posicionamiento para el nuevo punto de venta. Estos criterios permitieron conocer los actuales requerimientos de los clientes potenciales y la importancia de brindar un producto no sólo de calidad sino también, cuyos precios sean competitivos y se otorgue valor al servicio al cliente.
- Se reunió a un grupo de clientes actuales para participar en una sesión focal. Mediante ésta, se conoció la gran aceptación por las prendas del actual establecimiento y sus requerimientos por conocer sobre nueva mercadería del establecimiento y promociones.
- Se determinó que el mercado objetivo son madres de 24 a 39 años de edad, con niños menores a 5 años, con capacidad económica media y alta de la ciudad de Quito. Con ello, se calculó una muestra de 371

encuestas las mismas que fueron realizadas por clientes potenciales en las afueras de centros comerciales y oficinas privadas y clientes del actual establecimiento. De los resultados obtenidos en las encuestas se destaca que el 52% de los encuestados destinan aproximadamente de USD50 a USD 100 mensualmente para la compra de prendas de bebé y visitan almacenes de este tipo de manera mensual, lo cual es beneficioso para el presente plan de negocios.

- Adicionalmente, los clientes actuales aseguraron gastar en promedio en el establecimiento la misma cantidad mensualmente y visitan la tienda semanalmente ya sea por una necesidad personal o por compromisos sociales.
- Estos resultados hacen pensar que es un proyecto viable porque al contar con varios años en el mercado el establecimiento actual tiene clientes que conocen de su trayectoria y les agrada realizar sus compras, lo que contribuye a la rentabilidad al negocio.
- La mayor parte de los encuestados realizan sus compras dentro de centros comerciales en Quito. Se realizó un análisis de localización geográfica en base a ciertas variables que determinaron al Centro comercial El Bosque como el lugar idóneo para la expansión.
- Se conoció que las personas prefieren prendas modernas principalmente de calidad de punto y térmicas debido a los constantes cambios de temperatura de la ciudad.
- Por medio del plan de marketing se desarrolló una estrategia de posicionamiento por atributos, en la cual se resalta la calidad de las prendas, variedad de diseños, tallas, precios y sobretodo la atención al cliente. Los principales medios para la promoción se los determinó con base en los criterios recopilados en la investigación de mercados en el cual las estrategias en línea y el uso de medios tradicionales como cupones de descuento y revistas serán las utilizadas para la promoción del negocio.
- Para mejorar el posicionamiento de la marca se realizará un evento de lanzamiento y se estima un presupuesto de marketing de

USD9,598.97 para el primero año, que permita generar recordación de marca a los clientes.

- La estructura organizacional descentralizada permite que el trabajo en equipo sea una de las claves del éxito que permite a la empresa desarrollarse de mejor manera en el mercado.
- La organización de las actividades para la puesta en marcha del negocio permite que se estimen tiempos y se pueda tener un plan de contingencia en caso de problemas dentro del negocio.
- Se puede incrementar la cartera de clientes de acuerdo a los datos obtenidos en las encuestas siempre que se estimule por medio de promociones y acciones de marketing ofreciendo mayor variedad de prendas infantiles.
- La proyección de ventas realizada en base a datos del negocio actual permitió tener un análisis financiero más real del negocio y se determinaron ventas mensuales de USD 151.119,36; con un VAN positivo de USD6.113,58 y una TIR del 19%.
- La inversión requerida es de USD 49.415,96 de los cuales se realiza una aportación de las socias por un monto de USD 25.000,00 lo restante se busca financiamiento bancario por USD 24.415,96. Según muestran los flujos de efectivo proyectados en los tres escenarios, a partir del primer año de funcionamiento se obtiene utilidad, ya realizados los pagos y gastos correspondientes.
- En base a todo el análisis realizado durante la realización del plan de negocios, se concluye que el negocio es atractivo ya que se cuenta con experiencia en el mercado de prendas infantiles, se conocen los gustos y preferencias de los clientes potenciales, se manejan precios aceptados por el mercado y genera rentabilidad a sus accionistas.

## 11.2. RECOMENDACIONES

- Se debe tomar en cuenta que los clientes potenciales y actuales tienen preferencia por prendas de punto o térmicas de modelos modernos, es por ello que el establecimiento debe mantenerse en constante innovación de modelos y estilos para los infantes.
- La estrategia de posicionamiento en el plan de marketing debe ser agresiva y resaltar la calidad, precio y atención al cliente que para poder enfrentar las amenazas de la competencia y se asegure el desarrollo del negocio.
- La base principal para la ejecución adecuada del presente plan serán los productos ya que, de acuerdo con la entrevista a expertos, los clientes no visitarían la tienda si factores como la calidad, el servicio y precios no cumplen con sus expectativas; de igual forma este aspecto, se evidenció en los resultados de las encuestas al encontrar que estas tres variables son los principales motivos de la repetición de compras dentro del establecimiento actual.
- Es importante ejecutar el plan de marketing ya que la promoción será una de las bases para generar posicionamiento a la marca y atraer a nuevos clientes.
- Se debe recordar que no sólo las madres del mercado objetivo son los clientes potenciales sino también personas en general que buscan comprar prendas infantiles por compromisos sociales de acuerdo a la encuesta un 32% de los clientes actuales; es por ello que se recomienda realizar promociones enfocadas también en ellos.
- Se debe revisar constantemente las actividades para la puesta en marcha y en caso de existir retrasos o demoras en alguna actividad determinar la resolución de los problemas presentados y continuar con la ejecución.
- Por las conclusiones y resultados a los que se ha llegado luego de la realización de este plan de negocios, se recomienda su implementación según el cronograma realizado.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alonso, Gustavo (2008): Marketing de servicios reinterpretando la cadena de valor. 2da Edición. Palermo Business Review No. 2. Argentina.
2. Balcázar, Patricia (2005): Investigación Cualitativa 1era Edición. Editorial Universidad autónoma del estado de México. México.
3. Bohlander, George; Snell, Scott (2008): Administración de recursos humanos. 14ª. Edición. Editorial Cengagelearning. México.
4. Domínguez Alejandro (2010): Métricas del Marketing 2da. Edición. Editorial Esic. Madrid.
5. Fisher, Laura; Espejo, Jorge (2004): Mercadotecnia. 2da Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
6. Horngren T., Charles; Sundem, Gary L.; Eliot, John A. (2000): Introducción a la contabilidad financiera. 7ma Edición. Editorial Pearson. México.
7. Juan Vigaray, Maria Dolores de (2005): Comercialización y Retailing. 1ra Edición. Editorial Pearson. Madrid.
8. Kotler, Philip; Lanekeller, Kevin (2006): Dirección de Marketing 11a Edición. Editorial Pearson. México.
9. Lovelock, Christopher (2009): Marketing de Servicios. Posicionamiento del servicio en mercados competitivos. 2da Edición. Editorial Pearson. México.
10. Malhotra, Naresh (2004): Investigación de mercados un enfoque aplicado 4ta Edición. Editorial Pearson. México.
11. Muñoz Negron, David (2009): Administración de operaciones. 1ra Edición. Editorial Cengagelearning. México
12. Planellas, Marcel; Olle, Monserrat; Mur, Ignacio (1997): El plan de empresa. 1ra Edición. Editorial Boixareu. Barcelona.
13. Porter, Michael (2009): Ser competitivo 11ª Edición. Editorial Deus. Barcelona

14. Rubio Navarro, Elena (2007): El vendedor excelente. 2da Edición. Editorial Paidós. Barcelona.
15. Sellers Rubio, Ricardo (2006): Dirección de Marketing teoría y práctica 4ta Edición. Editorial Club Universitario. Alicante.
16. Vértice (2008): Distribución comercial. 2da. Edición. Editorial Vértice. España.
17. Viocencio Brambila, Hector (2002): Economía para la toma de decisiones. 2da Edición. Editorial Thomson. México.
18. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010) Censo de población y vivienda. [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec) Accedido: 10 Noviembre de 2010
19. Supermaxi (2009). Quienes somos. <http://www.supermaxi.com/portal/web/cfavorita/en-cifras-megamaxi>. Accedido: 2 Octubre de 2011
20. Servicio de rentas internas (2011). Salida de divisas. [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec) Accedido: 15 Septiembre de 2011
21. Superintendencia de Compañías (2011). Compañía de responsabilidad limitada. [www.supercias.gov.ec/.../instructivo\\_soc.pdf](http://www.supercias.gov.ec/.../instructivo_soc.pdf) Accedido: 1 de Enero de 2011
22. Diario hoy (2005). La ropa de marca se impone. Sección B. Página 5. 1 de Septiembre de 2011
23. Anónimo, Diario El Comercio (2011). El crecimiento económico del país dispara los niveles de consumo, Sección: Economía Ecuador, Página. 8. 7 de Octubre de 2011
24. Juan Pérez, Revista Lideres (2011). Las 10 empresas más respetadas en Ecuador-Corporación Favorita C.A. 22 de Febrero de 2011

## **ANEXOS**

**Anexo No. 1 FODA (DIAGNOSTICO DE LA MATRIZ PRINCIPAL)**

VARIABLES A TENER EN CUENTA EN EL DIAGNOSTICO		
ÁREA		ESTADO
ADMINISTRATIVA	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	■
	MISIÓN	■
	VISIÓN	■
	PROPÓSITOS	■
	VALORES	■
	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	■
TALENTO HUMANO	POLÍTICAS DEL ÁREA	■
CULTURA ORGANIZACIONAL	SELECCIÓN	■
	CONTRATACIÓN	■
ORGANIZACIONAL	CRITERIOS DE SELECCIÓN	■
	FORMA DE REMUNERACIÓN	■
	PERFIL DEL EQUIPO DIRECTIVO	■
	DEFINICIÓN DE PERFILES DE CARGOS	■
	MANUAL DE FUNCIONES	■
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	■
	PLANEACIÓN	■
	DELEGACIÓN	■
	AUTORIDAD	■
	CANALES DE COMUNICACIÓN	■
	RELACIONES LABORALES	■
	ESTABILIDAD LABORAL	■
	CAPACITACIÓN	■
	MOTIVACIÓN	■
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	■	
CONTABLE FINANCIERA	INDICADORES DE GESTIÓN	■
	POLÍTICAS DEL ÁREA	■
FINANCIERA	SISTEMA DE COSTOS	■
	PUNTO DE EQUILIBRIO	■
	ORGANIZACIÓN DEL DINERO	■
	CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	■
	CAPITAL DE TRABAJO	■
	RAZÓN CORRIENTE	■
	SOLIDEZ	■

VARIABLES A TENER EN CUENTA EN EL DIAGNOSTICO			
ÁREA		ESTADO	
	PRUEBAÁCIDA		
<b>CONTABLE</b>	DÍAS DE CARTERA		
<b>FINANCIERA</b>	DÍAS DE INVENTARIO		
	ENDEUDAMIENTO TOTAL		
	MARGENOPERACIONAL DE UTILIDAD		
	MARGENNETO DE UTILIDAD		
	RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL		
	RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO		
<b>PRODUCCIÓN</b>	POLÍTICAS DEL ÁREA		
	PLANEACIÓNESTRATÉGICA		
	CONTROL CALIDAD		
	DISTRIBUCIÓN DE ÁREA DE TRABAJO		
	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN		
	INVERSIÓNTECNOLÓGICA		
	PROVEEDORES		
	CALIFICACIÓN DEL PERSONAL		
	FLEXIBILIDAD		
<b>COMERCIAL</b>	POLÍTICAS DEL ÁREA		
<b>MERCADEO</b>	PLANEACIÓNESTRATÉGICA		
<b>VENTAS</b>	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS		
	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO		
	EMPAQUE		
	PRECIO		
	SERVICIO AL CLIENTE		
	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO		
	PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN		
	CONOCIMIENTO DE COMPETENCIA		
	ÍNDICES DE GESTIÓN		
	MERCADEOINTERNACIONAL		
	REGISTROMARCARIO		
<b>CÓDIGO DE COLORES</b>			
	VARIABLE CRÍTICA, REQUIERE AJUSTES URGENTES	30	50%
	VARIABLE QUEREQUIERE AJUSTES	13	22%
	VARIABLE ACEPTABLE ( FORTALEZA )	17	28%

## **Anexo No. 2 GUÍA GRUPO FOCAL**

Se realizó un Grupo Focal grabado en video a personas entre los 25 y 58 años que conocen el funcionamiento de MEIKE y son clientes frecuentes del establecimiento. El objetivo es determinar información referente al servicio que se ofrece en el establecimiento y los gustos y preferencias de los clientes. El tiempo de duración fue de 30 a 45 minutos, aproximadamente.

1. ¿Quién influye en la decisión de compra de prendas infantiles en su familia?
2. ¿Qué lugares visita para la compra de prendas de infantiles?
3. ¿Qué opina de la calidad de los productos?
4. ¿Ha podido encontrar todas las prendas que necesita en el establecimiento?
5. ¿Qué factores han creado una actitud negativa en usted en su visita a la tienda?
6. ¿Le gustaría encontrar una sucursal de MEIKE?
7. ¿Qué tipo de prendas usted adquiere en MEIKE?
8. Al hablar de calidad y diseños ¿qué busca usted en una prenda para el niño?
9. ¿Cómo calificaría usted al servicio en la tienda?
10. Además de adquirir prendas infantiles para sus hijos ¿cuál es otra de las razones por las que visitan el establecimiento?
11. ¿Mediante qué medios de promoción les gustaría recibir promociones?
12. ¿En qué centro comercial de Quito les gustaría encontrar a MEIKE?

## **Anexo No. 3 CUESTIONARIO ENTREVISTA A EXPERTOS**

### **MERCADO**

- Según su criterio, ¿cuál ha sido la evolución del negocio de comercialización de prendas de bebé en los últimos años?
- ¿El mercado ha crecido, ha disminuido o se ha mantenido estable?
- ¿Quiénes son los principales competidores?
- ¿Cree que el mercado se encuentra saturado o existen nichos de mercado sin atender?
- ¿Qué tipo de prendas son las más vendidas en su negocio?
- ¿Cuáles son las preferencias del segmento al que se dirige?
- ¿Qué cambios ha notado usted frente a los clientes en la decisión de compra?
- ¿Cómo se posiciona la marca en el mercado?
- ¿Qué acciones se toman para la promoción de los productos?
- ¿Qué amenazas cree que enfrenta este tipo de servicio?

### **MARKETING**

- ¿Qué factores se deben tomar en cuenta en el momento de posicionar una marca?
- ¿Qué tipo de promociones nos podría recomendar para la apertura de la sucursal?
- ¿Qué tipo de medios publicitarios se pueden usar para captar más clientes?
- ¿Cuál es el perfil de los vendedores se debe contratar en el nuevo punto de venta?
- ¿Influye el servicio en la compra?
- ¿Puede, el servicio al cliente, ser un diferenciador entre la competencia?
- ¿Influye la ubicación del negocio en las ventas?

- ¿Cómo lograr que los clientes sean fieles a la marca?
- ¿Qué tan importante es el precio al momento de elegir una prenda?
- ¿Qué tan importante es el ambiente físico del establecimiento para la compra?
- ¿Qué tan importante es hacer publicidad y promociones?  
¿Porqué?

