



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN TALLER PROPIO  
PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ARTÍCULOS DE  
CUERO Y DERIVADOS EN QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingenieros en Marketing

Profesor Guía:

Mba. Byron Erazo

Autores:

Andrea Paola Benavides Mantilla

Nelson Hernán Galarza Lanas

Año  
2012

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Byron Erazo  
Ingeniero Comercial, MBA. Marketing  
C.I. 1709363244

### DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LOS ESTUDIANTES

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra 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.”

Andrea Paola Benavides Mantilla  
172094835-3

Nelson Hernán Galarza Lanas  
171613840-7

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos en todo sentido a Dios, por brindarnos toda la fuerza y voluntad necesaria para terminar este presente trabajo, a nuestro padres, los cuales nunca dejaron de creer en nosotros y siempre nos dieron una mano para levantarnos y seguir adelante, a nuestros amigos que estuvieron presentes en momentos difíciles y a nuestro tutor por guiarnos en esta última etapa de nuestra vida universitaria.

## DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a Dios, a nuestras familias, amistades y compañeros, a las autoridades y profesores de la Universidad de las Américas, en especial, nos dedicamos este Trabajo de Titulación el uno al otro ya que hemos tenido la mayor experiencia de nuestras vidas para conocer nuestras fortalezas.

## RESUMEN

El cuero es un material que se caracteriza por tener cualidades que lo hacen único: durabilidad, resistencia, textura y color. Durante muchos años se ha utilizado al cuero como principal materia prima en la elaboración de distintos productos y para distintos usos. En el Ecuador la industria del cuero, ha registrado crecimientos interesantes en la última década, propiciando un espacio para que el mercado interno se desarrolle día a día.

Existen tres actores fundamentales dentro de la industria: los proveedores de pieles (camales), los curtidores (fábricas especializadas en el proceso de transformación del cuero), y los fabricantes de artículos de cuero (artesanos o tiendas especializadas que elaboran y comercializan dichos artículos). En estos dos últimos actores es en donde se desarrollará la presente propuesta de negocio. Esta idea de negocio consiste en crear e implementar un taller artesanal con una marca propia denominada FROG la cual será una extensión de negocio de la empresa CURTILAN, que actualmente se dedica al proceso de transformación del cuero (curtido). CURTILAN busca ampliar su portafolio de negocios y apuesta a la creación de un taller donde se elaboren y se comercialicen artículos de cuero utilizando su propia materia prima, siendo ésta su principal ventaja competitiva.

FROG representa una interesante oportunidad para desarrollar productos a base de cuero y en donde se tenga el control de toda la cadena de producción de estos artículos; es decir, desde la selección del tipo de materia prima a utilizarse hasta los detalles de cada acabado que se le quiera dar a cada producto, lo cual representa otra ventaja competitiva ya que muchas veces, la materia prima puede ser buena pero los acabados no. Con este control lo que pretende FROG es tener productos con altos estándares de calidad.

El mercado objetivo de FROG se resume en satisfacer las expectativas de personas entre 19 y 65 años, hombres y mujeres de un nivel socio económico medio, medio alto y alto, que gusten de artículos de cuero y que tratan de ir con la moda siguiendo tendencias del mercado en el que están y que poseen una

característica fundamental: el nacionalismo, en tal virtud, adquieren productos hechos en el Ecuador.

Para poder llegar a este grupo de la mejor manera, el negocio implementará una estrategia de posicionamiento por diferenciación. Ésta buscará todas las ventajas de la marca con el objetivo de diferenciarse de la competencia. Así mismo, FROG para cubrir las necesidades del segmento de mercado mencionando anteriormente, contará en su primer año de funcionamiento con un almacén ubicado en la ciudad de Quito.

El equipo de trabajo de FROG estará conformado por jóvenes dinámicos y profesionales, los cuales desempeñarán varias funciones dentro del taller y almacén, con el respaldo de la alta gerencia de CURTILAN. FROG la misma que para poder comenzar sus operaciones, necesita un capital de trabajo de \$33.000, los cuales el 40% será capital propio, mientras que el capital restante, será financiado por medio de una entidad financiera.

## **ABSTRACT**

Leather is a material that is characterized by qualities that make it unique: durability, strength, texture and color. For many years, leather has been used as the main feedstock in the production of different products for different uses. In Ecuador, the leather industry has grown in the last decade, giving room for the domestic market to develop day by day. There are three key players within the industry: suppliers of skins (slaughterhouses), tanners (factories specialized in the transformation of leather) and leather goods manufacturers (artisans and specialty shops that make and sell these items). In the last two players mentioned before is where the business proposal is going to be developed. The business idea is to create and implement a workshop with a brand called FROG. FROG will be an extension of the company's business CURTILAN that currently develops in the transformation process of leather (tanning). CURTILAN looking to expand its business portfolio and commitment to grow is creating a workshop to manufacture leather goods using their own raw material, this being its main competitive advantage.

FROG represents an interesting opportunity to develop products based on leather where the main characteristic is to have control of the entire chain of production of these articles, this comes from selecting the type of raw material used until the final details of each article or product, which is another competitive advantage since many times, the raw material can be good but not well worked.

FROG's target is summarized in the expectations of people between 19 and 65 years, men and women of medium, medium high and high socioeconomic level, who like leather and are trying to go along with fashion trends market where they are, but also having a key feature: nationalism, in virtue of this, buy products made in Ecuador. To reach this target as best, the business will implement a positioning strategy for differentiation. This will search all the benefits of the brand in order to differentiate themselves from competitors. Moreover, FROG to meet the needs of the market segment mentioning above, will be locate in its first year of operation with a warehouse located in the city of Quito. FROGS team will be the dynamic with young professionals who perform



various functions within the workshop and warehouse, with the support of senior management CURTILAN. FROG in order to begin operations will need a \$ 33,000 capital, of which 40% will be own, while the remaining capital will be financed through a financial institution.

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| Introducción.....  | 1  |
| ASPECTOS GENERALES .....   | 1  |
| Antecedentes.....  | 1  |
| Objetivos Generales .....  | 1  |
| Objetivos Específicos .....  | 1  |
| CAPÍTULO I .....   | 3  |
| 1. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS.....                        | 3  |
| 1.1. Tendencias .....  | 3  |
| 1.1.1. Análisis de la Industria en el tiempo .....                       | 3  |
| 1.1.2. Ciclo de vida de la Industria .....                               | 4  |
| 1.1.3. Tendencia de los precios de los productos en la Industria .....   | 5  |
| 1.2. Estructura de la industria .....                                    | 7  |
| 1.2.1. Competencia, concentración de actores en el mercado.....          | 7  |
| 1.2.2. Características.....  | 8  |
| 1.2.3. Actores del Mercado.....  | 9  |
| 1.2.4. Participación de mercado de los distintos actores.....            | 9  |
| 1.2.4.1. Cadena de valor de la Industria .....                           | 9  |
| 1.3. Factores Económicos y Regulatorios .....                            | 10 |
| 1.3.1. Análisis de factores Económicos relevantes con la Industria... .. | 10 |
| 1.3.1.1. PIB.....  | 10 |
| 1.3.1.2. Inflación: .....  | 11 |
| 1.3.1.3. Demanda de trabajo:.....  | 12 |
| 1.4. Canales de distribución .....                                       | 13 |
| 1.4.1. Tipos de canales de la Industria .....                            | 14 |
| 1.4.2. Principales proveedores .....                                     | 15 |
| 1.5. Análisis de los precios de materia prima .....                      | 16 |
| 1.6. Las 5 fuerzas de Porter .....                                       | 20 |
| 1.6.1. Nuevos participantes (barreras de entrada).....                   | 20 |
| 1.6.2. Amenazas de los productos sustitutos y complementarios.....       | 20 |
| 1.6.3. Poder de negociación de los compradores.....                      | 21 |
| 1.6.4. Poder de negociación de los proveedores.....                      | 21 |
| 1.6.5. Intensidad de la rivalidad .....                                  | 21 |
| 1.7. La compañía y el concepto del negocio .....                         | 21 |

|   |           |
|---|-----------|
| 1.8. Estructura legal de la empresa.....                              | 22        |
| 1.8.1. Misión .....   | 22        |
| 1.8.2. Visión .....   | 23        |
| 1.8.3. Valores.....   | 23        |
| 1.8.4. Objetivos .....  | 23        |
| 1.8.4.1. General.....   | 23        |
| 1.8.4.2. Específicos .....  | 24        |
| 1.9. El producto o Servicio.....                                      | 24        |
| 1.9.1. Descripción y aplicaciones del Producto y Servicio .....       | 24        |
| 1.9.2. Diseño.....  | 26        |
| 1.9.3. Marca.....   | 26        |
| 1.9.4. Diseño de empaques y etiquetas.....                            | 27        |
| 1.10. Estrategia de Ingreso al mercado y Crecimiento.....             | 29        |
| 1.10.1. Estrategia para introducir el nuevo producto al mercado ..... | 29        |
| 1.10.2. Ventaja inicial sobre la competencia .....                    | 30        |
| 1.10.3. Registro de marca .....                                       | 30        |
| 1.10.4. Planes de expansión de la compañía.....                       | 30        |
| 1.11. FODA .....  | 31        |
| <b>CAPÍTULO II.....</b>   | <b>35</b> |
| <b>2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS .....</b>               | <b>35</b> |
| 2.1. Determinación de la Oportunidad .....                            | 36        |
| 2.2. Problema de Gerencia.....  | 37        |
| 2.3. Problema de Investigación.....                                   | 37        |
| 2.4. Investigación Cualitativa .....                                  | 37        |
| 2.4.1. Entrevista a Expertos .....                                    | 37        |
| 2.4.2. Metodología de la investigación .....                          | 38        |
| 2.4.2.1. Preguntas .....  | 38        |
| 2.4.2.2. Conclusiones de la entrevista .....                          | 38        |
| 2.4.2.2.1. Entrevista a Eduardo Lanás .....                           | 39        |
| 2.4.2.2.2. Entrevista a Adriana Lanás .....                           | 39        |
| 2.5. Diseño de la Investigación cuantitativa.....                     | 41        |
| 2.5.1. Encuesta público en general .....                              | 41        |
| 2.5.1.1. Introducción.....  | 41        |
| 2.5.2. Metodología de la Investigación .....                          | 42        |
| 2.5.2.1. Modelo de la Encuesta.....                                   | 42        |
| 2.5.2.2. Conclusiones de la Encuesta Realizada .....                  | 42        |
| 2.6. Mercado Relevante y Cliente Potencial .....                      | 52        |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.6.1. Mercado objetivo .....                                | 52        |
| 2.6.2. Segmentación del Mercado .....                        | 52        |
| 2.6.2.1. Segmentación Geográfica .....                       | 52        |
| 2.6.2.2. Segmentación Demográfica .....                      | 52        |
| 2.6.2.3. Segmentación Psicográfica .....                     | 53        |
| 2.6.3. Tamaño del Mercado y sus Tendencias .....             | 53        |
| 2.6.4. Demanda de artículos de Cuero .....                   | 54        |
| 2.6.5. La competencia .....                                  | 55        |
| 2.6.5.1. Competencia Indirecta .....                         | 55        |
| 2.6.5.2. Competencia Directa .....                           | 56        |
| <b>CAPÍTULO III</b> .....                                    | <b>58</b> |
| <b>3. PLAN DE MARKETING</b> .....                            | <b>58</b> |
| 3.1. Estrategia General de Marketing .....                   | 58        |
| 3.2. Política de Precio .....                                | 58        |
| 3.3. Táctica de ventas .....                                 | 59        |
| 3.4. Política de servicio al cliente y garantías .....       | 60        |
| 3.4.1. Servicio posterior a la venta .....                   | 60        |
| 3.4.2. Garantía .....  | 60        |
| 3.4.2.1. Manual de uso .....                                 | 61        |
| 3.5. Promoción y Publicidad .....                            | 62        |
| 3.5.1. Componentes .....                                     | 63        |
| 3.5.1.1. Publicidad .....                                    | 63        |
| 3.5.1.2. Relaciones Públicas .....                           | 65        |
| 3.5.1.3. Promoción de Ventas .....                           | 65        |
| 3.5.1.4. Marketing Directo .....                             | 66        |
| 3.6. Distribución .....                                      | 66        |
| 3.6.1. Canales de distribución de la compañía .....          | 66        |
| <b>CAPÍTULO IV</b> .....                                     | <b>69</b> |
| <b>4. PLAN DE OPERACIÓN Y PRODUCCIÓN</b> .....               | <b>69</b> |
| 4.1. Estrategia de operaciones .....                         | 69        |
| 4.2. Ciclo de operaciones .....                              | 70        |
| 4.2.1. Recepción de materia prima .....                      | 70        |
| 4.2.2. Proceso de selección y control de calidad .....       | 70        |
| 4.2.3. Flujograma de procesos .....                          | 71        |
| 4.3. Requerimientos de equipos y herramientas .....          | 74        |
| 4.4. Instalaciones y mejoras .....                           | 75        |
| 4.4.1. Descripción de las Instalaciones: "Taller FROG" ..... | 75        |

|  |            |
|--|------------|
| 4.4.2. Descripción de las Instalaciones: Local “FROG .....       | 77         |
| 4.4.3. Local.....  | 77         |
| 4.5. Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios.....    | 79         |
| 4.6. Aspectos regulatorios y legales .....                       | 79         |
| <b>CAPÍTULO V .....</b>  | <b>80</b>  |
| <b>5. EQUIPO GERENCIAL .....</b>                                 | <b>80</b>  |
| 5.1. Estructura organizacional .....                             | 80         |
| 5.1.1. Organigrama .....   | 80         |
| 5.2. Personal administrativo clave y sus responsabilidades ..... | 81         |
| 5.2.1. Descripciones de funciones, perfiles .....                | 81         |
| 5.3. Compensación a administradores y propietarios.....          | 88         |
| 5.4. Política de empleo y beneficios .....                       | 88         |
| 5.5. Derechos y restricciones de accionistas e inversores .....  | 90         |
| 5.6. Equipo de asesores y servicios .....                        | 90         |
| <b>CAPÍTULO VI .....</b>   | <b>91</b>  |
| <b>6. CRONOGRAMA GENERAL .....</b>                               | <b>91</b>  |
| 6.1. Actividades necesarias para poner en marcha el negocio..... | 91         |
| 6.2. Diagrama de Gantt .....                                     | 93         |
| 6.3. Riesgos e Imprevistos .....                                 | 96         |
| 6.3.1. Constitución de la Compañía .....                         | 96         |
| 6.3.2. Adecuación de las instalaciones (Taller) .....            | 96         |
| 6.3.3. Contratación del Personal (Artesano).....                 | 97         |
| 6.3.4. Adquisición de Materia Prima .....                        | 97         |
| 6.3.5. Producción Inicial .....                                  | 97         |
| 6.3.6. Lanzamiento de Plataforma Virtual.....                    | 98         |
| <b>CAPÍTULO VII .....</b>  | <b>99</b>  |
| <b>7. RIESGOS CRPITICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.....</b>          | <b>99</b>  |
| 7.1. Supuestos y criterios utilizados.....                       | 99         |
| 7.2. Riesgos y problemas principales .....                       | 100        |
| 7.3. Plan de Contingencia.....                                   | 101        |
| <b>CAPÍTULO VIII .....</b>                                       | <b>104</b> |
| <b>8. PLAN FINANCIERO .....</b>                                  | <b>104</b> |
| 8.1. Valoración del Negocio.....                                 | 104        |

|   |            |
|---|------------|
| 8.2. Inversión Inicial .....                    | 104        |
| 8.3. Fuentes de Ingresos .....                  | 104        |
| 8.4. Costos y gastos .....                      | 105        |
| 8.5. Margen Bruto y Margen Operativo.....       | 106        |
| 8.6. Estado de Resultados (P&G).....            | 107        |
| 8.7. Balance General .....                      | 108        |
| 8.8. Flujo de Efectivo .....                    | 108        |
| 8.9. Punto de Equilibrio.....                   | 110        |
| 8.10. Análisis de Sensibilidad .....            | 111        |
| 8.11. Indicadores Financieros.....              | 111        |
| 8.11.1. Liquidez .....                          | 111        |
| 8.11.2. Rentabilidad.....                       | 112        |
| 8.11.3. Desempeño .....                         | 112        |
| 8.12. Valoración.....                           | 112        |
| <b>CAPÍTULO IX</b> .....                        | <b>114</b> |
| <b>9. PROPUESTA DE NEGOCIO</b> .....            | <b>114</b> |
| 9.1. Financiamiento deseado.....                | 114        |
| 9.2. Estructura de capital y deuda buscada..... | 114        |
| 9.3. Capitalización .....                       | 114        |
| 9.4. Uso de fondos.....                         | 114        |
| 9.5. Retorno para el inversionista .....        | 115        |
| <b>CAPITULO X</b> .....                         | <b>117</b> |
| <b>10.1. CONCLUSIONES</b> .....                 | <b>117</b> |
| <b>10.2 RECOMENDACIONES</b> .....               | <b>119</b> |
| <b>REFERENCIAS</b> .....                        | <b>121</b> |
| <b>ANEXOS</b> .....                             | <b>124</b> |

## **Introducción**

### **ASPECTOS GENERALES**

#### **Antecedentes**

Desde hace algunos años, la industria del cuero se ha modernizado y tecnificado. Sin embargo, todavía existen algunos problemas que limitan el desarrollo óptimo de la misma dentro del país. Una de sus principales características es la fragmentación, ya que dentro de esta actividad económica se encuentran un sin número de actores informales denominados artesanos. Con el paso del tiempo, se ha observado que la industria del cuero ha tenido un crecimiento sostenible y se ha detectado la preferencia de este material en algunos consumidores, por ello, se implementará un taller artesanal en el cual se pueda fabricar artículos con el fin de cubrir y satisfacer las necesidades de un grupo específico. Para lo cual se llevará a cabo un plan de negocio en donde a través del cumplimiento de los siguientes objetivos se demostrará la viabilidad del proyecto.

#### **Objetivos Generales**

Desarrollar un plan de negocios para la creación e implementación de un taller artesanal en donde se elaboren artículos de cuero con el fin de comercializarlos en la ciudad de Quito y sus alrededores.

#### **Objetivos Específicos**

- ✓ Investigar las tendencias del mercado y de las personas en la ciudad de Quito para así identificar gustos y preferencias del grupo objetivo al que se dirija el negocio.
- ✓ Implementar estrategias de mercadeo que impulsen al negocio a posicionarse como una marca que ofrece productos de calidad hechos en Ecuador.

- ✓ Potenciar al negocio por medio de la Internet como una plataforma y un canal de comercialización para tener un mayor alcance con los clientes, y; clientes potenciales del negocio.
  
- ✓ Alcanzar una buena salud financiera en un plazo de 4 años.



## CAPÍTULO I

### 1. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS

En el presente capítulo se analizará los diferentes factores macroeconómicos para enfocar de una manera adecuada los recursos y conocer cómo se encuentra explotado el mercado en el cual se ofertarán los productos y servicios.

#### 1.1. Tendencias

El negocio se va a desarrollar en la siguiente clasificación basándose en la CIUU tercera revisión.

Tabla N: 1.- CIUU

|           |  |
|-----------|--|
| D         | Industrias manufactureras.   |
| D19       | Curtido y adobo de cueros; fabricación de maletas, bolsos de mano, artículos de talabartería, guarnicionería y calzado.    |
| D191      | Curtido y adobo de cueros; fabricación de maletas, bolsos de mano, artículos de talabartería y guarnicionería.             |
| D1912     | Fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos similares y artículos de talabartería y guarnicionería.                 |
| D19120    | Fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos similares y artículos de talabartería, guarnicionería y otros de cuero. |
| D191200   | Fabricación de maletas, bolsos de mano, billeteras y artículos similares de cuero.   |
| D19120001 | Fabricación de maletas, bolsos de mano, billeteras y artículos similares de cuero.   |

**Fuente:** SRI

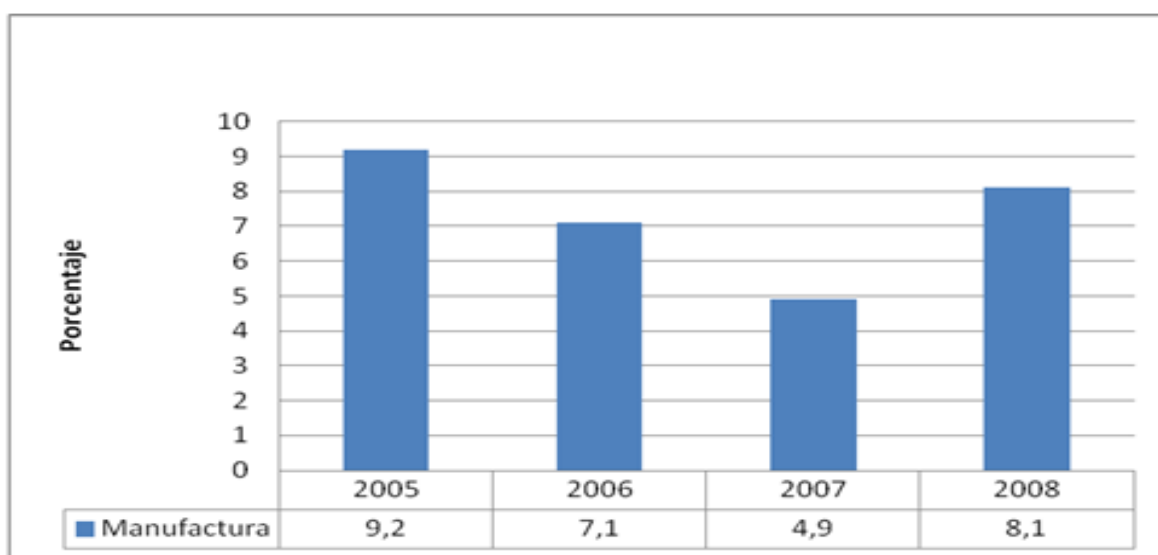
**Elaborado por:** Los Autores

##### 1.1.1. Análisis de la Industria en el tiempo

En el Ecuador la elaboración y las técnicas de conservación de las pieles a mejorado constantemente. El curtido de las pieles se lo ha hecho desde los años

setenta de forma artesanal y poco apropiada. Desde el siglo 21 las curtiembres no hacen este tratamiento de pieles de forma primitiva para modernizarse y hacerlo con técnicas que ya se utilizan en el exterior y con la ayuda de maquinaria sofisticada que trata de no desperdiciar el cuero y se obtenga como resultado, materia prima de calidad. A continuación se presenta la evolución de la industria manufacturera, donde se ha experimentado diferentes crecimientos. En 2005 y 2008 se evidenció incrementos superiores al 7%.

Gráfico N: 1.- Industria Manufacturera



**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Los Autores

La industria manufacturera es una de las que más aportan dentro del PIB del país, después del comercio. En 2007 hubo una disminución significativa debido a los problemas climatológicos, los cuales disminuyeron la producción de alimentos y pastos.

En 2005 se reporta un crecimiento que se fundamenta en el incremento en la producción textil y fabricación de maquinaria y equipo.

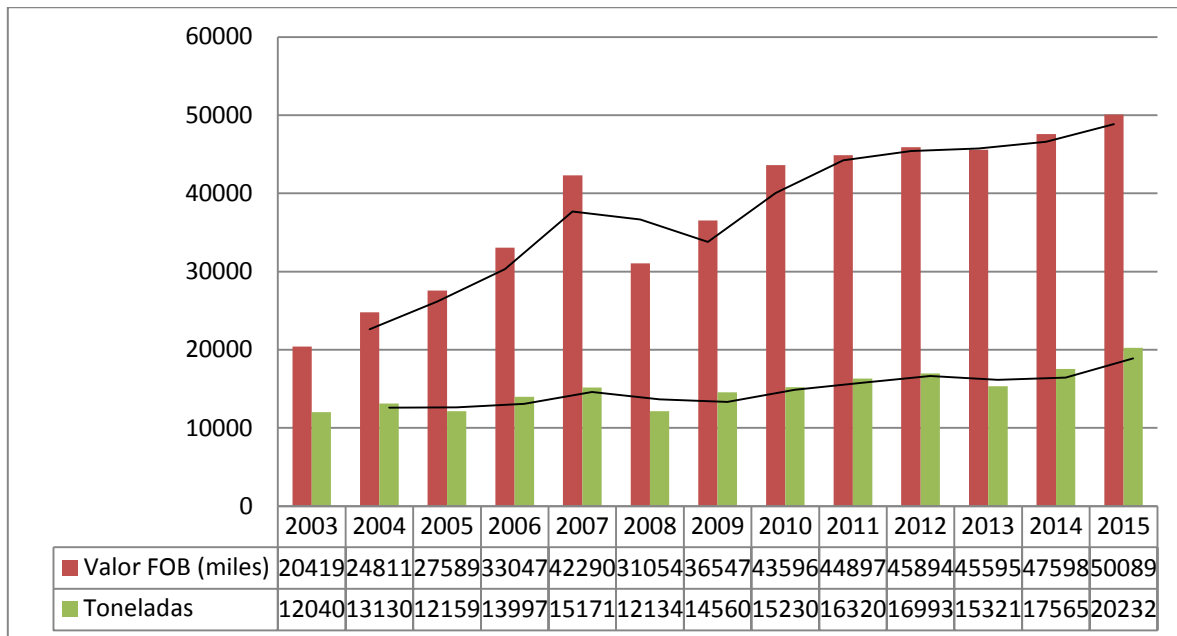
### 1.1.2. Ciclo de vida de la Industria

(Idrovo, 2009: pp.56) “La elaboración de cuero ya lleva varios años en el mercado ecuatoriano no obstante, este sector se encuentra en la fase de

crecimiento ya que de 2003 a 2007 las exportaciones crecieron en un 20% en términos de FOB y del 6% en toneladas”.

A continuación se detallan datos de cuántos miles de dólares se han vendido y cuántas toneladas se enviaron fuera del país.

Gráfico N: 2.- Exportaciones del sector del cuero en Ecuador



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Los Autores

Las exportaciones en valores FOB de 2006 a 2007 incrementaron en un 28%, y en toneladas el incremento es del 8%, estos incrementos son inferiores a los que se tuvo de 2005 a 2006 ya que en toneladas se tiene un 15% de incremento.

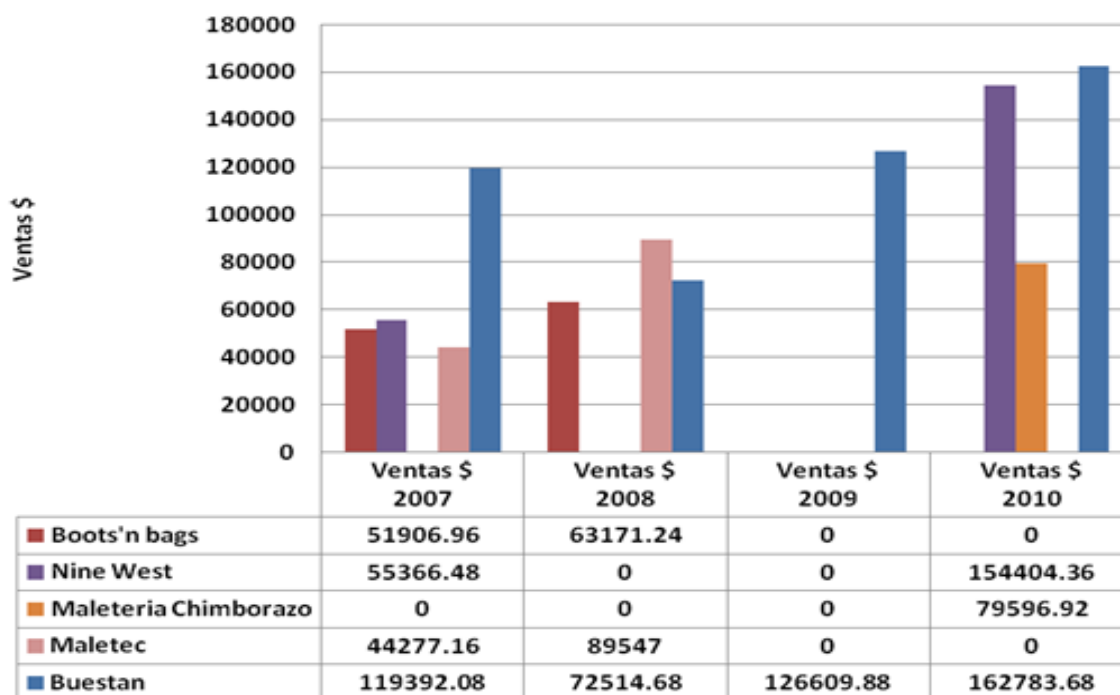
### 1.1.3. Tendencia de los precios de los productos en la Industria

En el sector del cuero aún no se puede acceder a la alta tecnología que tienen otros países que constantemente desarrollan maquinaria para las curtiembres como también para realizar artículos de este material. Como no existe investigación y desarrollo de maquinaria a nivel nacional, muchos empresarios o dueños de talleres o curtiembres, tienen que importar las máquinas desde Alemania o Brasil a costos muy elevados, lo cual afecta de manera directa en el costo de producción,

que se eleva para cubrir la inversión; convirtiéndonos en un país de poca capacidad tecnológica en esta industria. La escasa capacidad de tecnología industrial en el sector del cuero, pone en desventaja a Ecuador, porque permite una menor calidad del cuero producido localmente. Ministerio de P.E.C. (2010): pp. 12.

Para determinar, como se aprecia, la venta de artículos de cuero se realizó una tabla con las principales empresas comercializadoras del mismo.

Gráfico N: 3.- Ventas de las principales comercializadoras de artículos de cuero en el Ecuador



**Fuente:** SRI

**Elaborado por:** Los Autores

Como se registra en la tabla anterior en 2007 el mayor vendedor de artículos de cuero es Buestan, para el siguiente año Maletec que supera las ventas de Buestan, pero en 2009 no hay la presencia de datos de las otras empresas por lo

tanto se aprecia que Buestan supera sus propias ventas de 2008 en un 75% y en 2010 esta empresa sigue aumentando sus ventas en un 28% con relación al 2009. Mientras que en el sector manufacturero los precios son:

Tabla N: 2.- Precios de artículos del sector manufacturero

|                     | <b>Chaqueta de cuero</b>                            | <b>Sombrero de cuero</b> | <b>Bolsos de cuero</b>                            |
|---------------------|---|--------------------------|---|
| <b>Precio en \$</b> | <b>45 - 130<br/>(dependiendo del tipo de cuero)</b> | <b>10 - 15.</b>          | <b>12 - 60<br/>(dependiendo del tipo de piel)</b> |

**Fuente:** Estudio de política comercial de cuero, 2010, pp.20-21

**Elaborado por:** Los Autores

## 1.2. Estructura de la industria

### 1.2.1. Competencia, concentración de actores en el mercado.

En el sector del cuero los negocios que más existen son las curtiembres, fábricas de calzado, chompas, bolsos, maletines y otros similares. Muchos de los artesanos que realizan estos productos, no tienen la tecnología adecuada y su trabajo lo hacen de manera informal y no siempre con el mejor cuero.

En el siguiente cuadro se observa que la fabricación de calzado es la preferida en este sector seguida de las curtiembres. Ministerio de P.E.C. (2010): pp. 20-21.

Tabla N 3.- Número de empresas existentes en el mercado de cuero

|                  | <b>Calzado</b> | <b>Curtidores</b> | <b>Material y Maquinaria</b> | <b>Manufacturas</b> | <b>Total</b> |
|------------------|----------------|-------------------|------------------------------|---------------------|--------------|
| <b>Quito</b>     | 27             | 2                 | 2                            | 7                   | 38           |
| <b>Machachi</b>  | 1              |                   |                              |                     | 1            |
| <b>Ambato</b>    | 61             | 27                | 23                           |                     | 111          |
| <b>Latacunga</b> | 1              | 1                 |                              |                     | 2            |
| <b>Salcedo</b>   | 1              |                   |                              |                     | 1            |
| <b>Guano</b>     |                |                   |                              | 1                   | 1            |

|                  |     |    |    |    |            |
|------------------|-----|----|----|----|------------|
| <b>Gualaceo</b>  | 8   |    |    |    | 8          |
| <b>Cuenca</b>    | 22  | 2  |    | 5  | 29         |
| <b>Chordeleg</b> | 9   |    |    |    | 9          |
| <b>Guaranda</b>  | 1   |    |    |    | 1          |
| <b>Guayaquil</b> | 21  | 2  | 8  |    | 31         |
| <b>Machala</b>   | 5   |    |    |    | 5          |
| <b>Total</b>     | 157 | 34 | 33 | 13 | <b>237</b> |

**Fuente:** Revista Técnica “Cueros”, Edición número 53.

**Elaborado por:** Los Autores

Si se hace énfasis en el cuadro anteriormente mencionado se puede ver que la mayor concentración está en la fabricación de calzado con 157 talleres siendo Ambato el mayor productor.