## Anexo No. 4 MERCADO OBJETIVO



**CENSO DE POBLACION Y VIVIENDA 2010**  
Por que cada hecho de tu vida cuenta... Ecuador cuenta con el INEC



ANÁLISIS DE DATOS CENSALES

ESTADÍSTICAS BÁSICAS

- FRECUENCIAS
- PROMEDIOS
- CRUCE DE VARIABLES
  - De Vivienda
  - De Hogar
  - De Población
  - De Emigrantes
  - Cruce Múltiple
- LISTA DE VARIABLES

VIVIENDA.UR=1

Área Geográfica

SelecciónPROVIN\_17.sel

Crosstab

de Edad

por Sexo

AREA # 1701

QUITO

Edad

Sexo

	Hombre	Mujer	Total
0	0.79	0.78	1.57
1	0.96	0.89	1.86
2	0.92	0.88	1.80
3	0.92	0.89	1.82
4	0.90	0.89	1.79
5	0.88	0.85	1.72

**CENSO DE POBLACION Y VIVIENDA 2010**  
cada hecho de tu vida cuenta... Ecuador cuenta con el INEC



null

CEPAL/CELADE Redatam+SP 3/5/2012

Base de datos

Ecuador::Censo de Población y Vivienda 2010

Área Geográfica

SelecciónPROVIN\_17.sel

Crosstab

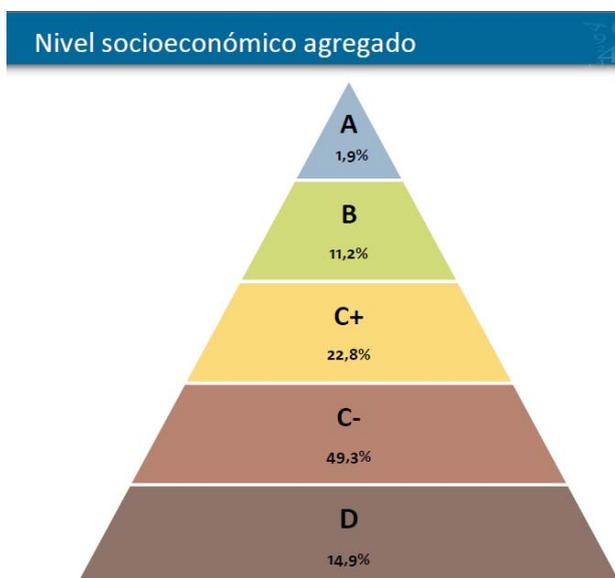
de Total de hijos e hijas nacidos vivos tenidos

por Grupos de edad

Total de hijos e hijas nacidos vivos tenidos Grupos de edad

	De 10 a 14 años	De 15 a 19 años	De 20 a 24 años	De 25 a 29 años	De 30 a 34 años	De 35 a 39 años	De 40 a 44 años	De 45 a 49 años	De 50 a 54 años	De 55 a 59 años	De 60 a 64 años	De 65 a 69 años	De 70 a 74 años	De 75 a 79 años	De 80 a 84 años	De 85 a 89 años	De 90 a 94 años	De 95 a 99 años	De 100 años y más
Ninguno	67,831	99,690	63,879	36,904	19,090	11,084	7,704	6,583	5,202	4,146	3,562	3,072	2,231	1,520	1,196	605	282	71	34
1	261	13,269	37,085	34,678	23,484	14,332	9,814	8,059	5,987	4,159	3,060	2,122	1,461	924	707	353	172	60	16
2	57	1,884	15,723	30,634	34,481	31,003	24,337	20,323	13,862	9,443	6,015	3,814	2,075	1,255	865	456	214	64	16
3	-	203	3,531	11,823	18,177	21,410	20,431	19,672	15,178	12,017	7,982	4,978	2,641	1,532	1,037	509	242	69	20

## Anexo No. 5 ESTRATOS SOCIALES EN PICHINCHA



### Nivel A

En el estrato A se encuentra el 1,9% de la población investigada.

#### Hábitos de consumo

- Los miembros de los hogares de estrato alto compran la mayor parte de su vestimenta en centros comerciales.

### Nivel B

B es el segundo estrato y representa el 11,2% de la población investigada.

#### Hábitos de consumo

- Las personas de estos hogares compran la mayor parte de la vestimenta en centros comerciales.

### Nivel C+

El estrato C+ representa el 22,8% de la población investigada.

#### Hábitos de consumo

- El 38% de los hogares compran la mayor parte de la vestimenta en centros comerciales.

([www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec))

## Anexo No. 6FORMATO ENCUESTAS 1 Y 2

### ENCUESTA 1

Las siguientes diez preguntas forman parte de una investigación de mercados para una asignatura de la carrera de Ingeniería en Marketing de la *Universidad de las Américas*

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial. Duración: 3 minutos

1. ¿Por qué motivo usted compra prendas infantiles?

- Regalo
- Compromisos (bautizos, cumpleaños, etc.)
- Necesidad personal (hijos)
- Otros, cual.....

2. ¿Cada qué tiempo usted compra prendas de bebé?

- Semanalmente
- Mensualmente
- Trimestralmente
- Anualmente
- Otros, cuando.....

3. Cuánto es su consumo promedio mensual para la compra de prendas de vestir?

- De USD 50 a USD 100
- De USD 101 a USD150
- De USD 151 a USD200
- De USD 300 en adelante

4. ¿Cuanto esta dispuesto a pagar por un terno de punto de bebé?

- USDMenos de 20
- De USD21 a USD30
- De USD31 a USD 40
- Mas de 41

5. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un conjunto de bebé térmico?

- USDMenos de 25
- De USD26 a USD30

8. ¿Qué tipo de prendas de bebé usted prefiere?

- Modelos modernos (punto)



- Modelos tradicionales (lana)



- De térmica/abrigada calidad



9. Quien influye en la decisión de compra de prendas de bebé?

- Madre
- Padre
- Abuelos

- De USD31 a USD 40
- Mas de 41

6. **¿Si la prenda fuera de marca, estaría dispuesto a pagar más por la prenda?**

- Si
- No

7. **¿Mediante que medios le gustaría recibir promociones de prendas de vestir de bebé?**

- Revista
- Cupones de descuento entregados en el establecimiento
- Internet/redes sociales/página web
- Radio
- Otros

- Hermanos
- Amigos
- Ninguno

10. **Que lugares usted visita a la hora de comprar prendas de bebé?**

- Establecimientos en avenidas concurridas
- Centros Comerciales de Quito
- Ferias Textiles
- Fuera del país
- Otros

**Edad:**

- De 20 a 24años
- De 25 años a 29años
- De 30 años a 35años
- De 36 años 40 años
- De 41 años en adelante.

**Sexo:**

- F
- M

• **Nombre y Apellido:**

.....

• **Teléfono:**

.....

• **CorreoElectrónico:**

.....

## ENCUESTA 2

Las siguientes diez preguntas forman parte de una investigación de mercados para una asignatura de la carrera de Ingeniería en Marketing de la *Universidad de las Américas*

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial. Duración: 3 minutos

11. ¿Por qué motivo usted compra prendas infantiles en MEIKE?

- Regalo
- Compromisos (bautizos, cumpleaños, etc.)
- Necesidad personal (hijos)
- Otros, cual.....

12. ¿Cada qué tiempo usted compra prendas de bebé en MEIKE?

- Semanalmente
- Mensualmente
- Trimestralmente
- Anualmente
- Otros, cuando.....

13. ¿Cuánto es su consumo promedio mensual en MEIKE?

- De USD 50 a USD 100
- De USD 101 a USD150
- De USD 151 a USD200
- De USD 300 en adelante

14. ¿Mediante que medios le gustaría recibir promociones de prendas de vestir de bebé?

- Revista
- Cupones de descuento entregados en el establecimiento
- Internet/redes sociales/página web
- Radio
- Otros

15. ¿Como calificaría usted la atención y servicio en MEIKE?

- Excelente

17. ¿Qué tipo de prendas de bebé usted compra en MEIKE?

- Modelos modernos (punto)



- Modelos tradicionales (lana)



- De calidad térmica/abrigada



18. ¿Quién influye en la decisión de compra de prendas de bebé en MEIKE?

- Madre
- Padre
- Abuelos
- Hermanos
- Amigos
- Ninguno

19. ¿Cuál es la principal razón por la cual usted

- Muy buena
- Regular
- Mala

16. Le gustaría encontrar una nueva sucursal del establecimiento actual?

- SI
- NO

**regresa al establecimiento?**

- Calidad de las prendas
- Precio de las prendas
- Servicio al cliente
- Medios de pago

20. En que centro comercial del norte de Quito, le gustaría encontrarnos?

- Centro comercial El Jardín
- Centro Comercial El Bosque
- Centro comercial Quicentro
- Granados Outlet
- Centro comercial el Condado
- Centro comercial Inaquito (CCI)
- Otros;

**Edad:**

- De 20 a 24años
- De 25 años a 29años
- De 30 años a 35años
- De 36 años 40 años
- De 41 años en adelante.

**Sexo:**

- F
- M

• **Nombre y Apellido:**

.....

• **Teléfono:**

.....

• **CorreoElectrónico:**

.....

## Anexo No. 7 RESULTADOS ENCUESTA 1

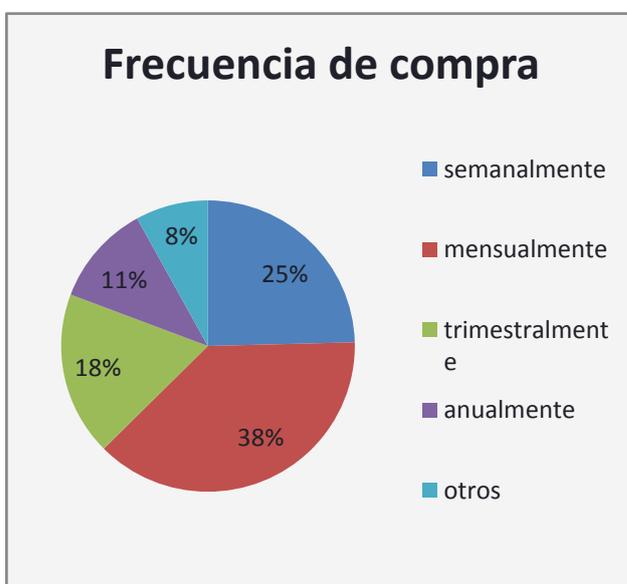
¿Por qué motivo usted compra prendas infantiles?

REGALO	39
COMPROMISOS	51
NECESIDAD PERSONAL	78
OTROS	18



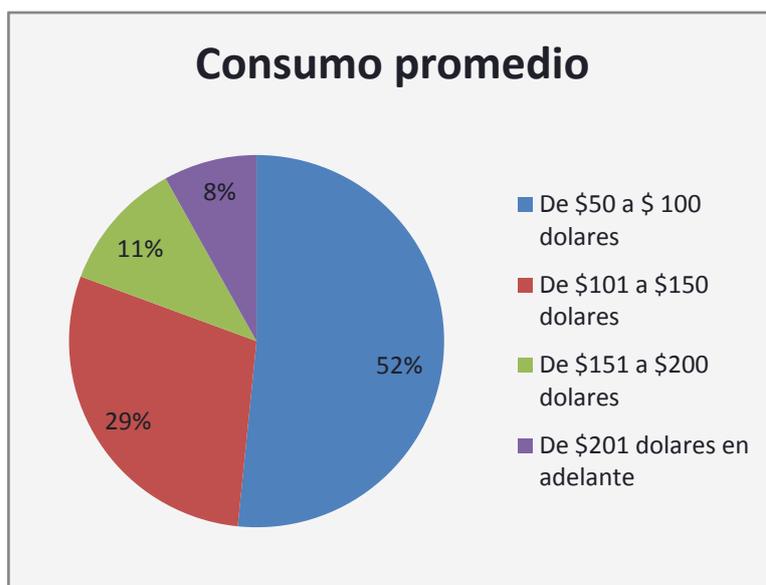
¿Cada qué tiempo usted compra prendas de bebé?

semanalmente	46
mensualmente	71
trimestralmente	34
anualmente	21
otros	15



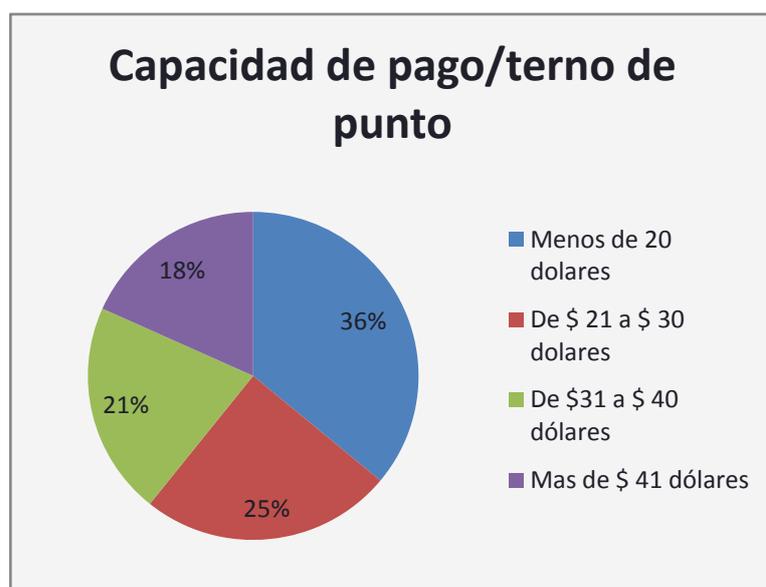
### Cuánto es su consumo promedio mensual para la compra de prendas de vestir?

De USD50 a USD 100	96
De USD101 a USD150	54
De USD151 a USD200	21
De USD201 en adelante	15



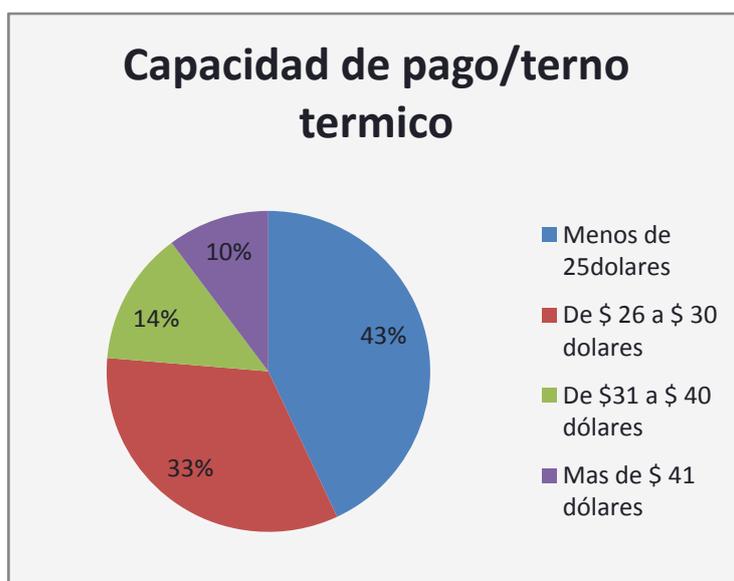
### ¿Cuanto esta dispuesto a pagar por un terno de punto de bebé?

Menos de 20	67
De USD 21 a USD 30	46
De USD31 a USD 40	39
Mas de USD 41	34



**¿Cuánto está dispuesto a pagar por un conjunto de bebé térmico?**

Menos de 25	80
De USD 26 a USD 30	62
De USD31 a USD 40	25
Mas de USD 41	19



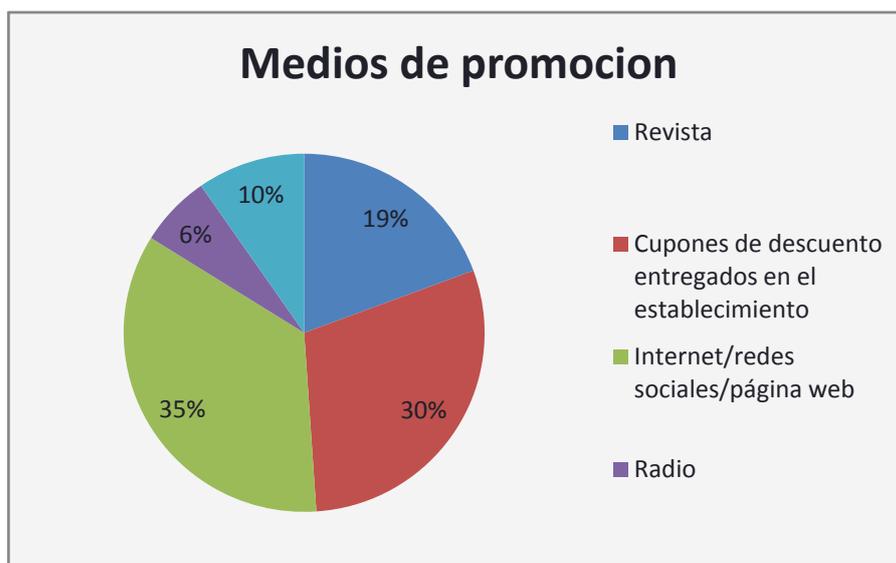
**Si la prenda fuera de marca, estaría dispuesto a pagar más por la prenda?**

SI	101
NO	85



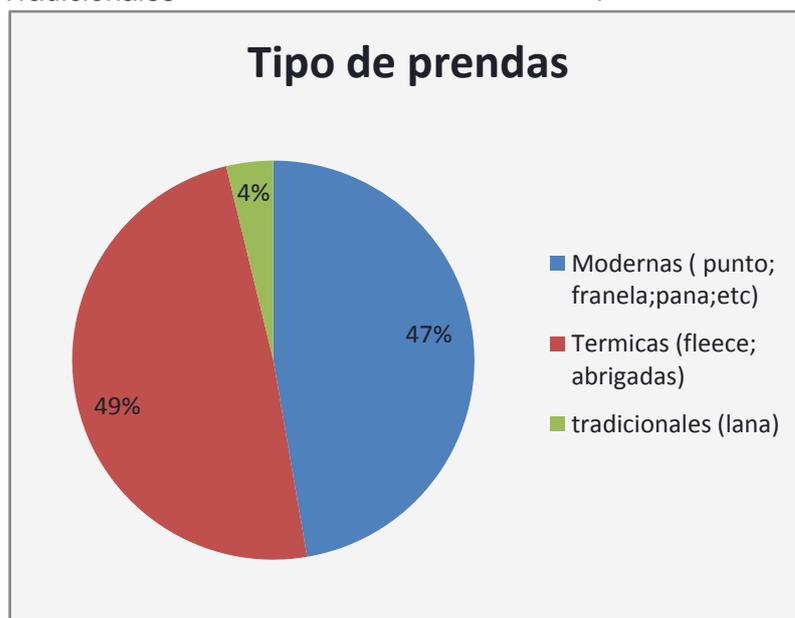
**¿Mediante que medios le gustaría recibir promociones de prendas de vestir de bebé?**

Revista	36
Cupones de descuento entregados en el establecimiento	55
Internet/redes sociales/página web	65
Radio	12
Otros	18



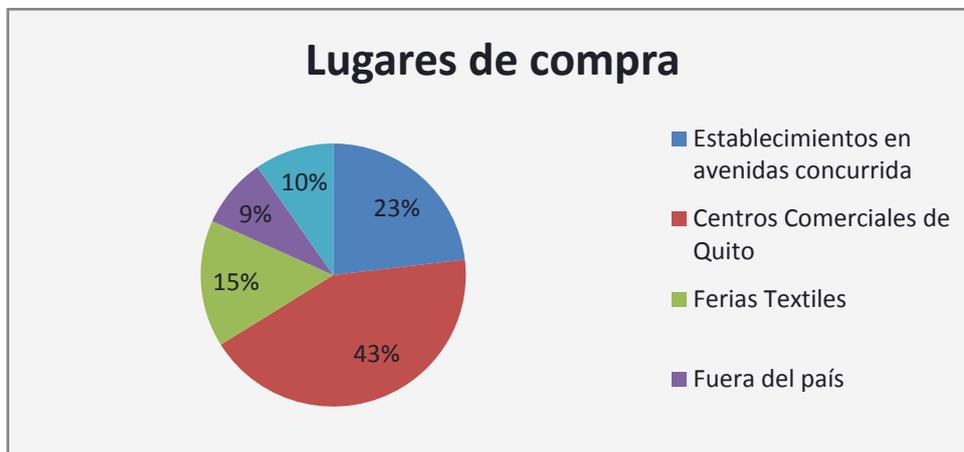
**¿Qué tipo de prendas de bebé usted prefiere?**

Modernas (Punto)	88
Térmicas	91
Tradicionales	7



### Que lugares usted visita a la hora de comprar prendas de bebé?

Establecimientos en avenidas concurridas	43
Centros Comercial de Quito	80
Ferias textiles	29
Fuera del país	16
Otros	18



### Quien influye en la decisión de compra de prendas de bebé?

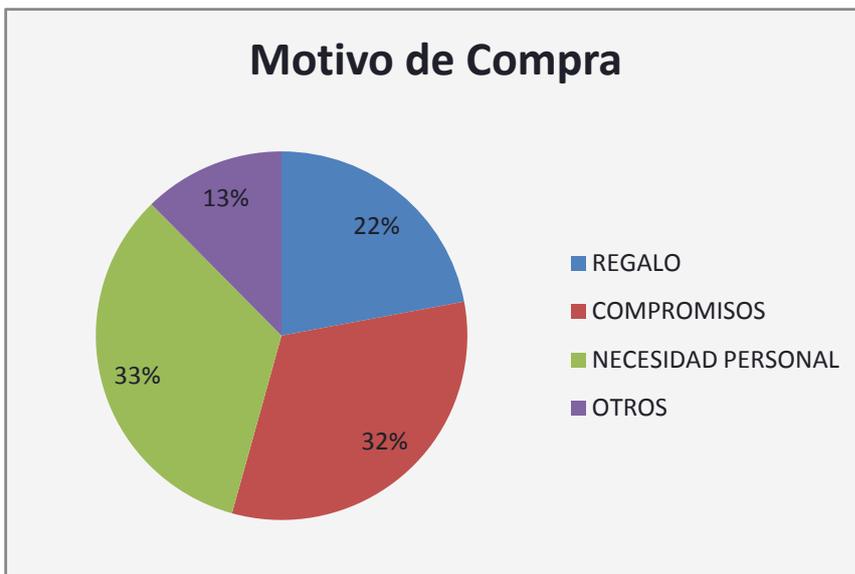
Madre	88
Padre	52
Abuelos	12
Hermanos	12
Amigos	3
Ninguno	19



TA 2

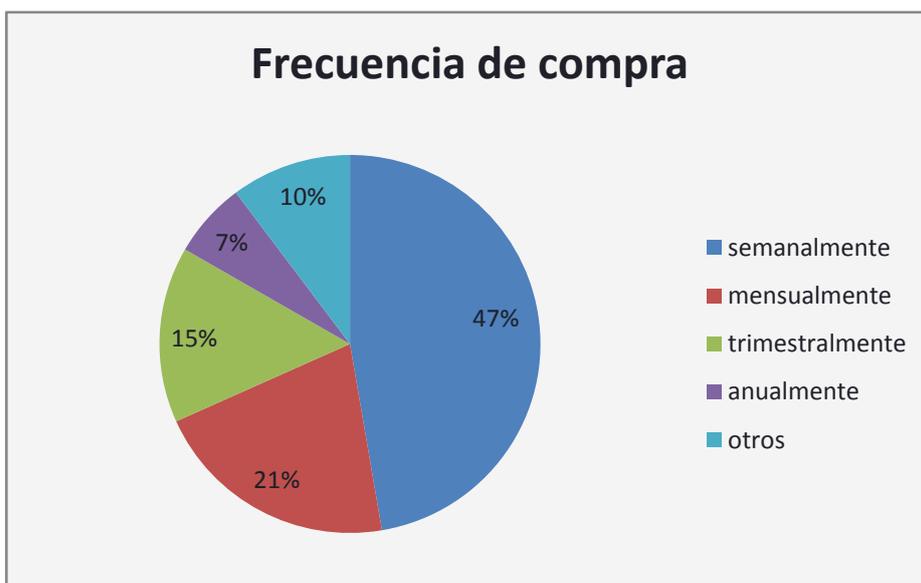
### ¿Por qué motivo usted compra prendas infantiles?

Regalo	41
Compromisos	60
Necesidad personal	62
Otros	23



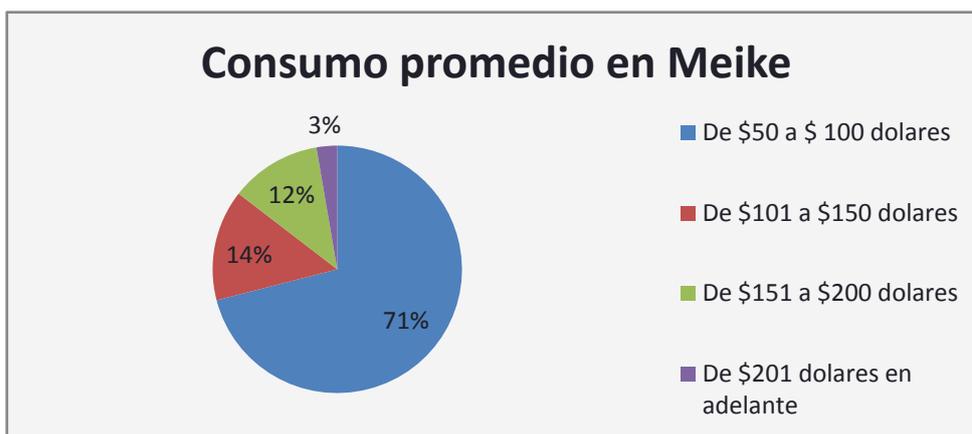
### ¿Cada qué tiempo usted compra prendas de bebé en MEIKE?

Semanalmente	88
Mensualmente	39
Trimestralmente	28
Anualmente	12
Otros	19



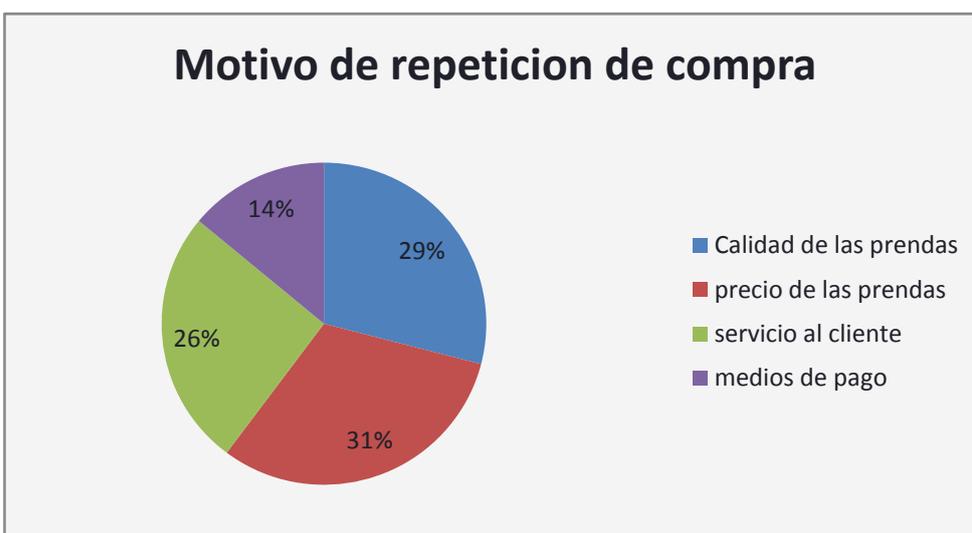
### Cuánto es su consumo promedio mensual para la compra de Prendas de bebé en MEIKE?

De USD50 a USD 100	132
De USD101 a USD150	27
De USD151 a USD200	22
De USD201 en adelante	5



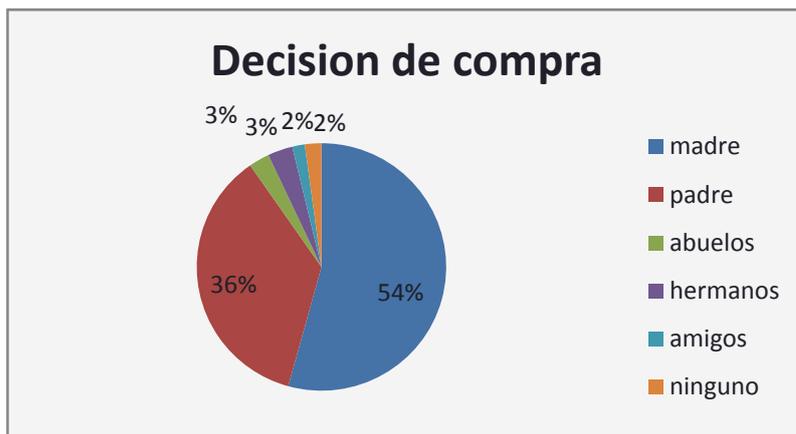
### Cual es la principal razón por la cual usted regresa al establecimiento?

Calidad de las prendas	54
Precio de las prendas	58
Servicio al cliente	48
Medios de pago	26

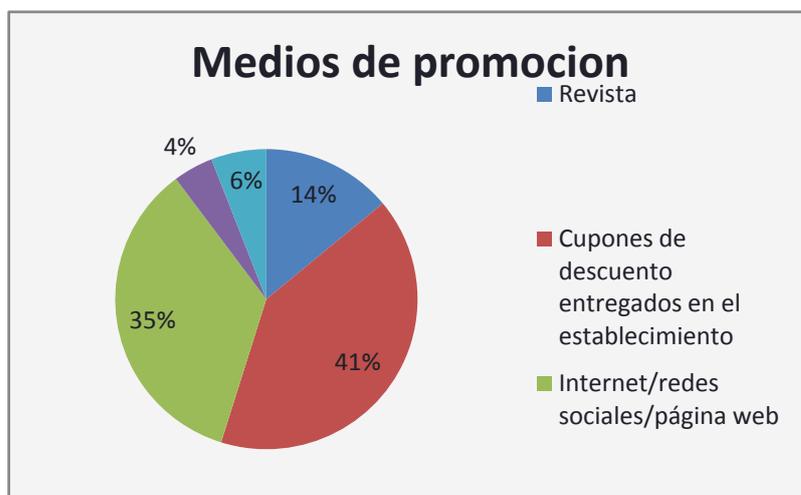


**Quien influye en la decisión de compra de prendas de bebé?**

Madre	101
Padre	67
Abuelos	5
Hermanos	6
Amigos	3
Ninguno	4

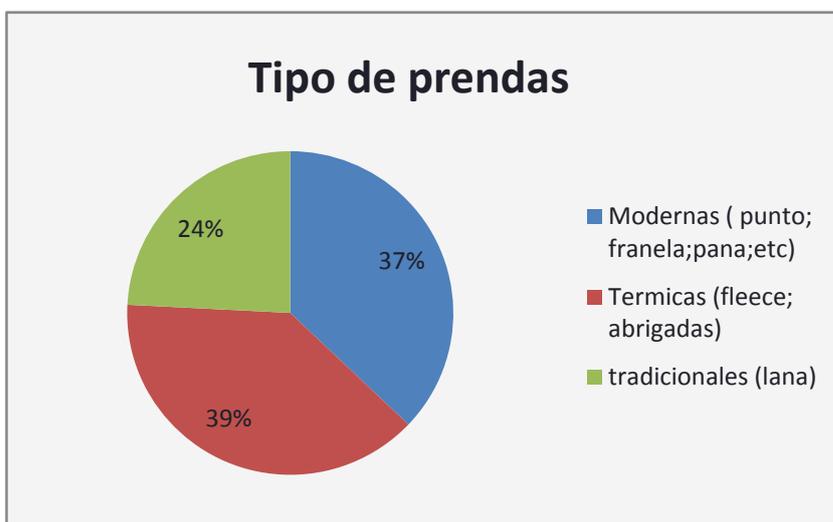
**¿Mediante que medios le gustaría recibir promociones de prendas de vestir de bebé?**

Revista	26
Cupones de descuento entregados en el establecimiento	76
Internet/redes sociales/página web	65
Radio	8
Otros	11



**¿Qué tipo de prendas de bebé usted compra en MEIKE?**

Modernas ( punto; franela;pana;etc)	69
Térmicas (fleece; abrigadas)	72
Tradicionales (lana)	45



**Como calificaría usted la atención y servicio en MEIKE?**

Excelente	90
Muy Buena	81
Regular	12
Mala	3



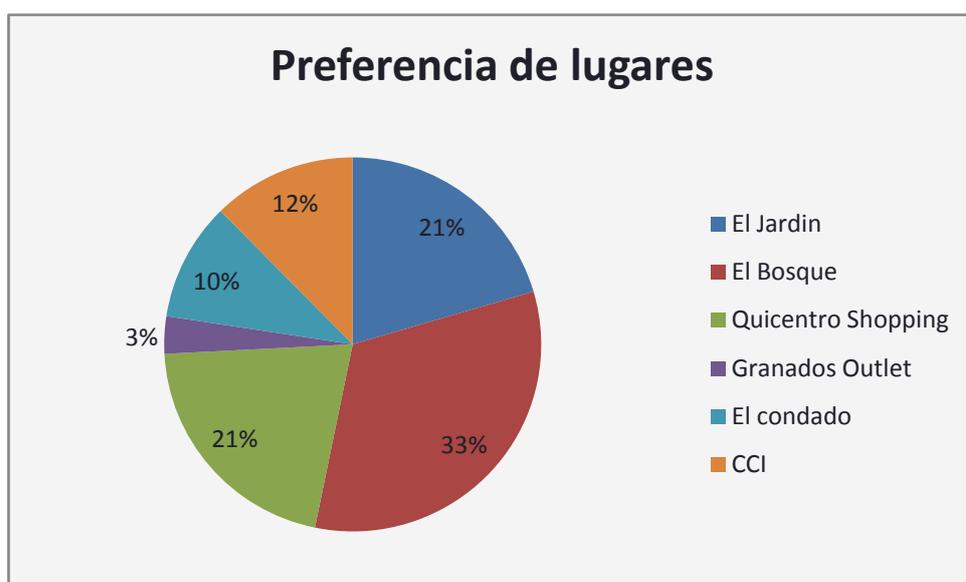
**Le gustaría encontrar una nueva sucursal del establecimiento actual?**