### **1.2.2. Características**

Es un sector lleno de artesanos informales más que de fábricas, razón por la cual los productos finales no cumplen con todas las especificaciones que demanda el mercado.

“El desarrollo del sector curtidor en el marco de una economía interna, hasta los años sesenta, mantiene un nivel artesanal que ante el crecimiento de ciudades como Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato; con la consecuente demanda de calzado, bolsos, billeteras, carteras, manufacturas de cuero, marroquinería, etc. inicia su industrialización bajo el modelo de sustitución de importaciones de la década de los setenta. Y hoy, con las regulaciones impuestas el año 2009, ha crecido este sector de manera muy importante.

A pesar de estas condiciones favorables para su crecimiento, y mercados protegidos, el cuero tiene actualmente problemas en cuanto al nivel de producción y la calidad de las pieles crudas, que no cubren la demanda existente, sin embargo, es un sector que ha sabido superar las crisis y que genera uno de los mayores niveles de empleo en el país”.

Ministerio de P.E.C. (2010): pp. 6

### **1.2.3. Actores del Mercado**

Al ser un sector lleno de artesanos informales se habla de una industria fragmentada que no concentra o abarca la mayor parte del mercado en un solo actor. Estos actores poseen tamaños similares e igual participación de mercado.

Sector Artesanal (2009)

“Según un artículo publicado el 25 de Junio del 2009 por el diario hoy este sector de la industria posee un gran deseo de formalizarse para volverse más competitivo de manera local e internacional. Para lo cual se iniciaron jornadas de capacitación en donde se obtuvo un 30% de crecimiento en el sector, proyectando a final del año un crecimiento del 40% en la industria”.

Como dice Hunger (2007, pp. 151) una industria fragmentada es la que permite el ingreso de nuevos competidores ya que las barreras de entrada son bajas y todos aquellos que se integren podrán elaborar productos que compitan en segmentos parecidos de un mismo mercado. Por lo que difícilmente alguna empresa grande surgirá.

Sin embargo cabe mencionar que cuando de zapatos se habla este sector sí posee a un líder de mercado. Esta empresa llamada Buestan abarca la mayor parte de concentración dentro de esta actividad a nivel nacional alcanzando en el 2010 cerca de \$ 160.000 en ventas. Mientras que en la marroquinería dicho líder no existe, y como se explicó anteriormente, este sector es fraccionado.

### **1.2.4. Participación de mercado de los distintos actores**

#### **1.2.4.1. Cadena de valor de la Industria**

La cadena de valor de este sector comienza con la compra de la piel en bruto sea en los camales o a los propios ganaderos, cuando ya se tiene la piel cruda o en

bruto, se procesa. En esta etapa se quita el pelo, se le coloca sal o se la enfría para posteriormente colocarle agentes químicos como el cromo ya seco y de esta manera el cuero queda listo para pasar a la etapa de fabricación. Las curtiembres venden este material a fábricas o artesanos que se dedican a elaborar zapatos, chompas, carteras entre otros y cuando ya se tiene el producto final, se procede a comercializar.

Tabla N: 4.- Cadena de valor del sector

|                            |               |                      |             |   |              |                  |
|----------------------------|---------------|----------------------|-------------|---|--------------|------------------|
| Compra<br>piel en<br>bruto | Procesamiento | Curtición<br>Acabado | Fabricación | Calzado<br>Marroquinería<br>Tapicería<br>Confección | Distribución | Cliente<br>final |
|----------------------------|---------------|----------------------|-------------|---|--------------|------------------|

Elaborado por: Los Autores

### 1.3 Factores Económicos y Regulatorios

#### 1.3.1 Análisis de factores Económicos relevantes con la Industria

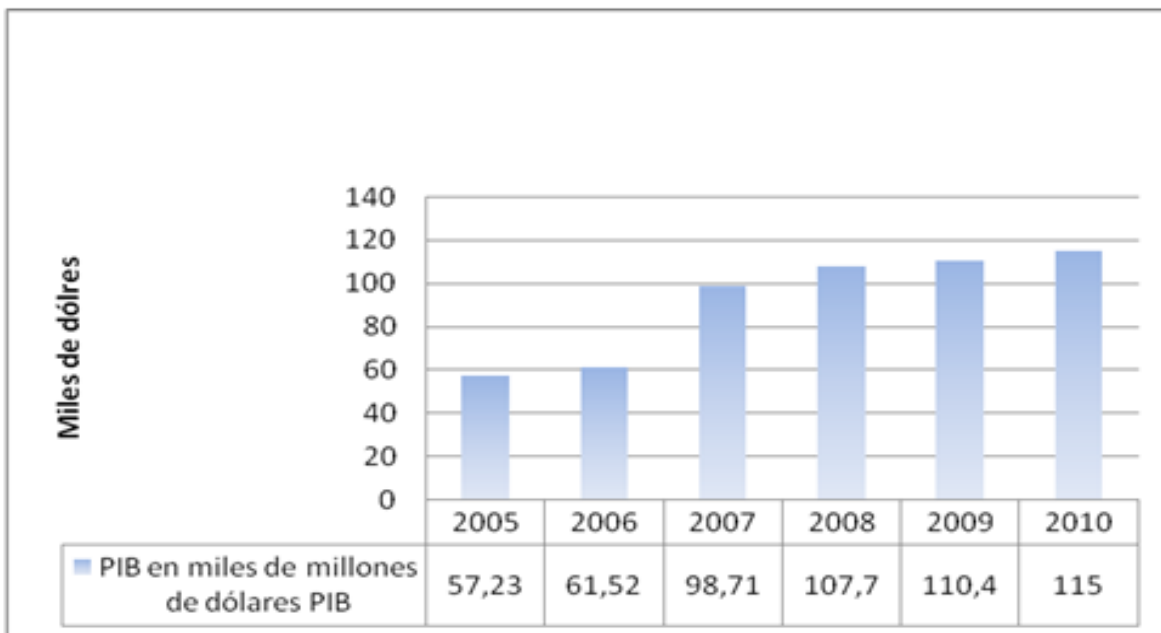
Actualmente y respecto a los últimos años, Ecuador presenta niveles favorables, tales como: baja inflación, crecimiento del PIB y el crecimiento de la producción industrial.

##### 1.3.1.1 PIB

El PIB es el valor monetario que se les da a los bienes y servicios finales que son producidos por la economía en un período determinado. No se contabiliza los inventarios ni las depreciaciones ni apreciaciones de capital. (Parking M., 2001, pp. 111



Gráfico N: 4.- PIB en miles de millones de dólares



**Fuente:** Indexmundi

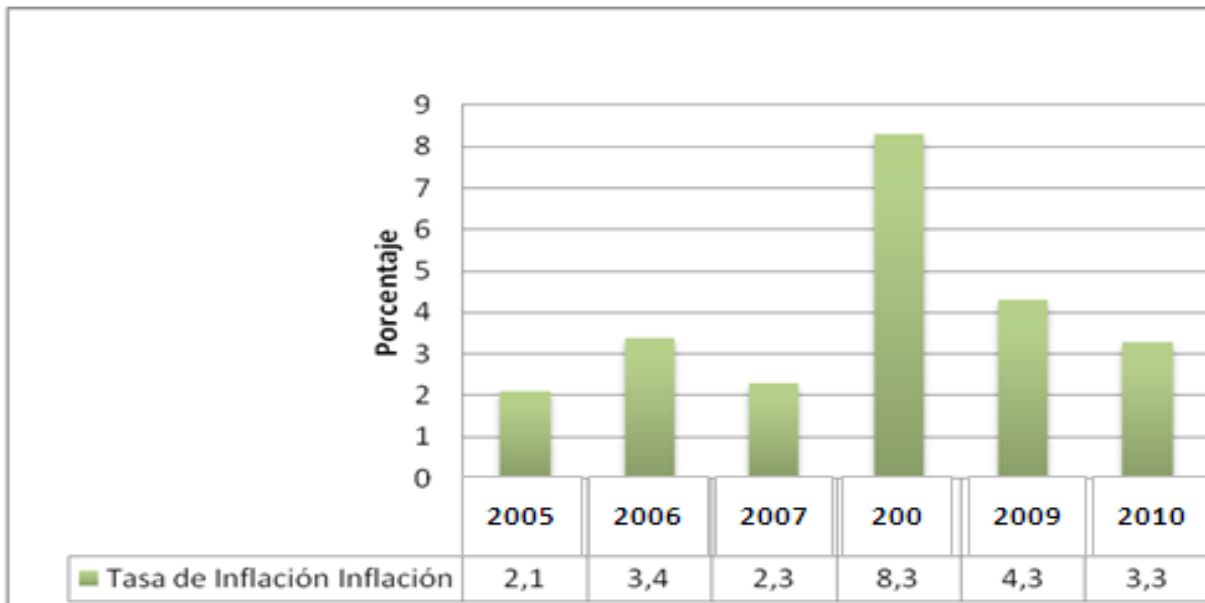
**Elaborado por:** Los Autores

El PIB de Ecuador presenta un incremento y se debe a que el precio del crudo a nivel mundial ha aumentado, así mismo, el consumo de los hogares aumenta significativamente cada año conjuntamente con la formación bruta de capital fijo, éste último se da al registrarse un aumento sustancial de obras públicas más un crecimiento del consumo del Gobierno central.

### 1.3.1.2 Inflación:

Inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios de una economía a lo largo del tiempo. (Parking M., 2001, pp. 99)

Gráfico N: 5.- Tasa de inflación



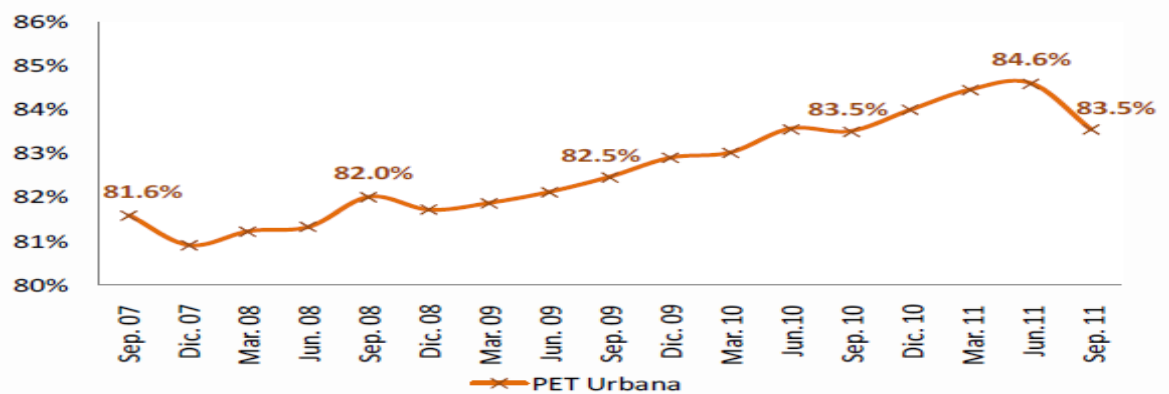
**Fuente:** Indexmundi

**Elaborado Por:** Autores

La inflación de Ecuador presentó un incremento muy importante en el 2008 por el aumento mundial de los alimentos.

**1.3.1.3 Demanda de trabajo:** La cantidad demandada de trabajo son las horas de trabajo contratadas por todas las empresas en la economía. (Parking M, 2001, pp. 193)

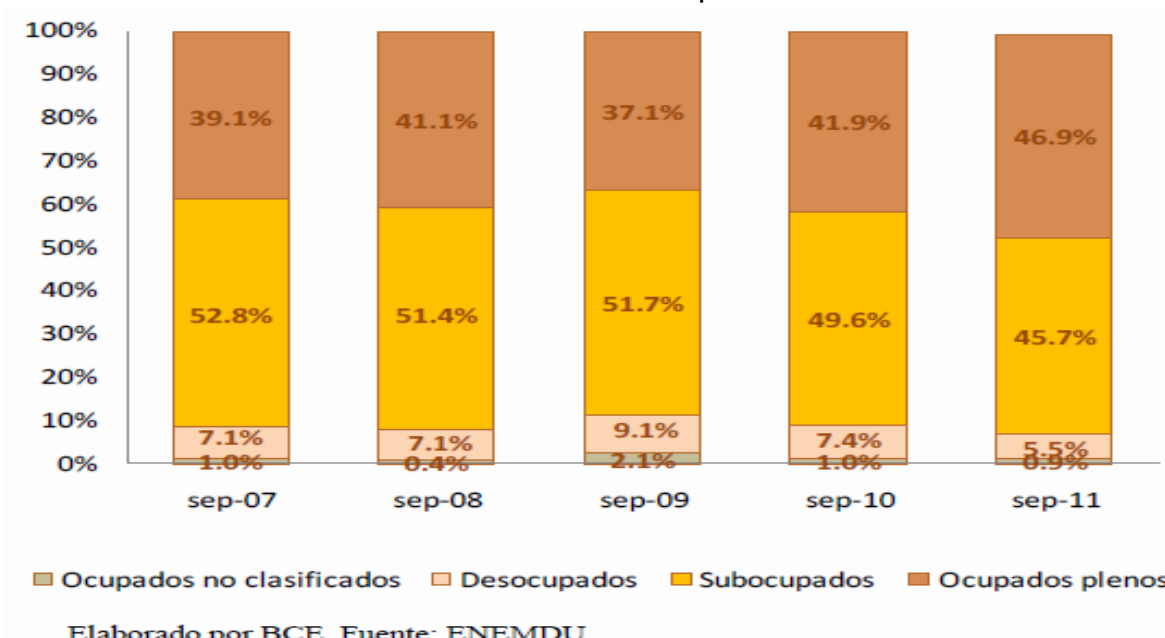
Gráfico N: 6.- Población en edad para trabajar



Elaborado por BCE. Fuente: ENEMDU.

En el gráfico anterior se puede ver que la PET (Población en edad de trabajar) ha tenido picos en septiembre del 2008, en junio del 2010 y en junio del 2011, para luego caer en septiembre del 2011 y mantenerse igual el porcentaje de septiembre del 2010 (83.5%).

Gráfico N: 7.- Distribución de la población económicamente activa



En el cuadro anterior se observa que los ocupados plenos en 2011 representan el 46.9% de la PEA (Población Económicamente Activa), siendo la más alta desde 2007 y los desocupados en 2011 están en el 5.5% de la PEA, viendo que es la más baja desde 2007.

#### 1.4 Canales de distribución

Dentro de todas las actividades que se realizan en la Industria del cuero en el país, se tiene a estos importantes actores llamados canales de distribución. Si bien es cierto según Peris (2008, pp. 57) un canal de distribución está constituido por la trayectoria que ha de seguir un bien o servicio desde su producción o punto de origen hasta su consumo. En este caso hay que enfocarse en los canales de distribución de la Industria como tal.

#### **1.4.1 Tipos de canales de la Industria**

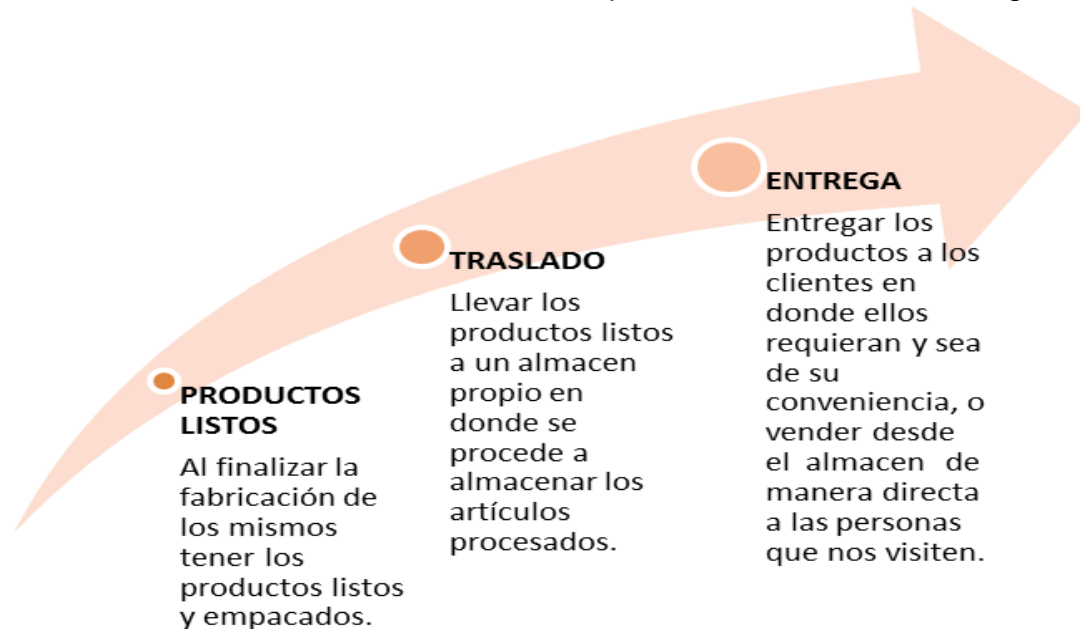
El primer canal de distribución en este caso corresponde a uno de los sitios de mayor concentración de reses para la comercialización; el camal. El camal es el principal canal de distribución dentro de la industria del cuero, tomando en cuenta que del total de las reses sacrificadas o faenadas solo el 25% se destina con un fin comercial no alimenticio. Existen varios camales alrededor del país éstos se encargan de vender o distribuir pieles a distintas empresas en diferentes áreas geográficas del Ecuador, pero debido a su mal estado o funcionamiento, muchas veces la distribución se ve afectada y debilitada y los únicos perjudicados son, en este caso, las empresas que adquieren y necesitan de materia prima para poder producir. (Curtiembres).

La curtiembre es un lugar donde se realiza el proceso y se transforma las pieles de animales en cuero.

Como se explicó anteriormente la empresa adquiere la materia prima, la procesa y la transforma para poder comercializarla. Es en este momento en donde se podrán determinar otros canales de distribución dependiendo del procedimiento que se tome. Muchas empresas se dedican básicamente a vender y distribuir sus pieles de manera directa y sin intermediarios, es decir, que ellos mismos se encargan de entregar a sus distintos clientes la cantidad de cuero que cada uno requiera. Estos clientes pueden ser de distintos perfiles y van desde simples artesanos a tiendas especializadas en donde se fabrican artículos de cuero.

Por otro lado, el negocio poseerá sus propios canales de distribución. El esquema sigue la siguiente línea:

Gráfico N: 8.- Esquema de distribución del negocio



Para esto los principales canales de distribución a manejarse serán; la web por medio de una página web en donde las personas serán capaces de ver los productos disponibles, los nuevos modelos o diseños y por otro lado estará un almacén donde las personas puedan acercarse a ver los productos y adquirirlos de manera directa como consumidores finales

#### 1.4.2 Principales proveedores

Se ve a los proveedores como una pieza fundamental en el engranaje y correcto funcionamiento de esta industria. Como dice Kirchner (2010, pp.163) un proveedor es aquel que suministra bienes, insumos o tecnología por eso es clave identificar a aquellos que facilitan el trabajo. Dentro de los principales proveedores de la industria se tiene a:

1. Los ganaderos: Estos proveen animales (reses).
2. Los camales: Se encargan de vender a todos aquellos que requieran de reses para la utilización de sus pieles.

Después se tiene a los proveedores secundarios, algunos de ellos son:

- Fabricantes de soluciones químicas

- Empresas de Maquinaria industrial especializada
- Fábricas de suministros industriales
- Empresas de mantenimiento técnico

La clave para tener éxito con estos actores es una buena negociación y comunicación.

## 1.5 Análisis de los precios de materia prima

Tabla N: 5.- Promedio de precio en “\$” de pieles curtidas

| Promedio de Precio en Dólares de Pieles crudas |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| AÑO  | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  |
| Cuero COSTEÑO<br>(40 pies cuadrados)           | \$ 14 | \$ 15 | \$ 15 | \$ 23 | \$ 13 | \$ 18 | \$ 24 |
| Cuero SERRANO<br>(35 pies cuadrados)           | \$ 21 | \$ 23 | \$ 22 | \$ 32 | \$ 23 | \$ 26 | \$ 32 |

**Fuente:** CURTILAN, Curtiduría Lanás

**Elaborado por:** Los Autores

En el gráfico se observa claramente como se han manifestado los precios de las pieles crudas dentro del país desde el año 2005 hasta la presente. Teniendo como a las dos más importantes a cuero costeño y cuero serrano, respectivamente.

La piel costeña posee características específicas y a pesar de ser una piel de mayor dimensión (40 pies cuadrados) a la serrana (35 pies cuadrados) es la de menor precio. Lo cual se debe a que las pieles de cuero serranas son de mayor calidad debido a ciertos factores tales como la pureza del cuero; en la sierra no existen tantos animales que dañan y se comen las pieles como en la costa debido al calor, lo que garantiza que las pieles serranas sean más fáciles de tratar y curtir, facilitando procesos y aprovechando más cada pedazo de cuero.

Tabla N: 6.- Promedio de precio en “\$” de pieles crudas

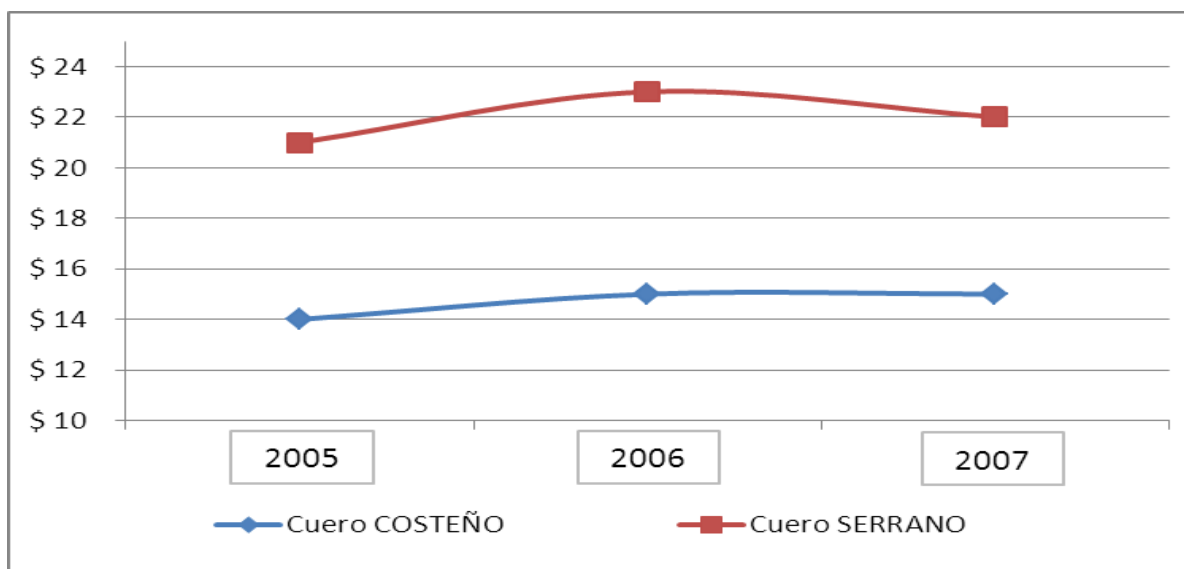
| Promedio de Precio en Dólares de Pieles crudas |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| AÑO  | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  |
| Cuero COSTEÑO<br>(40 pies cuadrados)           | \$ 14 | \$ 15 | \$ 15 | \$ 23 | \$ 13 | \$ 18 | \$ 24 |
| Cuero SERRANO<br>(35 pies cuadrados)           | \$ 21 | \$ 23 | \$ 22 | \$ 32 | \$ 23 | \$ 26 | \$ 32 |

**Fuente:** CURTILAN, Curtiduría Lanas

**Elaborado por:** Los Autores

Si se observa el gráfico desde el año 2005 al 2007 se tenía una tendencia lineal, donde los precios oscilaban entre \$14 - \$15 para el cuero Costeño y \$21 - \$23 para el Serrano.

Gráfico N: 9.- Precios con tendencia lineal



**Fuente:** CURTILAN, Curtiduría Lanas

**Elaborado por:** Los Autores

Tabla N: 7.- Promedio de precio en “\$” de pieles crudas

| Promedio de Precio en Dólares de Pieles crudas |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| AÑO  | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  |
| Cuero COSTEÑO<br>(40 pies cuadrados)           | \$ 14 | \$ 15 | \$ 15 | \$ 23 | \$ 13 | \$ 18 | \$ 24 |
| Cuero SERRANO<br>(35 pies cuadrados)           | \$ 21 | \$ 23 | \$ 22 | \$ 32 | \$ 23 | \$ 26 | \$ 32 |

Fuente: CURTILAN, Curtiduría Lanás

Elaborado por: Los Autores

Por otro lado si se observa en el gráfico el año 2008 es el de mayor variación con respecto al precio, con una subida drástica tanto en cuero costeño como serrano y que principalmente se da por una crisis a nivel mundial y que trae como consecuencia, escasez de materia prima en el país por la fuga indiscriminada de pieles a Italia y China, en su gran mayoría.

Tabla N: 8.- Promedio de precio en “\$” de pieles crudas

| Promedio de Precio en Dólares de Pieles crudas |       |       |       |           |           |           |           |
|--|-------|-------|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| AÑO  | 2009  | 2010  | 2011  | Proy.2012 | Proy.2013 | Proy.2014 | Proy.2015 |
| Cuero COSTEÑO                                  | \$ 13 | \$ 18 | \$ 24 | \$ 26     | \$ 28     | \$ 30     | \$ 32     |
| Cuero SERRANO                                  | \$ 23 | \$ 26 | \$ 32 | \$ 35     | \$ 37     | \$ 38     | \$ 40     |

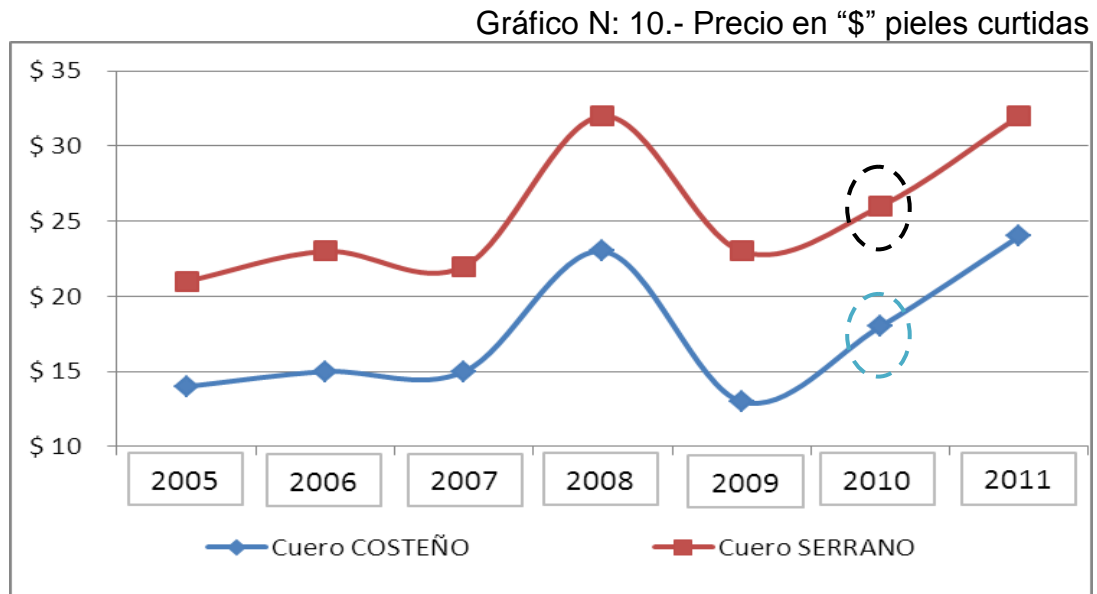
Fuente: CURTILAN, Curtiduría Lanás

Elaborado por: Los Autores

En el 2009 el precio se regulariza por una sobreoferta que existe en el mercado, es decir que ya no hay escasez de cuero, mientras que el año 2010 y 2011



evidencian claramente una tendencia al alza que se ve reflejada en los precios, cerrando este último trimestre del año con \$24 por cada piel de cuero costeño y \$ 32 por cada piel de cuero serrano.

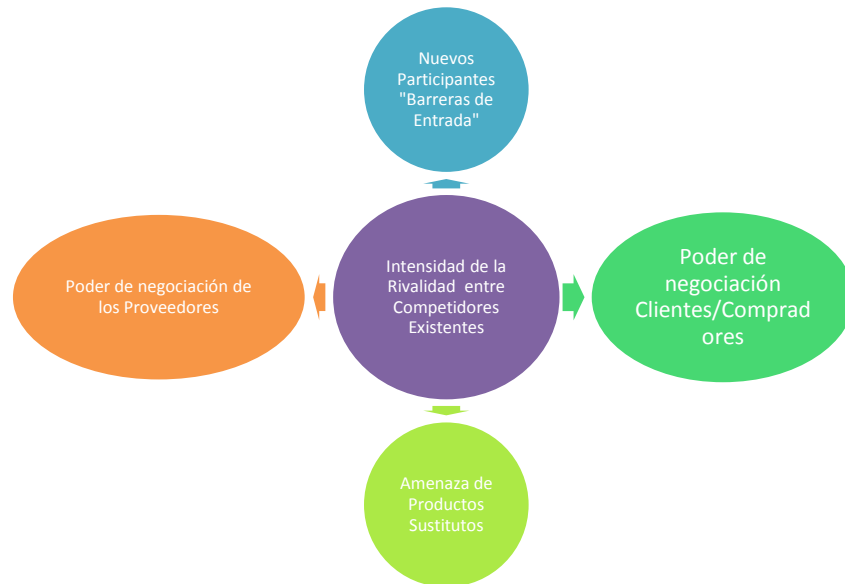


**Fuente:** CURTILAN, Curtiduría Lanás  
**Elaborado por:** Los Autores

Claramente se observa como los precios de la materia prima se han incrementado con el tiempo. En el año 2005 se pagaba cerca de \$20 por piel de Cuero Serrano mientras que actualmente se paga más de \$30. Mientras que a inicios del 2005 se podía adquirir una piel de cuero costeño por menos de \$15 teniendo que pagar ahora cerca de \$25 para adquirirla.

## 1.6 Las 5 fuerzas de Porter

Gráfico N: 11.- Matriz Porter



**Fuente:** Ventura Victoria, Análisis Estratégico de la Empresa, 2008, pp. 138

**Elaborado Por:** Autores

### 1.6.1 Nuevos participantes (barreras de entrada)

Las barreras de entrada para este negocio son bajas y no se requiere de una fuerte inversión. Y en el caso de que una persona desee comercializar productos elaborados en cuero lo que puede hacer es tercerizar este servicio con distintos artesanos y dedicarse a trabajar únicamente en un valor de marca y en los distintos canales de distribución que requiera para hacer llegar el producto a sus clientes. Adicionalmente no se necesita una infraestructura amplia ni grandes espacios físicos. Por todo lo mencionado anteriormente, se considera que la amenaza de nuevos participantes es alta en este negocio.

### 1.6.2 Amenazas de los productos sustitutos y complementarios

Los productos sustitutos son aquellos productos que no son elaborados en cuero. Un buen ejemplo son los productos Chinos que existen en gran cantidad, su precio es muy accesible pero muchas veces no satisfacen las necesidades de los clientes y no cumplen sus expectativas. Sin embargo estos se encuentran fácilmente en cualquier lugar por lo que la amenaza de los productos sustitutos es

alta. Pero no hay que olvidar que todavía existen muchas personas que están dispuestas a pagar un poco más por productos de mayor calidad y durabilidad por lo que la industria de artículos de cuero todavía es fuerte y no pierde su atractivo en el mercado.

### **1.6.3 Poder de negociación de los compradores**

El negocio está dirigido a personas o empresas interesadas en adquirir artículos de cuero. Por lo tanto, el poder de negociación es alto ya que al existir competidores en el mercado y al tener unas barreras de entrada bajas los clientes automáticamente poseen más alternativas u opciones a su elección.

### **1.6.4 Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores en este caso es bajo ya que en el mercado existe una amplia oferta de personas que ofrecen artículos de cuero por lo que el consumidor tendrá siempre muchas alternativas al momento de elegir lo que desea comprar.