SI	172
NO	14



**En que centro comercial del norte de Quito, le gustaría encontrarnos?**

El Jardin	38
El Bosque	61
Quicentro Shopping	39
Granados Outlet	6
El condado	19
CCI	23



**Anexo No. 9FACEBOOK**

Formación Gerencial Capacitación y Consultoría			
	FACEBOOK		
	Primer Mes	650	
	Segundo Mes	750	
	Tercer Mes	850	
	Cuarto Mes	950	
	Subtotal	3200	
	Iva 12%	384	
	Total	3584	

**Anexo No. 10MAILING**

<b>Base de datos segmentada</b>	
Numero de envíos	4
Valor Unitario	150
Valor total	600
Valor aproximado x 4 meses	2400
IVA 12%	288
<b>TOTAL</b>	<b>2688</b>



**Anexo No. 11 REVISTAS**

Revista	Espacio	costo por publicacion	mensual	Publicacion 4meses aleatorios
Familia	1/4 pagina pagina	248	992	3968
Hogar	1/4 de pagina	700	700	2800
Subtotal				6768
Iva (12%)				812.16
<b>TOTAL</b>				<b>7580.16</b>

## Anexo No. 12 EQUIPO NECESARIO



### PROFORMA

CLIENTE: MEIKE  
 FECHA: 20-SEPTIEMBRE-2011  
 CONTACTO: ELBA SANCHEZ

#### PROFORMA SITIO WEB HTML/PHP

CANTIDAD	PRODUCTO/DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
16	Páginas internas - Productos y servicios - Contáctenos (números telefónicos, dirección, mapa) - Quiénes somos (misión, visión)	-	-
50	Fotografías o imágenes dentro del sitio	-	-
3	Banners animados (flash o gif)	-	-
20	Cuentas de e-mail bajo su dominio	-	-
1	Módulo de registro de usuarios	-	-
1	Módulo de conteo de usuarios conectados	-	-
1	Módulo de conteo de visitas totales	-	-
1	Módulo de búsqueda de contenido dentro del sitio	-	-
3	Formularios de contacto (pedidos, reservaciones, sugerencias, etc.)	-	-
1	Módulo de contenido más visto	-	-
1	Módulo de actualizaciones recientes	-	-
1	Módulo de encuesta	-	-
5	Pistas de sonido en formato .mp3	-	-
1	Videos en formato .mpeg	-	-
1	Imagen dinámica de mapa con la ubicación satelital del negocio u oficinas proporcionada por Google Maps	-	-
1	Diseño, carga y configuración de la Página Web	\$ 330,00	\$ 330,00
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$330,00</b>
		<b>12% IVA</b>	<b>\$ 39,60</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>\$369,60</b>

CANTIDAD	PRODUCTO/DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Hosting anual (500Mb DD, 3000Mb transferencia de archivos)	\$ 50,00	\$ 50,00
1	dominio genérico anual (.com, .org, .net, .biz, .info, .tv)	\$ 15,00	\$ 15,00
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 65,00</b>
		<b>12% IVA</b>	<b>\$ 7,80</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 72,80</b>

#### FORMA DE PAGO

- ✓ Pago de contado, 50% anticipo, 50% contra entrega.
- ✓ Si el cliente dispone de dominio y hosting no es necesario tomar en cuenta estos rubros.

**Tiempo de entrega:** 20 días laborables una vez que el cliente entregue toda la información.

Atentamente,

Juan José Vela.  
 DEPARTAMENTO COMERCIAL  
 GEDETEM CÍA. LTDA.

Dirección: Ramírez Dávalos OE1-14 y Av. 10 de Agosto Esquina, 5to piso Of. 501  
 Teléfonos: 02 252 1-850 - 098353382 - 092047391

## Anexo No. 13COTIZACIÓN MUEBLES Y ENSERES

# DECOIN

p i s o f l o t a n t e

Srta: Elba Sánchez  
Presente.-

Ponemos a su consideración la siguiente proforma para la instalación de nuestros productos,  
de acuerdo al siguiente detalle.

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	P. UNITARIO	P. TOTAL
Muebles 10 x 2.40	U	3	70,00	
Sillas y muebles descanso	U	4	120,00	
Exhibidores		3	70,00	
Iluminacion	U	2	110,00	
			SUBTOTAL	1178.57
			IVA (12%)	141.43
			TOTAL	1320,00

**Anexo No. 14 COTIZACIÓN EQUIPOS DE COMPUTACIÓN**

			
Computadora de escritorio promo	2	\$ 305.99	\$ 611.98
			<b>73.4376</b>
			<b>\$ 685.42</b>

**Anexo No. 15 COTIZACIÓN EQUIPOS/MAQUINA  
REGISTRADORA**

			
Caja Registradora	2	\$ 407.00	\$ 814.00
			97.68
			\$ 911.68

## Anexo No. 16 COTIZACIÓN EQUIPOS DE SEGURIDAD/CÁMARA DE VIGILANCIA

<b>Soluciones Integrales Código</b> Vasco de Contreras N38-55 entre Villalengua y Granda Centeno Teléfono: 2464501 2261485			
<b>PROFORMA N° PF205937</b>			
Cliente: SANCHEZ ELBA Ruc: 999999999 Dirección: Teléfono: 2250289	Forma de pago: Crédito Vendedor: Grace Morales Fecha: 24-Ene-12		
<b>PROVISION E INSTALACION DE CAMARA IP</b>			
Camara de seguridad china	1	\$ 180.00	\$ 180.00
			21.6
			\$ 201.60

## Anexo No. 17 PROFORMAS DE DISPONIBILIDAD DE LOCALES

NEGOCIO DISPONIBLE PARA VENTA		
	Local #	052-009
	Ubicación:	Paseo Amazonas
	Línea de negocio:	Boutique para damas.
	Mezzanine:	
	Baño:	
	Línea Telefónica:	
	Alicuota:	
	Extras:	
	Contacto:	Silvia Ovalle 2456923 - 2531681 - 098736352
	NEGOCIO DISPONIBLE PARA VENTA	
	Local #	40
	Ubicación:	Paseo Benalcázar
	Línea de negocio:	Boutique para damas.
	Mezzanine:	
	Baño:	
	Línea Telefónica:	
	Alicuota:	
	Extras:	
	Contacto:	Norma Bosmediano 2435548 - 087822124
	LOCAL DISPONIBLE PARA VENTA O ARRIENDO	
	Local #	027-111
	Ubicación:	Paseo El Bosque
	Area:	25,68 m2
	Mezzanine:	Si
	Baño:	Si
	Línea Telefónica:	Si
	Renta:	600,00
	Garantía:	3 meses
	Venta:	79.000,00
	Alicuota:	228,66
Extras:		
Contacto:	Andrea Cardenas Osorio 2269184/095618088	

## Anexo No. 18 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL

<b>Presupuesto de inversiones</b>		
Descripción de la Inversión	Presupuesto \$ USD	Total \$ USD
<b>Equipos de computación</b>		
Computadora de escritorio	\$ 680.00	\$ 680.00
-	\$ -	\$ -
Caja Registradora	\$ 455.60	\$ 455.60
<b>Total equipos de computación</b>		<b>\$ 1,135.60</b>
<b>Muebles y enseres</b>		
Muebles 10 x 2.40	\$ 240.00	\$ 240.00
Sillas y mueble descanso	\$ 600.00	\$ 600.00
Exhibidores	\$ 240.00	\$ 240.00
0	\$ -	\$ -
Iluminación y gymsum doble pared	\$ 240.00	\$ 240.00
<b>Total muebles y enseres</b>		<b>\$ 1,320.00</b>
<b>Equipos eléctricos</b>		
Camara de seguridad	\$ 200.00	\$ 200.00
Datafast	\$ 300.00	\$ 300.00
Teléfono	\$ 451.15	\$ 451.15
<b>Total equipos eléctricos</b>		<b>\$ 951.15</b>
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>		<b>\$ 3,406.75</b>
<b>Resumen de inversión inicial</b>		
<b>Gastos preoperacionales</b>	\$ 80.00	
<b>Activos Fijos</b>	\$ 3,406.75	
<b>Inversión en activos fijos tangibles e intangibles</b>		<b>\$ 3,486.75</b>
<b>Capital de trabajo</b>		<b>\$ 45,929.21</b>
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>		<b>\$ 49,415.96</b>

**Anexo No. 19 CAPITAL DE TRABAJO**

<b>Capital de trabajo</b>	
<b>Servicios básicos</b>	\$ 113.99
<b>Sueldos y salarios</b>	\$ 5,363.05
<b>Gasto publicidad y promoción</b>	\$ 799.91
<b>Gastos condominio</b>	\$ 800.00
<b>Gastos administrativos</b>	\$ 195.00
<b>Mercaderia</b>	\$ 3,997.04
<b>Pago de interese por prestamo</b>	\$ 213.31
<b>Total gastos mensuales</b>	\$ 11,482.30
<b>No. de meses</b>	4.00
<b>Capital de trabajo</b>	<b>\$ 45,929.21</b>

## Anexo No. 20 PROYECCIÓN DE VENTAS

Referencial a ventas de años anteriores en la matriz de Meike								
Mercado potencial	34506	CLIENTES						
Escenarios	Base	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Pesimista	4304	6%	4562	4836	5126	5434	5760	
Normal	4304	9%	4691	5114	5574	6075	6622	
Optimista	4304	12%	4820	5399	6047	6772	7585	

## Anexo No. 21 SUELDOS Y SALARIOS – GASTOS

NÓMINA DEL AÑO 1															
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9.35% (1)	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	ASUM E EL 40%	COSTO EMPRESA MENSUAL	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Gerente General	1	850.00	\$ 850	\$ 95	\$ 4	\$ 4	\$ 79	\$ 71	\$ 20	\$ 71	\$ 35	\$ 1,150	50%	\$ 575	\$ 6,902
Jefe Sucursales	1	500.00	\$ 500	\$ 56	\$ 3	\$ 3	\$ 47	\$ 42	\$ 20	\$ 42	\$ 21	\$ 685	50%	\$ 342	\$ 4,110
Asistente Contable	1	350.00	\$ 350	\$ 39	\$ 2	\$ 2	\$ 33	\$ 29	\$ 20	\$ 29	\$ 15	\$ 485	50%	\$ 243	\$ 2,913
Vendedores	4	380.00	\$ 1,520	\$ 169	\$ 8	\$ 8	\$ 142	\$ 127	\$ 80	\$ 127	\$ 63	\$ 2,101	50%	\$ 4,203	\$ 50,432
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>\$ 2,080</b>	<b>\$ 3,220</b>	<b>\$ 359</b>	<b>\$ 16</b>	<b>\$ 16</b>	<b>\$ 301</b>	<b>\$ 268</b>	<b>\$ 140</b>	<b>\$ 268</b>	<b>\$ 134</b>	<b>\$ 4,422</b>		<b>\$ 5,363</b>	<b>\$ 64,357</b>

NÓMINA DEL AÑO 2															
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9.35%	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL		COSTO EMPRESA MENSUAL	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Gerente General	1	850.00	\$ 850	\$ 95	\$ 4	\$ 4	\$ 79	\$ 71	\$ 20	\$ 71	\$ 35	\$ 1,150	50%	\$ 575	\$ 6,902
Jefe Sucursales	1	500.00	\$ 500	\$ 56	\$ 3	\$ 3	\$ 47	\$ 42	\$ 20	\$ 42	\$ 21	\$ 685	50%	\$ 342	\$ 4,110
Asistente Contable	1	350.00	\$ 350	\$ 39	\$ 2	\$ 2	\$ 33	\$ 29	\$ 20	\$ 29	\$ 15	\$ 485	50%	\$ 243	\$ 2,913
Vendedores	4	380.00	\$ 1,520	\$ 169	\$ 8	\$ 8	\$ 142	\$ 127	\$ 80	\$ 127	\$ 63	\$ 2,101	50%	\$ 4,203	\$ 50,432
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>\$ 2,080</b>	<b>\$ 3,220</b>	<b>\$ 359</b>	<b>\$ 16</b>	<b>\$ 16</b>	<b>\$ 301</b>	<b>\$ 268</b>	<b>\$ 140</b>	<b>\$ 268</b>	<b>\$ 134</b>	<b>\$ 4,422</b>		<b>\$ 5,363</b>	<b>\$ 64,357</b>

NÓMINA DEL AÑO 3															
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9.35%	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL		COSTO EMPRESA MENSUAL	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Gerente General	1	1,000.00	\$ 1,000	\$ 112	\$ 5	\$ 5	\$ 94	\$ 83	\$ 20	\$ 83	\$ 42	\$ 1,350	50%	\$ 675	\$ 8,099
Jefe Sucursales	1	600.00	\$ 600	\$ 67	\$ 3	\$ 3	\$ 56	\$ 50	\$ 20	\$ 50	\$ 25	\$ 818	50%	\$ 409	\$ 4,907
CONTADOR	1	400.00	\$ 400	\$ 45	\$ 2	\$ 2	\$ 37	\$ 33	\$ 20	\$ 33	\$ 17	\$ 552	50%	\$ 276	\$ 3,312
Vendedores	4	380.00	\$ 1,520	\$ 169	\$ 8	\$ 8	\$ 142	\$ 127	\$ 80	\$ 127	\$ 63	\$ 2,101	50%	\$ 4,203	\$ 50,432
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>\$ 2,380</b>	<b>\$ 3,520</b>	<b>\$ 392</b>	<b>\$ 18</b>	<b>\$ 18</b>	<b>\$ 329</b>	<b>\$ 293</b>	<b>\$ 140</b>	<b>\$ 293</b>	<b>\$ 147</b>	<b>\$ 4,821</b>		<b>\$ 5,563</b>	<b>\$ 66,750</b>

NÓMINA DEL AÑO 4															
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9.35%	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL		COSTO EMPRESA MENSUAL	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Gerente General	1	1,000.00	\$ 1,000	\$ 112	\$ 5	\$ 5	\$ 94	\$ 83	\$ 20	\$ 83	\$ 42	\$ 1,350	50%	\$ 675	\$ 8,099
Jefe Sucursales	1	600.00	\$ 600	\$ 67	\$ 3	\$ 3	\$ 56	\$ 50	\$ 20	\$ 50	\$ 25	\$ 818	50%	\$ 409	\$ 4,907
Jefe de Marketing Ventas	1	500.00													
CONTADOR	1	400.00	\$ 400	\$ 45	\$ 2	\$ 2	\$ 37	\$ 33	\$ 20	\$ 33	\$ 17	\$ 552	50%	\$ 276	\$ 3,312
Vendedores	4	380.00	\$ 1,520	\$ 169	\$ 8	\$ 8	\$ 142	\$ 127	\$ 80	\$ 127	\$ 63	\$ 2,101	50%	\$ 4,203	\$ 50,432
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>\$ 2,880</b>	<b>\$ 3,520</b>	<b>\$ 392</b>	<b>\$ 18</b>	<b>\$ 18</b>	<b>\$ 329</b>	<b>\$ 293</b>	<b>\$ 140</b>	<b>\$ 293</b>	<b>\$ 147</b>	<b>\$ 4,821</b>		<b>\$ 5,563</b>	<b>\$ 66,750</b>

NÓMINA DEL AÑO 5															
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9.35%	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL		COSTO EMPRESA MENSUAL	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Gerente General	1	1,100.00	\$ 1,100	\$ 123	\$ 6	\$ 6	\$ 103	\$ 92	\$ 20	\$ 92	\$ 46	\$ 1,483	50%	\$ 741	\$ 8,897
Jefe Sucursales	1	600.00	\$ 600	\$ 67	\$ 3	\$ 3	\$ 56	\$ 50	\$ 20	\$ 50	\$ 25	\$ 818	50%	\$ 409	\$ 4,907
CONTADOR	1	400.00	\$ 400	\$ 45	\$ 2	\$ 2	\$ 37	\$ 33	\$ 20	\$ 33	\$ 17	\$ 552	50%	\$ 276	\$ 3,312
Jefe de Marketing y Ventas	1	500.00	\$ 500	\$ 56	\$ 3	\$ 3	\$ 47	\$ 42	\$ 20	\$ 42	\$ 21	\$ 685	50%	\$ 342	\$ 4,110
VENDEDORES	4	380.00	\$ 1,520	\$ 169	\$ 8	\$ 8	\$ 142	\$ 127	\$ 80	\$ 127	\$ 63	\$ 2,101	50%	\$ 4,203	\$ 50,432
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>\$ 2,980</b>	<b>\$ 4,120</b>	<b>\$ 459</b>	<b>\$ 21</b>	<b>\$ 21</b>	<b>\$ 385</b>	<b>\$ 343</b>	<b>\$ 160</b>	<b>\$ 343</b>	<b>\$ 172</b>	<b>\$ 5,639</b>		<b>\$ 5,971</b>	<b>\$ 71,658</b>

Nómina	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrativo	\$ 13,924	\$ 13,924	\$ 16,318	\$ 16,318	\$ 21,225
MOD	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MOI	\$ 50,432	\$ 50,432	\$ 50,432	\$ 50,432	\$ 50,432
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 64,357</b>	<b>\$ 64,357</b>	<b>\$ 66,750</b>	<b>\$ 66,750</b>	<b>\$ 71,658</b>

**Anexo No. 22 SUELDOS Y SALARIOS – GASTOS**

<b>Resumen de gastos</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Gastos administrativos</b>	<b>\$ 18,632.18</b>	<b>\$ 20,704.30</b>	<b>\$ 23,598.00</b>	<b>\$ 24,098.00</b>	<b>\$ 29,505.40</b>
Gasto nómina	\$ 13,924.30	\$ 13,924.30	\$ 16,318.00	\$ 16,318.00	\$ 21,225.40
Gasto suministros -materiales-honorarios	\$ 3,640.00	\$ 4,740.00	\$ 5,000.00	\$ 5,260.00	\$ 5,520.00
Gasto servicios basicos	\$ 1,067.88	\$ 2,040.00	\$ 2,280.00	\$ 2,520.00	\$ 2,760.00
Gasto publicidad	\$ 19,198.97	\$ 15,433.50	\$ 16,633.50	\$ 16,633.50	\$ 17,950.00
Gasto depreciación	\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 227.12	\$ 757.52

## Anexo No. 23 COSTOS

Costo de ventas en el escenario NORMAL																
RESUMEN DE VENTAS	% Asignado	Nº Clientes	Costo	Año 1	% Asignado	Nº Clientes	Costo	Año 2	% Asignado	Nº Clientes	Costo	Año 3	% Asignado	Nº Clientes	Costo	Año 5
<b>COSTO DEL PEDIDO</b>																
Vestido punto 3 piezas	0.05	234	5.40	1,265.96	0.05	255	5.90	\$ 1,560.62	0.05	227	6.40	\$ 1,681.52	0.05	233	6.90	\$ 2,284.56
Sleeping Bebe	0.07	347	8.00	2,738.52	0.07	381	8.50	\$ 3,239.14	0.07	418	9.00	\$ 3,760.44	0.08	458	9.50	\$ 4,349.59
Pantaloncitos pana	0.06	287	6.84	2,031.17	0.06	329	7.34	\$ 2,415.37	0.07	364	7.84	\$ 2,853.55	0.07	402	8.34	\$ 3,352.22
Pañaleras	0.07	308	7.10	2,188.32	0.07	341	7.60	\$ 2,586.52	0.07	378	8.10	\$ 3,045.58	0.07	414	8.60	\$ 3,564.49
Chompas de niños fleco	0.09	413	9.52	3,034.66	0.09	448	10.02	\$ 4,503.19	0.09	488	10.52	\$ 5,137.89	0.09	531	11.02	\$ 5,853.81
Toalla de Bebe	0.05	234	5.40	1,265.96	0.05	255	5.90	\$ 1,560.62	0.05	227	6.40	\$ 1,681.52	0.05	233	6.90	\$ 2,284.56
Cojiya Bebe	0.06	289	6.10	1,615.45	0.06	326	6.60	\$ 1,952.80	0.06	359	7.10	\$ 2,340.29	0.06	396	7.60	\$ 2,783.74
Vestido americano	0.07	317	7.30	2,313.55	0.07	359	7.80	\$ 2,727.60	0.07	395	8.30	\$ 3,138.23	0.07	434	8.80	\$ 3,732.21
Conjunto Orejitas Talla 0	0.10	428	10.40	4,695.70	0.10	489	10.90	\$ 5,326.54	0.09	529	11.40	\$ 6,033.41	0.09	574	11.90	\$ 6,824.88
Mono Térmico	0.15	695	16.00	11,114.09	0.14	740	16.50	\$ 12,205.62	0.14	789	17.00	\$ 13,416.87	0.14	843	17.50	\$ 14,759.88
Conjunto 3 piezas fleco	0.11	521	12.00	6,251.87	0.11	569	12.50	\$ 7,095.96	0.11	604	13.00	\$ 7,845.95	0.11	651	13.50	\$ 8,781.52
Conjunto 2 piezas algodón	0.13	608	14.00	8,509.22	0.13	659	14.50	\$ 9,426.01	0.12	696	15.00	\$ 10,455.66	0.12	747	15.50	\$ 11,578.82
<b>Costo de ventas</b>			<b>198.06</b>	<b>\$ 47,964.48</b>			<b>\$ 114.06</b>	<b>\$ 44,516.18</b>			<b>\$ 120.06</b>	<b>\$ 61,881.30</b>			<b>\$ 126.06</b>	<b>\$ 70,174.08</b>

Costo de ventas en el escenario OPTIMISTA																
RESUMEN DE VENTAS	% Asignado	Nº Clientes	Costo	Año 1	% Asignado	Nº Clientes	Costo	Año 2	% Asignado	Nº Clientes	Costo	Año 3	% Asignado	Nº Clientes	Costo	Año 4
<b>COSTO DEL PEDIDO</b>																
Vestido punto 3 piezas	0.05	241	5.40	1,300.81	0.05	279	5.90	\$ 1,647.70	0.05	222	6.40	\$ 2,062.56	0.05	271	6.90	\$ 2,557.79
Sleeping Bebe	0.07	357	8.00	2,854.99	0.07	402	8.50	\$ 3,431.89	0.07	453	9.00	\$ 4,079.56	0.08	510	9.50	\$ 4,848.58
Pantaloncitos pana	0.06	305	6.84	2,087.07	0.06	347	7.34	\$ 2,550.16	0.07	395	7.84	\$ 3,085.21	0.07	446	8.34	\$ 3,786.79
Pañaleras	0.07	317	7.10	2,248.75	0.07	360	7.60	\$ 2,734.02	0.07	408	8.10	\$ 3,244.44	0.07	462	8.60	\$ 3,974.42
Chompas de niños fleco	0.09	426	9.52	4,042.86	0.09	474	10.02	\$ 4,752.37	0.09	529	10.52	\$ 5,173.90	0.09	582	11.02	\$ 5,824.24
Toalla de Bebe	0.05	241	5.40	1,300.81	0.05	279	5.90	\$ 1,647.70	0.05	222	6.40	\$ 2,062.56	0.05	271	6.90	\$ 2,557.79
Cojiya Bebe	0.06	272	6.10	1,659.91	0.06	312	6.60	\$ 2,061.88	0.06	359	7.10	\$ 2,538.89	0.06	408	7.60	\$ 3,103.09
Vestido americano	0.07	288	7.30	2,377.83	0.07	339	7.80	\$ 2,879.81	0.07	414	8.30	\$ 3,469.64	0.07	474	8.80	\$ 4,168.37
Conjunto Orejitas Talla 0	0.10	464	10.40	4,624.94	0.10	516	10.90	\$ 5,629.77	0.09	574	11.40	\$ 6,545.42	0.09	639	11.90	\$ 7,607.83
Mono Térmico	0.15	714	16.00	11,419.98	0.14	781	16.50	\$ 12,886.73	0.14	856	17.00	\$ 14,555.46	0.14	940	17.50	\$ 16,452.93
Conjunto 3 piezas fleco	0.11	535	12.00	6,423.74	0.11	592	12.50	\$ 7,385.87	0.11	655	13.00	\$ 8,511.67	0.11	726	13.50	\$ 9,791.17
Conjunto 2 piezas algodón	0.13	625	14.00	8,143.42	0.13	686	14.50	\$ 9,992.01	0.12	755	15.00	\$ 11,332.20	0.12	833	15.50	\$ 13,907.15
<b>Costo de ventas</b>			<b>49,284.61</b>			<b>\$ 67,552.03</b>					<b>\$ 67,332.69</b>			<b>\$ 78,221.16</b>		<b>\$ 95,223.83</b>

Costo de ventas en el escenario PESIMISTA																
RESUMEN DE VENTAS	% Asignado	Nº Clientes	Costo	Año 1	% Asignado	Nº Clientes	Costo	Año 2	% Asignado	Nº Clientes	Costo	Año 3	% Asignado	Nº Clientes	Costo	Año 4
<b>COSTO DEL PEDIDO</b>																
Vestido punto 3 piezas	0.05	228	5.40	1,231.22	0.05	259	5.90	\$ 1,675.89	0.05	273	6.40	\$ 1,748.85	0.05	297	6.90	\$ 2,052.19
Sleeping Bebe	0.07	338	8.00	2,702.05	0.07	390	8.50	\$ 3,063.29	0.07	434	9.00	\$ 3,458.41	0.08	499	9.50	\$ 4,890.14
Pantaloncitos pana	0.06	289	6.84	1,975.26	0.06	331	7.34	\$ 2,284.25	0.07	378	7.84	\$ 2,824.46	0.07	429	8.34	\$ 3,598.13
Pañaleras	0.07	300	7.10	2,128.09	0.07	332	7.60	\$ 2,448.94	0.07	366	8.10	\$ 2,801.51	0.07	401	8.60	\$ 3,187.88
Chompas de niños fleco	0.09	402	9.52	3,826.37	0.09	425	10.02	\$ 4,256.83	0.09	449	10.52	\$ 4,725.23	0.09	475	11.02	\$ 5,234.58
Toalla de Bebe	0.05	228	5.40	1,231.22	0.05	259	5.90	\$ 1,675.89	0.05	273	6.40	\$ 1,748.85	0.05	297	6.90	\$ 2,052.19
Cojiya Bebe	0.06	268	6.10	1,570.89	0.06	308	6.60	\$ 1,868.88	0.06	353	7.10	\$ 2,352.23	0.06	404	7.60	\$ 2,889.69
Vestido americano	0.07	288	7.30	2,249.80	0.07	331	7.80	\$ 2,579.53	0.07	384	8.30	\$ 2,941.30	0.07	439	8.80	\$ 3,337.98
Conjunto Orejitas Talla 0	0.10	439	10.40	4,566.46	0.10	492	10.90	\$ 5,037.37	0.09	547	11.40	\$ 5,548.83	0.09	613	11.90	\$ 6,103.97
Mono Térmico	0.15	676	16.00	10,808.19	0.14	730	16.50	\$ 12,549.00	0.14	788	17.00	\$ 14,229.27	0.14	854	17.50	\$ 16,200.63
Conjunto 3 piezas fleco	0.11	507	12.00	6,079.61	0.11	559	12.50	\$ 6,824.77	0.11	615	13.00	\$ 7,815.30	0.11	682	13.50	\$ 8,856.72
Conjunto 2 piezas algodón	0.13	591	14.00	8,275.02	0.13	645	14.50	\$ 9,514.29	0.12	699	15.00	\$ 10,956.76	0.12	768	15.50	\$ 12,619.72
<b>Costo de ventas</b>			<b>46,644.37</b>			<b>\$ 61,500.91</b>					<b>\$ 66,911.18</b>			<b>\$ 81,738.94</b>		<b>\$ 92,307.60</b>

### **Anexo No. 24 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO**

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
	<b>NORMAL</b>				
<b>MARGEN BRUTO</b>	\$ 103,154.87	\$ 112,141.17	\$ 122,310.49	\$ 133,376.97	\$ 124,184.01
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	\$ 14,117.88	\$ 24,797.53	\$ 30,873.15	\$ 41,970.03	\$ 25,522.77
	<b>OPTIMISTA</b>				
<b>MARGEN BRUTO</b>	\$ 105,993.99	\$ 117,764.86	\$ 131,970.47	\$ 147,861.75	\$ 161,457.07
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	\$ 67,389.33	\$ 80,853.54	\$ 90,965.45	\$ 106,887.13	\$ 113,228.15
	<b>PESIMISTA</b>				
<b>MARGEN BRUTO</b>	\$ 100,315.74	\$ 105,878.81	\$ 112,300.02	\$ 119,088.29	\$ 123,090.43
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	\$ 11,278.76	\$ 18,535.18	\$ 20,862.69	\$ 27,681.36	\$ 24,429.19

## Anexo No. 25 ESTADO DE RESULTADOS

Estado de Resultados	Escenario NORMAL				
Sin Financiamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 151,119.36	\$ 166,651.35	\$ 184,191.79	\$ 203,548.05	\$ 207,319.62
Costo de ventas	\$ 47,964.49	\$ 54,510.18	\$ 61,881.30	\$ 70,171.08	\$ 83,135.61
Utilidad bruta	\$ 103,154.87	\$ 112,141.17	\$ 122,310.49	\$ 133,376.97	\$ 124,184.01
Nomina Administrativos	\$ 18,632.18	\$ 20,704.30	\$ 23,598.00	\$ 24,098.00	\$ 29,505.40
Nomina de ventas	\$ 50,432.32	\$ 50,432.32	\$ 50,432.32	\$ 50,432.32	\$ 50,432.32
Depreciaciones	\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 227.12	\$ 757.52
Amortizaciones	\$ 16.00	\$ 16.00	\$ 16.00	\$ 16.00	\$ 16.00
Publicidad	\$ 19,198.97	\$ 15,433.50	\$ 16,633.50	\$ 16,633.50	\$ 17,950.00
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Gastos	\$ 89,036.99	\$ 87,343.64	\$ 91,437.34	\$ 91,406.94	\$ 98,661.24
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 14,117.88	\$ 24,797.53	\$ 30,873.15	\$ 41,970.03	\$ 25,522.77
Participación laboral 15%	\$ 2,117.68	\$ 3,719.63	\$ 4,630.97	\$ 6,295.50	\$ 3,828.42
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 12,000.20	\$ 21,077.90	\$ 26,242.18	\$ 35,674.53	\$ 21,694.36
Impuesto a la Renta 25%	\$ 3,000.05	\$ 5,269.48	\$ 6,560.54	\$ 8,918.63	\$ 5,423.59
<b>Utilidad Liquida</b>	<b>\$ 9,000.15</b>	<b>\$ 15,808.43</b>	<b>\$ 19,681.63</b>	<b>\$ 26,755.90</b>	<b>\$ 16,270.77</b>
Política de reinversion	\$ 900.02	\$ 1,580.84	\$ 1,968.16	\$ 2,675.59	\$ 1,627.08
Dividendos socia A 60%	\$ 4,860.08	\$ 8,536.55	\$ 10,628.08	\$ 14,448.18	\$ 8,786.22
Dividendos socia B 40%	\$ 3,240.05	\$ 5,691.03	\$ 7,085.39	\$ 9,632.12	\$ 5,857.48