### **1.6.5 Intensidad de la rivalidad**

La rivalidad entre los competidores es alta ya que existen asociaciones que protegen a muchos artesanos y al estar afiliados a las mismas, tienen acceso a un sin número de oportunidades para salir adelante y potencializar su negocio. Si se analiza a este último gobierno, se ve que da mucho apoyo al artesano ecuatoriano. Por otro lado, si fuesen artesanos independientes no están ligados a ninguna entidad por lo que ellos pueden establecer cualquier precio para sus productos escogiendo siempre el que más les convenga y causando así una guerra de precios dentro del mercado.

## **1.7 La compañía y el concepto del negocio**

La idea del negocio consiste en la creación e implementación de un taller artesanal con una marca propia en donde se fabriquen artículos de cuero y sus derivados para comercializarlos a personas o empresas en la ciudad de Quito. Esta idea nace debido a que al tener algunos años de experiencia en la industria

del cuero y aprovechando el hecho de que se tiene la fábrica en donde se procesa esta materia prima (CURTILAN) se puede incursionar en esta nueva extensión de negocio con una base sólida. Es decir, que la empresa CURTILAN incursionará en una nueva línea o extensión de negocio a raíz de la creación de este taller en donde se fabriquen artículos artesanales a base de cuero y sus derivados para la comercialización.

El principal problema de la industria manufacturera que trabaja con cuero (artesanos) radica en la falta de formalidad con la que se trabaja. En el Ecuador existen muchas personas trabajando en este sector. Esta nueva extensión del negocio tendrá como base la buena calidad de los productos que se fabrican en el mercado, pero adicionalmente implementará otros factores fundamentales que creemos necesarios para potencializar este tipo de productos en el mercado ecuatoriano.

## **1.8 Estructura legal de la empresa**

CURTILAN es una empresa que trabaja bajo una razón social de “Sociedad Civil”. Ésta tiene como principal característica de por lo menos tener dos accionistas dentro de la empresa y se rige al amparo de las normas del contrato de sociedad que establece el código civil, es decir, sus normas no son de ámbito o de carácter comercial a diferencia de las compañías limitadas o sociedades anónimas, sin embargo, una sociedad civil puede tener dentro de su objeto social fines comerciales.

### **1.8.1 Misión**

CURTILAN S.C. es una sólida empresa familiar que se dedica a la transformación del cuero por medio de la curtición. Busca el bienestar de sus accionistas y colaboradores aportando al desarrollo del Sector a nivel Nacional con principios de respeto, honradez y progreso.

### 1.8.2 Visión

Ser reconocida por su calidad y servicio a nivel Nacional, aplicando políticas adecuadas con el respaldo de accionistas y colaboradores, con metas de crecimiento para estar presente en el mercado Internacional dentro de los próximos 5 años.

### 1.8.3 Valores

- **Responsabilidad:** Con todo el trabajo a realizarse, en donde se reflejara esfuerzo en cada proceso.
- **Transparencia:** En todo el proceder dentro y fuera de la empresa
- **Compromiso:** para con los clientes internos y externos, cumpliendo la misión, visión y objetivos planteados.
- **Integridad:** Ser integro en todas las circunstancias dentro y fuera de la compañía
- **Solidaridad:** Ser solidario para con los demás, con el objetivo de afianzar las relaciones humanas dentro del grupo de trabajo.
- **Respeto:** El respeto a los demás y hacia uno mismo es la primera condición para establecer una buena convivencia.
- **Honradez:** La principal cualidad por la que se conoce a una persona tanto en su obrar como en su manera de pensar.
- **Responsabilidad Ambiental:** Cuidar el medio ambiente tomando en cuenta que la labor que se realice debe ser responsable al momento de aplicar procedimientos que no dañen o contaminen el ecosistema que nos rodea para tener un crecimiento integral de manera global.

### 1.8.4 Objetivos

#### 1.8.4.1 General

Ser reconocidos en el mercado como una marca sólida ecuatoriana que se caracterice por elaborar y comercializar artículos en cuero y sus derivados de

buena calidad con una excelente materia prima incrementando su participación de mercado en un 10% a nivel nacional en el año 2013.

#### **1.8.4.2 Específicos**

- Captar el mercado de Quito el primer semestre del segundo año de funcionamiento del negocio, para posteriormente expandirse a otras ciudades en el país.
- Captar nichos de mercado no explotados dentro de la ciudad de Quito y sus alrededores por medio de la creación de artículos novedosos y de buena calidad perdurables en el tiempo.
- Crear constantemente distintas líneas o tipos de productos donde se muestren las diferentes aplicaciones que posee el cuero, basándose en técnicas de diseño que se sustenten con una adecuada estrategia de venta hacia nuestros clientes.
- En el plazo de un año lograr la fidelidad de los clientes basándonos en un buen servicio post venta por medio de la utilización de una estrategia de CRM adecuada.
- Conseguir un 80% de recompra en clientes durante el primer año de funcionamiento del negocio.
- Ampliar y mejorar los canales de distribución en la ciudad de Quito y sus alrededores por medio de la implementación de tiendas especializadas con una marca con distintos productos a inicios del cuarto trimestre del año 2013.

### **1.9 El producto o Servicio**

#### **1.9.1 Descripción y aplicaciones del Producto y Servicio**

Existen varios tipos de cuero con los que se va a trabajar y dependiendo de su acabado se los destina para distintos productos o aplicaciones. Entre los más comunes y que se comercializan dentro del país regularmente tenemos:

- Floter

- Escolar
- Napa
- Brush up

Los productos que este negocio elabore y comercialice tendrán como principal característica la buena utilización y aprovechamiento de materia prima con el objetivo de ofrecer al consumidor productos durables, novedosos, resistentes y de buen acabado.

En una primera etapa del negocio la empresa se enfoca en la elaboración de ciertos artículos descritos a continuación.

- Llaveros
- Carpetas
- Cubre Cuadernos
- Estuches
- Mochilas
- Monederos
- Billeteras
- Pulseras

Estos productos entran en una categoría de especialidad y de compras. Según Kotler (2003, pp. 283) un producto de especialidad es un producto de consumo con características singulares por lo que un grupo de personas o compradores están dispuestos a efectuar un esfuerzo de compra especial.

Analizando lo dicho anteriormente se puede decir que este tipo de productos que la empresa comercializará, encaja con esta definición ya que a diferencia de otros tipos de productos de consumo no es muy común en el día a día adquirir artículos de cuero. Por otro lado el mismo autor (Kotler, 2003, pp. 282) afirma que un producto de compra es aquel que el cliente compra basándose en un proceso de selección en donde evalúa; estilo, calidad y precio. Para adquirir estos artículos

de cuero el consumidor se somete a un análisis en donde pone a consideración el estilo, la calidad y el precio del artículo a adquirirse.

El modelo de negocio con el que se va a manejar la primera etapa del proyecto sigue el siguiente esquema:

1. Se adquiere la Materia prima (CURTILAN) posee la materia prima, no se necesita otro proveedor en este caso).
2. Se compran los insumos para la elaboración y fabricación de los productos.
3. Se trabaja los diseños y se hacen pruebas de producto.
4. Se evalúan las pruebas y se aprueba el o los productos.
5. Se despachan los productos a una tienda especializada.
6. El cliente tendrá la opción de visitar una tienda especializada para ver los distintos productos o podrá también requerir nuestra visita.
7. Adicionalmente se contará con la opción de hacer pedidos por medio de la página web del negocio.

### **1.9.2 Diseño**

Los diseño que se presentaran son en colores de temporada, a su vez se contará con colores tradicionales para así cumplir con la meta de satisfacer a todo tipo de consumidor. Estos diseños se caracterizarán por ir de la mano con las tendencias actuales del mercado y a la vez demostrar las diferentes aplicaciones y funcionalidades que puede tener el cuero cuando se lo combina con otros materiales.

### **1.9.3 Marca**

El negocio trabajará bajo la marca llamada “FROG”

- Colores

FROG: pondrá a disposición de la clientela una gran gama de colores, reflejada en una variedad que se presentará en los productos y en sus diseños.

Slogan: Jump High.



Gráfico N: 12.- Propuesta de etiquetas



**Elaborado por:** Los Autores

Para mayor información ver anexo 1 “Manual de Marca”

#### 1.9.4 Diseño de empaques y etiquetas

Para la presentación al público FROG manejará 4 tipos de etiquetas que se detallan a continuación. Todos y cada uno de ellos con distinto diseño pero con el mismo logotipo y estructura gráfica. La empresa cree que es fundamental la presentación tanto de empaques como de etiquetas ya que estos elementos le darán identidad propia a la marca para que consiga un buen posicionamiento en el mercado y en la mente del consumidor, respectivamente.

Gráfico N: 13.- Etiquetas



**Elaborado por:** Los Autores

Para artículos más pequeños como billeteras, llaveros, monederos se tendrá:

- Caja de cartón

-Hecha a la medida de cada ítem.

-El producto de fabricación de la caja y la tinta que se utiliza en la impresión son amigables con el medio ambiente.

-Materiales: Cartón, Papel dúplex, impresión en color de pantone, con acabados de laminación brillante, barniz matizado con lámina protectora.



- Caja de lata

-Se ajustan a las medidas de cada producto.

- El producto es una caja de lata de hojalata que permite imprimir cualquier diseño en su tapa.



Para artículos más grandes como mochilas, estuches:

- Fundas biodegradables que son amigables con el medio ambiente.

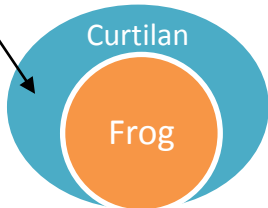


## 1.10 Estrategia de Ingreso al mercado y Crecimiento

### 1.10.1. Estrategia para introducir el nuevo producto al mercado

La empresa planea entrar al mercado aplicando una estrategia de crecimiento integrativo aprovechando la fortaleza que posee el proveedor directo de materia prima.

Tabla N: 9.- Estrategia de ingreso al mercado

|  |   |
|--|---|
| <p><b><u>DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS</u></b></p> | <p>Este nuevo negocio (FROG) se concentrará en la elaboración de artículos de cuero y sus derivados utilizando materia prima de un proveedor propio (CURTILAN).</p> <p>La estrategia de Ingreso al mercado será una estrategia de diferenciación de productos. En esta se elaborarán distintos productos que se adapten al estilo de vida de nuestro mercado meta, tomando en cuenta la evolución del mercado actual.</p> |
| <p><b><u>CRECIMIENTO INTEGRATIVO</u></b></p>     | <p>Posteriormente: Una vez que ya se ingresó al mercado se pretender aplicar lo siguiente:<br/>Integración hacia atrás: Se incrementa el control sobre los recursos en cuanto a suministros. (materia prima)</p>   |

**Fuente:** Díaz de Santos, 1998, pp. 98

**Elaborado por:** Los Autores

### 1.10.2. Ventaja inicial sobre la competencia

La ventaja inicial con la que este negocio cuenta desde su arranque es que al tener un proveedor de materia prima directo y confiable se pueden dar distintas situaciones (CURTILAN). Una de ellas es que la empresa será muy selectiva con el tipo de cuero que se trabaje y podrá escoger los tipos de cuero óptimos para la elaboración de cada tipo de producto con el fin de tener acabados superiores a los de la competencia.

Por otro lado, también está el ahorro de dinero, ya que se estaría adquiriendo materia prima de la propia empresa (CURTILAN) a precio de costo, más no, a un precio de venta normal para el público en general.

### 1.10.3. Registro de marca

Toda marca se registra sobre la base del acuerdo internacional de NIZA de productos y servicios.

(Clasificación de Niza, 2011)

“La Clasificación de Niza (NCL) es una clasificación internacional de productos y servicios que se aplica para el registro de marcas”

Ésta se registra en el IEPI y durante 10 años permite que nadie pueda usar el nombre ni el logo en los productos y servicios que la empresa oferta, caso contrario, se procede de manera legal para hacer respetar la marca.

### 1.10.4. Planes de expansión de la compañía

Como objetivo de crecimiento a mediano plazo se pretende ingresar al mercado de la ciudad de Cuenca y Guayaquil respectivamente siendo éstas las dos ciudades más importantes del país.

Tabla N: 10.- Crecimiento del negocio

| <b>GUAYAQUIL</b>                  | <b>CUENCA</b>                   |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| Población<br>2'291.158 habitantes | Población<br>331.888 habitantes |

**Fuente:** Diario el Universo, 2011

**Elaborado Por:** Autores

En el últimos trimestre del segundo año de funcionamiento del taller, FROG procede a utilizar los sobrantes (retazos) de cuero para la utilización y fabricación de joyería en este material, así mismo, utiliza el cuero con otros materiales como, metales preciosos, semipreciosos y no preciosos, piedras, entre otros para la elaboración de dichas joyas.

Para lo cual se necesita expandir los canales de distribución. FROG conseguirá alianzas estratégicas con gente que venda joyas, y si evidencia un gran potencial de crecimiento en el mercado artesanal se debe a que es muy conocido a nivel de locales y turistas.

### 1.11 FODA

La matriz FODA es un instrumento estratégico muy importante que permite realizar un diagnóstico Integral de una empresa, es decir tanto de aspectos o variables internas que pueden ser controlables como de variables externas que salen del alcance de una compañía.

Dentro de las variables internas tenemos a las fortalezas y debilidades, mientras que en las variables externas evaluamos las oportunidades y amenazas del entorno en el que se desarrolla el negocio.

|                |                      |                    |
|----------------|----------------------|--------------------|
| <i>Interno</i> | <b>FORTALEZAS</b>    | <b>DEBILIDADES</b> |
| <i>Externo</i> | <b>OPORTUNIDADES</b> | <b>AMENAZAS</b>    |

Tabla N: 11.-Matríz FODA

|                |   |   |
|----------------|---|---|
| <b>Interno</b> | <b>FORTALEZAS</b>   | <b>DEBILIDADES</b>  |
|                | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tener Proveedor directo.</li> <li>-Respaldo de la marca “CURTILAN” (tradición).</li> <li>-Distribución física adecuada que permite tener materia prima siempre disponible</li> <li>-Propio diseñador con experiencia.</li> <li>-Ventas bajo pedido, se controla el stock y no se tiene mucho inventario.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Nuevos en el mercado (poca aceptación, falta de conocimiento de que tipos de producto se comercializa).</li> <li>-Falta de Capital.</li> <li>-Equipo gerencial nuevo.</li> <li>-Falta de capacidad Instalada del Taller.</li> <li>-Canal de Distribución</li> </ul> |
| <b>Externo</b> | <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>AMENAZAS</b>   |
|                | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mercados internos no explotados</li> <li>-Fuente de Financiamiento</li> <li>-Uso de la web como canal de comercialización</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Sustitutos</li> <li>-Pieles de mala calidad (a nivel nacional en los camales)</li> <li>-Fuga de Pieles a mercados extranjeros. Ej: China</li> </ul>   |

**Elaborado por:** Los Autores

Tabla N: 12.- Matriz de evaluación de factores internos

| <b>FORTALEZAS</b>  | <b>Peso</b>        | <b>Calificaci<sup>ó</sup>n</b> | <b>Valor Ponderado</b> |
|--|--------------------|--------------------------------|------------------------|
| Tener Proveedor directo  | 0,14               | 4                              | 0,56                   |
| Respaldo de la marca "CURTILAN" (tradición).   | 0,16               | 4                              | 0,64                   |
| Distribución física adecuada que permite tener materia prima siempre disponible                        | 0,13               | 3                              | 0,39                   |
| Propio diseñador con experiencia   | 0,09               | 2                              | 0,18                   |
| Ventas bajo pedido, se controla el stock y no se tiene mucho inventario                                | 0,09               | 3                              | 0,27                   |
| <b><i>SUBTOTAL</i></b>   | <b><i>0,61</i></b> |                                | <b><i>2,04</i></b>     |
| <b>DEBILIDADES</b>   | <b>Peso</b>        | <b>Calificación</b>            | <b>Valor Ponderado</b> |
| Nuevos en el mercado (poca aceptación, falta de conocimiento de que tipos de producto se comercializa) | 0,08               | 3                              | 0,24                   |
| Falta de Capital   | 0,10               | 4                              | 0,4                    |
| Equipo gerencial nuevo   | 0,05               | 2                              | 0,1                    |
| Falta de capacidad Instalada del Taller  | 0,10               | 4                              | 0,4                    |
| Canal de Distribución  | 0,06               | 2                              | 0,12                   |
| <b><i>SUBTOTAL</i></b>   | <b><i>0,39</i></b> |                                | <b><i>1,26</i></b>     |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1</b>           |                                | <b>3,30</b>            |

**Elaborado por:** Los Autores

Las fortalezas son favorables para la empresa con un peso ponderado total de 2.04 contra 1.26 de las debilidades.

Tabla N 13.-Matriz de evaluación de factores externos

| <b>OPORTUNIDADES</b>                                     | <b>Peso</b>        | <b>Calificación</b> | <b>Valor Ponderado</b> |
|--|--------------------|---------------------|------------------------|
| Mercados internos no explotados                          | 0,18               | 3                   | 0,54                   |
| Fuente de Financiamiento                                 | 0,18               | 4                   | 0,72                   |
| Uso de la web como canal de comercialización             | 0,16               | 3                   | 0,48                   |
| <b><i>SUBTOTAL</i></b>                                   | <b><i>0,52</i></b> |                     | <b><i>1,74</i></b>     |
| <b>AMENAZAS</b>  | <b>Peso</b>        | <b>Calificación</b> | <b>Valor Ponderado</b> |
| Sustitutos   | 0,18               | 4                   | 0,72                   |
| Pieles de mala calidad (a nivel nacional en los camales) | 0,15               | 2                   | 0,3                    |
| Fuga de Pieles a mercados extranjeros.<br>Ej: China      | 0,15               | 2                   | 0,3                    |
| <b><i>SUBTOTAL</i></b>                                   | <b><i>0,48</i></b> |                     | <b><i>1,32</i></b>     |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1</b>           |                     | <b>3,06</b>            |

**Elaborado por:** Los Autores

Las oportunidades son favorables para la empresa con un peso ponderado total de 1,74 contra 1.32 de las amenazas.



## CAPÍTULO II

### 2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

Tomando las palabras de Agudela se puede aseverar que la investigación de mercados es una herramienta que genera información importante con el objetivo de resolver problemas específicos para aprovechar de manera adecuada oportunidades que se presenten. (Agueda, Consuegra, Milan y Molina, 2002, pp. 89)

Por medio de la Investigación de Mercados se recopilará información acerca de gustos y preferencias de personas ubicadas en la ciudad de Quito para conocer de manera más amplia y específica sus necesidades, lo que permitirá determinar la viabilidad de la elaboración y comercialización de artículos de cuero dentro de las zonas mencionadas anteriormente. En el presente capítulo hay que centrarse en la identificación y el análisis del grupo objetivo respectivamente para así, definir los segmentos de mercado a los que se puede enfocar. Será muy importante tomar en cuenta las características demográficas, geográficas y psicográficas de dichos grupos para lo que se utilizará fuentes de información primaria, secundaria e investigación cualicuantitativa.

La investigación cualitativa constará de dos entrevistas a expertos en donde se trata de obtener información de carácter un poco más personal basada en el conocimiento y la experiencia de cada persona entrevistada. Mientras que la investigación cuantitativa, es de carácter numérico o estadístico en donde se toman en cuenta ciertas variables claves como el tamaño de la muestra, el grupo objetivo para poder responder la pregunta de investigación y obtener conclusiones que permitan tomar decisiones.

Para las fuentes secundarias habrá que sustentarse con varios sitios que sean útiles y faciliten definir el mercado y la industria en la que se trabajará. A continuación se nombra algunos de estos sitios: Banco Central del Ecuador, INEC, Superintendencia de Bancos. Adicionalmente se buscará apoyo en estudios

previamente realizados y relacionados con la elaboración y comercialización de artículos de cuero, para lo que se aplicará encuestas elaboradas, y a documentos y tesis en donde se haya analizado algún contenido parecido al tema de este trabajo.

Para las fuentes primarias la información será obtenida mediante dos etapas. La primera será por la elaboración de entrevistas a expertos y en donde se solventarán inquietudes por medio de conversaciones con expertos del área o de la industria del cuero. Es importante mencionar que, será ideal tener por lo menos dos opiniones diferentes para así tener distintas alternativas para poder analizar distintos escenarios y tomar decisiones en el futuro. La segunda etapa, se caracterizará por la elaboración de una encuesta en donde se reúna la suficiente información que será proporcionada por una muestra seleccionada de las personas del mercado objetivo.

## **2.1. Determinación de la Oportunidad**

Actualmente en el país hay zonas donde se producen artículos de cuero, de las cuales se puede apreciar la mayor producción de artículos de talabartería en la provincia de Imbabura que cuenta con 309 talleres artesanales. Los principales se encuentran ubicados en Cotacachi, así mismo, podemos encontrar estos mismos talleres en la provincia del Azuay, con 100 unidades productivas y en Cotopaxi, con 94 talleres. (Análisis Sectorial 2010)

El talento humano del que se dispone es de buena calidad y se puede apreciar que los artesanos que realizan dicha actividad, como es la elaboración de artículos de cuero, se capacitan para mejorar su trabajo o innovar en el mercado y hacer más atractivo su producto para los requerimientos que pide el mercado; el 39.2% de los empleados se capacitan. (Análisis Sectorial 2010)

Dichos talleres realizan la elaboración de artículos de cuero pero a precios relativamente altos en razón de que su materia prima es costosa, por lo tanto FROG contará con artículos de calidad a precios cómodos por el hecho de tener

una curtiembre que provee la materia prima (cuero terminado) de forma directa y a precio de costo.

## **2.2. Problema de Gerencia**

La factibilidad de la implementación de un taller artesanal para la elaboración y comercialización de artículos de cuero.

## **2.3. Problema de Investigación**

Recopilar la suficiente información para así responder las siguientes preguntas de investigación sin ningún inconveniente:

- ¿Quién compra nuestro producto o servicio?
- ¿Cuál es nuestro mercado objetivo o grupo meta?
- ¿A qué segmentos de nuestro mercado objetivo debemos dirigirnos?
- ¿Cuáles son los gustos, preferencias, tendencias y necesidades de nuestros consumidores?
- ¿En dónde compran nuestros clientes?
- ¿Cuál es el patrón de compra de estas personas?
- ¿Cómo ofrecer nuestros productos a nuestros clientes?

## **2.4 Investigación Cualitativa**

### **2.4.1 Entrevista a Expertos**

Si bien es cierto que uno de los segmentos a los que hay que dirigirse para la comercialización de artículos de cuero son personas de nivel socio económico medio, medio alto que gusten de artículos de cuero, se cree que es importante entrevistar a personas que tengan un nutrido recorrido en la industria del cuero que trabajen en distintos campos de la misma, que estén al tanto de lo que pasa en este sector y que día a día, por medio de su experiencia, manejen distintas situaciones relacionadas con esta actividad para que puedan de alguna manera,

plasmar su know how del tema para despejar dudas y aclarar temas específicos del tema

Las personas a entrevistarse son:

- Eduardo Lanas: Presidente de la Asociación de Curtidores de Ecuador 2011
- Adriana Lanas: 20 años de experiencia en la comercialización de artículos de Cuero.

## **2.4.2 Metodología de la investigación**

### **2.4.2.1 Preguntas**

Para estas entrevistas con expertos se realizaron las siguientes preguntas:

1. ¿Hace cuánto tiempo está en el negocio del cuero?
2. ¿Se dedica a la comercialización, producción o elaboración de artículos de cuero?
3. Mencione alguno de sus clientes.
4. ¿Cómo está la demanda de la industria? ¿A crecido a disminuido, qué comportamiento ha tenido según su día a día?
5. ¿Qué tan competitiva es la industria del cuero?
6. ¿Se tiene una cartera de proveedores definida?
7. ¿Cuáles son los aspectos más importantes para desarrollar el negocio?
8. ¿Conoce el mercado en el que está actualmente?
9. ¿Fortalezas y debilidades?

### **2.4.2.2 Conclusiones de la entrevista**

Luego de haberse realizado la respectiva entrevista se puede concluir que...

#### **2.4.2.2.1. Entrevista a Eduardo Lanas**

- La industria del cuero se ha fortalecido desde un punto de vista global, es decir, a pesar de tener algunas complicaciones es una industria que ha evolucionado en la última década de manera importante.
- El sector productivo es decir las curtiembres en su mayoría tienen muy buena tecnología por lo que se esperaría materia prima de calidad siempre. Pero debido al mal manejo de camales y de otros actores que intervienen en esta cadena los resultados pueden ser no óptimos. Las pieles llegan en mala calidad antes de ser procesadas. Lo que muchas veces se refleja en productos terminados con cuero maltratado o de mala calidad.
- Existen dos sectores principales dentro de la industria del cuero. Uno de estos es el sector artesanal que actualmente presenta características no beneficiosas en cuanto a manejo y estructura del mismo: no es tecnificado, no tiene mayor innovación, no es muy exigente en cuanto a calidad, es un mercado bastante informal donde existe una ardua guerra de precios. Mientras que el otro sector es más industrializado y tecnificado, las empresas curtidoras entran dentro de esta calificación, en donde es fundamental mantener estándares de producción y procesos que vayan de la mano con la tecnología. Es más organizado y a diferencia del artesanal es más formal.

#### **2.4.2.2.2. Entrevista a Adriana Lanas**

- A pesar de no tener taller propio trabaja con artesanos, ella se encarga de proporcionarles la materia prima y a la vez trata de plasmar las ideas que tiene para la elaboración de algunos artículos de cuero. Esto muchas veces puede ser un problema ya que el proceso pasa por una cadena muy larga y pueden surgir complicaciones. Por ejemplo: que el artesano no haya captado la idea, que existan fallas dentro de lo elaborado (colores de hilos para cocer los bordes de los materiales), o simplemente que el artesano elabore los artículos a su gusto y no escuche lo que se le propuso inicialmente.

- Adicionalmente no posee un artesano fijo con el que trabaja siempre. Tiene que recurrir a más de uno y esto es un proceso difícil ya que según nos cuenta los artesanos son personas difíciles de tratar, hay que insistir y presionar demasiado para que ejecuten el trabajo de manera completa. Muy pocas veces funcionan los incentivos.
- Debido a la gran competencia por parte de sitios en donde no se comercializa artículos de cuero como almacenes chinos la demanda de estos productos de cuero ha bajado en los últimos años. Esto lleva a que las personas quieran adquirir artículos de cuero a un precio muy bajo. Y por ende el mercado entra en una guerra de precios en donde la calidad, la mano de obra y el acabado de dichos artículos pasan desapercibidos y solo se analiza el precio de estos ítems.
- Adriana nos dice que para contrarrestar un poco esta competencia siempre ha mantenido buena relación con sus clientes, cumpliendo con pedidos, y entregando productos bien terminados y de buena calidad. Pero aquí es cuando nos preguntamos si esto es verdaderamente sostenible todo el tiempo. Porque recordemos que ella trabaja con distintos artesanos y al delegar esta función muchas veces se pierde control sobre el proceso y pueden haber fallas o desperfectos.
- Otra conclusión interesante que sacamos es que debería haber mayor facilidad para encontrar elementos complementarios al artículo de cuero de buena calidad. En la entrevista notamos que Adriana tiene problemas cuando se trata de conseguir evillas, cierres o herrajes para armar estos artículos. Y se tiene que recurrir a materiales importados de Venezuela o Colombia.
- Otra importante conclusión es que a pesar de conocer el mercado uno no debe descuidar pequeñas ventajas competitivas que se han venido aplicando durante el proceso del negocio. Por ejemplo Adriana menciona que el trato al cliente, la calidad el diseño de los artículos y la confiabilidad son piezas claves para tener un desarrollo sostenible para el negocio.
- La debilidad más grande es el precio

## 2.5. Diseño de la Investigación cuantitativa

### 2.5.1. Encuesta público en general

#### 2.5.1.1. Introducción

Para poder realizar este estudio se procedió a extraer datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) del 2010, con ello se puede saber que en el Distrito Metropolitano de Quito hay 32 parroquias urbanas de las cuales para este estudio solo se encuestará a las que se encuentran en la zona norte del distrito que son 12 parroquias. El total de habitantes que contempla la ciudad de Quito es de 2'239.191 y según Sí Empeñe del Inec, el mercado objetivo será de 1'330.842 personas que están comprendidas entre las edades de 19 a 65 años. Para realizar la presente encuesta se ha tomado en cuenta todos los datos anteriores y con estos datos se aplicó la fórmula de muestreo proporcional.

$$N= 1'330.842$$

$$P=50\%$$

$$Q=50\%$$

$$E=5\%$$

A continuación se detalla la fórmula de cálculo:

$$n = \frac{Npq}{(N - 1)\left(\frac{E}{4}\right) + pq}$$

**Elaborado por:** Los Autores

**Fuente:** Estadística Métodos y Aplicaciones

Por lo tanto con dicha fórmula se puede decir que el tamaño de la muestra es de 400 personas a ser encuestas en la ciudad de Quito.

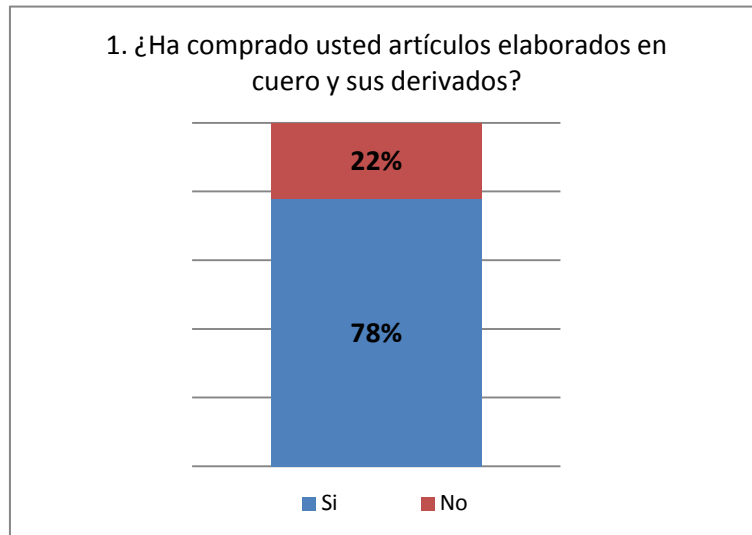
## 2.5.2. Metodología de la Investigación

### 2.5.2.1 Modelo de la Encuesta

Conociendo ya el número de personas a ser encuestadas, utilizamos el siguiente modelo de encuesta:

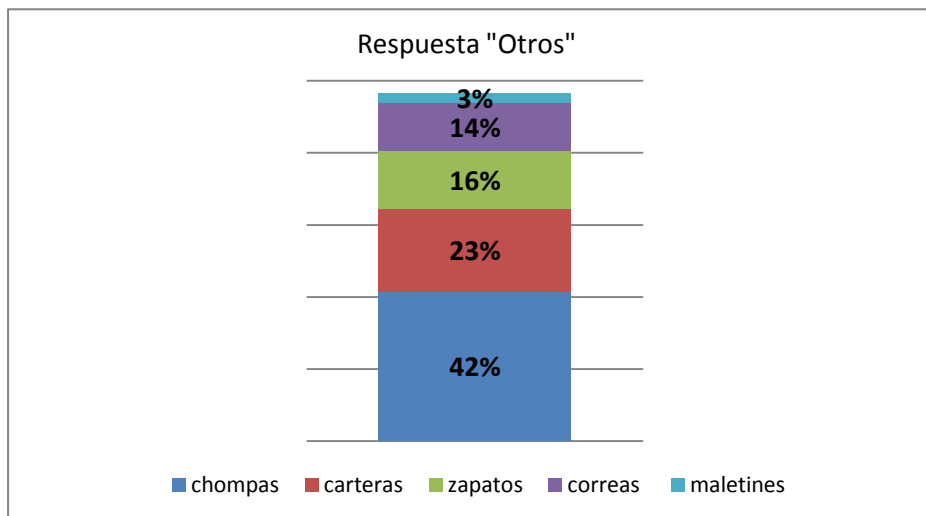
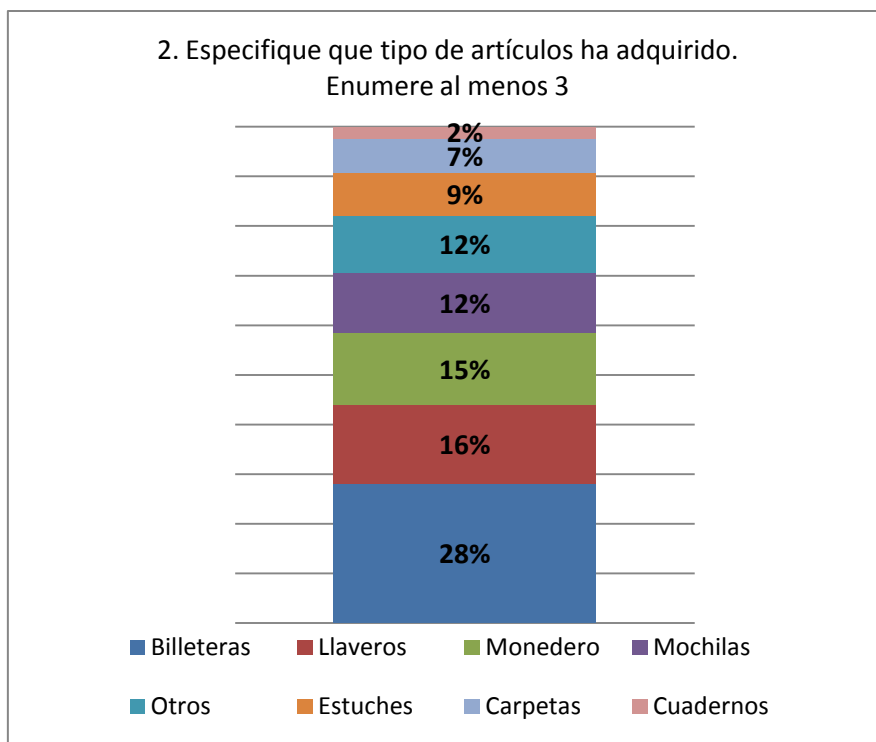
Ver Anexo 2

### 2.5.2.2. Conclusiones de la Encuesta Realizada



De las 400 personas que fueron encuestadas en la ciudad de Quito un 78% afirmó que sí ha comprado artículos en cuero y sus derivadas. Mientras que el 22% indicó que no han comprado este tipo de artículos alegando principalmente lo siguiente: no les gusta el olor del cuero, los precios no son tan económicos y no les gusta la matanza de animales.

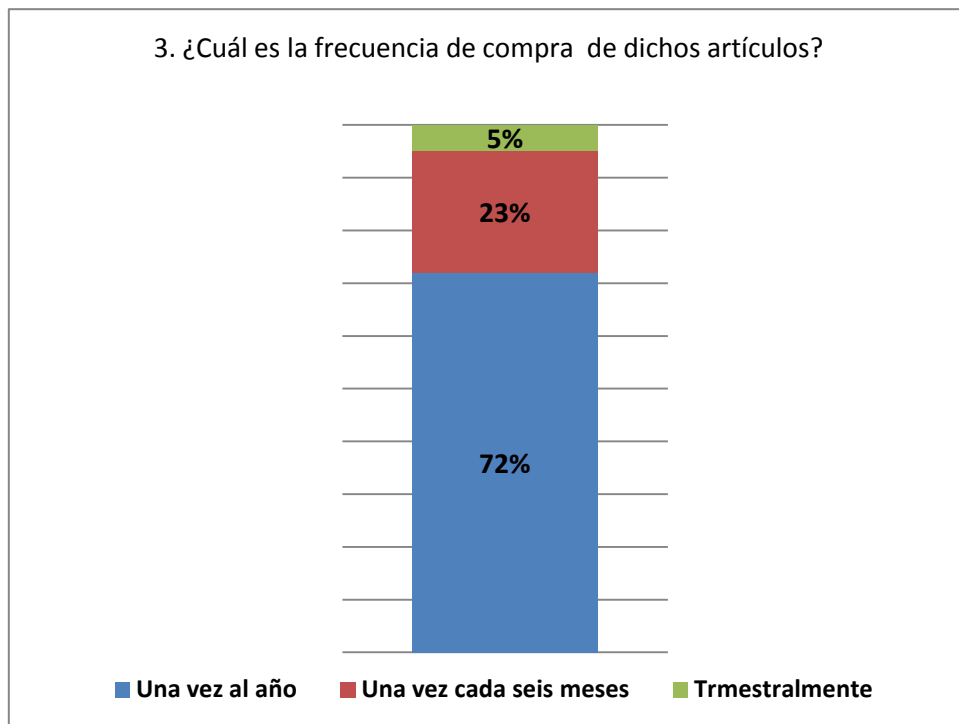




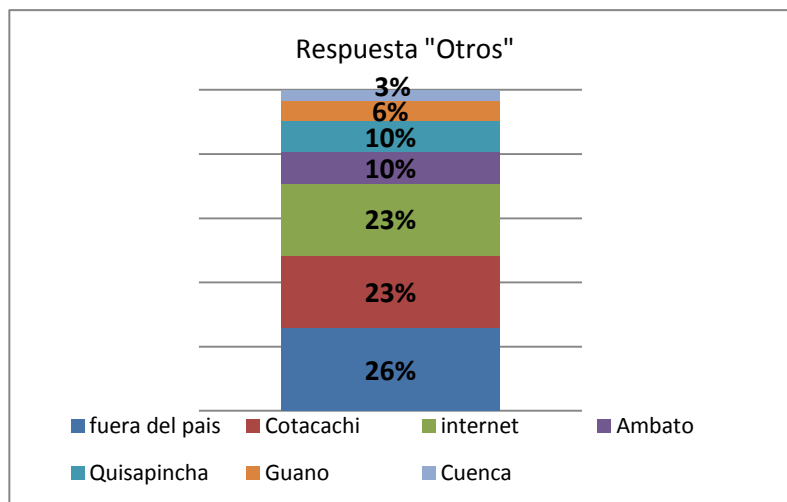
Se puede observar claramente que la gente en su mayoría ha adquirido Billeteras, este ítem representa un 28% del total de gráfico de barras. En segundo lugar está

el ítem llaveros con un 16%, seguido por monederos que corresponden al 15% y otros artículos con el 12%.

Por otro lado se tiene a las personas que afirmaron que han adquirido otro tipo de artículos a los mencionados. Dentro de esta categoría están: chompas, carteras, zapatos, correas y maletines, que fueron los más nombrados.

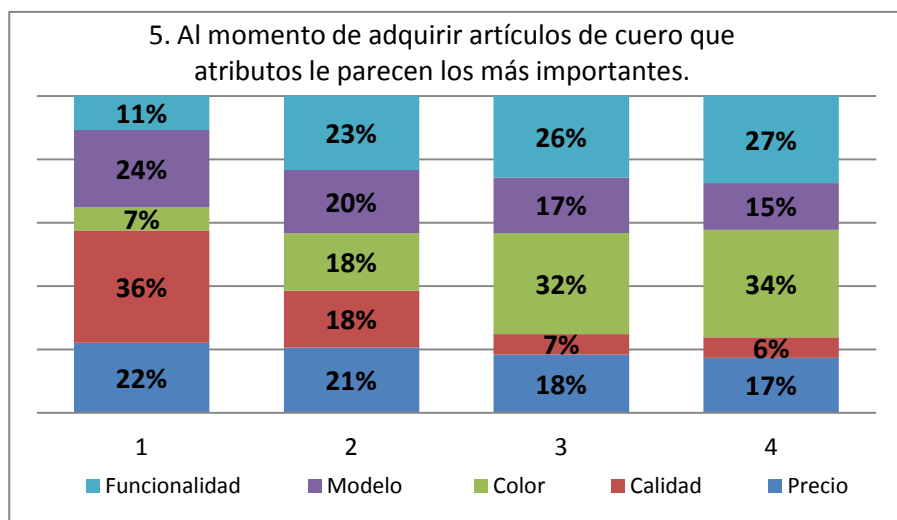


Si se observa este gráfico se ve que el 72% de las personas encuestadas que sí han adquirido artículos de cuero lo hacen de manera anual. Al tener este dato se puede deducir que estos artículos no son comprados frecuentemente por una misma persona. La frecuencia de compra es baja. Le sigue el 23% que representa a las personas que compran un artículo de cuero de manera semestral y finalmente el 5% que lo hace de manera trimestral.

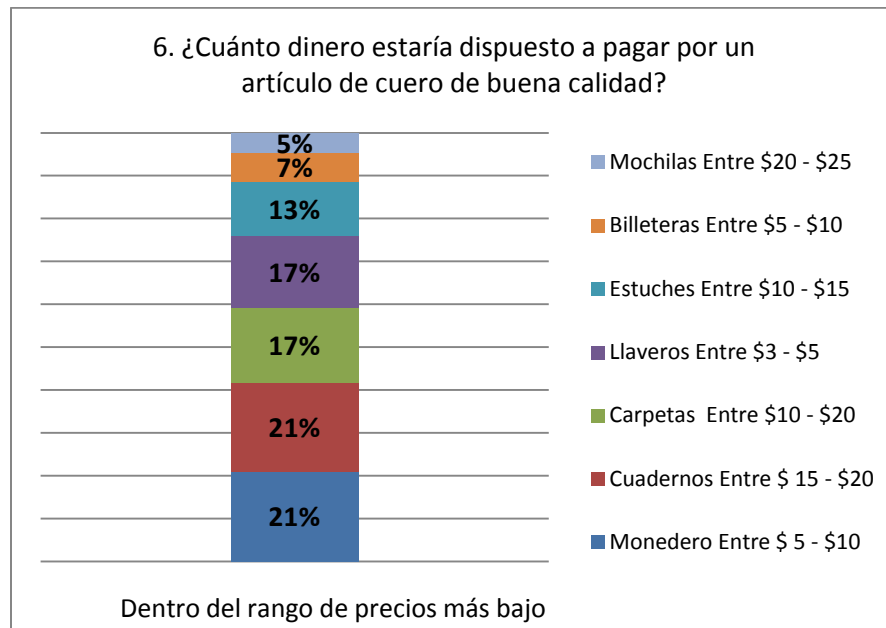


Tres de las seis opciones mencionadas en esta pregunta hacen más del 60%. Los centros comerciales son el lugar donde la mayoría de personas han adquirido sus artículos de cuero con un 27%. Le siguen las tiendas especializadas con el 22%, para finalmente dar paso a Almacenes Chimborazo que abarca un 19%. Esto nos

quiere decir que las personas todavía no buscan o tienen como primera opción a tiendas especializadas para este tipo de productos, prefieren ir a un centro comercial en donde existe gran cantidad de oferta de todo tipo de artículos donde ellos decidirán lo que les guste. Por otro lado un 10% especificó que no adquiere productos de cuero en ninguna de las opciones anteriormente dadas. De este 10% vemos que la gran mayoría adquiere artículos de cuero fuera del país, en Cotacachi, y por medio del internet.

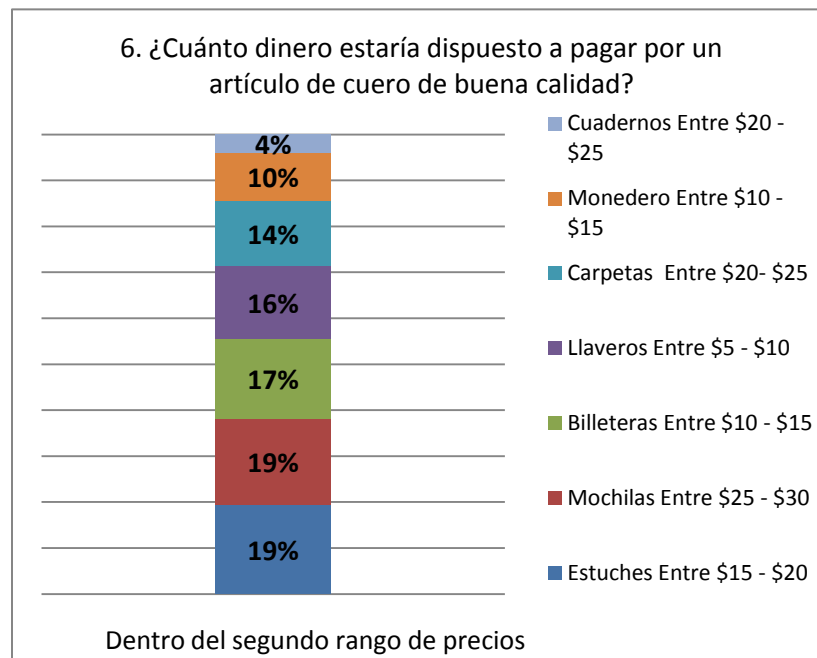


Siendo 1 y 2 importantes, 3 y 4 menos importantes se observa que la calidad y el precio es lo que más pesa al momento de hacer la compra de dichos artículos, sin olvidar que la funcionalidad también es evaluada al momento de comprar estos artículos de cuero. Mientras que el color en ciertas circunstancias influye pero no es un factor relevante al momento de decidir si se compra o no un artículo.

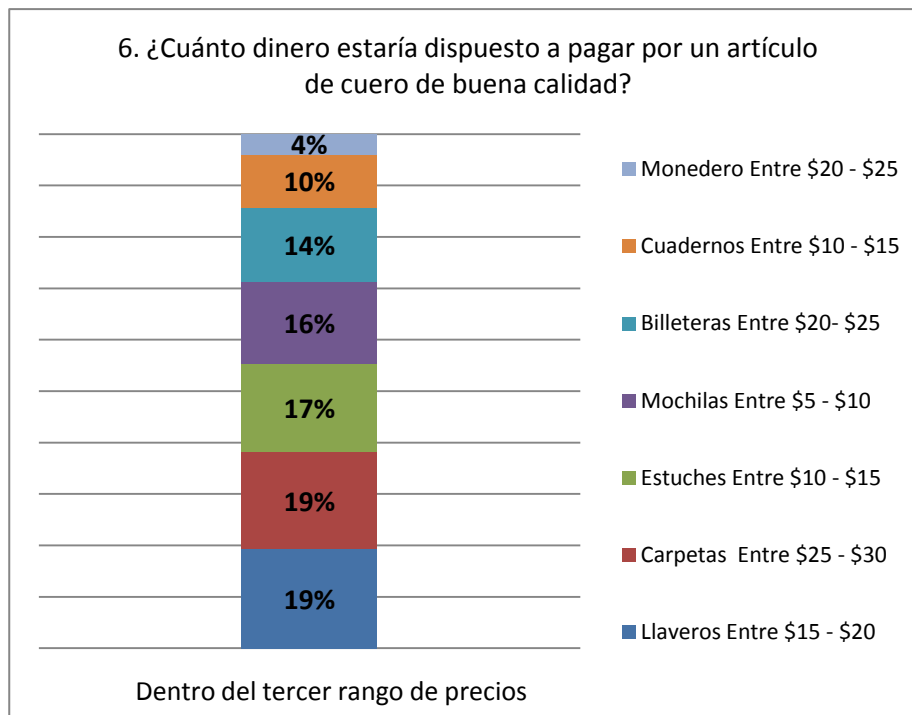


Cabe resaltar que dentro de esta pregunta se manejaron con 4 rangos de precios.

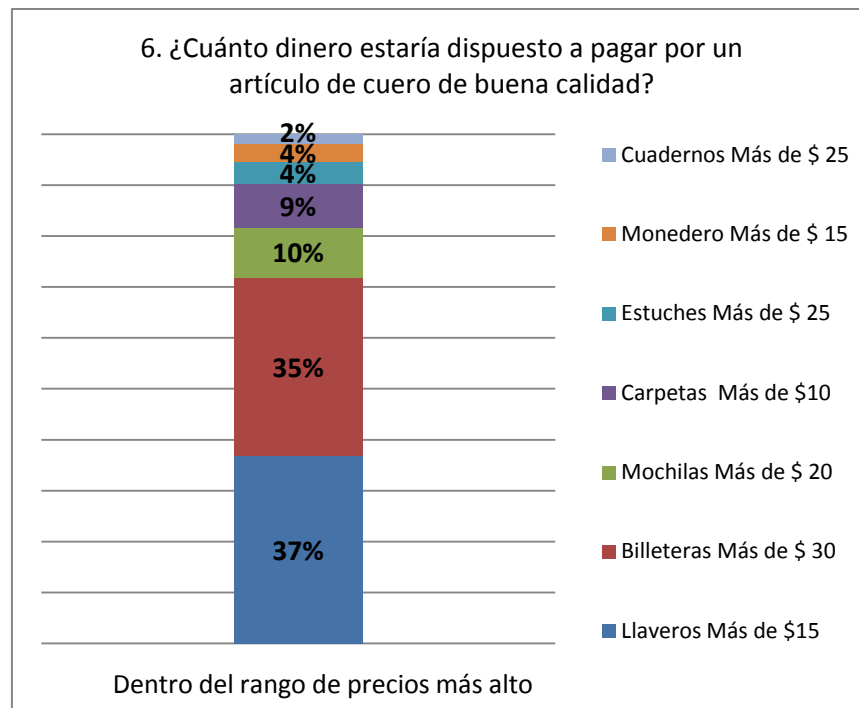
Se observa que dentro del rango de precios más bajo los ítems que fueron seleccionados en mayor cantidad por las personas encuestadas son: monederos, cuadernos, carpetas y estuches. La suma de estos 4 abarca más del 75%.



Mientras que el segundo rango de precios los ítems que fueron seleccionados en mayor cantidad fueron: estuches con un 19% de aceptación, mochilas con el mismo porcentaje (19%), billeteras con el 16%, y llaveros con el 16%.

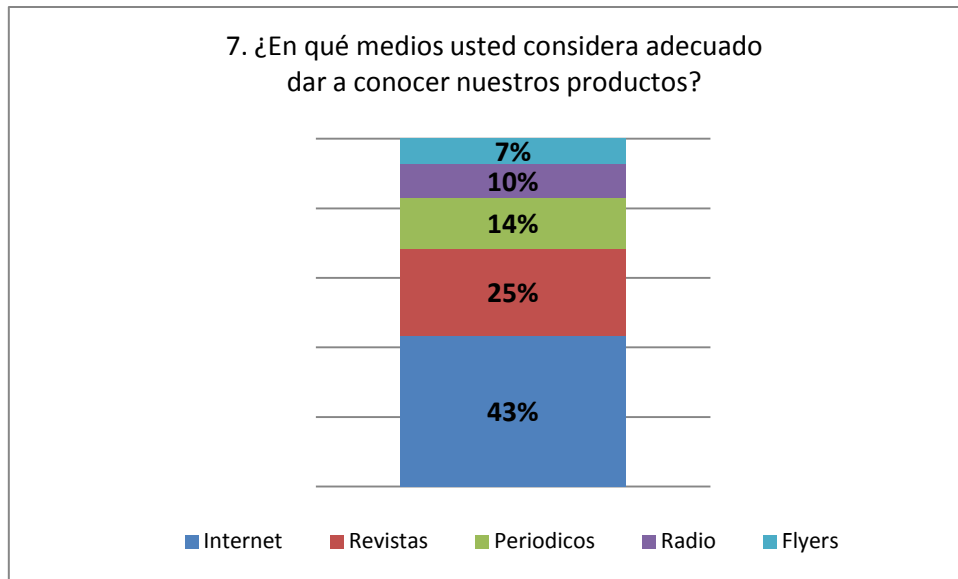


Por otro lado dentro del tercer rango de precios se ve que los ítems con mayor aceptación se resumen en: llaveros 19%, carpetas 19%, estuches 17% y billeteras con el 16%.

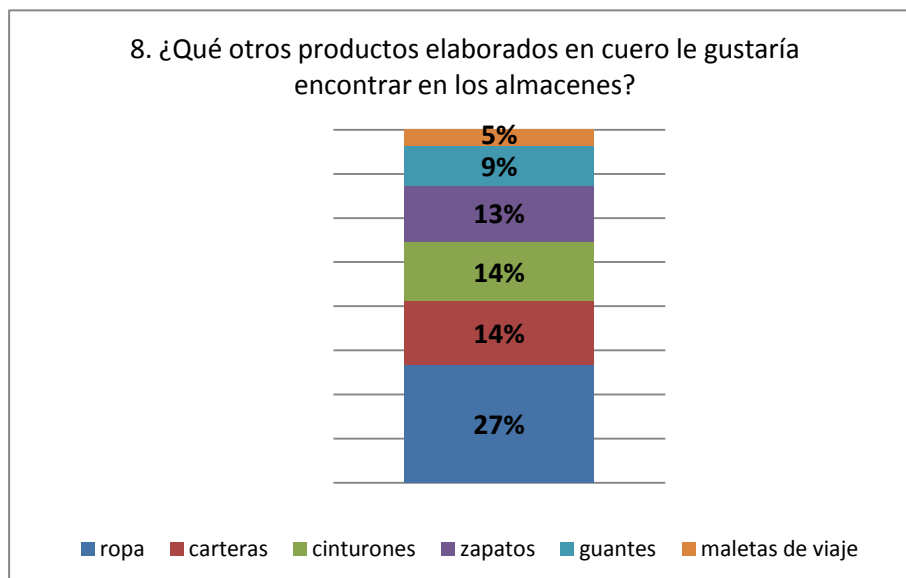


Finalmente se tiene el rango de precio más alto donde se observa que los llaveros, billeteras, mochilas y carpetas son los ítems que fueron seleccionados en mayor cantidad, completando entre ellos más del 80% del total.

Después de haber analizado todos estos escenarios se puede concluir que sin tomar en cuenta el rango de precio, los ítems que más se repiten o que en este caso, las personas estarían dispuestos a pagar en su gran mayoría son: carpetas, llaveros, mochilas, estuches y billeteras.

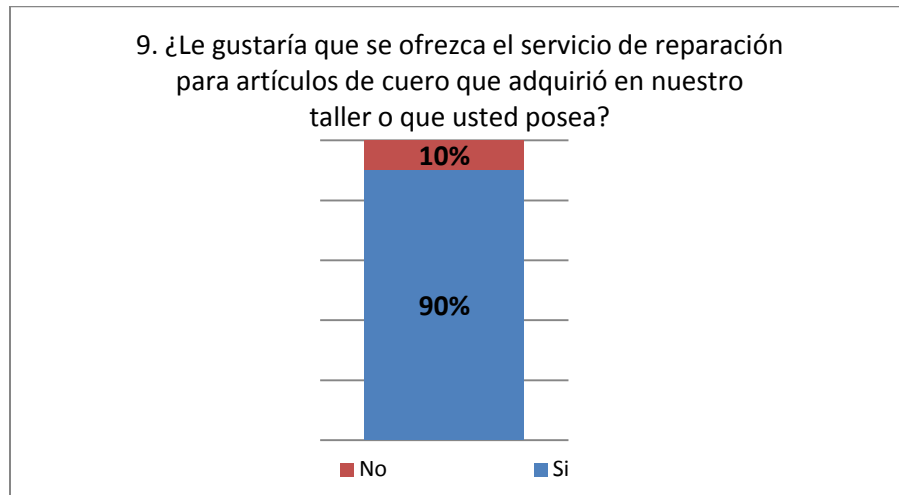


El 44% de los encuestados coinciden que el medio más adecuado para dar a conocer estos productos es Internet. En segundo lugar las revistas con un 25% y finalmente flyers tan solo con el 10%. Con estos datos se puede concluir que el grupo objetivo a atender es de carácter tecnológico y brinda la oportunidad de desarrollar estrategias enfocadas a la Web.

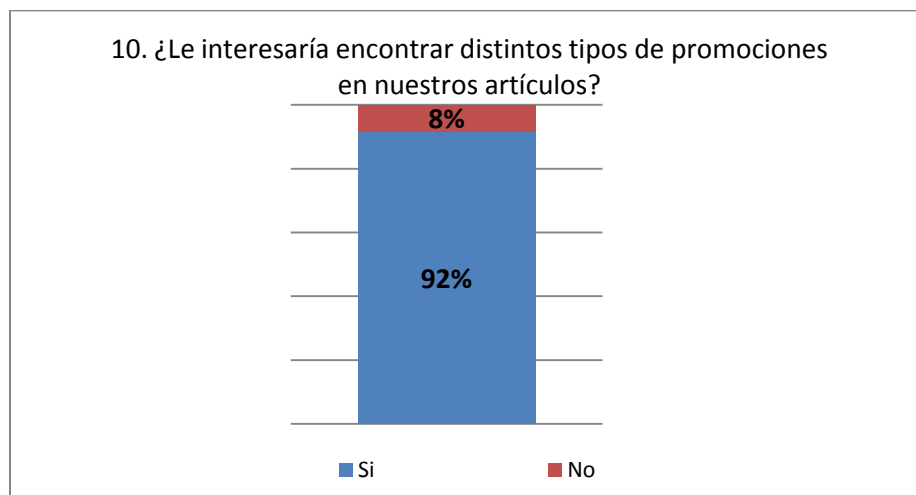




Las personas encuestadas han sugerido que les gustaría encontrar en almacenes ropa de cuero. Entre estos están: chompas, pantalones, sacos combinados con cuero. Por otro lado también mencionan de manera repetitiva poder encontrar zapatos, carteras, guantes y cinturones.



El 90% de los encuestados respondió con un sí al momento de ofrecer un servicio extra de reparación. Esto ayuda a concluir que las personas buscan valor agregado y extras en los negocios de hoy en día. No basta con solamente producir y comercializar artículos de cuero, el servicio debe ser integral.



Casi el 100% está de acuerdo en que dar distinto tipo de promociones sería beneficioso. Tan solo un 8% contestó con un no. Con estos resultados se ve claramente que las personas siempre van a reaccionar de manera positiva ante ganchos promocionales.

## **2.6. Mercado Relevante y Cliente Potencial**

### **2.6.1. Mercado objetivo**

El mercado objetivo de FROG se resume en hombres y mujeres de distintas edades que les guste el cuero natural en sus distintas formas de uso y presentación.

FROG se manejará dentro del segmento de nivel socio económico alto, medio alto y medio de la zona urbana del norte del distrito metropolitano de Quito y en el Valle de Cumbayá.

### **2.6.2. Segmentación del Mercado**

#### **2.6.2.1. Segmentación Geográfica**

**Lugar:** Ciudad de Quito

Para este proyecto y su ubicación geográfica se ha tomado en cuenta la zona norte de la ciudad de Quito.

#### **2.6.2.2 Segmentación Demográfica**

**Edad:** personas entre 19 y 65 años, que tengan el poder de decisión de compra

**Género:** Masculino, Femenino

**Ingreso:** desde \$300 (Estrato Medio) hasta \$2.000 o más (Estrato Alto)

**Nivel Socio Económico:** medio, medio alto, alto

**Nivel de Educación:** superior, postgrado (4to nivel)

### **2.6.2.3. Segmentación Psicográfica**

Son personas que tratan de estar con la moda y siguiendo tendencias del mercado en el que están y a su vez les gusta introducirse en la vanguardia y ser pioneros en la adquisición y uso de productos no convencionales. Podrán no conocer todas las características y las bondades del cuero pero al momento de adquirir algo, reconocen la calidad y durabilidad del mismo. Además poseen una característica fundamental que se traduce en el nacionalismo, es decir que prefieren adquirir un producto hecho en Ecuador por personas ecuatorianas, a adquirir otras marcas internacionales presentes en nuestro mercado.

### **2.6.3. Tamaño del Mercado y sus Tendencias**

En la ciudad de Quito y sus alrededores existen alrededor de 60 empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de artículos de cuero y las que se dedican a la zapatería, son la gran mayoría. Si a esto se le suma los pequeños talleres informales de artesanos que se dedican a la manufactura y a la comercialización de productos, se tiene un mercado de características fragmentadas que crece de manera desordenada e informal.

Sin embargo, el mercado local crece día a día y se vuelve más competitivo debido al apoyo constante que tiene por parte del actual gobierno, en donde los créditos y la facilidad de capital, impulsan a que estos talleres y empresas se tecnifiquen, se renueven y se vuelvan más sostenibles en el tiempo. Según el portal “el ciudadano.gob.ec” reportó un crecimiento del 8,9% en la industria en el año 2011, siendo los artesanos la clave de este suceso. Además se destaca que en el presente año se destinará alrededor de 2 millones de dólares con el fin de potenciar las capacidades productivas, mejorar técnicas y construir de manera integral este sector que con el tiempo toma fuerza en nuestro país. (Sector Artesanal, 2011)

Otro dato relevante según el portal “mipro.gob.ec” habla acerca de como al ser la población artesanal la que aporta con el 25% dentro del sector productivo

ecuatoriano. Finalmente a través del apoyo del Ministerio de Industrias y Productividad se ha conseguido que se vea al artesano como un actor importante dentro de la economía del país. A través de estos programas se incentiva al artesano a que solicite de manera gratuita capacitación y asistencia técnica con el objetivo de volverse más competitivos. (Apoyo Ministerio de Industrias, 2011).

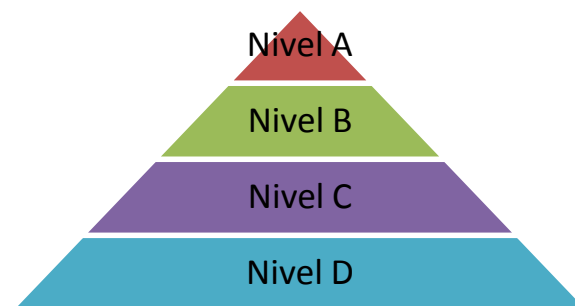
#### **2.6.4. Demanda de artículos de Cuero**

El Ecuador todavía no se ha desarrollado completamente en cuanto a la actividad de compra y venta de artículos de cuero. El mercado no ha alcanzado un nivel importante de oferta y demanda. Si se analiza este indicativo de manera minuciosa todavía se puede ver que los países vecinos latinoamericanos como Colombia, Argentina, Chile y Brasil poseen un mercado muy desarrollado y tecnificado en estos aspectos. Lo cual se debe a muchas circunstancias, partiendo de que el Ecuador posee 14'483.499 de habitantes, un número de personas inferior al de los otros países anteriormente mencionados.

Según la Superintendencia de Compañías actualmente en el país existen 171 establecimientos que se dedican a la elaboración o comercialización de artículos de cuero a nivel nacional. Sin embargo a continuación se enumerarán únicamente los que se encuentran en la ciudad de Quito ya que en este caso es donde la empresa empezará con su funcionamiento.

Basándose en los datos obtenidos en la encuesta se ve que el 78% de las personas encuestadas han comprado artículos de cuero. Para poder estimar una demanda se debe tomar en cuenta varios aspectos. Uno de éstos es el nivel socio económico de las personas residentes en la ciudad de Quito. Dado que el grupo objetivo de FROG está dentro de una calificación media, media alta y alta sabemos que los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos, el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D. (Estratos Sociales, 2011).

Gráfico N: 11



**Elaborado por:** Los Autores

Si se analiza el cuadro se puede ver que los productos están enfocados al Nivel A y B y parte del C respectivamente. Por otro lado cabe recordar que el estudio de mercado arrojó otro dato muy importante que se traduce en la estacionalidad de compra; es decir que la frecuencia de compra de estos productos no es alta. La mayoría de las personas adquieren artículos de cuero una vez al año.

Tabla N: 14

| <b>Producto</b> | <b>Personas x<br/>Producto</b> | <b>MIX</b>  | <b>#<br/>Personas</b> |
|-----------------|--------------------------------|-------------|-----------------------|
| Monedero        | 1                              | 16%         | 4000                  |
| Cuadernos       | 1                              | 6%          | 1500                  |
| Carpetas        | 1                              | 14%         | 3500                  |
| Llaveros        | 1                              | 20%         | 5000                  |
| Estuches        | 1                              | 16%         | 4000                  |
| Billeteras      | 1                              | 12%         | 3000                  |
| Mochilas        | 1                              | 16%         | 4000                  |
|                 | <b>TOTAL</b>                   | <b>100%</b> | <b>25000</b>          |

**Elaborado por:** Autores

**Fuente:** Investigación de Mercados

## 2.6.5. La competencia

### 2.6.5.1. Competencia Indirecta

Dentro del mercado local los competidores indirectos son: almacenes donde se venden artículos elaborados en tela o derivados de este material, almacenes

donde se comercializa artículos hechos de plásticos o derivados, y vendedores informales.

- **Almacenes:**

Chinos, o artículos importados o nacionales hechos de plástico o derivados. También lugares donde se comercialice artículos hechos de tela.

- **Vendedores Informales:**

Puerta a puerta

Vendedores en las calles.

### 2.6.5.2. Competencia Directa

Por otro lado los competidores directos en el mercado son:

- **Ferias donde se comercializa artículos de cuero:** El mercado artesanal de la ciudad de Quito, el mercado ubicado en el parque la Alameda frente al hotel Colón, la feria del cuero que se realiza anualmente en el Centro de Exposiciones Quito.
- **Maletec:** Empresa con 30 años de trayectoria en el mercado nacional, que se dedica a la fabricación y comercialización de maletas, ropa publicitaria y artículos promocionales. Ubicada en la ciudad de Quito, con distintos puntos de venta en la capital.