Estado de Resultados	Escenario NORMAL				
Con Financiamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 151,119.36	\$ 166,651.35	\$ 184,191.79	\$ 203,548.05	\$ 207,319.62
Costo de ventas	\$ 47,964.49	\$ 54,510.18	\$ 61,881.30	\$ 70,171.08	\$ 83,135.61
Utilidad bruta	\$ 103,154.87	\$ 112,141.17	\$ 122,310.49	\$ 133,376.97	\$ 124,184.01
Administrativos	\$ 18,632.18	\$ 20,704.30	\$ 23,598.00	\$ 24,098.00	\$ 29,505.40
Nomina de ventas	\$ 50,432.32	\$ 50,432.32	\$ 50,432.32	\$ 50,432.32	\$ 50,432.32
Depreciaciones	\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 227.12	\$ 757.52
Amortizaciones	\$ 16.00	\$ 16.00	\$ 16.00	\$ 16.00	\$ 16.00
Publicidad	\$ 19,198.97	\$ 15,433.50	\$ 16,633.50	\$ 16,633.50	\$ 17,950.00
Intereses	\$ 2,539.55	\$ 2,084.56	\$ 1,575.94	\$ 1,007.36	\$ 371.75
Total Gastos	\$ 91,576.53	\$ 89,428.20	\$ 93,013.27	\$ 92,414.29	\$ 99,032.98
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 11,578.34	\$ 22,712.97	\$ 29,297.21	\$ 40,962.68	\$ 25,151.03
Participación laboral 15%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 11,578.34	\$ 22,712.97	\$ 29,297.21	\$ 40,962.68	\$ 25,151.03
Impuesto a la Renta 25%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad Liquida</b>	<b>\$ 11,578.34</b>	<b>\$ 22,712.97</b>	<b>\$ 29,297.21</b>	<b>\$ 40,962.68</b>	<b>\$ 25,151.03</b>
Política de reinversion	\$ 1,157.83	\$ 2,271.30	\$ 2,929.72	\$ 4,096.27	\$ 2,515.10
Dividendos socia A 60%	\$ 6,252.30	\$ 12,265.00	\$ 15,820.49	\$ 22,119.85	\$ 13,581.56
Dividendos socia B 40%	\$ 4,168.20	\$ 8,176.67	\$ 10,547.00	\$ 14,746.56	\$ 9,054.37

Estado de Resultados	Escenario PESIMISTA				
	Sin Financiamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas	\$ 146,960.11	\$ 157,429.72	\$ 169,211.20	\$ 181,847.23	\$ 195,398.02
Costo de ventas	\$ 46,644.37	\$ 51,550.91	\$ 56,911.18	\$ 62,758.94	\$ 72,307.60
Utilidad bruta	\$ 100,315.74	\$ 105,878.81	\$ 112,300.02	\$ 119,088.29	\$ 123,090.43
Nomina de Administrativos	\$ 18,632.18	\$ 20,704.30	\$ 23,598.00	\$ 24,098.00	\$ 29,505.40
Nomina de ventas	\$ 50,432.32	\$ 50,432.32	\$ 50,432.32	\$ 50,432.32	\$ 50,432.32
Depreciaciones	\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 227.12	\$ 757.52
Amortizaciones	\$ 16.00	\$ 16.00	\$ 16.00	\$ 16.00	\$ 16.00
Publicidad	\$ 19,198.97	\$ 15,433.50	\$ 16,633.50	\$ 16,633.50	\$ 17,950.00
Intereses					
Total Gastos	\$ 89,036.99	\$ 87,343.64	\$ 91,437.34	\$ 91,406.94	\$ 98,661.24
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 11,278.76	\$ 18,535.18	\$ 20,862.69	\$ 27,681.36	\$ 24,429.19
Participación laboral 15%	\$ 1,691.81	\$ 2,780.28	\$ 3,129.40	\$ 4,152.20	\$ 3,664.38
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 9,586.95	\$ 15,754.90	\$ 17,733.29	\$ 23,529.15	\$ 20,764.81
Impuesto a la Renta 25%	\$ 2,396.74	\$ 3,938.72	\$ 4,433.32	\$ 5,882.29	\$ 5,191.20
<b>Utilidad Liquida</b>	<b>\$ 7,190.21</b>	<b>\$ 11,816.17</b>	<b>\$ 13,299.96</b>	<b>\$ 17,646.86</b>	<b>\$ 15,573.61</b>
Política de Reinversión	\$ 719.02	\$ 1,181.62	\$ 1,330.00	\$ 1,764.69	\$ 1,557.36
Dividendos socia A 60%	\$ 3,882.71	\$ 6,380.73	\$ 7,181.98	\$ 9,529.31	\$ 8,409.75
Dividendos socia B 40%	\$ 2,588.48	\$ 4,253.82	\$ 4,787.99	\$ 6,352.87	\$ 5,606.50

Estado de Resultados	Escenario PESIMISTA				
	Con Financiamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas	\$ 146,960.11	\$ 157,429.72	\$ 169,211.20	\$ 181,847.23	\$ 195,398.02
Costo de ventas	\$ 46,644.37	\$ 51,550.91	\$ 56,911.18	\$ 62,758.94	\$ 72,307.60
Utilidad bruta	\$ 100,315.74	\$ 105,878.81	\$ 112,300.02	\$ 119,088.29	\$ 123,090.43
Nomina Administrativos	\$ 18,632.18	\$ 20,704.30	\$ 23,598.00	\$ 24,098.00	\$ 29,505.40
Nomina de ventas	\$ 50,432.32	\$ 50,432.32	\$ 50,432.32	\$ 50,432.32	\$ 50,432.32
Depreciaciones	\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 227.12	\$ 757.52
Amortizaciones	\$ 16.00	\$ 16.00	\$ 16.00	\$ 16.00	\$ 16.00
Publicidad	\$ 19,198.97	\$ 15,433.50	\$ 16,633.50	\$ 16,633.50	\$ 17,950.00
Intereses	\$ 2,539.55	\$ 2,084.56	\$ 1,575.94	\$ 1,007.36	\$ 371.75
Total Gastos	\$ 91,576.53	\$ 89,428.20	\$ 93,013.27	\$ 92,414.29	\$ 99,032.98
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 8,739.21	\$ 16,450.61	\$ 19,286.75	\$ 26,674.00	\$ 24,057.45
Participación laboral 15%	\$ 1,310.88	\$ 2,467.59	\$ 2,893.01	\$ 4,001.10	\$ 3,608.62
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 7,428.33	\$ 13,983.02	\$ 16,393.74	\$ 22,672.90	\$ 20,448.83
Impuesto a la Renta 25%	\$ 1,857.08	\$ 3,495.76	\$ 4,098.43	\$ 5,668.22	\$ 5,112.21
<b>Utilidad Liquida</b>	<b>\$ 5,571.25</b>	<b>\$ 10,487.27</b>	<b>\$ 12,295.30</b>	<b>\$ 17,004.67</b>	<b>\$ 15,336.62</b>
Política de Reinversión	\$ 557.12	\$ 1,048.73	\$ 1,229.53	\$ 1,700.47	\$ 1,533.66
Dividendos socia A 60%	\$ 3,008.47	\$ 5,663.12	\$ 6,639.46	\$ 9,182.52	\$ 8,281.78
Dividendos socia B 40%	\$ 2,005.65	\$ 3,775.42	\$ 4,426.31	\$ 6,121.68	\$ 5,521.18

Estado de Resultados	Escenario OPTIMISTA				
	Sin Financiamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas	\$ 155,278.61	\$ 175,316.89	\$ 199,103.15	\$ 226,082.91	\$ 256,680.69
Costo de ventas	\$ 49,284.61	\$ 57,552.03	\$ 67,132.69	\$ 78,221.16	\$ 95,223.63
Utilidad bruta	\$ 105,993.99	\$ 117,764.86	\$ 131,970.47	\$ 147,861.75	\$ 161,457.07
Administrativos	\$ 18,632.18	\$ 20,704.30	\$ 23,598.00	\$ 24,098.00	\$ 29,505.40
Depreciaciones	\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 227.12	\$ 757.52
Amortizaciones	\$ 16.00	\$ 16.00	\$ 16.00	\$ 16.00	\$ 16.00
Publicidad	\$ 19,198.97	\$ 15,433.50	\$ 16,633.50	\$ 16,633.50	\$ 17,950.00
Intereses					
Total Gastos	\$ 38,604.67	\$ 36,911.32	\$ 41,005.02	\$ 40,974.62	\$ 48,228.92
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 67,389.33	\$ 80,853.54	\$ 90,965.45	\$ 106,887.13	\$ 113,228.15
Participación laboral 15%	\$ 10,108.40	\$ 12,128.03	\$ 13,644.82	\$ 16,033.07	\$ 16,984.22
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 57,280.93	\$ 68,725.51	\$ 77,320.63	\$ 90,854.06	\$ 96,243.93
Impuesto a la Renta 25%	\$ 14,320.23	\$ 17,181.38	\$ 19,330.16	\$ 22,713.52	\$ 24,060.98
<b>Utilidad Liquida</b>	<b>\$ 42,960.70</b>	<b>\$ 51,544.13</b>	<b>\$ 57,990.47</b>	<b>\$ 68,140.55</b>	<b>\$ 72,182.95</b>
Política de Reinversión	\$ 4,296.07	\$ 5,154.41	\$ 5,799.05	\$ 6,814.05	\$ 7,218.29
Dividendos socia A 60%	\$ 15,465.85	\$ 18,555.89	\$ 20,876.57	\$ 24,530.60	\$ 25,985.86
Dividendos socia B 40%	\$ 15,465.85	\$ 18,555.89	\$ 20,876.57	\$ 24,530.60	\$ 25,985.86

Estado de Resultados	Escenario OPTIMISTA				
	Con Financiamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas	\$ 155,278.61	\$ 175,316.89	\$ 199,103.15	\$ 226,082.91	\$ 256,680.69
Costo de ventas	\$ 49,284.61	\$ 57,552.03	\$ 67,132.69	\$ 78,221.16	\$ 95,223.63
Utilidad bruta	\$ 105,993.99	\$ 117,764.86	\$ 131,970.47	\$ 147,861.75	\$ 161,457.07
Administrativos	\$ 18,632.18	\$ 20,704.30	\$ 23,598.00	\$ 24,098.00	\$ 29,505.40
Depreciaciones	\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 227.12	\$ 757.52
Amortizaciones	\$ 16.00	\$ 16.00	\$ 16.00	\$ 16.00	\$ 16.00
Publicidad	\$ 19,198.97	\$ 15,433.50	\$ 16,633.50	\$ 16,633.50	\$ 17,950.00
Intereses	\$ 2,539.55	\$ 2,084.56	\$ 1,575.94	\$ 1,007.36	\$ 371.75
Total Gastos	\$ 41,144.21	\$ 38,995.88	\$ 42,580.95	\$ 41,981.97	\$ 48,600.66
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 64,849.78	\$ 78,768.98	\$ 89,389.51	\$ 105,879.78	\$ 112,856.41
Participación laboral 15%	\$ 9,727.47	\$ 11,815.35	\$ 13,408.43	\$ 15,881.97	\$ 16,928.46
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 55,122.32	\$ 66,953.63	\$ 75,981.08	\$ 89,997.81	\$ 95,927.94
Impuesto a la Renta 25%	\$ 13,780.58	\$ 16,738.41	\$ 18,995.27	\$ 22,499.45	\$ 23,981.99
<b>Utilidad Liquida</b>	<b>\$ 41,341.74</b>	<b>\$ 50,215.23</b>	<b>\$ 56,985.81</b>	<b>\$ 67,498.36</b>	<b>\$ 71,945.96</b>
Política de Reinversión	\$ 4,134.17	\$ 5,021.52	\$ 5,698.58	\$ 6,749.84	\$ 7,194.60
Dividendos socia A 60%	\$ 22,324.54	\$ 27,116.22	\$ 30,772.34	\$ 36,449.11	\$ 38,850.82
Dividendos socia B 40%	\$ 14,883.03	\$ 18,077.48	\$ 20,514.89	\$ 24,299.41	\$ 25,900.55

## Anexo No. 26 BALANCE GENERAL Y PAGO CLIENTES

Balance General Apalancado			
Año 1			
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 33,790.71</b>	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 3,859.48</b>
Caja/Bancos	\$ 4,289.43	Préstamo	\$ 3,859.48
Cuentas por Cobrar	\$ 15,111.94		
Inventarios	\$ 14,389.35		
<b>ACTIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 2,649.24</b>	<b>PASIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 20,556.48</b>
Instalaciones	\$ -	Préstamo	\$ 20,556.48
Depreciación	\$ -		
Equipos de computación	\$ 1,135.60		
Depreciación	\$ 530.40		
Modulares y equipos de oficina	\$ -		
Depreciación	\$ -		
Muebles y enseres	\$ 1,320.00		
Depreciación	\$ 132.00	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 24,415.96</b>
Equipos eléctricos	\$ 951.15		
Maquinas para servicio	\$ -		
Depreciación	\$ 95.12	Capital Social	\$ 509.65
Equipos de cocina	\$ -	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 11,578.34
(-) Depreciación acumulada	\$ 757.52	Dividendos	\$ 10,420.50
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 64.00</b>	Política de Reinversión	\$ 1,157.83
Gastos preoperacionales	\$ 80.00		
Gastos Amortizables	\$ -		
(-) Amortización acumulada	\$ 16.00	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 12,087.99</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 36,503.95</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 36,503.95</b>

ESCENARIO NORMAL							
Meses	Contado	Crédito	Efectivo disponible	Gastos	Total desembolsos	Déficit/Superávit	Superávit acum.
0	90%	10%					
1	\$ 11,333.95	\$ 1,259.33	\$ 12,593.28	\$ 6,276.96	\$ 6,276.96	\$ 6,316.32	\$ 6,316.32
2	\$ 11,333.95	\$ 1,259.33	\$ 12,593.28	\$ 6,276.96	\$ 6,276.96	\$ 6,316.32	\$ 12,632.65
3	\$ 11,333.95	\$ 1,259.33	\$ 12,593.28	\$ 6,276.96	\$ 6,276.96	\$ 6,316.32	\$ 18,948.97
4	\$ 11,333.95	\$ 1,259.33	\$ 12,593.28	\$ 6,276.96	\$ 6,276.96	\$ 6,316.32	\$ 25,265.30
5	\$ 11,333.95	\$ 1,259.33	\$ 12,593.28	\$ 6,276.96	\$ 6,276.96	\$ 6,316.32	\$ 31,581.62
6	\$ 11,333.95	\$ 1,259.33	\$ 12,593.28	\$ 6,276.96	\$ 6,276.96	\$ 6,316.32	\$ 37,897.94
7	\$ 11,333.95	\$ 1,259.33	\$ 12,593.28	\$ 6,276.96	\$ 6,276.96	\$ 6,316.32	\$ 44,214.27
8	\$ 11,333.95	\$ 1,259.33	\$ 12,593.28	\$ 6,276.96	\$ 6,276.96	\$ 6,316.32	\$ 50,530.59
9	\$ 11,333.95	\$ 1,259.33	\$ 12,593.28	\$ 6,276.96	\$ 6,276.96	\$ 6,316.32	\$ 56,846.92
10	\$ 11,333.95	\$ 1,259.33	\$ 12,593.28	\$ 6,276.96	\$ 6,276.96	\$ 6,316.32	\$ 63,163.24
11	\$ 11,333.95	\$ 1,259.33	\$ 12,593.28	\$ 6,276.96	\$ 6,276.96	\$ 6,316.32	\$ 69,479.56
12	\$ 11,333.95	\$ 1,259.33	\$ 12,593.28	\$ 6,276.96	\$ 6,276.96	\$ 6,316.32	\$ 75,795.89
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 136,007.42</b>	<b>\$ 15,111.94</b>	<b>\$ 151,119.36</b>	<b>\$ 75,323.47</b>	<b>\$ 75,323.47</b>	<b>\$ 75,795.89</b>	<b>\$ 492,673.28</b>

## Anexo No. 27 FLUJO EFECTIVO APALANCADO Y NO APALANCADO REALISTA, OPTIMISTA, PESIMISTA

FLUJOS DE CAJA APALANCADOS						
Flujo de fondos en el escenario NORMAL CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		\$ 151,119.36	\$ 166,651.35	\$ 184,191.79	\$ 203,548.05	\$ 207,319.62
Costo de venta		\$ 47,964.49	\$ 54,510.18	\$ 61,881.30	\$ 70,171.08	\$ 83,135.61
Gastos Administrativos		\$ 18,632.18	\$ 20,704.30	\$ 23,598.00	\$ 24,098.00	\$ 29,505.40
Gastos de ventas		\$ 50,432.32	\$ 50,432.32	\$ 50,432.32	\$ 50,432.32	\$ 50,432.32
Gasto Depreciaciones		\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 227.12	\$ 757.52
Gasto Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Publicitarios		\$ 19,198.97	\$ 15,433.50	\$ 16,633.50	\$ 16,633.50	\$ 17,950.00
<b>EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)</b>		\$ 136,985.47	\$ 141,837.81	\$ 153,302.64	\$ 161,562.01	\$ 181,780.85
<b>UTILIDAD OPERATIVA (BAII)</b>		\$ 14,133.88	\$ 24,813.53	\$ 30,889.15	\$ 41,986.03	\$ 25,538.77
Gasto Intereses		\$ 2,539.55	\$ 2,084.56	\$ 1,575.94	\$ 1,007.36	\$ 371.75
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS</b>		\$ 11,594.34	\$ 22,728.97	\$ 29,313.21	\$ 40,978.68	\$ 25,167.03
Participación Laboral (15%)		\$ 1,739.15	\$ 3,409.35	\$ 4,396.98	\$ 6,146.80	\$ 3,775.05
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 9,855.19	\$ 19,319.63	\$ 24,916.23	\$ 34,831.87	\$ 21,391.97
Impuesto a la renta (25%)		\$ 2,463.80	\$ 4,829.91	\$ 6,229.06	\$ 8,707.97	\$ 5,347.99
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 7,391.39	\$ 14,489.72	\$ 18,687.17	\$ 26,123.91	\$ 16,043.98
(+) Depreciaciones		\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 227.12	\$ 757.52
(+) Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 3,486.75				\$ 1,591.20	
(+) Valor de rescate						\$ 2,198.38
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 45,929.21					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 45,929.21
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	\$ (49,415.96)	\$ 8,148.91	\$ 15,247.23	\$ 19,444.69	\$ 24,759.82	\$ 64,927.08
Préstamos						
(+) Crédito CFN	\$ 24,415.96					
Pagos						
(-) Amortización del capital	\$ 0.00	\$ 3,859.48	\$ 4,314.46	\$ 4,823.08	\$ 5,391.66	\$ 6,027.28
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	\$ (25,000.00)	\$ 4,289.43	\$ 10,932.77	\$ 14,621.61	\$ 19,368.16	\$ 58,899.80
Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado NORMAL						
tasa de descuento LIBRE 12.79%						
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado		
0	\$ (49,415.96)	1.0000	\$ (49,415.96)	\$ (49,415.96)		
1	\$ 8,148.91	0.8866	\$ 7,225.11	\$ (42,190.85)		
2	\$ 15,247.23	0.7861	\$ 11,986.18	\$ (30,204.67)		
3	\$ 19,444.69	0.6970	\$ 13,553.01	\$ (16,651.66)		
4	\$ 24,759.82	0.6180	\$ 15,301.26	\$ (1,350.40)		
5	\$ 64,927.08	0.5479	\$ 35,575.46	\$ 34,225.07		
			<b>Valor Actual Neto VAN</b>	<b>\$ 34,225.07</b>		
			<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>			
			<b>16%</b>			
APALANCADO						
tasa de descuento INVERSIONISTA 12.79%						
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado		
0	\$ (25,000.00)	1.0000	\$ (25,000.00)	\$ (25,000.00)		
1	\$ 4,289.43	0.8866	\$ 3,803.16	\$ (21,196.84)		
2	\$ 10,932.77	0.7861	\$ 8,594.49	\$ (12,602.35)		
3	\$ 14,621.61	0.6970	\$ 10,191.31	\$ (2,411.04)		
4	\$ 19,368.16	0.6180	\$ 11,969.28	\$ 9,558.24		
5	\$ 58,899.80	0.5479	\$ 32,272.94	\$ 41,831.18		
			<b>Valor Actual Neto VAN</b>	<b>\$ 41,831.18</b>		
			<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>			
			<b>31%</b>			

FLUJOS DE CAJA DESAPALANCADOS						
Flujo de fondos en el escenario NORMAL SIN APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		\$ 151,119.36	\$ 166,651.35	\$ 184,191.79	\$ 203,548.03	\$ 207,319.62
Costo de venta	\$ 47,964.49	\$ 54,510.18	\$ 61,881.30	\$ 70,171.08	\$ 83,135.61	\$ 83,135.61
Gastos Administrativos	\$ 18,632.18	\$ 20,704.30	\$ 23,598.00	\$ 24,098.00	\$ 29,505.40	\$ 29,505.40
Gastos de ventas	\$ 50,432.32	\$ 50,432.32	\$ 50,432.32	\$ 50,432.32	\$ 50,432.32	\$ 50,432.32
Gasto Depreciaciones	\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 227.12	\$ 757.52
Gasto Amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Publicitarios	\$ 19,198.97	\$ 15,433.50	\$ 16,633.50	\$ 16,633.50	\$ 16,633.50	\$ 17,950.00
<b>EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)</b>	\$ 136,985.47	\$ 141,837.81	\$ 153,302.64	\$ 161,562.01	\$ 181,780.85	\$ 181,780.85
<b>UTILIDAD OPERATIVA (Bail)</b>	\$ 14,133.88	\$ 24,813.53	\$ 30,889.15	\$ 41,986.03	\$ 25,538.77	\$ 25,538.77
Gasto Intereses						
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>	\$ 14,133.88	\$ 24,813.53	\$ 30,889.15	\$ 41,986.03	\$ 25,538.77	\$ 25,538.77
Participación Laboral (15%)	\$ 2,120.08	\$ 3,722.03	\$ 4,633.37	\$ 6,297.90	\$ 3,830.82	\$ 3,830.82
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$ 12,013.80	\$ 21,091.50	\$ 26,255.78	\$ 35,688.13	\$ 21,707.96	\$ 21,707.96
Impuesto a la renta (25%)	\$ 3,003.45	\$ 5,272.88	\$ 6,563.94	\$ 8,922.03	\$ 5,426.99	\$ 5,426.99
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 9,010.35	\$ 15,818.63	\$ 19,691.83	\$ 26,766.10	\$ 16,280.97	\$ 16,280.97
(+) Depreciaciones	\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 227.12	\$ 757.52	\$ 757.52
(+) Amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 3,486.75					\$ 1,591.20
(+) Valor de rescate						\$ 2,196.38
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 45,929.21					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 45,929.21
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	\$ (49,415.96)	\$ 9,767.87	\$ 16,576.14	\$ 20,449.35	\$ 26,993.21	\$ 63,572.87
Préstamos						
Crédito CFN	\$ 0.00					
Pagos						
(-) Amortización del capital		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	\$ (49,415.96)	\$ 9,767.87	\$ 16,576.14	\$ 20,449.35	\$ 26,993.21	\$ 63,572.87
<b>Cálculo de VAN y TIR en escenario desapalancado NORMAL</b>						
tasa de descuento LIBRE		15.46%				
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado		
0	\$ (49,415.96)	1.0000	\$ (49,415.96)	\$ (49,415.96)		
1	\$ 9,767.87	0.8661	\$ 8,460.03	\$ (40,955.93)		
2	\$ 16,576.14	0.7501	\$ 12,434.49	\$ (28,521.43)		
3	\$ 20,449.35	0.6497	\$ 13,286.07	\$ (15,235.36)		
4	\$ 26,993.21	0.5627	\$ 15,189.51	\$ (45.85)		
5	\$ 63,572.87	0.4874	\$ 30,983.71	\$ 30,937.86		
Valor Actual Neto VAN			\$ 30,937.86			
Tasa Interna de Retorno TIR			15%			
<b>DESAPALANCADO</b>						
tasa de descuento INVERSIONISTA		15.46%				
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado		
0	\$ (49,415.96)	1.0000	\$ (49,415.96)	\$ (49,415.96)		
1	\$ 9,767.87	0.8661	\$ 8,460.03	\$ (40,955.93)		
2	\$ 16,576.14	0.7501	\$ 12,434.49	\$ (28,521.43)		
3	\$ 20,449.35	0.6497	\$ 13,286.07	\$ (15,235.36)		
4	\$ 26,993.21	0.5627	\$ 15,189.51	\$ (45.85)		
5	\$ 63,572.87	0.4874	\$ 30,983.71	\$ 30,937.86		
Valor Actual Neto VAN			\$ 30,937.86			
Tasa Interna de Retorno TIR			15%			

Flujo de fondos en el escenario OPTIMISTA CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		\$ 155,278.61	\$ 175,316.89	\$ 199,103.15	\$ 226,082.91	\$ 256,680.69
Costo de venta		\$ 49,284.61	\$ 57,552.03	\$ 67,132.69	\$ 78,221.16	\$ 95,223.63
Gastos Administrativos		\$ 18,632.18	\$ 20,704.30	\$ 23,598.00	\$ 24,098.00	\$ 29,505.40
Gastos de ventas		50432.32	50432.32	50432.32	50432.32	50432.32
Gasto Depreciaciones		\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 227.12	\$ 757.52
Gasto Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Publicitarios		\$ 19,198.97	\$ 15,433.50	\$ 16,633.50	\$ 16,633.50	\$ 17,950.00
<b>EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)</b>		\$ 138,305.60	\$ 144,879.67	\$ 158,554.02	\$ 169,612.09	\$ 193,868.86
<b>UTILIDAD OPERATIVA (BAII)</b>		\$ 16,973.01	\$ 30,437.22	\$ 40,549.13	\$ 56,470.81	\$ 62,811.83
Gasto Intereses		\$ 2,539.55	\$ 2,084.56	\$ 1,575.94	\$ 1,007.36	\$ 371.75
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS</b>		\$ 14,433.46	\$ 28,352.66	\$ 38,973.19	\$ 55,463.46	\$ 62,440.09
Participación Laboral (15%)		\$ 2,165.02	\$ 4,252.90	\$ 5,845.98	\$ 8,319.52	\$ 9,366.01
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 12,268.44	\$ 24,099.76	\$ 33,127.21	\$ 47,143.94	\$ 53,074.07
Impuesto a la renta (25%)		\$ 3,067.11	\$ 6,024.94	\$ 8,281.80	\$ 11,785.98	\$ 13,268.52
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 9,201.33	\$ 18,074.82	\$ 24,845.41	\$ 35,357.95	\$ 39,805.55
(+) Depreciaciones		\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 227.12	\$ 757.52
(+) Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 3,486.75					\$ 1,591.20
(+) Valor de rescate						\$ 2,196.38
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 45,929.21					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 45,929.21
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	\$ (49,415.96)	\$ 9,958.85	\$ 18,832.34	\$ 25,602.92	\$ 35,585.07	\$ 87,097.45
Préstamos						
(+) Crédito CFN	\$ 24,415.96					
Pagos						
(-) Amortización del capital		\$ 3,859.48	\$ 4,314.46	\$ 4,823.08	\$ 5,391.66	\$ 6,027.28
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	\$ (25,000.00)	\$ 6,099.37	\$ 14,517.88	\$ 20,779.84	\$ 30,193.40	\$ 81,070.18

Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado OPTIMISTA				
tasa de descuento LIBRE	12.79%			
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado
0	\$ (49,415.96)	1.0000	\$ (49,415.96)	\$ (49,415.96)
1	\$ 9,958.85	0.8866	\$ 8,829.86	\$ (40,586.10)
2	\$ 18,832.34	0.7861	\$ 14,804.51	\$ (25,781.58)
3	\$ 25,602.92	0.6970	\$ 17,845.32	\$ (7,936.26)
4	\$ 35,585.07	0.6180	\$ 21,991.13	\$ 14,054.87
5	\$ 87,097.45	0.5479	\$ 47,723.27	\$ 61,778.13
			<b>Valor Actual Neto VAN</b>	\$ 61,778.13
			<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>	26%

APALANCADO				
tasa de descuento INVERSIONISTA	12.79%			
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado
0	\$ (25,000.00)	1.0000	\$ (25,000.00)	\$ (25,000.00)
1	\$ 6,099.37	0.8866	\$ 5,407.92	\$ (19,592.08)
2	\$ 14,517.88	0.7861	\$ 11,412.82	\$ (8,179.26)
3	\$ 20,779.84	0.6970	\$ 14,483.62	\$ 6,304.36
4	\$ 30,193.40	0.6180	\$ 18,659.15	\$ 24,963.50
5	\$ 81,070.18	0.5479	\$ 44,420.74	\$ 69,384.25
			<b>Valor Actual Neto VAN</b>	\$ 69,384.25
			<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>	45%

Flujo de fondos en el escenario OPTIMISTA SIN APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		\$ 155,278.61	\$ 175,316.89	\$ 199,103.15	\$ 226,082.91	\$ 256,680.69
Costo de venta		\$ 49,284.61	\$ 57,552.03	\$ 67,132.69	\$ 78,221.16	\$ 95,223.63
Gastos Administrativos		\$ 18,632.18	\$ 20,704.30	\$ 23,598.00	\$ 24,098.00	\$ 29,505.40
Gastos de ventas		50432.32	50432.32	50432.32	50432.32	50432.32
Gasto Depreciaciones		\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 227.12	\$ 757.52
Gasto Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Publicitarios		\$ 19,198.97	\$ 15,433.50	\$ 16,633.50	\$ 16,633.50	\$ 17,950.00
<b>EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)</b>		\$ 138,305.60	\$ 144,879.67	\$ 158,554.02	\$ 169,612.09	\$ 193,868.86
<b>UTILIDAD OPERATIVA (BAII)</b>		\$ 16,973.01	\$ 30,437.22	\$ 40,549.13	\$ 56,470.81	\$ 62,811.83
Gasto Intereses						
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>		\$ 16,973.01	\$ 30,437.22	\$ 40,549.13	\$ 56,470.81	\$ 62,811.83
Participación Laboral (15%)		\$ 2,545.95	\$ 4,565.58	\$ 6,082.37	\$ 8,470.62	\$ 9,421.77
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 14,427.06	\$ 25,871.64	\$ 34,466.76	\$ 48,000.19	\$ 53,390.06
Impuesto a la renta (25%)		\$ 3,606.76	\$ 6,467.91	\$ 8,616.69	\$ 12,000.05	\$ 13,347.51
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 10,820.29	\$ 19,403.73	\$ 25,850.07	\$ 36,000.14	\$ 40,042.54
(+) Depreciaciones		\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 227.12	\$ 757.52
(+) Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 3,486.75					\$ 1,591.20
(+) Valor de rescate						\$ 2,198.38
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 45,929.21					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 45,929.21
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	\$ (49,415.96)	\$ 11,577.81	\$ 20,161.24	\$ 26,607.59	\$ 36,227.26	\$ 87,334.44
Préstamos						
(+) Crédito CFN	\$ 0.00					
Pagos						
(-) Amortización del capital		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
<b>Flujo de caja neto</b>	\$ (49,415.96)	\$ 11,577.81	\$ 20,161.24	\$ 26,607.59	\$ 36,227.26	\$ 87,334.44
<b>Cálculo de VAN y TIR en escenario desapalancado OPTIMISTA</b>						
tasa de descuento LIBRE	15.46%					
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado		
0	\$ (49,415.96)	1.0000	\$ (49,415.96)	\$ (49,415.96)		
1	\$ 11,577.81	0.8661	\$ 10,027.64	\$ (39,388.32)		
2	\$ 20,161.24	0.7501	\$ 15,123.84	\$ (24,264.48)		
3	\$ 26,607.59	0.6497	\$ 17,287.11	\$ (6,977.37)		
4	\$ 36,227.26	0.5627	\$ 20,385.66	\$ 13,408.29		
5	\$ 87,334.44	0.4874	\$ 42,564.47	\$ 55,972.76		
			<b>Valor Actual Neto VAN</b>	<b>\$ 55,972.76</b>		
			<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>	<b>25%</b>		

DESAPALANCADO				
tasa de descuento INVERSIONISTA	15.46%			
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado
0	\$ (49,415.96)	1.0000	\$ (49,415.96)	\$ (49,415.96)
1	\$ 11,577.81	0.8661	\$ 10,027.64	\$ (39,388.32)
2	\$ 20,161.24	0.7501	\$ 15,123.84	\$ (24,264.48)
3	\$ 26,607.59	0.6497	\$ 17,287.11	\$ (6,977.37)
4	\$ 36,227.26	0.5627	\$ 20,385.66	\$ 13,408.29
5	\$ 87,334.44	0.4874	\$ 42,564.47	\$ 55,972.76
			<b>Valor Actual Neto VAN</b>	<b>\$ 55,972.76</b>
			<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>	<b>25%</b>