Tabla N: 15.- Ventas Maletec 2008

| Establecimiento | Ventas \$     |
|-----------------|---------------|
| <i>Maletec</i>  | \$ 102.979,05 |

**Elaborado por:** Los Autores

**Fuente:** SRI

- **Buestan:** Ubicada en la ciudad de Quito es una empresa con más de dos décadas de trayectoria dentro del mercado nacional. A pesar de que su producción se concentra en el calzado para hombre o mujer también se

dedican a la comercialización de artículos de cuero más pequeños como billeteras y monederos.

Tabla N: 16.- Ventas Buestan 2010

| Establecimiento | Ventas \$     |
|-----------------|---------------|
| <i>Buestan</i>  | \$ 170.922,15 |

**Elaborado por:** Los Autores

**Fuente:** SRI

- **Malatería Chimborazo:** Empresa dedicada a la comercialización de malatería y artículos publicitarios elaborados en cuero. Una de las cadenas más grandes del país que se ha ganado un nombre a través de los años.

Tabla N: 17.- Ventas Almacenes Chimborazo 2010

| Establecimiento      | Ventas \$    |
|----------------------|--------------|
| <i>A. Chimborazo</i> | \$ 87.556,70 |

**Elaborado por:** Los Autores

**Fuente:** SRI

- **El Palacio del Cinturón:** Empresa que inicia sus actividades en la década de los 90's. Luego de más de 20 años de experiencia en el mercado y con 6 locales comerciales con una proyección de venta de 25.000 a 30.000 artículos mensuales.

Tabla N: 18.- Ventas Palacio del Cinturón 2010

| Establecimiento             | Ventas \$    |
|-----------------------------|--------------|
| <i>Palacio del Cinturón</i> | \$ 93.250,00 |

**Elaborado por:** Autores

**Fuente:** SRI

## **CAPÍTULO III**

### **3. PLAN DE MARKETING**

#### **3.1. Estrategia General de Marketing**

En el presente capítulo se analizarán algunos elementos fundamentales para el desarrollo del negocio. La estrategia general de Marketing se resume en una estrategia de posicionamiento por diferenciación. Ésta tiene como principal característica buscar todas las ventajas de la marca y sus productos para así, diferenciarse de la competencia. Con lo cual se quiere transmitir que esta nueva marca como lo es “FROG” se caracterice por ofrecer productos vanguardistas de calidad, con el objetivo de posicionarnos en el mercado y en la mente del consumidor como una marca dinámica que se adapta a las necesidades del grupo consumidor.

#### **3.2. Política de Precio**

“El precio es aquello que es entregado a cambio para adquirir un bien o servicio, el precio es el dinero intercambiado por el bien o servicio” (Lamb, Hair, McDaniel, 2008, pp. 586)

A continuación se detallará con mayor precisión el método de fijación de precios en función de la estrategia general de marketing con el cual arrancaremos la venta y elaboración de artículos de cuero.

FROG aprovechando la estrategia de diferenciación de productos, utilizará un método para poder fijar el precio al costo de producción, obteniendo una ganancia de por lo menos el 50% en cada producto, siendo los artículos de menor tamaño y costo los que nos otorguen un mayor margen de utilidad.

Para esto se toma en cuenta los costos fijos + costos variables, teniendo como resultado el costo total de la fabricación de cada artículo. A su vez esta estrategia permite comparar precios con los de la competencia con el objetivo de volverse competitivos en el mercado.



### **3.3. Táctica de ventas**

Hay que mencionar que las ventas son un elemento indispensable en la creación de una buena estrategia de marketing. Según Johnston y Marshall (2009, pp. 10) la administración correcta de una fuerza de ventas implica entender la complejidad de las actividades de venta, así como las decisiones que se deberá tomar para administrar dichas actividades.

El primer elemento del Mix de ventas es la venta al detalle. La venta al detalle se define como toda aquella actividad que interviene en la venta de bienes o servicios dirigida a los consumidores finales para su uso personal.

Esta táctica de ventas se verá reflejada el momento en que los clientes tengan un contacto directo con la tienda FROG y sus productos, en donde un vendedor se encargará de brindar atención personalizada enfocada hacia la satisfacción integral en los distintos momentos de compra de los clientes: antes, durante y después.

El segundo elemento del Mix de ventas del negocio son las ventas online. Kotler y Armstrong (2003, pp. 82) dicen que el e-marketing se resume en lo que una empresa hace para dar a conocer, promover y vender productos y servicios por internet.

En este caso el negocio se concentrará en dar a conocer y promocionar artículos de cuero y sus derivados, por medio de la utilización de una plataforma virtual: página web. Los consumidores hallan mayor comodidad para buscar y ordenar productos en línea. A su vez están solicitando información relevante de cada producto que seleccionan, por lo cual una página web debe contener la información necesaria para responder a todas las preguntas del consumidor. Todo esto será realizado por medio de un Bussines 2 Costumer, que se resume en la venta de los productos de FROG hacia los consumidores finales. Para seguridad de los clientes se implementará un servicio de PAY PAL que se resume en la forma más segura y rápida al momento de hacer transacciones por medio de

la web con tarjetas de crédito o débito. Este método tiene como principal característica el de proteger los números de las tarjetas y sus claves con lo que se da seguridad al cliente al momento de realizar compras en cualquier plataforma virtual.

Para poder administrar de manera adecuada todos los datos de los clientes potenciales FROG empleará la utilización de una estrategia de CRM que estará enfocada en personalizar el contacto con cada uno de sus clientes.

### **3.4. Política de servicio al cliente y garantías**

La entrega de productos se realizará de la siguiente manera:

- Para aquellos que utilicen como canal la página web la entrega será a domicilio con un cargo extra por movilización.
- Mientras que las otras personas que decidan visitar el local físico la entrega se realizará en ese momento. En caso de no contar con el stock necesario de algún ítem, o que se adquiriera algún producto especializado que no esté disponible ese momento se acordará con el cliente el tiempo y la forma de entrega de dicho producto.

#### **3.4.1. Servicio posterior a la venta**

Dentro de este punto se realizará estrategias de CRM con el objetivo de utilizar de manera adecuada toda la información que se posea de cada uno de los clientes. Con lo cual lo que se pretende es desarrollar una estrategia basada en el conocimiento de los clientes con el objetivo de implementar un adecuado “customer intelligence” dentro del negocio y conseguir información valiosa de los clientes claves.

#### **3.4.2. Garantía**

Los productos de FROG estarán respaldados por la utilización de materia prima de una curtiembre con más de 30 años de experiencia en el mercado ecuatoriano (CURTILAN). Además se procederá a la obtención del certificado y mejor si es

hecho en Ecuador'. Este certificado tiene como principal objetivo promover la compra de productos ecuatorianos de calidad identificados con la huella digital "tricolor" para generar identidad nacional. Antes de obtener este certificado existe un proceso de selección que garantizará que todo negocio que obtenga esta identidad, elabora y comercializa productos de calidad.

Con el objetivo de mantener contentos y tranquilos a todos los clientes se ha elaborado ciertas políticas internas de garantía para respaldar el negocio.

- Si se presenta algún inconveniente luego de haber realizado la compra se procederá a evaluar cuál fue el daño o problema para darle una solución. Si se comprueba que la falla es de fábrica, el cliente no deberá cancelar valor alguno y se le reparará su artículo de manera gratuita. En caso de que el daño sea mayor, se le repondrá un ítem de igual características al que adquirió inicialmente. Pero en caso de que sea descuido del cliente, tendrá que cancelar el 70% del valor del ítem y se le repondrá uno nuevo.
- Tiempo de expiración de garantía en caso de falla de fábrica: 1 año.
- Para este tiempo de expiración de garantía, se tendrá un manual de uso donde se especifica qué es lo que se debe hacer para mantener en óptimas condiciones los artículos.

#### **3.4.2.1. Manual de uso**

- Todos los artículos son elaborados con cuero natural y con ciertas combinaciones de distintos materiales.
- Para cuidar artículos de cuero se debe lustrarlos o limpiarlos una vez al mes como mínimo. Se los puede limpiar con un trapo mojado con agua tibia, que los mantendrá suaves y brillantes.
- Déjenlos secar a la sombra.
- Guárdenlos en un lugar fresco.
- No los exponga a sustancias tales como aceite, fuego, gasolina.

Siguiendo estas indicaciones básicas se prolongará la vida útil del producto.

### 3.5 Promoción y Publicidad

Gráfico N: 12



**Elaborado por:** Los Autores

“Consiste en la combinación específica de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de marketing y publicidad” (Kotler, Armstrong, 2003, **pp.** 470)

De estos cinco elementos FROG utilizará todos menos relaciones públicas, debido al costo elevado que puede registrar esta actividad y ventas personales, ya que la fuerza de ventas no se enfocará en ir a tocar puertas, pero sí, en atraer a consumidores hacia el canal por medio de estrategias de pull. Con esta estrategia de pull lo que se quiere lograr es atraer al público consumidor hacia la tienda especializada FROG mediante publicidad y promociones de ventas.

### 3.5.1. Componentes

#### 3.5.1.1. Publicidad

FROG al ser un nuevo negocio, no cuenta con suficiente presupuesto para realizar publicidad masiva, por lo cual se hará énfasis en promocionar sus productos por medio de la utilización de redes sociales y marketing viral de impacto que servirá como publicidad introductoria para el consumidor.

##### 3.5.1.1.1. Marketing Viral

- **Redes Sociales**

Facebook y Twitter serán las plataformas que se utilizará principalmente. Estas dos plataformas son las de mayor éxito y crecimiento a nivel mundial en los últimos años. Según el artículo publicado por “ecuadorinternetmarketing.com” en Junio del 2009, en la ciudad de Quito se sabe que un 47% de la población está registrado en Facebook. Mientras que Twitter registra un 23% de usuarios en la ciudad de Quito a Abril del 2009. Además de tener una fan page de FROG implementaremos la utilización de pequeños anuncios o menciones en Facebook mediante banners publicitarios en donde se detallará la imagen y el nombre del negocio mencionando rápidamente los productos que ofrecerá y la dirección de su página web.

- **Videos en YouTube:**

Principalmente se lo utilizará para la campaña de lanzamiento y para dar a conocer promociones y nuevas colecciones. Esté tendrá un enlace directo desde la página web para que todas las personas que la visiten, puedan a través de un clic, acceder al vídeo y obtener información. YouTube actualmente es una de las herramientas más poderosas para difundir campañas de marketing viral sin costo.

- **Street Marketing:** “cuando el marketing sale a la calle”

Esta poderosa herramienta se ha convertido en una de las de mayor crecimiento; con esta estrategia lo que FROG quiere lograr es un acercamiento al consumidor;

no hay que esperar a que el consumidor venga a ti, hay que ir a buscarlo. Estas denominadas acciones de acercamiento fomentan un contacto directo con los clientes potenciales y se caracterizan por ser creativas y originales y no siempre deben ser costosas para tener el impacto adecuado.

Para crear expectativa de FROG se utilizarán distintos puntos céntricos de la ciudad de Quito (semáforos) donde se colocarán banners informativos con la imagen de la marca. Al momento que la luz del semáforo esté en color rojo, chicas y chicos de buena presencia, se acercarán a ciertos autos para entregar cupones de descuento que tendrán validez el primer mes de funcionamiento del negocio.

Así mismo para crear expectativa de la marca en Quito, procederemos a colocar ranas inflables grandes (medidas) con distintos sonidos que llamen la atención de las personas en sectores concurridos como la Amazonas, afueras de centros comerciales: Mall el Jardín, Quicentro, CCI y Condado Shopping, Ventura Mall. En las ranas se encontrará la página web para que se la visite y las primeras 50 personas que por iniciativa ingresen a la página web ganarán descuentos con la compra de cualquier artículo de cuero de nuestro almacén.

Después del primer mes de funcionamiento de FROG, para promover la marca y dejar una huella en la mente del consumidor, se realizará la entrega de pulseras de cuero, en las mismas y en su parte exterior se encontrará el nombre FROG grabado, mientras que en la parte interior se encontrará la dirección de la página web. Los primeros 10 clientes que ingresen a la página y realicen un juego interactivo que tendrá como mecánica armar un rompecabezas virtual, en el cual puede salir un bolso, una billetera o la imagen de marca: la Rana de FROG, la persona que arme en el menor tiempo posible este rompecabezas, obtendrá gratis el artículo armado o si sale la Rana, podrá escoger cualquier artículo.

Con la Publicidad lo que pretende FROG es crear vínculos y relaciones de largo plazo con los consumidores para que éstos se conviertan en clientes. Tener

clientes satisfechos es uno de los principales objetivos del negocio, en virtud de que cuando se vuelven referentes se convierten en un arma difícil de reemplazar.

### **3.5.1.2. Relaciones Públicas**

Este componente tomará fuerza dentro de la etapa introductoria del negocio. Para lo cual se organizará un lanzamiento de la marca en la ciudad de Quito en donde se tendrá como principales invitados a medios de prensa que estén interesados en difundir noticias sobre nuevos negocios y emprendimientos nacionales, posibles clientes potenciales y proveedores directos. Este lanzamiento será de carácter informativo en donde se expondrán los distintos artículos a comercializarse, el manual de marca, la página web y nuestro taller.

### **3.5.1.3. Promoción de Ventas**

Para complementar la parte publicitaria mencionada anteriormente y con una adecuada promoción de ventas, se pretende crear vínculos a corto plazo con el cliente incrementando las ventas para generar flujo de caja. Es de vital importancia tener un flujo de caja ya que por medio de éste se establece una base sólida de dinero para sustentar requerimientos o imprevistos.

Dentro de las actividades de promociones de venta están:

- Cupones: Se entregarán durante la campaña de Street marketing y servirán para pagar parte del precio de algún producto seleccionado.
- Descuentos: Reducciones de precio en un producto por un tiempo limitado.
- Premios: “A la fidelidad”. Premiamos a los clientes más fieles, premios gratuitos o reducción de precios premiando la frecuencia de compra.
- Internet: Promoción de ventas en línea para todas aquellas personas que se suscriban en la página web y hayan comprado alguno de los artículos. FROG controlará esta actividad por medio de una base de datos.

#### **3.5.1.4. Marketing Directo**

Es inmediato, personalizado, los mensajes son atractivos para consumidores específicos, es interactivo, se crea un diálogo directo entre los clientes y la empresa. Para la aplicación del marketing directo, FROG emprenderá una estrategia enfocada en CRM con el objetivo de atender a sus clientes de manera personalizada. Dentro de las distintas actividades se tendrá:

- Sorteos en temporadas especiales (navidad, día del padre) para incentivar a las personas que adquieren productos FROG.
- Tarjetas personalizadas de cumpleaños o pequeños detalles para clientes frecuentes.
- Servicio post venta personalizado (por medio de la base de datos se realizarán llamadas telefónicas conociendo cada detalle en cuanto a gustos y preferencias de distintos clientes; qué productos adquirió, cuándo fue la última vez que lo hizo y evaluar si está satisfecho con el que posee actualmente).

Esta estrategia se irá construyendo poco a poco a medida que el negocio avance y se vuelva autosustentable (etapa de crecimiento de FROG).

### **3.6 Distribución**

Lamb (Marketing, 2008, pp. 394) afirma que un canal de distribución se comprende como una estructura de negocios que llevan el producto desde la fabricación hasta el consumidor final. Estos canales facilitan el traslado de dichos productos en el momento correcto hacia un público cautivo dentro de una plaza adecuada que se adapta a las estrategias de nuestro Mix de Marketing.

#### **3.6.1. Canales de distribución de la compañía**

FROG se manejará por medio del canal de distribución directa, eso quiere decir que se venderán los productos terminados de cuero al consumidor final, evitando las variaciones abismales de precios por el manejo de los intermediarios. Si la compra es por medio de la página web, el transporte del producto hacia el consumidor final lo hará la empresa sin necesidad de utilizar una empresa de



transporte externa. Para lo cual se manejará un rango del costo del transporte, dependiendo del lugar al que se tenga que trasladar los productos, tomando en cuenta que el punto de venta físico estará ubicado en la Av. González Suarez.

A continuación se explicará gráficamente el proceso del canal al momento que el cliente compra en el almacén y compra por internet.

Gráfico N: 13.- Canal de marketing directo por medio del almacén.



**Elaborado por:** Los Autores

Gráfico N: 14.- Canal de marketing directo por medio de compra vía web.



**Elaborado por:** Los Autores

Tabla N: 19.- Costo de transporte

| Sector            | Costo |
|-------------------|-------|
| Cumbayá - Tumbaco | \$ 3  |
| Carcelén          | \$ 3  |
| Ponceano          | \$ 3  |
| Condado           | \$ 3  |
| Inca              | \$ 2  |
| Kennedy           | \$ 2  |
| Concepción        | \$ 2  |
| JipiJapa          | \$ 2  |
| Rumipamba         | \$ 2  |

**Elaborado por:** Autores

## **Tienda FROG.**

- **Ubicación:** Sector Hotel Quito / Av. González Suárez.

- **Parte Externa**

**-Rotulación:** Debe ser grande, vistoso y con el logo de la marca FROG. Este permitirá identificar el establecimiento. Debe ser atractivo a la vista y fácil de entender.

**-Colores:** Haciendo referencia al manual de marca se utilizarán colores de tono amarillo y marrón, éstos representan la identidad del negocio y de sus artículos.

**-Acceso:** Debe ser amplia, con características acogedoras para atraer al cliente hacia la tienda, es la primera impresión que tendrán los consumidores antes de tener un contacto directo con los productos.

- **Parte Interna**

**-Ambientación:** Ésta es percibida por los clientes por medio de los 5 sentidos. Se tratará de fusionar algunas técnicas en donde se convine lo clásico del cuero y las tendencias actuales en decoración y en donde la iluminación y la distribución de la tienda sobresalgan y destaquen a los productos.

**-Merchandising:** El orden y la forma en la que los productos estén distribuidos dentro de la tienda serán fundamentales para conseguir una ambientación sobria y tener como resultado visibilidad en los artículos. Si el cliente es capaz de visualizar dichos artículos existirá una mayor posibilidad de compra.

**-Aroma – Marketing:** Se buscará atrapar a los clientes por medio del olfato. Esta técnica no es muy conocida en el medio. No es muy costosa y es fácil de implementar. Con esto no solamente se da identidad a la marca “FROG” si no que se consigue entrar a la mente del consumidor y posicionarnos, de cierta manera, en su mente por medio de la concienciación utilizando aromas sobrios y agradables.

## CAPÍTULO IV

### 4. PLAN DE OPERACIÓN Y PRODUCCIÓN

#### 4.1. Estrategia de operaciones

FROG tendrá como principal característica la adquisición y utilización de materia prima de alta calidad; se utilizarán pieles de cuero natural de la fábrica CURTILAN para la elaboración de estos artículos a comercializarse. A continuación se expone un cuadro en donde se detalla la información y costos de proveedores de las distintas materias primas a ser utilizadas.

Tabla N: 20

|                       |   |                         |   |                             |
|-----------------------|---|-------------------------|---|-----------------------------|
| Curtilan              | Cuero Floter Cuero<br>Escolar Cuero<br>Napa Cuero Brush<br>up | 3- 5 días<br>laborables | 30 días<br>posteriores a<br>la<br>adquisición<br>en efectivo o<br>crédito | 1 banda (125<br>decímetros) |
| Din Cia.<br>Ltda.     | Cierres Hebillas<br>Botones Hilos                             | 3 días<br>laborables    | Inmedita a la<br>compra en<br>cheque                                      | 1 docena de<br>cada pieza   |
| La Casa del<br>Cierre | Todo tipo de<br>modelos de<br>cierres                         | 3 días<br>laborables    | Inmedita a la<br>compra en<br>cheque                                      | 1 docena de<br>cada pieza   |
| 3 M                   | Pegamentos y<br>Silicona                                      | 2 días<br>laborales     | En efectivo   | 1 docena de<br>cada pieza   |
| Paisa                 | Tela Gamuza,<br>Tela plantilla                                | 3 días<br>laborables    | Inmedita a la<br>compra en<br>cheque                                      | Metro                       |
| Alulema<br>Salazar    | Remaches,<br>broches, hebillas                                | 3 días<br>laborables    | Inmedita a la<br>compra en<br>cheque                                      | 1 docena de<br>cada pieza   |

**Elaborado por:** Los Autores

## 4.2. Ciclo de operaciones

### 4.2.1. Recepción de materia prima

Para la recepción de cada tipo de materia prima se pondrá en práctica las siguientes políticas:

- Deberá ser un proveedor previamente calificado por la empresa
- Se debe recibir la orden de compra en donde se detalla la cantidad, el valor y la fecha de entrega del material. Adicionalmente ésta deberá venir junto a una factura en donde se detalla:

- Razón social de la empresa

- Número de Ruc

- Autorización del SRI

Ver Anexo 3.

- Finalmente, se tendrá un documento en donde conste que se hizo la entrega del producto y se procederá a ingresar la factura al departamento financiero para que ésta sea tramitada en el tiempo acordado de pago.

### 4.2.2. Proceso de selección y control de calidad

Este punto es de vital importancia ya que al tener un proceso adecuado de selección y control de calidad la empresa está previniendo que el producto terminado llegue con defectos o imperfecciones al consumidor final.

Una vez que se necesite elaborar algún artículo debemos tomar en cuenta lo siguiente:

- **Cuero**

En el caso del cuero, la banda no debe tener manchas, huecos o demasiadas imperfecciones que muchas veces son inevitables ya que al ser una piel natural y

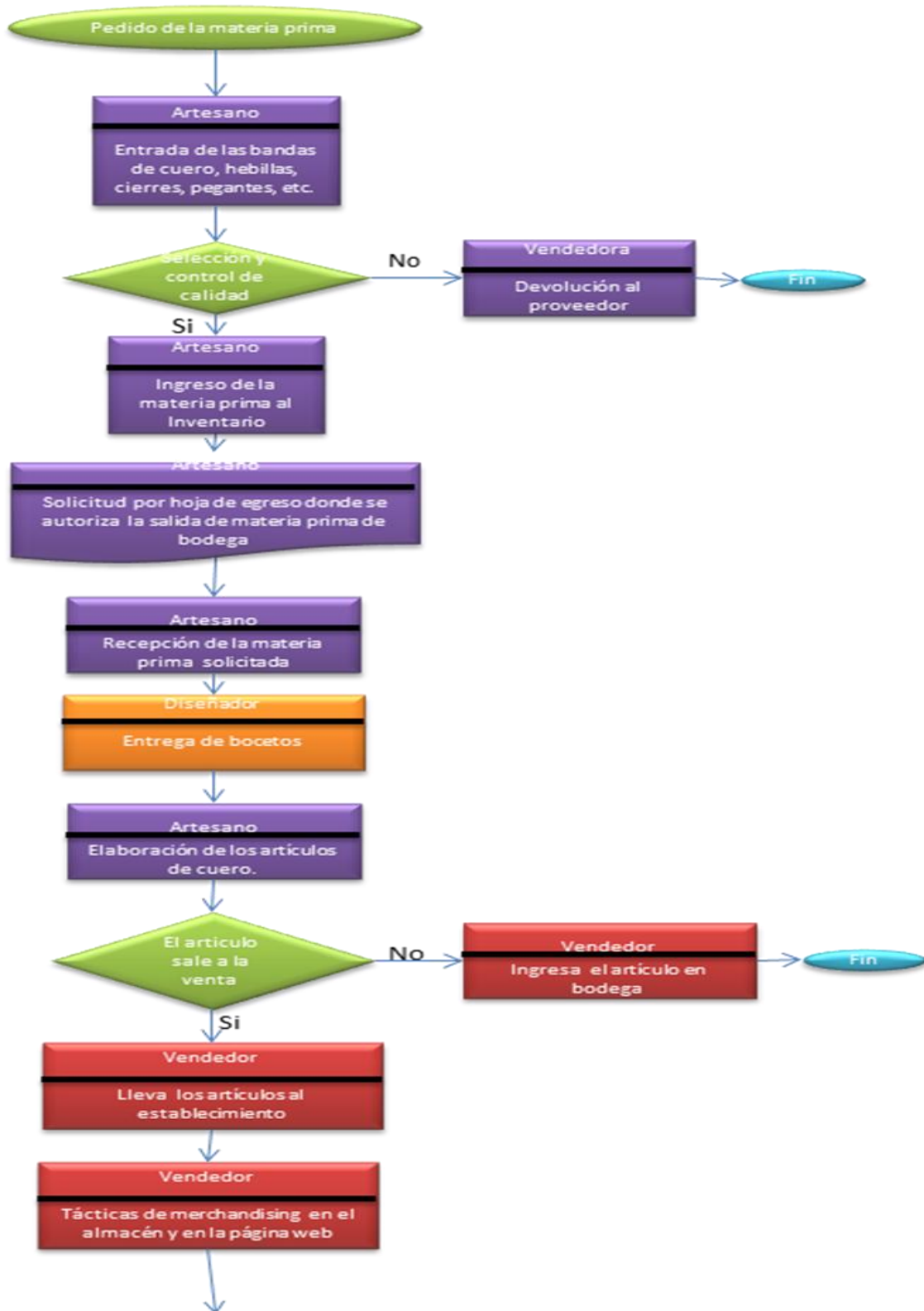
venir directamente del ganado existen enfermedades o circunstancias que maltratan la calidad óptima de la piel del animal. Por eso se utilizará la parte central de la banda de cuero para la elaboración de objetos grandes (mochilas, estuches para laptop y maletas). Mientras que para artículos más pequeños, se utilizará una mezcla entre los costados y retazos de la banda de cuero con la parte central de la banda a fin de encontrar un equilibrio en la utilización adecuada de nuestra principal materia prima; el cuero.

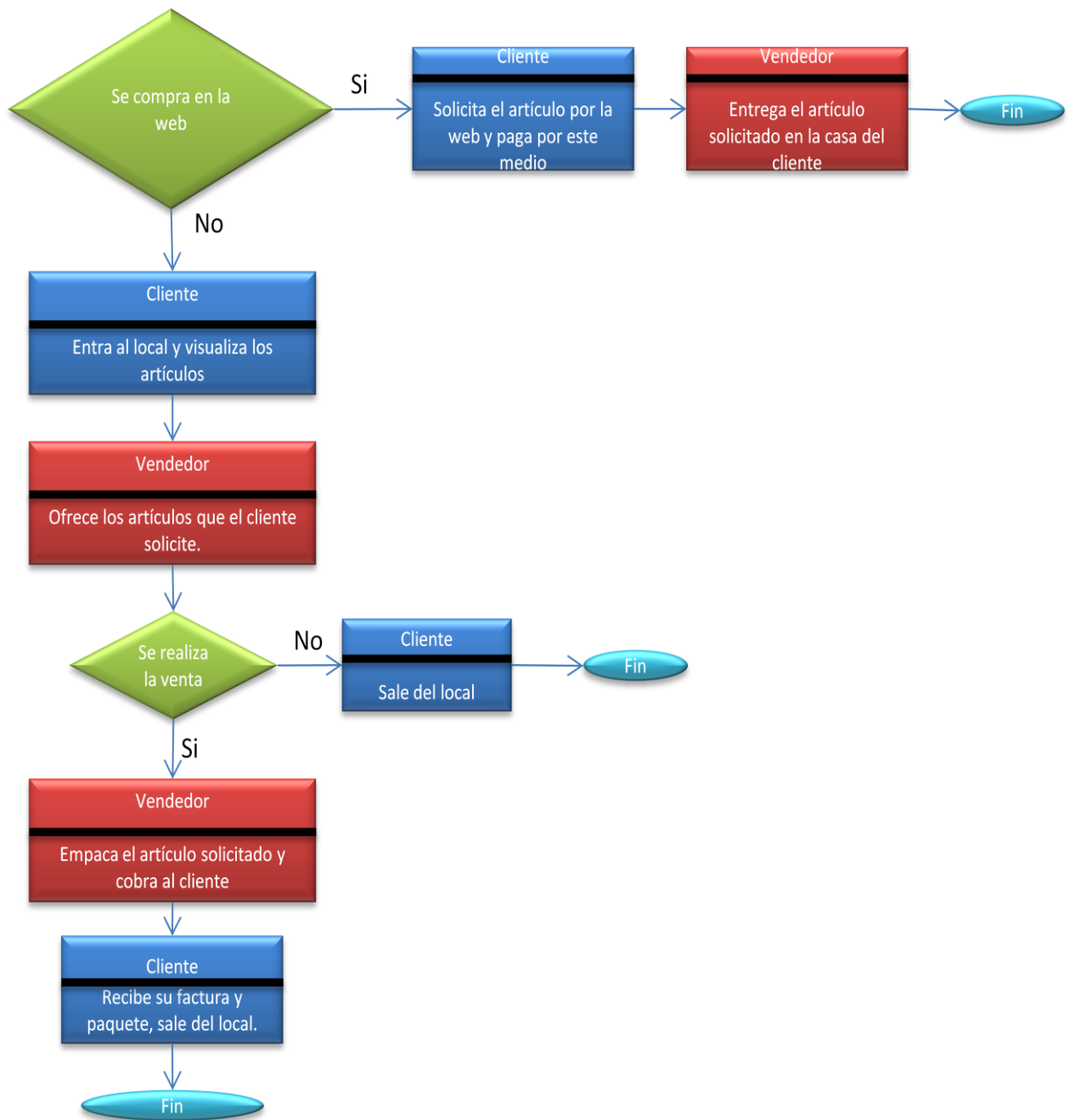
- **Otras materias primas**

En caso de las materias primas restantes tales como cierres, hebillas, hilos, pegamentos, deberán estar en óptimas condiciones, es decir, sin rayones, sin fallas de fábrica, sin oxidaciones, sin ningún tipo de daño que pueda alterar o comprometer la calidad y los acabados de los artículos a fabricarse.

#### **4.2.3. Flujograma de procesos**

El flujograma es muy importante para dar a conocer los procesos de entrega de la materia prima hasta conocer la terminación del producto que son los artículos de cuero. A continuación se detalla de la siguiente manera:





**Elaborado por:** Los Autores

### 4.3. Requerimientos de equipos y herramientas

Tabla N: 21.- Maquinaria

| <b>Máquina</b>                | <b>Especificación</b>  | <b>Costo</b>    |
|-------------------------------|--|-----------------|
| Troqueladora<br>(Bajo pedido) | Máquina de uso manual utilizada para realizar distintos cortes y diseños en pedazos de cuero.                              | \$ 1.000        |
| Destalladora                  | Máquina para obtener distinto grosor en la textura del cuero y poder maniobrar el producto que se va a elaborar            | \$ 2.500        |
| Aparadora                     | Máquina recta para coser. Óptima para ser utilizada después de haber dado los acabados al producto que se está elaborando. | \$ 1.000        |
| Prensa                        | Máquina ideal para dar detalles y acabados a productos elaborados en cuero.  | \$ 400          |
| Fileteadora                   | Máquina que se utiliza para trabajar las orillas o extremos de los productos a elaborarse                                  | \$ 500          |
| Selladora                     | Maquina eléctrica que se utiliza para grabar logotipos en superficies como el cuero.                                       | \$ 1.500        |
| <b>TOTAL</b>                  |  | <b>\$ 6.900</b> |

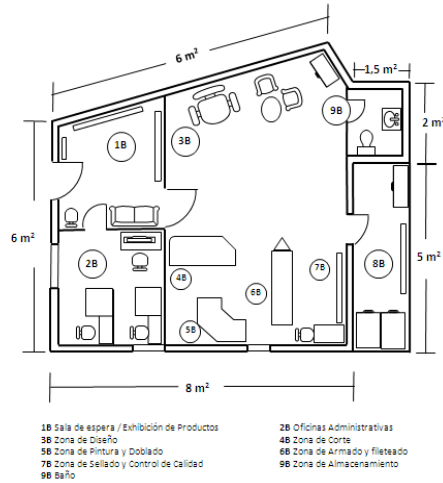
**Elaborado por:** Los Autores

Ver Anexo 4



## 4.4. Instalaciones y mejoras

Gráfico N: 15.- Plano arquitectónico del taller “frog”



Elaborado por: Los Autores

Ver Anexo 5

### 4.4.1. Descripción de las Instalaciones: “Taller FROG”

El taller se compone de dos áreas principalmente.

La primera está compuesta por las zonas **1B** y **2B** detalladas en el plano anteriormente. Dentro de estas dos zonas se tiene una pequeña sala de espera acompañada de una exhibición de productos elaborados en el taller. Mientras que en el otro extremo están las oficinas administrativas del taller.

Por otro lado, está la segunda área que contiene las zonas **3B**, **4B**, **5B**, **6B**, **7B**, **8B** y **9B**. Dentro de estas zonas se tiene a toda la parte de diseño, producción y almacenamiento del taller.

**Zona de Diseño (3B):** Aquí es donde se eligen los diseños y sus respectivos moldes para trabajar distintos productos. Si el diseño es nuevo, debe elaborarse un nuevo molde con las medidas específicas en un material duro llamado Tol.

**Zona de Corte (4B):** Se procede a cortar los pedazos de cuero o el material con el que esté trabajando primero con un estilete o cuchilla. Posteriormente se lleva estos cortes a la Troqueladora en donde se retocan los cortes y el tipo de diseño que se requiere.

**Zona de Pintura y Doblado (5B):** Se pintan todas las piezas ya cortadas y detalladas con una pintura especial (de agua). Posteriormente se pasa a la Destalladora donde se “amasa” al cuero para darle distintas texturas o grosor con el objetivo de poder trabajar posteriormente de manera más fácil con costuras o remaches.

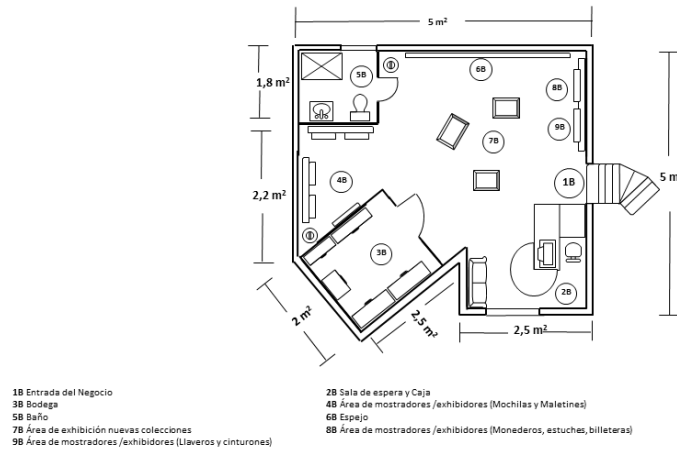
**Zona de Armado y Fileteado (6B):** Se arman todos los cortes de manera manual, se los cose utilizando la Aparadora y posteriormente utilizando la Fileteadora se da detalles al pedazo de cuero cocido.

**Zona de Sellado y Control de calidad (7B):** Finalmente se procede a colocar logotipos o leyendas en los artículos terminados mediante el uso de la Selladora. Posteriormente cuando se tiene el producto terminado se lo somete a un riguroso proceso de control de calidad que consiste en remover posibles manchas o restos de pegamento con un poco de gasolina, quemar todos los hilos que resalten a simple vista, proporcionar una mano de laca al producto para que regrese a su estado natural y recupere sus características luego de haber sido sometido a este control que sí es necesario.

**Zona de Almacenamiento (8B):** Se empaqa todo el producto de manera ordenada, se lo almacena o se lo tiene listo para poder despachar.

**Zona (9B):** Baño.

Gráfico N: 16.- Plano arquitectónico del almacén “frog”



**Elaborado por:** Los Autores

Ver Anexo 6

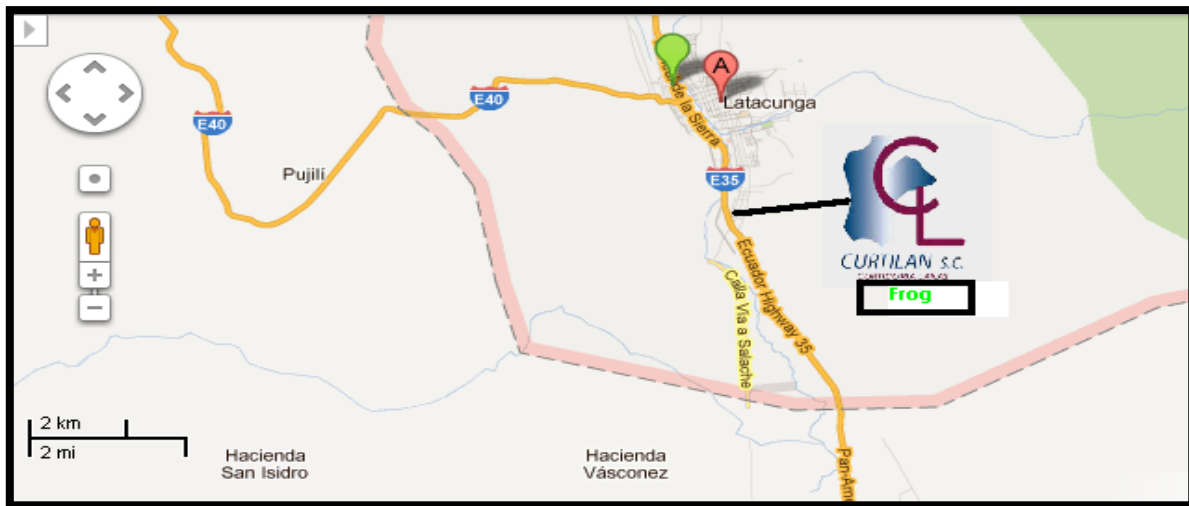
#### 4.4.2. Descripción de las Instalaciones: Local “FROG”

Como se puede observar en el gráfico, la tienda de FROG contará con un espacio físico adecuado para un normal funcionamiento. Éste cuenta con una sala de recepción, distintas áreas de mostradores o exhibidores con productos, baño para el uso de clientes, una bodega para almacenar productos y un área de pago donde se cancelarán los artículos adquiridos por los clientes.

#### 4.4.3. Local

El taller artesanal donde se elaborarán los artículos de cuero estará ubicado en la Panamericana Sur Km. 5 ½, vía Salcedo. El taller se encontrará a lado de la Curtiembre CURTILAN para un mejor manejo de la materia prima “cuero” y manejar desperdicios conjuntamente con los de la empresa madre.

Gráfico N: 17.- Localización geográfica del taller

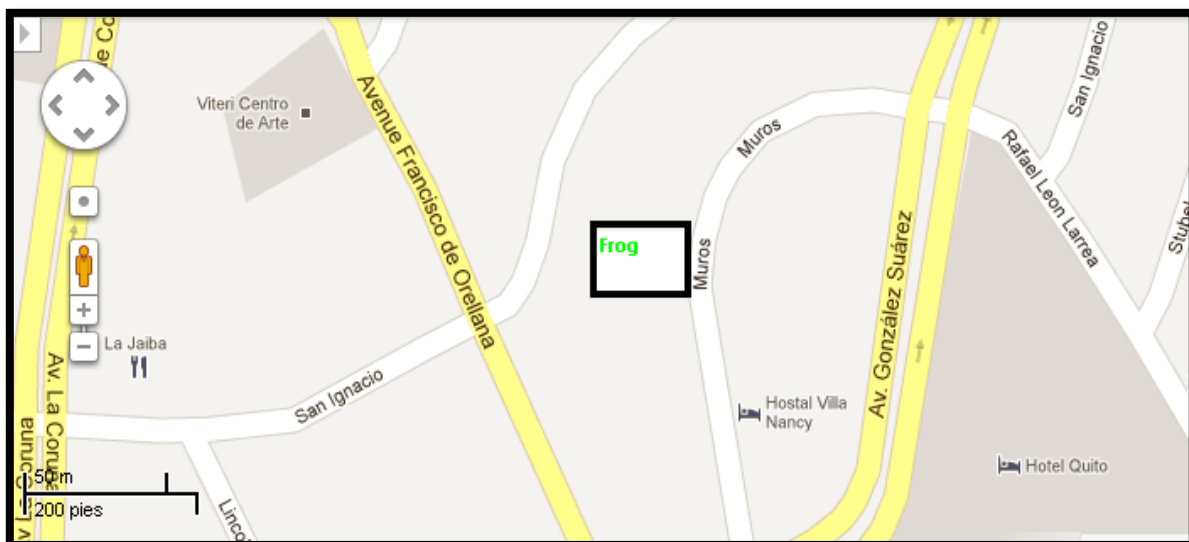


**Elaborado por:** Los Autores

**Fuente:** Google Earth

FROG tendrá su espacio físico de venta en la Av. González Suárez y Muros, dicho espacio tendrá a sus alrededores el Hotel Quito, Hostal Villa Nancy, de los cuales se tendrá la afluencia de turistas extranjeros como nacionales. Por otro lado la tienda FROG está rodeada de avenidas principales como la González Suárez y la Orellana.

Gráfico N: 18.-Localización geográfica del local



**Elaborado por:** Los Autores

**Fuente:** Google Earth

#### **4.5. Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios**

FROG utilizará el método FIFO, el cual permitirá dar la orden de salida de inventarios que se encuentren primeros en bodega. El control de inventario será registrado por el vendedor a partir de los artículos que el artesano le entregue, por lo tanto el vendedor hace el ingreso en el sistema de cada artículo que se quedará en las bodega de FROG en Latacunga y los artículos que salen para el almacén en Quito.

#### **4.6. Aspectos regulatorios y legales**

**Patente Municipal:** Es el impuesto anual que se paga al municipio en donde se encuentra el establecimiento para poder funcionar.

**Permiso de Bomberos:** Este permiso es un documento por medio del cual el Cuerpo de Bomberos certifica que el establecimiento reúne las condiciones necesarias para funcionar en caso de alguna emergencia,

**Permiso de Publicidad Exterior:** Permiso para poder instalar cualquier tipo de rótulo o valla distintiva del establecimiento en donde se resalte el logotipo, el nombre comercial de la marca y el slogan del mismo.

**Licencia de Funcionamiento:** Permiso que otorga el Municipio para poder desarrollar una actividad económica.

**RUC:** El mismo RUC de la empresa (CURTILAN)

## CAPÍTULO V

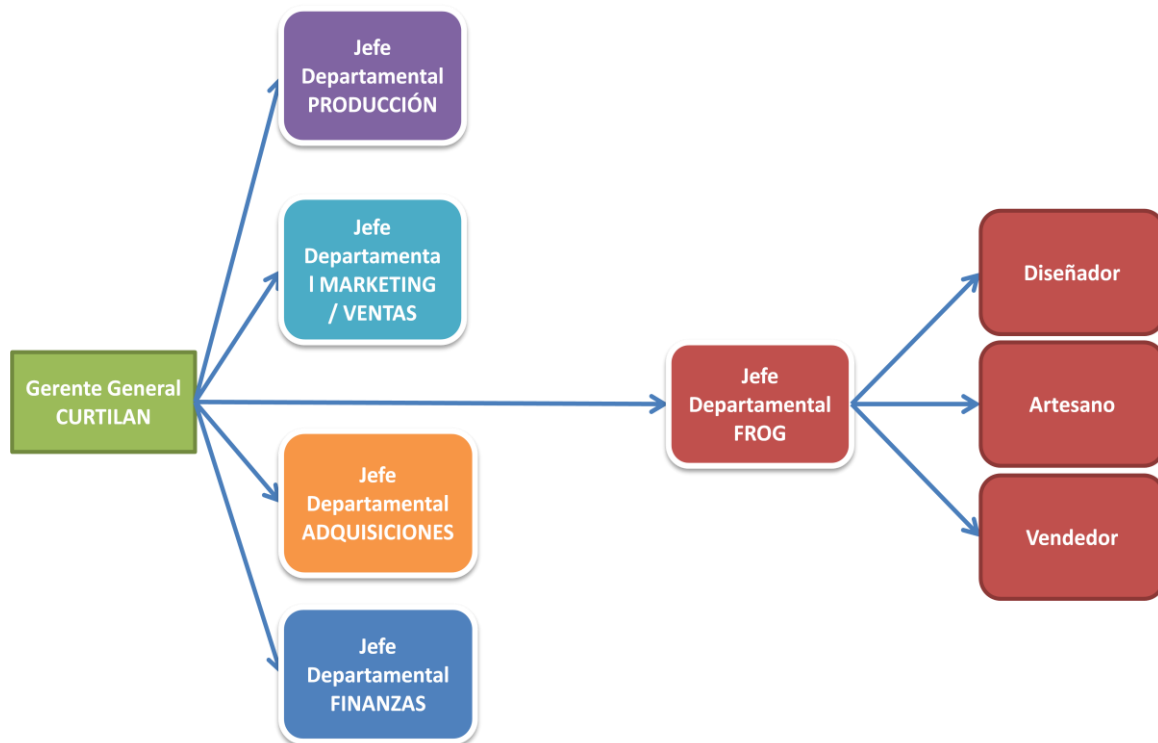
### 5. EQUIPO GERENCIAL

#### 5.1. Estructura organizacional

En el siguiente capítulo se enfocará la estructura organizacional de este nuevo negocio. Según Robins (Administración 2005, pp. 234) la estructura organizacional no es más que la distribución formal de los empleados dentro de una organización que tiene como principal objetivo permitir que éstos realicen su trabajo con eficiencia y eficacia.

##### 5.1.1. Organigrama

Gráfico N: 19.- Organigrama



Elaborado por: Los Autores

## **5.2. Personal administrativo clave y sus responsabilidades**

### **5.2.1. Descripciones de funciones, perfiles**

Al estar trabajando bajo la dirección de CURTILAN S.C. todas las actividades que realice FROG deberán ser reportadas al Gerente General de la compañía. A continuación se describe de manera detallada el cargo que ocupa el gerente, los distintos jefes departamentales y los nuevos puestos de trabajo que se han creado para la nueva división del negocio FROG.

- **Gerente general**

Es la persona que está al mando de la empresa, puede desenvolverse en distintas situaciones y posee competencias que lo vuelven indispensable dentro de la compañía. Dentro de sus principales funciones están la planificación, organización, la dirección y el control. Además de encarga de:

- Apoyar en diferentes programas de capacitación para obtener un mejoramiento continuo.
  - Utilizar técnicas adecuadas de negociación con clientes internos y externos de la compañía.
  - Concentrar a todas las personas de la empresa hacia una misma dirección.
  - Asignar trabajo a los diferentes jefes departamentales para alcanzar las metas u objetivos organizacionales.
  - Difundir liderazgo y seguridad en situaciones críticas.
  - Motivar a los empleados para que realicen sus tareas esenciales día a día de manera eficiente y eficaz.
- **Perfil**
    - Mujer graduada en Administración y Finanzas.
    - Poder de liderazgo y trabajo en equipo.
    - Estudios y cursos realizados en el tecnológico de monterrey Quito.
    - Capaz de tomar decisiones en distintas situaciones.
    - Experiencia con el manejo de personas.

- 25 años de experiencia en el negocio.

- **Jefes departamentales**

Existen cuatro jefes departamentales dentro de la empresa, ellos son responsables de supervisar el trabajo de los empleados para reportarlo al Gerente general de la compañía. Estos puestos de trabajo son de primera línea ya que no supervisan a otros gerentes, es decir que cada Jefe departamental será responsable tan solo por el trabajo de sus operarios.

- **Jefe Departamental de Producción y Control de Calidad.**

Está a cargo de la planificación de la producción dentro de la empresa, además:

- Programa el trabajo de producción día a día.
- Evalúa cada proceso para evitar fallas o imprevistos dentro de cada turno de producción.
- Implementa técnicas de prevención para minimizar la cantidad de artículos defectuosos para asegurarse de que los productos en proceso logren satisfacer a los clientes
- Controla y supervisa que los turnos de se cumplan de manera adecuada.
- Contralo que la materia prima utilizada este en buenas condiciones para entrar al proceso de producción.
- Da soluciones en caso de que se encuentre algún problema o inconveniente con el material terminado, la materia prima o las máquinas con las que se trabaja.

- **Perfil**

- Curtidor de Pieles Titulado.
- Experiencia con el manejo de personas.
- Cursos en Colombia y Brasil.
- 48 años.
- Estudios realizados en España.
- 30 años de experiencia en el negocio.



- **Jefe Departamental de Marketing y Ventas**

Esta persona se concentra en el área comercial de la compañía y dentro de sus principales funciones se destacan:

- Estructuración de la organización de la fuerza de ventas
- Compensación, motivación de la fuerza de ventas.
- Análisis de los volúmenes de ventas.
- Planeación del presupuesto de ventas

- **Perfil**

- 45 años.
- Cursos realizados en el Tecnológico de Monterrey Quito.
- Reclutamiento, selección y capacitación de la fuerza de ventas.
- Medición, evaluación y desempeño de la fuerza de ventas.
- Utilización de estrategias de mercadeo para posicionar a la marca dentro del mercado.

- **Jefe Departamental de Adquisiciones**

Es el principal responsable de la compra de productos necesarios para que la empresa pueda desarrollar de manera normal sus actividades. A continuación se detallan sus funciones:

- Establecer procedimientos a seguir para la compra de insumos y productos.
- Conseguir proveedores calificados con altos estándares de calidad.
- Ser el principal nexo de comunicación entre la empresa y los proveedores.
- Controlar de manera periódica y oportuna los stocks/ inventarios de la empresa.
- Tener proveedores como alternativa en caso de cualquier imprevisto.
- Emitir pedidos de compra mediante procedimientos adecuados.
- Evaluar periódicamente a los proveedores de la empresa.
- Estar en constante comunicación con los otros Jefes Departamentales.

- **Perfil**

- Hombre o mujer con 30 años de experiencia en el negocio.
- 38 años.
- Cursos realizados en Colombia, Perú.
- Buen negociador (a).
- Buen comunicador (a).

- **Jefe Departamental de Finanzas**

Esta persona es la encargada de utilizar herramientas de análisis, planeación y control con el objetivo de maximizar las utilidades de la empresa. Dentro de sus funciones están:

- Administrar los procesos contables y presupuestarios de la empresa.
- Con la creación de FROG también se implementará a un Jefe Departamental para este negocio. Éste al igual que los otros Jefes Departamentales tendrá al Gerente General de la empresa como su jefe, por lo que le reportará directamente todas las actividades que se realicen periódicamente.
- Obtención y asignación de fondos de manera eficiente.
- Asesorar a la gerencia general y a los Jefes Departamentales en cuanto a la utilización y optimización de recursos.
- Administrar y Controlar el flujo de caja y la liquidez de la compañía.

- **Perfil**

- Mujer analítica, con 8 años de experiencia en Finanzas y contabilidad.
- Maestría en Finanzas
- Experiencia de trabajo en equipo
- Cursos realizados en Argentina
- 30 años

- **Jefe Departamental FROG**

Será la persona a cargo de esta nueva extensión de negocio, direccionará a su equipo de trabajo e implementará nuevas alternativas por medio de la utilización de estrategias adecuadas con el objetivo de cumplir y alcanzar las metas trazadas. Dentro de sus principales tareas constan las siguientes actividades que se detallan a continuación:

- Inicialmente será la persona encargada de realizar las actividades de mercadeo y la administración.
  - Direccionará a su equipo de trabajo a cumplir los objetivos.
  - Estará a cargo del control del presupuesto y de las finanzas del negocio.
  - Será el principal nexo de comunicación con el Gerente general y los demás departamentos de CURTILAN.
  - Realizará Informes semanales y mensuales donde se detalle la situación actual del negocio.
  - Dirigirá y controlará a 3 trabajadores que estarán bajo su mando y se detallan a continuación.
- **Perfil**
    - Hombre /Mujer Graduado/a en Administración o Carreras afines.
    - Espíritu emprendedor.
    - Capaz de tomar decisiones en distintas situaciones.
    - Experiencia con el manejo de personas.
    - Disponibilidad de 8 horas diarias.
    - 23 – 28 años.
    - Innovador.
    - Poder de liderazgo y trabajo en equipo.
    - Actitud positiva ante nuevos retos.

- **Diseñador**

Esta persona será la encargada de plasmar las tendencias del mercado por medio de la creación de diferentes diseños.

- Realizar bocetos de posibles diseños
- Manejar el catálogo de productos.
- Realizar pruebas de diseños o productos conjuntamente con el artesano.
- Manejar el manual de marca "FROG"
- Creación de materiales promocionales.
- Además una de sus principales funciones será el manejo de nuestra plataforma virtual por la que promocionaremos y daremos a conocer nuestros productos.

- **Perfil**

- Hombre / Mujer graduado en diseño gráfico o carreras afines
- 20-30 años.
- Innovador.
- Conocedor de gustos y preferencias de consumidores.
- Experiencia con manejo en cuero.
- Excelente manejo de adobe photoshop, flash y programas de diseño.
- Creativo
- Sólido al momento de trabajar en equipo
- Disponibilidad (horario flexible, mínimo 4 horas diarias).

- **Artesano**

Es uno de los pilares fundamentales del negocio, ya que será el encargado de trabajar en cuero todos los bocetos diseñados.

- Limpiar y mantener en buen estado la maquinaria con la que se trabaje
- Sugerir diseños que tenga en mente.
- Receptar la materia prima

- Utilizar un manual de desperdicios adecuado para evitar contaminación cruzada dentro del taller.
- Asistir a cursos o talleres de capacitación.
- Reporta al Jefe departamental de FROG.
- **Perfil**
  - Hombre o Mujer especializado en la elaboración de artículos de cuero.
  - 18 – 30 años
  - Organizado.
  - Conocedor de distintas técnicas que aporten al negocio.
  - Capacitado para realizar trabajos de marroquinería.
  - Disponibilidad para movilización y viajes.
- **Vendedor**

Esta persona será la encargada de colocar a nuestros productos y a nuestra marca en el mercado. Buscará consumidores interesados en los distintos productos de FROG, comunicará de manera correcta sus atributos y características .Dentro de sus principales actividades constan:

- Administrar la bodega donde se tendrá los distintos productos que se ofrecerá al consumidor final. Implementará actividades de recopilación de información para captar nuevos clientes
- Estar en contacto directo con los proveedores
- Implementará técnicas de merchandising, venta directa, relaciones públicas y Trade marketing.
- Administrará la cartera de clientes
- Utilizará estrategias de CRM
- Reporta al Jefe Departamental de FROG.
- **Perfil**
  - Hombre / Mujer Graduado/a en Administración o Carreras afines.
  - 24-30 años.
  - Bien organizado.

- Habilidad verbal.
- Inteligencia emocional y racional.
- Conoce los productos que vende.
- Entusiasta.
- Buena capacidad de persuasión.
- Extrovertido.
- De buena presencia.
- Conocedor del negocio.

### 5.3. Compensación a administradores y propietarios

Los siguientes sueldos que se detallan en la tabla a continuación corresponden al primer año de funcionamiento de FROG.

Tabla N: 22.- Cuadro de remuneraciones

| Cargo              | Remuneración (base) | Aporte IESS (11,15%) | Décimo tercero | Décimo cuarto | Costo Total (al mes) | Acum 2012      |
|--------------------|---------------------|----------------------|----------------|---------------|----------------------|----------------|
| Jefe Departamental | 800                 | 89,2                 | 800            | 292           | 1981,2               | 23774,4        |
| Vendedor           | 600                 | 66,9                 | 600            | 292           | 1558,9               | 18706,8        |
| Artesano           | 500                 | 55,8                 | 500            | 292           | 1347,8               | 16173          |
| <b>Total</b>       |                     |                      |                |               |                      | <b>58654,2</b> |

| Cargo   | Remuneración | Costo Total (al mes) |
|---|--------------|----------------------|
| Diseñador   | \$600 Aprox  | Aprox. \$600         |
| Contrato Laboral por prestación de Servicios. El profesional emite factura. |              |                      |

Elaborado por: Los Autores

### 5.4. Política de empleo y beneficios

- Jefe Departamental

Tipo de Contrato: Laboral

Con este contrato el empleado presta un servicio donde existe una remuneración periódica por parte del empleador. Todo lo cual implica que el empleado es titular de derechos irrenunciables como los son la afiliación al IESS, el pago de décimo tercero y décimo cuarta remuneración al igual que de horas extra suplementarias y extraordinarias gozando además de vacaciones otorgadas por la ley. Es un contrato donde los primeros noventa días corresponden a un período de prueba.

- **Diseñador**

**Tipo de Contrato:** Contrato de prestación de servicios profesionales.

Este contrato no es de índole laboral ya que no existe relación de dependencia con la empresa ya que el diseñador presta sus servicios a cambio de honorarios profesionales, más no de una remuneración mensual, por lo tanto, no existe la obligación de afiliarlo al seguro social ni de pagar utilidades al finalizar el período fiscal, ni de cubrir otro tipo de obligaciones laborales como el pago del décimo tercero y décimo cuarta remuneración.

- **Vendedor**

**Tipo de Contrato:** Laboral

Presta un servicio donde existe una remuneración periódica por parte del empleador quien está facultado a emitir órdenes al empleado teniendo el segundo que cumplir con un horario de trabajo pre establecido basándose en las políticas de la empresa. Todo lo cual implica que el empleado es titular de derechos irrenunciables como los son la afiliación al IESS, el pago de décimo tercero y décimo cuarta remuneración al igual que de horas extra suplementarias y extraordinarias gozando además de vacaciones.

- **Artesano**

En este caso no se aplica el régimen especial del artesano que establece el código de trabajo ya que al tratarse de una persona que va a ejercer sus labores

como un empleado común dentro del taller, se lo considera un trabajador con las mismas condiciones que los otros.

**Tipo de Contrato:** Laboral

Este contrato siendo los primeros noventa días un período de prueba tiene como características una remuneración periódica por parte del empleador donde el empleado cumple con un horario de trabajo pre establecido. Además el empleado automáticamente es titular de derechos tales como la afiliación al IESS, el pago a décimo tercero y décimo cuarto, al igual que vacaciones y horas extraordinarias.

### **5.5. Derechos y restricciones de accionistas e inversores**

FROG al ser parte de la empresa CURTILAN se manejará bajo las mismas condiciones en cuanto a los derechos y restricciones de accionistas. Al final de cada año se repartirán las utilidades pertinentes, mientras que el resto de las ganancias se destinarán a la re inversión de maquinaria, capacitaciones y mejoras dentro de la empresa.

### **5.6. Equipo de asesores y servicios**

En este caso puntual el equipo de asesoría para FROG serán todos los Jefes departamentales y el gerente general de Curtilán debido a la amplia experiencia que posee el equipo gerencial de la empresa ya que al estar más de 20 años en el mercado han desarrollado destrezas necesarias con las cuales ha prosperado el negocio. Adicionalmente se contará con talleres de apoyo y capacitación para el nuevo departamento dentro de la empresa en donde se pulirán las habilidades de cada uno de los miembros del equipo con el objetivo de obtener resultados positivos desde un arranque.

Los servicios de limpieza, seguridad, guardianía y alimentación serán los mismos que actualmente posee la empresa (CURTILAN).



## CAPÍTULO VI

### 6. CRONOGRAMA GENERAL

#### 6.1. Actividades necesarias para poner en marcha el negocio.

Tabla N: 23.- Descripción de actividades

| ACTIVIDAD                          | ESPECIFICACIÓN  | TIEMPO<br>(días) |
|------------------------------------|---|------------------|
| Constitución de la Compañía        | FROG al trabajar bajo la empresa CURTILAN no necesita realizar un proceso de constitución   | 5                |
| Búsqueda y arriendo del taller     | <b>TALLER</b><br>Actualmente existe un espacio físico junto a la fábrica de CURTILAN para la adaptación y posteriormente el funcionamiento del taller FROG  | 1                |
| Adecuación del taller              | <b>TALLER</b><br>Se procederá a evaluar el estado en el que se encuentra el sitio a utilizarse para el funcionamiento del taller FROG. A su vez se ven detalles tales como colores y decoración del lugar con el objetivo de tenerlo listo para su funcionamiento | 12               |
| Evaluación de Obra Muerta (Taller) | <b>TALLER</b><br>Evaluación de los sistemas de luz, agua, teléfono, plomería, cableado para las instalaciones de máquinas y equipos   | 7                |

|                                      |   |       |
|--------------------------------------|---|-------|
| Búsqueda y Arriendo de la Tienda     | <b>TIENDA</b><br>Se tiene ubicado un lugar destinada para la tienda FROG en el sector de la Av. González Suarez   | 1     |
| Adecuación de la Tienda              | <b>TIENDA</b><br>Se procederá a evaluar el estado en el que se encuentra el sitio a utilizarse para el funcionamiento de la tienda FROG. A su vez se procederá con acabados, detalles tales como colores y decoración del lugar con el objetivo de tenerlo listo para su funcionamiento | 5     |
| Evaluación de Obra Muerta (Tienda)   | <b>TIENDA</b><br>Evaluación de los sistemas de luz, agua, teléfono, plomería, cableado para las instalaciones de máquinas y equipos   | 7     |
| Contratación del personal            | Se procederá a evaluar hojas de vida para posteriormente realizar las respectivas pruebas y entrevistas   | 9     |
| Capacitación del personal            | Jornadas de capacitación e inducción para todos los nuevos colaboradores  | 5     |
| Contacto y evaluación de proveedores | Tener varias alternativas de proveedores para el negocio  | 6     |
| Negociación con proveedores          | Negociar plazos y políticas de pagos con los proveedores  | 4     |
| Adquisición de materia Prima         | Realizar pedidos y adquirir materia prima por parte de los proveedores  | 1 a 7 |

|                                      |  |    |
|--------------------------------------|--|----|
| Diseño de modelos                    | Se procede a desarrollar distintos productos para obtener muestras de los mismos   | 25 |
| Producción inicial                   | Una vez aprobados los distintos diseños de productos se procede con la producción inicial del taller                             | 8  |
| Evaluación de producción inicial     | De manera detallada se evalúan los productos terminados, se los somete a control de calidad y se los alista para ser despachados | 1  |
| Inauguración del taller              | Se presenta ante todos los colaboradores el nuevo taller.  | 1  |
| Inauguración del Local               | Se presenta ante colaboradores, amigos y potenciales clientes el local   | 1  |
| Apertura del local                   | Se abren las puertas al público en general   | 1  |
| Semana de pruebas                    | Se evaluarán procesos a seguir, se definirán políticas internas del personal y de la tienda                                      | 4  |
| Lanzamiento de la plataforma virtual | La página web entrará en funcionamiento y estará lista para ser visitada por el público en general                               | 1  |

**Elaborado por:** Los Autores

## 6.2. Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt es una herramienta cuyo objetivo es mostrar el tiempo que se debe dedicar a diferentes actividades durante el proceso de la implementación del taller y el local FROG.





Tabla N: 24.- Responsables de cada actividad

| TAREA                                 | RESPONSABLE                                     |
|---------------------------------------|---|
| Constitución de la Compañía           | Nelson Galarza / Gerente General Curtilan       |
| Búsqueda y Arriendo del Taller        | Nelson Galarza / Paola Benavides                |
| Adecuación del Taller                 | Nelson Galarza / Paola Benavides                |
| Evaluación de Obra Muerta (Taller)    | Nelson Galarza                                  |
| Acabados y Mejoras del Lugar (Taller) | Paola Benavides                                 |
| Búsqueda y Arriendo de la Tienda      | Paola Benavides                                 |
| Adecuación de la Tienda               | Paola Benavides                                 |
| Evaluación de Obra Muerta (Tienda)    | Nelson Galarza                                  |
| Acabados y Mejoras del Lugar(Tienda)  | Nelson Galarza / Paola Benavides                |
| Contratación del Personal             | Nelson Galarza/Gerente General Curtilán         |
| Capacitación del Personal             | Nelson Galarza/Gerente General Curtilán         |
| Contacto y Evaluación de Proveedores  | Nelson Galarza / Paola Benavides                |
| Negociación con Proveedores           | Jefe Departamental Adquisiciones Curtilan       |
| Adquisición de Materia Prima          | Nelson Galarza                                  |
| Diseño de Modelos                     | Francisco Lanas                                 |
| Producción Inicial                    | Francisco Lanas /Artesano                       |
| Evaluación de Producción Inicial      | Nelson Galarza/Gerente General Curtilán         |
| Inauguración del Taller               | Paola Benavides                                 |
| Inauguración del Local                | Paola Benavides                                 |
| Apertura del Local                    | Nelson Galarza / Paola Benavides                |
| Semana de Prueba                      | Paola Benavides /Empleados del Lugar            |
| Lanzamiento de la plataforma virtual  | Francisco Lanas/Nelson Galarza/ Paola Benavides |

**Elaborado por:** Los Autores

### 6.3. Riesgos e Imprevistos

Durante este proceso existe la posibilidad de encontrar ciertos problemas o imprevistos dentro de las actividades mencionadas a continuación:

#### 6.3.1. Constitución de la Compañía

A pesar de no necesitar todos los trámites de constitución ya que FROG es parte de la empresa CURTILAN, se necesitan algunos papeleos con permisos de funcionamiento. Trámite que muchas veces demora un poco más de lo previsto. Es por lo que se le debe dar un constante seguimiento a este proceso por parte de la o las personas a cargo.