Flujo de fondos en el escenario PESIMISTA CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		\$ 146,960.11	\$ 157,429.72	\$ 169,211.20	\$ 181,847.23	\$ 195,398.02
Costo de venta		\$ 46,644.37	\$ 51,550.91	\$ 56,911.18	\$ 62,758.94	\$ 72,307.60
Gastos Administrativos		\$ 18,632.18	\$ 20,704.30	\$ 23,598.00	\$ 24,098.00	\$ 29,505.40
Gastos de ventas		50432.32	50432.32	50432.32	50432.32	50432.32
Gasto Depreciaciones		\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 227.12	\$ 757.52
Gasto Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Publicitarios		\$ 19,198.97	\$ 15,433.50	\$ 16,633.50	\$ 16,633.50	\$ 17,950.00
<b>EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)</b>		\$ 135,665.35	\$ 138,878.55	\$ 148,332.51	\$ 154,149.88	\$ 170,952.83
<b>UTILIDAD OPERATIVA (BAII)</b>		\$ 11,294.76	\$ 18,551.18	\$ 20,878.69	\$ 27,697.36	\$ 24,445.19
Gasto Intereses		\$ 2,539.55	\$ 2,084.56	\$ 1,575.94	\$ 1,007.36	\$ 371.75
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>		\$ 8,755.21	\$ 16,466.61	\$ 19,302.75	\$ 26,690.00	\$ 24,073.45
Participación Laboral (15%)		\$ 1,313.28	\$ 2,469.99	\$ 2,895.41	\$ 4,003.50	\$ 3,611.02
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 7,441.93	\$ 13,996.62	\$ 16,407.34	\$ 22,686.50	\$ 20,462.43
Impuesto a la renta (25%)		\$ 1,860.48	\$ 3,499.16	\$ 4,101.83	\$ 5,671.62	\$ 5,115.61
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 5,581.45	\$ 10,497.47	\$ 12,305.50	\$ 17,014.87	\$ 15,346.82
(+) Depreciaciones		\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 227.12	\$ 757.52
(+) Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 3,486.75					\$ 1,591.20
(+) Valor de rescate						\$ 2,196.38
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 45,929.21					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 45,929.21
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	\$ (49,415.96)	\$ 6,338.96	\$ 11,254.98	\$ 13,063.02	\$ 17,241.99	\$ 62,638.72
Préstamos						
(+) Crédito CFN	\$ 24,415.96					
Pagos						
(-) Amortización del capital		\$ 3,859.48	\$ 4,314.46	\$ 4,823.08	\$ 5,391.66	\$ 6,027.28
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	\$ (25,000.00)	\$ 2,479.49	\$ 6,940.52	\$ 8,239.94	\$ 11,850.32	\$ 56,611.45

## Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado PESIMISTA

tasa de descuento LIBRE 12.79%				
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado
0	\$ (49,415.96)	1.0000	\$ (49,415.96)	\$ (49,415.96)
1	\$ 6,338.96	0.8866	\$ 5,620.35	\$ (43,795.61)
2	\$ 11,254.98	0.7861	\$ 8,847.79	\$ (34,947.82)
3	\$ 13,063.02	0.6970	\$ 9,104.97	\$ (25,842.86)
4	\$ 17,241.99	0.6180	\$ 10,655.34	\$ (15,187.52)
5	\$ 62,638.72	0.5479	\$ 34,321.60	\$ 19,134.08
			<b>Valor Actual Neto VAN</b>	<b>\$ 19,134.08</b>
			<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>	<b>9%</b>

APALANCADO				
tasa de descuento INVERSIONISTA 12.79%				
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado
0	\$ (25,000.00)	1.0000	\$ (25,000.00)	\$ (25,000.00)
1	\$ 2,479.49	0.8866	\$ 2,198.40	\$ (22,801.60)
2	\$ 6,940.52	0.7861	\$ 5,456.10	\$ (17,345.50)
3	\$ 8,239.94	0.6970	\$ 5,743.26	\$ (11,602.24)
4	\$ 11,850.32	0.6180	\$ 7,323.35	\$ (4,278.89)
5	\$ 56,611.45	0.5479	\$ 31,019.08	\$ 26,740.19
			<b>Valor Actual Neto VAN</b>	<b>\$ 26,740.19</b>
			<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>	<b>20%</b>

Flujo de fondos en el escenario PESIMISTA SIN APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		\$ 146,960.11	\$ 157,429.72	\$ 169,211.20	\$ 181,847.23	\$ 195,398.02
Costo de venta		\$ 46,644.37	\$ 51,550.91	\$ 56,911.18	\$ 62,758.94	\$ 72,307.60
Gastos Administrativos		\$ 18,632.18	\$ 20,704.30	\$ 23,598.00	\$ 24,098.00	\$ 29,505.40
Gastos de ventas		50432.32	50432.32	50432.32	50432.32	50432.32
Gasto Depreciaciones		\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 227.12	\$ 757.52
Gasto Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Publicitarios		\$ 19,198.97	\$ 15,433.50	\$ 16,633.50	\$ 16,633.50	\$ 17,950.00
<b>EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)</b>		\$ 135,665.35	\$ 138,878.55	\$ 148,332.51	\$ 154,149.88	\$ 170,952.83
<b>UTILIDAD OPERATIVA (BAII)</b>		\$ 11,294.76	\$ 18,551.18	\$ 20,878.69	\$ 27,697.36	\$ 24,445.19
Gasto Intereses						
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>		\$ 11,294.76	\$ 18,551.18	\$ 20,878.69	\$ 27,697.36	\$ 24,445.19
Participación Laboral (15%)		\$ 1,694.21	\$ 2,782.68	\$ 3,131.80	\$ 4,154.60	\$ 3,666.78
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 9,600.55	\$ 15,768.50	\$ 17,746.89	\$ 23,542.75	\$ 20,778.41
Impuesto a la renta (25%)		\$ 2,400.14	\$ 3,942.12	\$ 4,436.72	\$ 5,885.69	\$ 5,194.60
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 7,200.41	\$ 11,826.37	\$ 13,310.16	\$ 17,657.06	\$ 15,583.81
(+) Depreciaciones		\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 227.12	\$ 757.52
(+) Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 3,486.75					\$ 1,591.20
(+) Valor de rescate						\$ 2,198.38
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 45,929.21					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 45,929.21
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	\$ (49,415.96)	\$ 7,957.92	\$ 12,583.89	\$ 14,067.68	\$ 17,884.18	\$ 62,875.71
Préstamos						
(+) Crédito CFN	\$ 0.00					
Pagos						
(-) Amortización del capital		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
<b>Flujo de caja neto</b>	\$ (49,415.96)	\$ 7,957.92	\$ 12,583.89	\$ 14,067.68	\$ 17,884.18	\$ 62,875.71
<b>Cálculo de VAN y TIR en escenario desapalancado PESIMISTA</b>						
tasa de descuento LIBRE	15.46%					
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado		
0	\$ (49,415.96)	1.0000	\$ (49,415.96)	\$ (49,415.96)		
1	\$ 7,957.92	0.8661	\$ 6,892.43	\$ (42,523.53)		
2	\$ 12,583.89	0.7501	\$ 9,439.73	\$ (33,083.80)		
3	\$ 14,067.68	0.6497	\$ 9,139.86	\$ (23,943.94)		
4	\$ 17,884.18	0.5627	\$ 10,063.72	\$ (13,880.23)		
5	\$ 62,875.71	0.4874	\$ 30,643.94	\$ 16,763.71		
			<b>Valor Actual Neto VAN</b>	<b>\$ 16,763.71</b>		
			<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>	<b>8%</b>		

DESAPALANCADO				
tasa de descuento INVERSIONISTA	15.46%			
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado
0	\$ (49,415.96)	1.0000	\$ (49,415.96)	\$ (49,415.96)
1	\$ 7,957.92	0.8661	\$ 6,892.43	\$ (42,523.53)
2	\$ 12,583.89	0.7501	\$ 9,439.73	\$ (33,083.80)
3	\$ 14,067.68	0.6497	\$ 9,139.86	\$ (23,943.94)
4	\$ 17,884.18	0.5627	\$ 10,063.72	\$ (13,880.23)
5	\$ 62,875.71	0.4874	\$ 30,643.94	\$ 16,763.71
			<b>Valor Actual Neto VAN</b>	<b>\$ 16,763.71</b>
			<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>	<b>8%</b>

**Anexo No. 28 PUNTO DE EQUILIBRIO**

<b>Cálculo del punto de equilibrio</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costos fijos totales	\$ 136,985.47	\$ 141,837.81	\$ 153,302.64	\$ 161,562.01	\$ 181,780.85
Precio de venta promedio	\$ 29.54	\$ 29.54	\$ 29.54	\$ 29.54	\$ 29.54
Costo de ventas	\$ 9.01	\$ 9.01	\$ 9.01	\$ 9.01	\$ 9.01
Margen de contribución	\$ 20.54	\$ 20.54	\$ 20.54	\$ 20.54	\$ 20.54
Punto de equilibrio en cantidad	6670	6907	7465	7867	8852
Punto de equilibrio en dólares	\$ 197,051.41	\$ 204,031.43	\$ 220,523.40	\$ 232,404.37	\$ 261,488.84

<b>Punto de equilibrio en el año 1</b>			
<b>Año 1</b>		<b>variación unidades</b>	<b>1000</b>
<b>ingresos totales</b>	<b>costo fijo</b>	<b>costos totales</b>	<b>no. unidades</b>
\$ 78,884.75	\$ 136,985.47	\$ 136,985.47	2670
\$ 108,426.41	\$ 136,985.47	\$ 136,985.47	3670
\$ 137,968.08	\$ 136,985.47	\$ 136,985.47	4670
\$ 167,509.75	\$ 136,985.47	\$ 136,985.47	5670
\$ 197,051.41	\$ 136,985.47	\$ 136,985.47	6670
\$ 226,593.08	\$ 136,985.47	\$ 136,985.47	7670
\$ 256,134.75	\$ 136,985.47	\$ 136,985.47	8670
\$ 285,676.41	\$ 136,985.47	\$ 136,985.47	9670
\$ 315,218.08	\$ 136,985.47	\$ 136,985.47	10670
\$ 344,759.75	\$ 136,985.47	\$ 136,985.47	11670

## Anexo No. 29 TASA DE DESCUENTO

VALOR PRESENTE NETO DEL PLAN DE NEGOCIOS			VALOR PRESENTE NETO DE LOS INVERSIONISTAS		
Valorado USD			Valorado USD		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento		Con apalancamiento	Sin apalancamiento
<b>Tasa de descuento</b>	<b>12.79%</b>	<b>15.46%</b>	<b>Tasa de descuento</b>	<b>12.79%</b>	<b>15.46%</b>
Pesimista	19,134.08	16,763.71	Pesimista	26,740.19	16,763.71
Normal	34,225.07	30,937.86	Normal	41,831.18	30,937.86
Optimista	61,778.13	55,972.76	Optimista	69,384.25	55,972.76
<b>TASA INTERNA DE RETORNO DEL PLAN DE NEGOCIOS</b>			<b>TASA INTERNA DE RETORNO DE LOS INVERSIONISTAS</b>		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento		Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Pesimista	9.04%	8.35%	Pesimista	19.93%	8.35%
Normal	15.86%	15.12%	Normal	30.81%	15.12%
Optimista	25.68%	24.55%	Optimista	45.11%	24.55%

### MODELO CAPM APALANCADO

Cálculo del CPPC		
D	49%	24,415.96
E	51%	25,000.00
Inversión total		49,415.96
Tasa de impuestos		36.25%
Kd de mercado		0.93%
Tasa de interés de la deuda		0.93%
CPPC		12.69427649%

Cálculo de $K_{e ap}$ y $K_{e d}$	
$r_f$	4.61%
B d	0.81
$R_m - r_f$	13.40%
EMBI Ecuador	0.00%
$K_{e d}$	15.46400%
$K_{e ap}$	24.51110%

### MODELO CAPM DESAPALANCADO

Cálculo del CPPC		
D	0%	0.00
E	100%	49,415.96
Inversión total		49,415.96
Tasa de impuestos		36.25%
Kd de mercado		0.93%
Tasa de interés de la deuda		0.93%
CPPC		15.46400%

Cálculo de $K_{e ap}$ y $K_{e d}$	
$r_f$	4.61%
B d	0.81
$R_m - r_f$	13.40%
EMBI Ecuador	0.00%
$K_{e d}$	15.46400%
$K_{e ap}$	15.46400%

## Anexo No. 30 EVALUACION

<b>NO APALANCADO</b>						
<b>NORMAL</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
U. antes impuestos e intereses *(1-15%)*(1-25%)		\$ 7,391.39	\$ 14,489.72	\$ 18,687.17	\$ 26,123.91	\$ 16,043.98
+ Depreciación y amortización		\$ 773.52	\$ 773.52	\$ 773.52	\$ 243.12	\$ 773.52
- variación en el capital de trabajo		\$ 0.00	\$ 7,006.22	-\$ 4,897.10	-\$ 6,072.64	-\$ 39,633.89
- gastos de capital		\$ 49,415.96	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>-\$ 25,000.00</b>	<b>-\$ 41,251.05</b>	<b>\$ 8,257.01</b>	<b>\$ 24,357.78</b>	<b>\$ 32,439.66</b>	<b>\$ 56,451.39</b>
		<b>VAN</b>	<b>\$ 6,113.58</b>			
		<b>TIR</b>	<b>19%</b>			
<b>APALANCADO</b>						
<b>NORMAL</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
U. antes impuestos e intereses *(1-15%)*(1-25%)		\$ 7,391.39	\$ 14,489.72	\$ 18,687.17	\$ 26,123.91	\$ 16,043.98
+ Depreciación y amortización		\$ 773.52	\$ 773.52	\$ 773.52	\$ 243.12	\$ 773.52
- variación en el capital de trabajo		\$ 0.00	\$ 7,006.22	-\$ 4,897.10	-\$ 6,072.64	-\$ 39,633.89
- gastos de capital	-\$ 49,415.96					\$ 0.00
+ ingresos netos emisión de deuda	\$ 24,415.96					
- pagos principal de deuda		\$ 3,859.48	\$ 4,314.46	\$ 4,823.08	\$ 5,391.66	\$ 6,027.28
- intereses *(1-15%)*(1-25%)		\$ 1,618.96	\$ 1,328.91	\$ 1,004.66	\$ 642.19	\$ 236.99
<b>FLUJO DE EFECTIVO DISPONIBLE</b>	<b>-\$ 25,000.00</b>	<b>\$ 2,686.47</b>	<b>\$ 2,613.65</b>	<b>\$ 18,530.04</b>	<b>\$ 26,405.81</b>	<b>\$ 50,187.12</b>
		<b>VAN</b>	<b>\$ 32,069.18</b>			
		<b>TIR</b>	<b>42%</b>			

NO APALANCADO						
OPTIMISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
U. antes impuestos e intereses *(1-15%)*(1-25%)		\$ 9,201.33	\$ 18,074.82	\$ 24,845.41	\$ 35,357.95	\$ 39,805.55
+ Depreciación y amortización		\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 227.12	\$ 757.52
- variación en el capital de trabajo		\$ 0.00	\$ 7,006.22	-\$ 4,897.10	-\$ 6,072.64	-\$ 39,633.89
- gastos de capital		\$ 49,415.96				\$ 1,591.20
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>-\$ 25,000.00</b>	<b>-\$ 39,457.11</b>	<b>\$ 11,826.12</b>	<b>\$ 30,500.02</b>	<b>\$ 41,657.71</b>	<b>\$ 78,605.76</b>
		<b>VAN</b>	<b>\$ 34,920.73</b>			
		<b>TIR</b>	<b>31%</b>			
APALANCADO						
OPTIMISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
U. antes impuestos e intereses *(1-15%)*(1-25%)		\$ 9,201.33	\$ 18,074.82	\$ 24,845.41	\$ 35,357.95	\$ 39,805.55
+ Depreciación y amortización		\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 757.52	\$ 227.12	\$ 757.52
- variación en el capital de trabajo		\$ 0.00	\$ 7,006.22	-\$ 4,897.10	-\$ 6,072.64	-\$ 39,633.89
- gastos de capital		\$ 49,415.96				\$ 1,591.20
+ ingresos netos emisión de deuda		\$ 24,415.96				
- pagos principal de deuda		\$ 3,859.48	\$ 4,314.46	\$ 4,823.08	\$ 5,391.66	\$ 6,027.28
- intereses *(1-15%)*(1-25%)		\$ 1,618.96	\$ 1,328.91	\$ 1,004.66	\$ 642.19	\$ 236.99
<b>FLUJO DE EFECTIVO DISPONIBLE</b>	<b>-\$ 25,000.00</b>	<b>-\$ 20,519.59</b>	<b>\$ 6,182.75</b>	<b>\$ 24,672.28</b>	<b>\$ 35,623.86</b>	<b>\$ 72,341.50</b>
		<b>VAN</b>	<b>\$ 35,923.62</b>			
		<b>TIR</b>	<b>35%</b>			