#### 6.3.2. Adecuación de las instalaciones (Taller)

Aquí, pueden surgir algunos inconvenientes al momento que se hagan las instalaciones y el armaje de las maquinarias que se utilizará para la producción y

elaboración de los artículos a comercializarse. Por lo que se contará con una persona especializada en el tema y se tomarán todas las medidas necesarias para pre cautelar la seguridad física de las personas a cargo de este procedimiento.

### **6.3.3. Contratación del Personal (Artesano)**

Este procedimiento puede complicarse al no tener los suficientes candidatos para ser sometidos a una evaluación. En caso de que suceda, se recurrirá a distintos sitios en la web donde diariamente se postulan candidatos con sus respectivas hojas de vida. Al no tener respuesta en estos portales como última medida, recurriremos a la junta del artesano para que se nos recomiende el procedimiento adecuado para contactarnos con uno.

### **6.3.4. Adquisición de Materia Prima**

Contar siempre con materia prima es fundamental para el buen funcionamiento del negocio. Para evitar problemas de desabastecimiento, se controlará de manera rigurosa inventarios y se tendrá una buena comunicación con los proveedores. En caso de que no se nos despache materia prima, se tiene previsto un respaldo de cada material en las bodegas del taller que serán utilizados solo en casos de emergencia. A su vez, en caso de agotar el material de reserva de las bodegas de FROG, el negocio manejará una cartera provisional con otros proveedores emergentes que puedan abastecer material en caso de alguna emergencia.

### **6.3.5. Producción Inicial**

La producción inicial puede retrasarse o ser un poco más lenta de lo deseada debido que al contar con nueva maquinaria la persona involucrada a cargo de producir, deberá familiarizarse con las máquinas a utilizar. Para estos se harán pruebas de producción en donde se evalúen tiempos y procesos necesarios para optimizar recursos y no tener tantos desperdicios como tiempos muertos que representan un gasto innecesario al negocio. Además se contará con capacitación por parte de las personas que armen y provean las distintas máquinas.

### **6.3.6. Lanzamiento de Plataforma Virtual**

En un inicio la página web puede no presentar ningún inconveniente, pero con el paso del tiempo pueden suceder errores como problemas en la visualización de imágenes, carga incompleta de información, entre otros. Para este lanzamiento virtual se contará con una constante valoración de la página web por parte de un especialista. Con el fin de tratar de evitar estos inconvenientes que muchas veces son molestos. Hay que tomar en cuenta que al ser la página web uno de los canales de distribución del negocio, es de vital importancia mantenerla en óptimas condiciones.



## CAPÍTULO VII

### 7. RIESGOS CRPITICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

#### 7.1. Supuestos y criterios utilizados

El negocio funcionará en la ciudad de Quito, exactamente en la calle Muros y Av. González Suárez, este almacén se basa en el criterio extraído de la Investigación de mercado, tomando en cuenta que se desea llegar a un segmento medio, medio alto y alto.

El tamaño del mercado objetivo ha sido calculado considerando el estudio de mercado realizado. En éste se afirma que el 78% de personas encuestadas han comprado artículos de cuero.

Para trabajar en el área de operaciones se necesitará de un obrero que trabaje el cuero para convertirlo en piezas únicas y novedosas, un diseñador que aporte con los modelos, un vendedor que tendrá contacto constante con los proveedores de materia prima y se encargará de llevar todos los artículos del taller al almacén y un jefe departamental que elaborará las distintas estrategias para dar a conocer a FROG en el mercado.

Los canales de distribución que se utilizarán son: la página web y la venta directa de los productos en el almacén o en el taller artesanal. La proyección y crecimiento de ventas se realizó tomando en cuenta la demanda esperada, el retorno esperado en publicidad y la capacidad de la planta. Los valores fueron calculados en dólares americanos (USD), considerando una inflación anual del 5.41%. (El Universo, 2012).

El estudio financiero se lo proyectará a cinco años evaluando tres escenarios: optimista, normal y pesimista.

El financiamiento de la inversión inicial será con el aporte de los socios. Los precios de venta del producto están fijados a base del costo más margen, tomando en cuenta los precios de la competencia.

El cálculo de depreciación será en línea recta y el valor residual se establece de acuerdo a precios del mercado.

## **7.2. Riesgos y problemas principales**

Se debe ver más allá del presente proyecto para identificar los diferentes riesgos y problemas que se presenten en el desarrollo del plan, por lo tanto a continuación advertimos algunos problemas fundamentales que se pueden dar externa o internamente en el taller artesanal o en el almacén:

### **✘ Implementación de un taller propio por parte de la competencia de la curtiembre.**

La implementación de un taller artesanal por parte de otra curtiembre no requiere de una alta inversión por lo tanto, la competencia de CURTILAN puede optar por este modelo de negocio.

### **✘ Incumplimiento de tiempos de entrega por parte del artesano o diseñador.**

Puede suceder que el artesano falte a su lugar de trabajo o no esté cumpliendo con los tiempos necesarios en la elaboración de algún artículo y se tome más tiempo en hacerlo, así mismo, el diseñador no entrega a tiempo al artesano los modelos y la cadena de producción se puede romper.

### **✘ Reducción de ventas.**

Las ventas pueden verse afectadas por la reducción de precio y ofertas de la competencia, el cambio de gustos y preferencias de los consumidores, o factores externos como crisis económica o política dentro del país.

### **✘ Daño en la maquinaria.**

Por la falta de experiencia, la mala utilización, el desgaste de piezas o daños de último momento de ciertas maquinarias los tiempos de entrega se pueden ver afectados.

### ✘ Falta de cuero.

En caso de tener situaciones adversas en donde exista escasez de la principal materia prima para el correcto funcionamiento del negocio (el cuero), por lo cual, se cuenta con un plan de contingencia.

### 7.3. Plan de Contingencia

Para enfrentar los problemas y riesgos anteriormente mencionados, se implementa y se propone los siguientes puntos:

- **Implementación de un taller propio por parte de la competencia de la curtiembre.**

Si hay nuevos entrantes para la implementación de un taller artesanal, se utilizarán estrategias para tratar de contrarrestar este efecto:

*Diferenciación de producto (Fuerte lealtad y afinidad con los clientes)*

Al ser parte de una empresa como CURTILAN que cuenta con 30 años de experiencia en el mercado FROG debe aprovechar esta fortaleza de manera positiva, ya que las referencias con respecto al producto que elabora CURTILAN son muy buenas. Es aquí donde se debe hacer hincapié y mencionar de manera constante que los artículos de FROG son elaborados únicamente con pieles naturales provenientes de CURTILAN. Con esta calidad propia en cuanto a producto, se buscará dar seguridad a los clientes, para así conseguir una respuesta positiva por parte de actuales y futuros clientes.

- **Incumplimiento de tiempos de entrega por parte del artesano o diseñador.**

Se recurrirá a tener en stock ciertos artículos o bocetos que solo el jefe departamental utilizará si detecta que es necesario hacer uso de éstos, ya sea por la ausencia o falta de compromiso de estos dos trabajadores. Sí detecta que este

stock se está reduciendo, se procederá a contratar a otras personas que hagan este trabajo.

- **Reducción de ventas.**

Si se presentan reducciones considerables en las ventas del negocio, se implementará un plan de seguimiento a clientes por medio de la base de datos. En caso de no obtener un resultado positivo con este procedimiento, habrá que dedicarse a buscar nuevos clientes potenciales y a concentrar de manera más intensa los esfuerzos en nichos de mercados especializados que no han sido atacados. Un buen ejemplo son los dinks. Los dinks son aquellas personas que no tienen hijos y poseen doble ingreso, es decir; dos personas que trabajan y que cada uno posee su propio ingreso.

- **Daño en la maquinaria.**

Es inevitable que las máquinas puedan sufrir daños antes durante o después de la producción. Para evitar este problema, se debe ser consciente de que hay que dar un mantenimiento constante a cada máquina dependiendo del uso que se le dé. Existirá un mantenimiento inicial que será proporcionado por parte de las personas que instalen estas maquinarias y será un servicio que incluye el valor que se canceló por la obtención de las mismas. Posteriormente se someterán a una evaluación periódica por parte del artesano, en donde se realizarán procedimientos simples tales como; limpieza, aceitado, cambio de piezas desgastadas, etc. Si es que durante este proceso existe alguna novedad, es la obligación de la persona que está a cargo de la maquinaria de notificarlo de manera urgente para así poder tomar correctivos que no afecten a la producción semanal.

En caso de que el daño sea grave y no exista una solución a corto o mediano plazo, el negocio tiene previsto hacer uso de la garantía vigente por parte del proveedor de las máquinas, en donde afirma que nos otorgarán en alquiler una máquina con similares especificaciones hasta tener solucionado el problema.

- **Falta de cuero.**

Actualmente CURTILAN posee un convenio con la empresa “Cuero Latina” ubicada en Arequipa Perú. Este contrato tiene como premisa el de proveer de materia prima en caso de no poseer pieles locales (ecuatorianas). Este convenio se lo firmó en el año 2008.

## CAPÍTULO VIII

### 8. PLAN FINANCIERO

#### 8.1. Valoración del Negocio

Para poder conocer como iniciar el negocio, se desarrolló tres distintos escenarios, que se resumen en: Normal, Optimista y Pesimista. Todos éstos se fundamentan principalmente en el cálculo de la variación de las ventas proyectadas. Los escenarios optimistas y pesimistas se los puede observar a profundidad en los anexos financiero.

#### 8.2. Inversión Inicial

La inversión inicial de FROG consta de la siguiente descripción:

| INVERSIÓN INICIAL         |                 |
|---------------------------|-----------------|
| <b>Activo fijo</b>        | \$18.400        |
| <b>Activo intangible</b>  | \$2.500         |
| <b>Capital de trabajo</b> | \$12.335        |
| <b>TOTAL</b>              | <b>\$33.235</b> |

Los valores de las tres descripciones mencionadas anteriormente se detallan en el anexo financiero 1.2.

#### 8.3. Fuentes de Ingresos

FROG tendrá como principal fuente de ingreso la venta de artículos de cuero del portafolio de negocio como; billeteras, monederos, mochilas, carpetas, llaveros, cuadernos, implementando arreglos para joyas a partir del segundo año de funcionamiento.

| <b>Cartera de productos y precios</b> |                        |
|---------------------------------------|------------------------|
| <b>Artículo</b>                       | <b>Precio de venta</b> |
| <b>Monederos</b>                      | \$4,00                 |
| <b>Cuadernos</b>                      | \$16,00                |
| <b>Carpetas</b>                       | \$29,00                |
| <b>Llaveros</b>                       | \$3,50                 |
| <b>Estuches</b>                       | \$28,00                |
| <b>Billeteras</b>                     | \$21,00                |
| <b>Mochilas</b>                       | \$60,00                |
| <b>Arreglos para joyas</b>            | \$2,00                 |

La proyección de las ventas se basa en las distintas estrategias de marketing y de crecimiento que el negocio se ha planteado. Estos resultados se detallan en el anexo financiero 1.3.

#### **8.4. Costos y gastos**

A continuación se detallan los costos y los gastos del negocio:

| <b>Costo de Fabricación (\$)</b> |              |             |             |             |                    |
|----------------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------------|
| <b>Producto</b>                  | <b>Cuero</b> | <b>Hilo</b> | <b>Tela</b> | <b>Pega</b> | <b>Costo Total</b> |
| <b>Monederos</b>                 | 1,12         | 0,040       | 0,36        | 0,08        | <b>\$1,60</b>      |
| <b>Cuadernos</b>                 | 5,60         | 0,050       | n/a         | 0,23        | <b>\$5,88</b>      |
| <b>Carpetas</b>                  | 11,20        | 0,167       | 3,6         | 0,3         | <b>\$15,27</b>     |

|                            |       |       |      |      |                |
|----------------------------|-------|-------|------|------|----------------|
| <b>Llaveros</b>            | 0,37  | 0,003 | n/a  | 0,08 | <b>\$0,45</b>  |
| <b>Estuches</b>            | 9,33  | 0,083 | 2,4  | 0,15 | <b>\$11,97</b> |
| <b>Billeteras</b>          | 3,50  | 0,100 | 1,44 | 0,08 | <b>\$5,12</b>  |
| <b>Mochilas</b>            | 28,00 | 0,250 | 4,8  | 0,75 | <b>\$33,80</b> |
| <b>Arreglos para joyas</b> | 0,50  | 0,050 | 0,15 | 0,10 | <b>\$0,80</b>  |

| <b>Gastos</b>          |                 |                 |                 |                 |                 |
|------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Administrativos</b> | \$38.617        | \$40.516        | \$40.516        | \$40.516        | \$40.516        |
| <b>Amortizaciones</b>  | \$500           | \$500           | \$500           | \$500           | \$500           |
| <b>Depreciaciones</b>  | \$2.923         | \$2.923         | \$2.923         | \$2.090         | \$2.090         |
| <b>Ventas</b>          | \$3.720         | \$3.720         | \$3.720         | \$3.720         | \$3.720         |
| <b>Total</b>           | <b>\$45.761</b> | <b>\$47.660</b> | <b>\$47.660</b> | <b>\$46.826</b> | <b>\$46.826</b> |

El detalle de los valores tanto de gastos como de costos se pueden observar en el anexo financiero 1.4.

## 8.5. Margen Bruto y Margen Operativo

Los márgenes proyectados en el escenario normal son los siguientes:

|                                    |               |               |               |               |               |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Margen Bruto</b>                | <b>61,68%</b> | <b>61,58%</b> | <b>61,58%</b> | <b>61,58%</b> | <b>61,58%</b> |
| <b>Variaciones en Margen Bruto</b> |               | 9,92%         | 15,00%        | 20,00%        | 20,00%        |
| <b>Margen Operativo</b>            | 2,15%         | 5,26%         | 12,61%        | 21,48%        | 28,17%        |



|  |          |         |         |        |        |
|--|----------|---------|---------|--------|--------|
| <b>Variaciones en Margen Operativo</b> | 169,73%  | 175,55% | 104,48% | 57,33% |        |
| <b>Margen Neto</b>                     | 0,17%    | 2,49%   | 7,47%   | 13,38% | 17,82% |
| <b>Variaciones en Margen Neto</b>      | 1482,70% | 245,71% | 114,94% | 59,85% |        |

## 8.6. Estado de Resultados (P&G)

Para estructurar el estado de resultados del negocio se han tomado en cuenta algunos factores tales como proyección de ventas, costos y gastos del negocio. Se realizó un análisis con proyección a cinco años tomando en cuenta un escenario apalancado y otro desapalancado. Los resultados de este análisis se muestran en el anexo financiero 1.5.

| <b>UTILIDAD NETA</b>               |              |              |              |              |              |
|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Escenario Normal Apalancado</b> |              |              |              |              |              |
|                                    | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|                                    | 133          | 2103         | 7270         | 15626        | 24979        |
| <b>Crecimiento</b>                 | -            | 1483%        | 246%         | 115%         | 60%          |

En el escenario Normal apalancado se tiene un crecimiento acelerado de la Utilidad neta del primer al segundo año. Este se da debido que no se utilizan recursos propios en totalidad para financiar el proyecto. Si se compara con los crecimientos en los años posteriores se observa que éstos se regulan.

| <b>UTILIDAD NETA</b>                  |              |              |              |              |              |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Escenario Normal Desapalancado</b> |              |              |              |              |              |
|                                       | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|                                       | 1052         | 2839         | 7822         | 15994        | 25163        |
| <b>Crecimiento</b>                    | -            | 170%         | 176%         | 104%         | 57%          |

Mientras que en el escenario normal desapalancado el crecimiento es más uniforme ya que se utilizan recursos propios y no se incurre en deuda desde un inicio.

### **8.7. Balance General**

Al igual que el estado de resultados éste comprende, del análisis de los dos escenarios mencionados anteriormente; con apalancamiento y sin apalancamiento. En el anexo financiero 1.6 se detalla la información de este indicador proyectada a cinco años.

### **8.8. Flujo de Efectivo**

Así como el Estado de Resultados y el Balance General, el Flujo de efectivo se proyectó a cinco años. En este flujo se podrá observar tres escenarios; optimista, normal y pesimista; estos mismos se sometieron a un análisis de dos escenarios más que ya se conocen; con apalancamiento y sin apalancamiento.

El costo de oportunidad se analizó siguiendo el modelo CAPM. Este modelo es uno de los más utilizados ya que sirve para determinar la tasa de retorno de los activos. Este define cual es el costo que tiene la industria en invertir en una economía. La información se detalla en el anexo financiero 1.7.

| <b>Costos Financieros</b> |        |
|---------------------------|--------|
| <b>CPPC</b>               | 14,15% |

|                   |        |
|-------------------|--------|
| <b>Kd</b>         | 10,85% |
| <b>Ke</b>         | 16,08% |
| <b>Rf</b>         | 0,87%  |
| <b>Bd</b>         | 0,87%  |
| <b>Ba</b>         | 1,24%  |
| <b>(Rm-Rf)</b>    | 5,22%  |
| <b>Deuda</b>      | 40,00% |
| <b>Patrimonio</b> | 60,00% |
| <b>EMBI</b>       | 8,74%  |

**CPPC:** Costo promedio ponderado del capital. Es la tasa de descuento donde se evalúa el riesgo de los recursos propios y los riesgos de la deuda.

**Kd:** Costo de Deuda (Tasa de Interés). Esta es la tasa interbancaria de préstamos a 5 años.

**Ke:** Costo de recursos propios

**Rf:** Tasa de Rentabilidad libre de riesgos

**Bd:** Riesgos de los recursos si no se utiliza deuda, beta desapalancada. (Crecimiento de la industria)

**Ba:** Riesgos de los recursos donde se utiliza deuda; beta apalancado.

**Rm:** Rentabilidad del Mercado

**Deuda:** Forma en la que se financia un activo. Como se observa la empresa estará apalancada en un 40% del total de sus fondos propios.

**Patrimonio:** Constituye los bienes económicos y financieros del negocio. La empresa utilizará los mismos para completar el monto de la inversión inicial.

**EMBI:** Conocido como el riesgo que se toma ante una inversión económica. (Riesgo país).

**Formula:**

$$K_e = r_f + \beta_d * (r_m - r_f) + EMBI$$

$$K_e = 0.87 + 0.87(5.22) + 8.74$$

$$K_e = 14.15$$

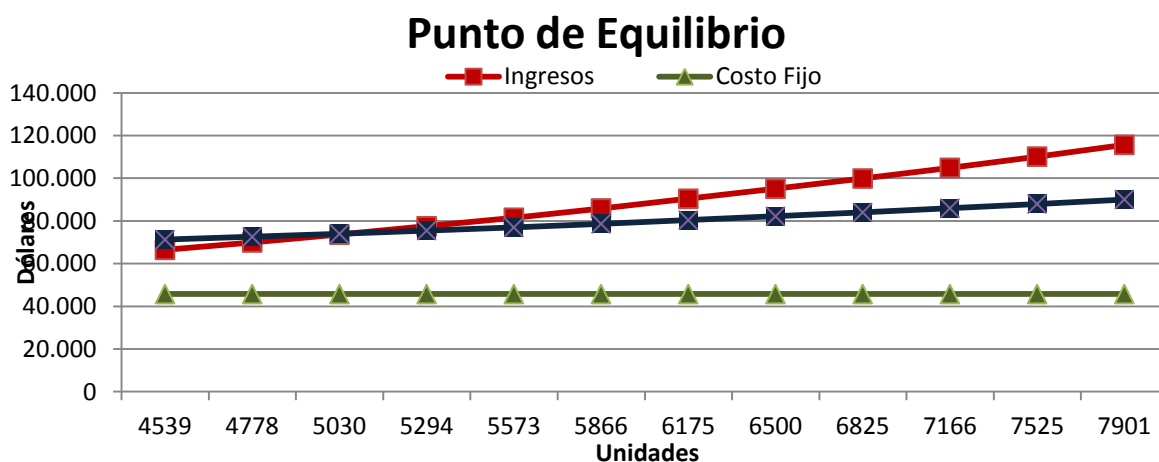
**Elaborado por:** Los Autores

## 8.9. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio de la oferta de productos para el plan de negocios es el siguiente:

| Cantidad | Costo Variable | Ingresos | Costo Fijo | Costo Total | Beneficio |
|----------|----------------|----------|------------|-------------|-----------|
| 5030     | 28211          | 73622    | 45761      | 73972       | -350      |
| 5077     | 28558          | 74319    | 45761      | 74318       | 0         |
| 5294     | 29711          | 77527    | 45761      | 75471       | 2055      |

El beneficio llega a ser cero cuando se venden 5077 unidades.



## 8.10. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad es el punto de equilibrio financiero. En este se evalúan variables tales como el precio, los gastos y los costos. Este análisis permite conocer cuál es el porcentaje de variación de cualquier variable mencionada anteriormente para no ganar ni perder.

Para que la TIR y el CPPC se igualen

- Van Ajustado – Variable precio: El precio debe ser 0.92 del valor original. Es decir que si el precio baja del 92% el Van será negativo.
- Van Ajustado – Variable gasto: Se puede tener un 18% más de gasto y aun se mantiene el Van en 0.
- Van Ajustado – Variable costo: Los costos pueden estar un 21% por encima de lo presupuestado y aun se mantiene el Van en 0.

Ver anexo financiero 1.8

## 8.11. Indicadores Financieros

Los principales indicadores financieros proyectados para FROG son:

### 8.11.1. Liquidez

| LIQUIDEZ FROG            | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Liquidez (AC/PC)         | 1,74  | 2,05  | 3,12  | 4,21  | 8,28  |
| Liq. Ácida ((AC-Inv)/PC) | 1,30  | 1,61  | 2,67  | 3,77  | 7,84  |

La media de liquidez para FROG se encuentra en 3.88, lo que indica una salud financiera considerable, con la cual el negocio posee un soporte para continuar con la operación e incluso financiar algún otro proyecto.

### 8.11.2. Rentabilidad

| <b>RENTABILIDAD FROG</b>                       | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>ROA (Util. Oper / Activos Totales)</b>      | 4,5%         | 12,1%        | 29,1%        | 44,8%        | 49,7%        |
| <b>ROI (Util. Neta / Inversiones Promedio)</b> | 0,7%         | 11,4%        | 39,5%        | 84,9%        | 135,8%       |
| <b>ROE (Util. Neta / Rec. Prop.)</b>           | 0,7%         | 9,5%         | 24,7%        | 34,7%        | 35,7%        |

Los márgenes de utilidad que genera FROG se encuentran en el promedio de la industria de manufacturas de artículos de cuero.

### 8.11.3. Desempeño

| <b>OPERATIVOS FROG</b>                             | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Días de Caja</b>                                | 28           | 34           | 57           | 97           | 153          |
| <b>Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)</b>   | 30           | 30           | 30           | 30           | 30           |
| <b>Días de proveedores (Prov./Compras diarias)</b> | 45           | 45           | 45           | 45           | 45           |
| <b>Días de stock (Stock/CMV por día)</b>           | 20           | 20           | 20           | 20           | 20           |

Se maneja una estrategia de clientes de cobro inmediato lo cual permite tener un flujo de caja saludable.

### 8.12. Valoración

Los resultados económicos del plan de negocios están divididos entre los escenarios con y sin apalancamiento. Los resultados se muestran a continuación:

- Valoración con Apalancamiento.

| Valoración del Negocio         |               |               |               |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|
|                                | Pesimista     | Normal        | Optimista     |
| <b>VAN @ 12,42%</b>            |               |               |               |
| <b>TIR</b>                     | 21,58%        | 30,09%        | 37,91%        |
| <b>VAN</b>                     | 8.671         | 18.365        | 28.897        |
| <b>Maxima Exposición</b>       | <b>20.486</b> | <b>20.486</b> | <b>20.486</b> |
| <b>período de Recuperación</b> | 5,17          | 4,94          | 4,58          |

- Valoración Desapalancada

| Valoración del Negocio         |               |               |               |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|
|                                | Pesimista     | Normal        | Optimista     |
| <b>VAN @14,15%</b>             |               |               |               |
| <b>TIR</b>                     | 20,61%        | 27,05%        | 33,09%        |
| <b>VAN</b>                     | 7.789         | 16.883        | 26.759        |
| <b>Maxima Exposición</b>       | <b>33.235</b> | <b>33.235</b> | <b>33.235</b> |
| <b>período de Recuperación</b> | 5,07          | 4,71          | 4,41          |

## CAPÍTULO IX

### 9. PROPUESTA DE NEGOCIO

#### 9.1. Financiamiento deseado

La cantidad necesaria para financiar el proyecto es de \$33,235. Con esta cantidad de dinero FROG arrancará sus operaciones tanto en activos fijos como variables para el primer año.

#### 9.2. Estructura de capital y deuda buscada

La estructura de capital y deuda para financiar el proyecto sigue el siguiente patrón:

|                         | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Razón Deuda</b>      | 46%   | 40%   | 30%   | 20%   | 12%   |
| <b>Patrimonio</b>       |       |       |       |       |       |
| <b>Razón Patrimonio</b> | 54%   | 60%   | 70%   | 80%   | 88%   |
| <b>Deuda</b>            |       |       |       |       |       |

#### 9.3. Capitalización

El capital accionario de FROG se encuentra dividido entre tres socios-accionistas, cada uno aporta con el 33.33%, es decir con \$6,647.

#### 9.4. Uso de fondos

Los usos de los fondos serán para cubrir los activos fijos e intangibles que se tendrá al inicio de la implementación de FROG.

##### Inversiones

| PERIODO | Vehículos  | Muebles<br>Y<br>Enseres | Equipos<br>de<br>Computo | Maquinaria | TOTAL<br>INVERSIONES |
|---------|------------|-------------------------|--------------------------|------------|----------------------|
| 0       | \$5.000,00 | \$4.000,00              | \$2.500,00               | \$6.900,00 | \$18.400,00          |



|              |                    |
|--------------|--------------------|
| 1            | \$0,00             |
| 2            | \$0,00             |
| 3            | \$0,00             |
| 4            | \$0,00             |
| 5            | \$0,00             |
| <b>Total</b> | <b>\$18.400,00</b> |

### Activos Intangibles

| PERIODO      | Software   | Permisos | Total Inversiones |
|--------------|------------|----------|-------------------|
| 0            | \$2.000,00 | \$500,00 | \$2.500,00        |
| 1            |            |          | \$0,00            |
| 2            |            |          | \$0,00            |
| 3            |            |          | \$0,00            |
| 4            |            |          | \$0,00            |
| 5            |            |          | \$0,00            |
| <b>Total</b> |            |          | <b>\$2.500,00</b> |

### 9.5. Retorno para el inversionista

El retorno para la inversión de los accionistas se detalla a continuación en dos escenarios:

- **Valoración para accionistas apalancado**

| Valoración para Accionistas |           |        |           |
|-----------------------------|-----------|--------|-----------|
|                             | Pesimista | Normal | Optimista |
| <b>VAN @ 16,08%</b>         |           |        |           |
| <b>TIR</b>                  | 21,58%    | 30,09% | 37,91%    |

|                                |               |               |               |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>VAN</b>                     | 4.733         | 13.215        | 22.420        |
| <b>Maxima Exposición</b>       | <b>20.486</b> | <b>20.486</b> | <b>20.486</b> |
| <b>Período de Recuperación</b> | 5,19          | 4,92          | 4,51          |

- **Valoración para accionistas desapalancado**

| <b>Valoración para Accionistas</b> |                  |               |                  |
|------------------------------------|------------------|---------------|------------------|
|                                    | <b>Pesimista</b> | <b>Normal</b> | <b>Optimista</b> |
| <b>VAN @ 14,15%</b>                |                  |               |                  |
| <b>TIR</b>                         | 20,61%           | 27,05%        | 33,09%           |
| <b>VAN</b>                         | 7.789            | 16.883        | 26.759           |
| <b>Maxima Exposición</b>           | <b>33.235</b>    | <b>33.235</b> | <b>33.235</b>    |
| <b>Período de Recuperación</b>     | 5,07             | 4,71          | 4,41             |

## **CAPITULO X**

Después de haber realizado paso a paso el plan de negocios para la implementación del taller de FROG se puede realizar las siguientes conclusiones y recomendaciones:

### **10.1. CONCLUSIONES**

- La industria del cuero ha presentado crecimientos interesantes dentro de los últimos años en el Ecuador y a pesar de caracterizarse en su gran mayoría por estar compuesta de actores de carácter informal (artesanos), es una industria que día a día se fortalece y toma fuerza. Si bien es cierto, hace algunos años uno de los principales inconvenientes que estos actores enfrentaban era la falta de financiamiento para poder desarrollar sus negocios. Pero hoy en día, debido a la gran apertura por parte del Gobierno Nacional al momento de otorgar créditos a emprendedores o microempresarios, la falta de recursos se convierte en una excusa. Es por eso que se puede concluir que un factor muy importante a considerarse es que para poder tener éxito dentro de esta industria hay que empezar a buscar diferenciadores importantes que se conviertan en ventajas competitivas que se alineen a las estrategias propuestas por el negocio para cumplir los objetivos planteados. Solo así el negocio podrá sobresalir dentro de este mercado fragmentado donde los consumidores buscan bienes o servicios de calidad a un bajo precio.
- Existe un mercado potencial interesante para el negocio (FROG). Después de haber realizado un estudio de mercado se pudieron sacar conclusiones interesantes que afirman que muchas personas gustan de artículos de cuero debido a las características y bondades que otorga este material. Pero un mercado es cambiante y depende de los gustos y preferencias de sus actores (consumidores), y además está ligado con tendencias que tienen un impacto directo dentro de la decisión de compra de las personas.

- El marketing es una herramienta que cumple un papel fundamental dentro del negocio. Se analizaron términos claves tales como: el producto, precio, plaza y promoción. Se buscó un equilibrio entre estos cuatro elementos para poder aprovecharlos al máximo tratando de potenciar al negocio y utilizando la menor cantidad de recursos posibles. Al ser un negocio nuevo se eligió muy cuidadosamente las estrategias de mercadeo a aplicarse. Obteniendo como resultado una estrategia general de marketing de “posicionamiento por diferenciación”. Después de haber analizado varias estrategias una estrategia de posicionamiento por diferenciación es la que más se acopla al negocio ya que se utilizarán elementos no convencionales relacionados al BTL que se sumarán a estrategias de Marketing digital para lograr llegar al grupo objetivo de la manera correcta, resaltando todas las ventajas de la marca y sus productos.
- Se concluyó que existe una debilidad en la parte operativa al ser nuevos en el mercado y no poseer una capacidad instalada en el taller.
- Se puede observar que al ser una empresa nueva se debe tratar de tener una estructura organizacional pequeña.
- Se puede concluir que si no se realiza un cronograma donde se definan actividades, funciones y responsables este procedimiento dificultará la ejecución de la puesta en marcha del negocio.
- Se puede concluir que FROG es un proyecto viable económicamente debido a que el modelo financiero arroja un VAN positivo, es decir; los beneficios superan a los costos. El costo de oportunidad de invertir en este proyecto tienen un mayor beneficio que otra oportunidad de inversión. También se observa que el negocio tiene una tasa interna de retorno (TIR) interesante para el mercado en donde se está desarrollando. Aspecto importante ya que al ser esta cifra positiva, el flujo de caja está generando rentabilidad para el negocio.

- Tanto el VAN como el TIR son herramientas que permiten evaluar la inversión y la rentabilidad del proyecto, y después de haber realizado los respectivos análisis, se puede decir que el negocio posee una buena salud financiera, en donde se recuperaría la inversión inicial en un período menor a los 5 años.

## **10.2 RECOMENDACIONES**

- Es por esto que es recomendable conocer cómo se comporta el mercado objetivo de la empresa. Muchas veces se cometen errores que pueden estar ligados a la falta de innovación de los bienes o servicios que se están brindando estancándose en lo cotidiano. Si se conocen los gustos y preferencias de los consumidores será mucho más fácil satisfacer sus necesidades. Con este conocimiento, se puede lograr a través de estrategias sencillas de marketing y CRM, que tienen como principal objetivo conocer qué es lo que le gusta al consumidor para mantenerlo contento.
- Es recomendable elegir actividades dentro del Mix de Marketing que causen recordación de marca, que tengan impacto positivo en las personas y que no afecten al presupuesto de la empresa.
- Es recomendable conocer todas las características del grupo al cual se enfocará el negocio ya que al momento de aplicar la estrategia general de mercadeo todos los recursos a utilizarse estarán enfocados hacia la satisfacción integral de los clientes.
- Por lo que se recomienda invertir en maquinaria con mejor tecnología y capacitación para el personal con el objetivo de eliminar desperdicios dentro del proceso operativo del taller para así tener un máximo aprovechamiento de la materia prima y no incurrir en gastos innecesarios.
- Se recomienda que las personas que comprenden el equipo de trabajo posean roles polifuncionales para así optimizar recursos.

- Para optimizar tiempos se recomienda realizar un cuadro estructurado donde se detallen las diferentes funciones con las cuales un negocio debe arrancar. Además es de vital importancia asignar responsables y tiempos de cumplimiento para cada actividad.

## REFERENCIAS

### Libros

Hunger J. D., (2007). Administración estratégica y políticas de Negocios, México, Pearson.

Parking, M., (2001). Macroeconomía, México, Pearson.

Peris, S.M. (2008). Distribución Comercial, España, Esic.

Kirchner, A.E. (2010). Desarrollo de Nuevos productos, una visión Integral, México, Cengage Learning Editores.

Agueda. E, Consuegra. D, Millán. A, Molina. A, Introducción al Marketing (2002), Barcelona, Ariel S.A.

Johnston. M, Marshall. G Administración de Ventas (2009), Interamericana Editores.

Kotler.P, Amstrong. P, (2003). Fundamentos de marketing, México, Pearson.

Lamb. C, Hair. J, McDaniel. C, Fundamentos de Marketing (2008), México, Pearson.

Idrovo, D. (2009): Manos unidas análisis de mercado, Ecuador.

Galindo, E. (2006): Estadística Métodos y Aplicaciones, Ecuador. Prociencia.

Santos,D. (1998): Estrategia de Crecimiento, Ecuador, Santos Díaz.

## **Fuentes Documentales**

Varios Autores. (Enero 2004). "Empresas existentes en el mercado del cuero". Revista Técnica "Cueros", Edición número 53.

Ministerio de Producción empleo y competitividad (2010): Estudio de Política comercial de cuero, Ecuador.

El Universo (2011): Crecimiento Poblacional en el Ecuador.  
Segunda Edición. 01/09/2011

## **Fuentes Electrónicas**

Sector Artesanal (2009):

Capacitación: URL: <http://www.hoy.com.ec/noticias>.

Descargado: 25/11/2011

Clasificación Artesanal (2011):

Clasificación de Niza: URL:<http://www.wipo.int/classifications/nice/es/>

Descargado: 25/11/2011

Boletín Mensual de Análisis sectorial (2010):

URL:<http://es.scribd.com/doc/95226880/01>

Descargado: 29/11/2011

Apoyo al sector artesanal (2011):

URL:([http://elciudadano.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=27754:gobierno](http://elciudadano.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=27754:gobierno))



Descargado: 10/01/2012

Apoyo Ministerio de Industria (2011):

URL:([http://mipro.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1510:artesanos](http://mipro.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1510:artesanos))

Descargado: 10/01/2012

Estratos Sociales (2011):

URL:([http://www.inec.gov.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=112&Itemid=90&&TB\\_iframe=true&height=409&width=994](http://www.inec.gov.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&&TB_iframe=true&height=409&width=994))

Descargado 10/01/2012

Servicio de Rentas Internas (2011), Clasificación ampliada de actividades Económicas.

URL:<http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1>

Descargado: 12/01/2012

Indexmundi (2011), Tas de Inflación;

URL:[http://www.indexmundi.com/es/ecuador/tasa\\_de\\_inflacion\\_%28precios\\_al\\_consumidor%29.html](http://www.indexmundi.com/es/ecuador/tasa_de_inflacion_%28precios_al_consumidor%29.html)

Descargado: 24/11/2011

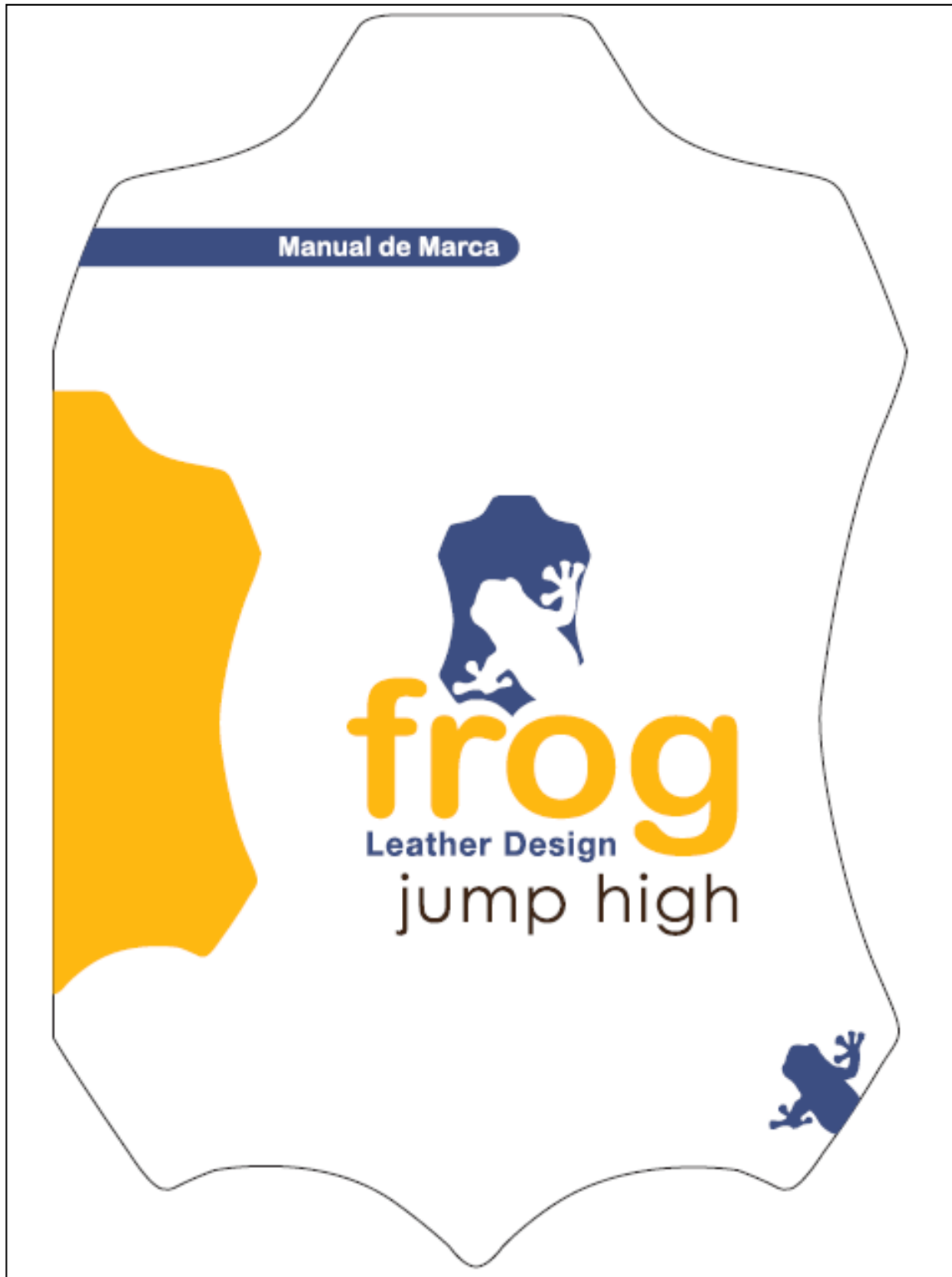
Banco Central del Ecuador, (Nov 2011), Estadísticas Macroeconómicas.

URL:<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000019>

Descargado: 15/11/2011

## **ANEXOS**

## ANEXO 1: MANUAL DE MARCA



## MANUAL DE MARCA: INTRODUCCIÓN



## MANUAL DE MARCA: IDENTIFICADOR



MANUAL DE MARCA: MALLA



## MANUAL DE MARCA: DIMENSIONES



## MANUAL DE MARCA: COLORES

**Colores**

**frog**  
Leather Design  
jump high

|   | CMYK                                     | RGB                       | Web     |
|---|--|---------------------------|---------|
|  | c= 50 %<br>m= 70 %<br>y= 80 %<br>k= 70 % | r= 26<br>g= 23<br>b= 27   | #41291B |
|  | c= 0 %<br>m= 30 %<br>y= 100 %<br>k= 0 %  | r= 250<br>g= 187<br>b= 0% | #FABB00 |
|  | c= 85 %<br>m= 73 %<br>y= 19 %<br>k= 13 % | r= 54<br>g= 73<br>b= 124  | #36497C |

**Colores**



## MANUAL DE MARCA: BLANCO / NEGRO







**MANUAL DE MARCA: ESCALA DE GRISES**

## MANUAL DE MARCA: FONDOS




## MANUAL DE MARCA: REDUCCIONES

**Reducciones**

|                  |                       |  |   |
|------------------|-----------------------|--|---|
| <b>Impresión</b> | Logotipo /<br>isotipo | <br><b>frog</b><br>(1,6 * 1,5) cm   | <b>Identidad completa</b><br><br><b>frog</b><br>Leather Design<br>jump high<br>(3,2 * 3,5) cm       |
|                  | Logotipo /<br>isotipo | <br><b>frog</b><br>(51 * 47,8) px | <b>Identidad completa</b><br><br><b>frog</b><br>Leather Design<br>jump high<br>(100,8 * 113,4) px |

La disposición de los elementos no podrá ser cambiada bajo ningún motivo. Se han establecido dimensiones mínimas para la representación de todos los elementos, ya sea para visualización en pantalla como para impresión.

**reducciones**



## MANUAL DE MARCA: TIPOGRAFÍA

**Tipografía**

**frog**  
Leather Design  
jump high

**frog**  
Tipografía: Arial Rounded MT Bold  
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz  
0123456789

**leather design**  
Tipografía: Helvetica Neue LT Std  
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz  
0123456789

**jump high**  
Tipografía: Century Gothic  
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz  
0123456789

**Tipografía**

**12**

**ANEXO 2: ENCUESTA**

Fecha \_\_\_\_\_

Lugar \_\_\_\_\_

Sector: Norte\_ Sur\_ Centro\_

**Información de la encuesta.**

Edad: \_\_\_\_\_ años

Género: H\_\_ M\_\_

Nivel de educación: Primario\_\_ Secundario\_\_ Superior\_\_ Postgrado\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Proporcione todos los datos requeridos en la encuesta, lea atentamente las indicaciones de cada pregunta. Muchas Gracias por su colaboración.

**Cuestionario:**

1. **¿Ha comprado usted artículos elaborados en cuero y sus derivados?**

Sí\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

**¿Porqué?** \_\_\_\_\_

Si su respuesta es negativa, aquí termina la encuesta. Muchas gracias por su tiempo.

2. **Especifique que tipo de artículos ha adquirido. Enumere al menos 3 (Que no sean zapatos).**

1. Billeteras \_\_\_\_\_

2. Llaveros \_\_\_\_\_

3. Carpetas \_\_\_\_\_

4. Estuches \_\_\_\_\_

- 5. Mochilas \_\_\_\_\_
- 6. Cuadernos \_\_\_\_\_
- 7. Monederos \_\_\_\_\_
- 8. Otros \_\_\_\_\_

**3. ¿Cuál es la frecuencia de compra de dichos artículos? (Marque con una X su respuesta)**

- Una vez al año \_\_\_\_\_
- Una vez cada seis meses \_\_\_\_\_
- Trimestralmente \_\_\_\_\_
- Una vez al mes \_\_\_\_\_

**4. ¿Dónde adquirió estos productos de cuero?**

- Buestán \_\_\_\_\_
- Almacenes Chimborazo \_\_\_\_\_
- Mercado Artesanal \_\_\_\_\_
- Centros Comerciales \_\_\_\_\_
- Tiendas Especializadas \_\_\_\_\_
- Otros (Enumere) \_\_\_\_\_

**5. Al momento de adquirir artículos de cuero que atributos le parecen los más importantes. (Enumere con el siguiente criterio; 1 es el mayor y 4 es el menor).**

- Precio \_\_\_\_\_
- Calidad \_\_\_\_\_
- Color \_\_\_\_\_
- Modelo \_\_\_\_\_
- Funcionalidad \_\_\_\_\_

**6. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por un artículo de cuero de buena calidad?**

- Billetera Entre \$5 - \$10\_\_\_\_\_ Entre \$10 - \$15\_\_\_\_\_  
Más de \$15\_\_\_\_\_
- Llaveros Entre \$3 - \$5\_\_\_\_\_ Entre \$5 - \$10\_\_\_\_\_  
Más de \$10\_\_\_\_\_
- Carpetas Entre \$10 - \$20\_\_\_\_\_ Entre \$20- \$25\_\_\_\_\_  
Más de \$ 25\_\_\_\_\_
- Estuches Entre \$10 - \$15\_\_\_\_\_ Entre \$15 - \$20\_\_\_\_\_  
Más de \$ 20\_\_\_\_\_
- Mochilas Entre \$20 - \$25\_\_\_\_\_ Entre \$25 - \$30\_\_\_\_\_  
Más de \$ 30\_\_\_\_\_
- Cuadernos Entre \$ 15 - \$20\_\_\_\_\_ Entre \$20 - \$25\_\_\_\_\_  
Más de \$ 25\_\_\_\_\_
- Monederos Entre \$ 5 - \$10\_\_\_\_\_ Entre \$10 - \$15\_\_\_\_\_  
Más de \$ 15\_\_\_\_\_

**7. ¿En qué medios usted considera adecuado dar a conocer nuestros productos?**

Flyers\_\_\_ Revistas\_\_\_ Periódico\_\_\_ Internet\_\_\_ Radio\_\_\_

**8. ¿Qué otros productos elaborados en cuero le gustaría encontrar en los almacenes?**

---



---



---



9. ¿Le gustaría que se ofrezca el servicio de reparación para artículos de cuero que adquirió en nuestro taller o que usted posea?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10. ¿Le interesaría encontrar distintos tipos de promociones en nuestros productos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**ANEXO 3: ORDEN DE COMPRA**

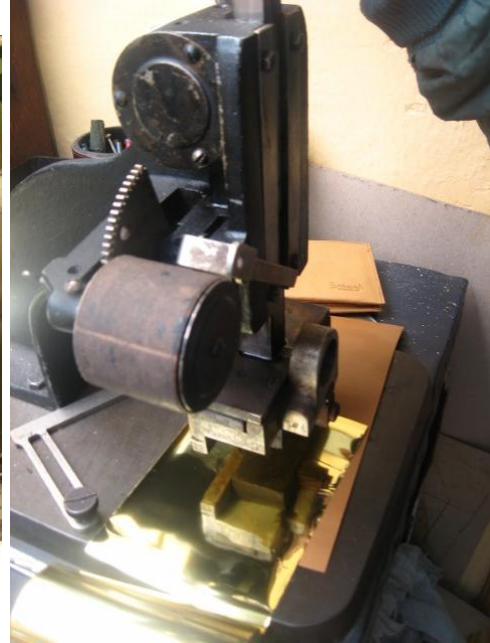
| <b>FROG</b>                |                  |             |                     |                     |                   |                  |
|----------------------------|------------------|-------------|---------------------|---------------------|-------------------|------------------|
| <b>ORDEN DE COMPRA # 1</b> |                  |             |                     |                     |                   |                  |
| <i>Evento</i>              | <i>Proveedor</i> | <i>RUC</i>  | <i>Autorización</i> | <i>Calificación</i> | <i>Aprobación</i> | <i>Fecha</i>     |
|                            |                  |             | ✓                   | ✓                   | ✓                 | Lugar de Entrega |
|                            |                  |             |                     |                     |                   | Emitido por      |
| DESCRIPCIÓN DEL GASTO      |                  |             | OBSERVACIONES:      |                     |                   |                  |
| CUENTA                     |                  |             |                     |                     |                   |                  |
| Dimensión                  |                  |             |                     |                     |                   |                  |
|                            |                  |             |                     |                     |                   |                  |
|                            |                  | Despachador |                     | Dep.Compras         |                   | Cliente          |

## ANEXO 4: FOTOGRAFÍAS MAQUINARIA

**Desbastadora**



**Troqueladora**



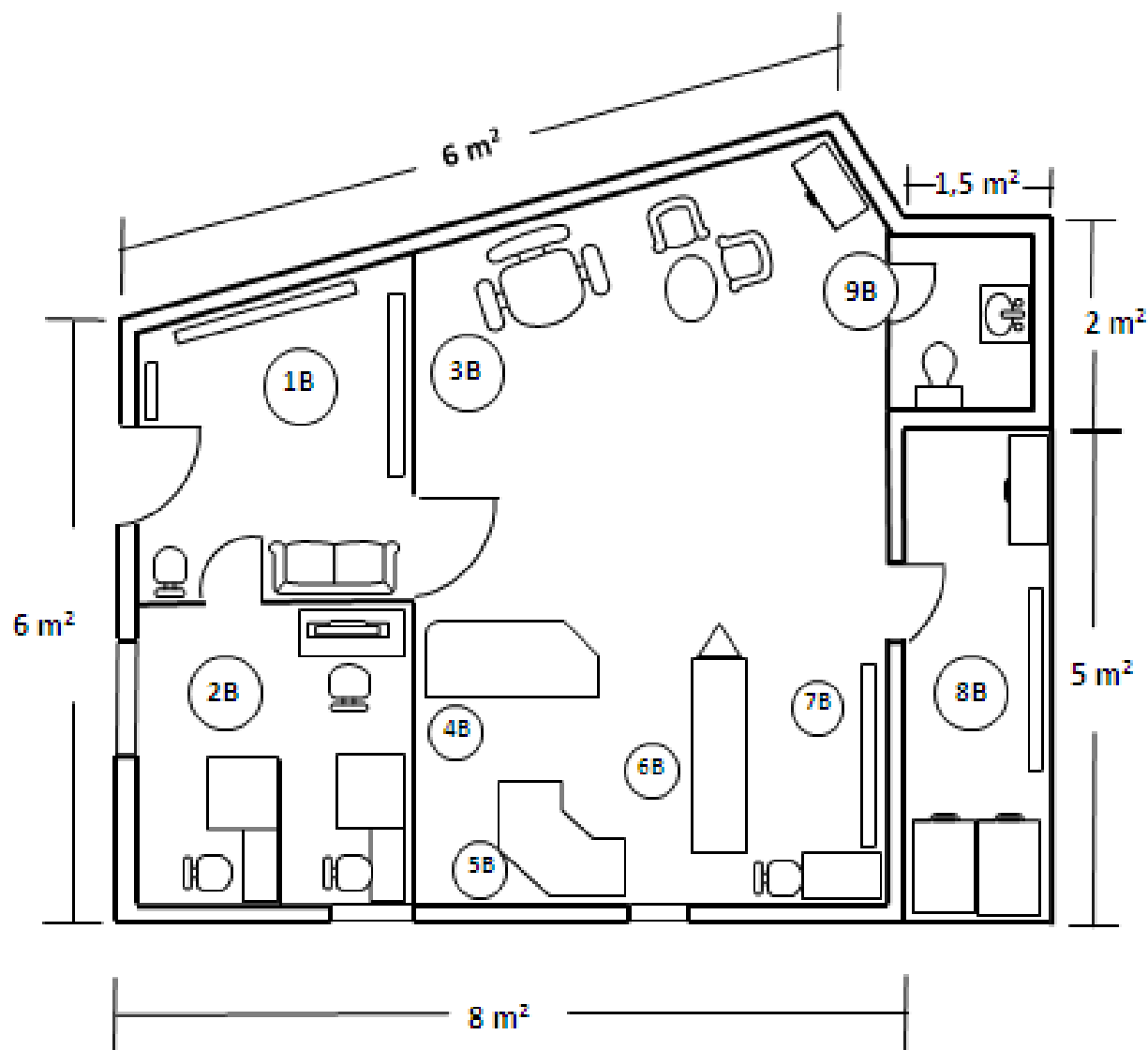
Aparadora



Prensa



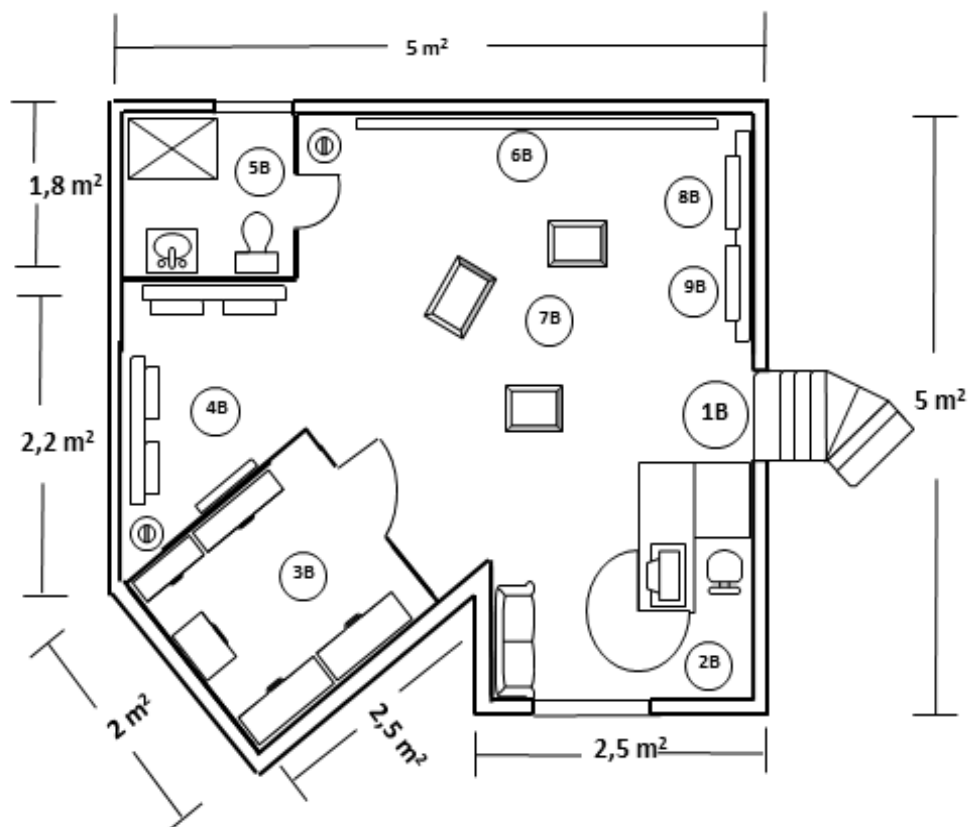
### ANEXO 5: PLANO ARQUITECTÓNICO DEL TALLER “FROG”



1B Sala de espera / Exhibición de Productos  
 3B Zona de Diseño  
 5B Zona de Pintura y Doblado  
 7B Zona de Sellado y Control de Calidad  
 9B Baño

2B Oficinas Administrativas  
 4B Zona de Corte  
 6B Zona de Armado y fileteado  
 9B Zona de Almacenamiento

## ANEXO 6: PLANO ARQUITECTÓNICO DEL ALMACÉN “FROG”



1B Entrada del Negocio

3B Bodega

5B Baño

7B Área de exhibición nuevas colecciones

9B Área de mostradores /exhibidores (Llaveros y cinturones)

2B Sala de espera y Caja

4B Área de mostradores /exhibidores (Mochilas y Maletines)

6B Espejo

8B Área de mostradores /exhibidores (Monederos, estuches, billeteras)

## ANEXOS FINANCIEROS

## ANEXO FINANCIERO 1.2

| <b>Activo Fijo</b>            |              |
|-------------------------------|--------------|
| <b>Detalle</b>                | <b>Valor</b> |
| <b>Vehículo</b>               | \$ 5.000,00  |
| <b>Muebles y Enceres</b>      | \$ 4.000,00  |
| <b>Equipos de Computación</b> | \$ 2.500,00  |
| <b>Troqueladora</b>           | \$ 1.000,00  |
| <b>Destalladora</b>           | \$ 2.500,00  |
| <b>Aparadora</b>              | \$ 1.000,00  |
| <b>Prensa</b>                 | \$ 400,00    |
| <b>Fileteadora</b>            | \$ 500,00    |
| <b>Selladora</b>              | \$ 1.500,00  |

| <b>Activo Intangible</b> |              |
|--------------------------|--------------|
| <b>Detalle</b>           | <b>Valor</b> |
| <b>Página Web</b>        | \$ 2.000,00  |
| <b>Permisos</b>          | \$ 500,00    |

| <b>Capital de Trabajo</b> |             |
|---------------------------|-------------|
| <b>Sueldos y Salarios</b> | \$ 7.031,80 |
| <b>Publicidad</b>         | \$ 750,00   |

|                              |    |           |
|------------------------------|----|-----------|
| <b>Materia Prima Inicial</b> | \$ | 2.422,87  |
| <b>Servicios Básicos</b>     | \$ | 210,00    |
| <b>Arriendos</b>             | \$ | 1.800,00  |
| <b>Movilización</b>          | \$ | 120,00    |
| <b>TOTAL</b>                 | \$ | 12.334,67 |

### ANEXO FINANCIERO 1.3

| <b>Crecimiento Estratégico</b> |              |              |              |              |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                | <b>AÑO 2</b> | <b>AÑO 3</b> | <b>AÑO 4</b> | <b>AÑO 5</b> |
| <b>Monederos</b>               | 10%          | 15%          | 20%          | 20%          |
| <b>Cuadernos</b>               | 10%          | 15%          | 20%          | 20%          |
| <b>Carpetas</b>                | 10%          | 15%          | 20%          | 20%          |
| <b>Llaveros</b>                | 10%          | 15%          | 20%          | 20%          |
| <b>Estuches</b>                | 10%          | 15%          | 20%          | 20%          |
| <b>Billeteras</b>              | 10%          | 15%          | 20%          | 20%          |
| <b>Mochilas</b>                | 10%          | 15%          | 20%          | 20%          |
| <b>Arreglos para Joyas</b>     | 10%          | 15%          | 20%          | 20%          |

|                  | <b>AÑO 1</b> | <b>AÑO 2</b> | <b>AÑO 3</b> | <b>AÑO 4</b> | <b>AÑO 5</b> |
|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Monederos</b> | 1181         | 1299         | 1494         | 1793         | 2151         |
| <b>Cuadernos</b> | 328          | 361          | 415          | 498          | 597          |
| <b>Carpetas</b>  | 492          | 541          | 622          | 747          | 896          |
| <b>Llaveros</b>  | 1312         | 1443         | 1660         | 1992         | 2390         |

|                            |      |      |      |      |      |
|----------------------------|------|------|------|------|------|
| <b>Estuches</b>            | 492  | 541  | 622  | 747  | 896  |
| <b>Billeteras</b>          | 1082 | 1190 | 1369 | 1642 | 1971 |
| <b>Mochilas</b>            | 164  | 180  | 207  | 249  | 299  |
| <b>Arreglos para Joyas</b> | 98   | 108  | 124  | 149  | 179  |

#### ANEXO FINANCIERO 1.4

| <b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS</b> |            |               |               |               |                |                |
|---|------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
|   | <b>Año</b> | <b>1</b>      | <b>2</b>      | <b>3</b>      | <b>4</b>       | <b>5</b>       |
| <b>Ventas</b>                           |            | <b>75.366</b> | <b>82.987</b> | <b>95.435</b> | <b>114.522</b> | <b>137.426</b> |
| <b>Monederos</b>                        |            | 4.724         | 5.196         | 5.976         | 7.171          | 8.605          |
| <b>Cuadernos</b>                        |            | 5.248         | 5.773         | 6.639         | 7.966          | 9.560          |
| <b>Carpetas</b>                         |            | 14.268        | 15.695        | 18.049        | 21.659         | 25.991         |
| <b>Llaveros</b>                         |            | 4.592         | 5.051         | 5.809         | 6.971          | 8.365          |
| <b>Estuches</b>                         |            | 13.776        | 15.154        | 17.427        | 20.912         | 25.094         |
| <b>Billeteras</b>                       |            | 22.722        | 24.994        | 28.743        | 34.492         | 41.390         |
| <b>Mochilas</b>                         |            | 9.840         | 10.824        | 12.448        | 14.937         | 17.925         |
| <b>Arreglos para Joyas</b>              |            | 196           | 300           | 345           | 414            | 497            |
| <b>Costo de Ventas</b>                  |            | <b>28.880</b> | <b>31.888</b> | <b>36.671</b> | <b>44.005</b>  | <b>52.806</b>  |
| <b>Monederos</b>                        |            | 1.884         | 2.072         | 2.383         | 2.859          | 3.431          |
| <b>Cuadernos</b>                        |            | 1.927         | 2.120         | 2.438         | 2.925          | 3.510          |
| <b>Carpetas</b>                         |            | 7.511         | 8.262         | 9.502         | 11.402         | 13.682         |
| <b>Llaveros</b>                         |            | 593           | 652           | 750           | 900            | 1.079          |
| <b>Estuches</b>                         |            | 5.888         | 6.476         | 7.448         | 8.937          | 10.725         |
| <b>Billeteras</b>                       |            | 5.534         | 6.088         | 7.001         | 8.401          | 10.082         |
| <b>Mochilas</b>                         |            | 5.543         | 6.098         | 7.012         | 8.415          | 10.097         |



|                            |               |               |               |               |               |
|----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Arreglos para Joyas        | 0             | 120           | 138           | 166           | 199           |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>      | <b>46.486</b> | <b>51.099</b> | <b>58.764</b> | <b>70.517</b> | <b>84.620</b> |
| <b>GASTOS</b>              | <b>45.761</b> | <b>47.660</b> | <b>47.660</b> | <b>46.826</b> | <b>46.826</b> |
| <b>Administrativos</b>     | <b>38.617</b> | <b>40.516</b> | <b>40.516</b> | <b>40.516</b> | <b>40.516</b> |
| <b>Sueldos y Salarios</b>  | 28.127        | 30.026        | 30.026        | 30.026        | 30.026        |
| <b>Servicio Básicos</b>    | 840           | 840           | 840           | 840           | 840           |
| <b>Conexión Internet</b>   | 600           | 600           | 600           | 600           | 600           |
| <b>Arriendos</b>           | 7.200         | 7.200         | 7.200         | 7.200         | 7.200         |
| <b>Mantenimiento</b>       | 1.850         | 1.850         | 1.850         | 1.850         | 1.850         |
| <b>Amortizaciones</b>      | <b>500</b>    | <b>500</b>    | <b>500</b>    | <b>500</b>    | <b>500</b>    |
| <b>Depreciaciones</b>      | <b>2.923</b>  | <b>2.923</b>  | <b>2.923</b>  | <b>2.090</b>  | <b>2.090</b>  |
| <b>Ventas</b>              | <b>3.720</b>  | <b>3.720</b>  | <b>3.720</b>  | <b>3.720</b>  | <b>3.720</b>  |
| <b>Publicidad</b>          | 3.000         | 3.000         | 3.000         | 3.000         | 3.000         |
| <b>Transporte</b>          | 720           | 720           | 720           | 720           | 720           |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>  | <b>726</b>    | <b>3.440</b>  | <b>11.104</b> | <b>23.691</b> | <b>37.794</b> |
| <b>Gastos Financieros</b>  | 1.442         | 1.154         | 865           | 577           | 288           |
| <b>Uantes de Impuestos</b> | -717          | 2.286         | 10.239        | 23.114        | 37.506        |
| <b>Part. Trabajadores</b>  | 107           | -343          | -1.536        | -3.467        | -5.626        |
| <b>Utilidad antes IR</b>   | -609          | 1.943         | 8.703         | 19.647        | 31.880        |
| <b>Impuesto a la Renta</b> | 152           | -486          | -2.176        | -4.912        | -7.970        |
| <b>UTILIDAD NETA</b>       | <b>-457</b>   | <b>1.457</b>  | <b>6.527</b>  | <b>14.735</b> | <b>23.910</b> |

## ANEXO FINANCIERO 1.5

## Escenario normal- Apalancado

| <b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS</b> |            |               |               |               |                |                |
|---|------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
|   | <b>Año</b> | <b>1</b>      | <b>2</b>      | <b>3</b>      | <b>4</b>       | <b>5</b>       |
| <b>Ventas</b>                           |            | <b>76.861</b> | <b>84.627</b> | <b>97.321</b> | <b>116.785</b> | <b>140.142</b> |
| <b>Monederos</b>                        |            | 4.816         | 5.298         | 6.092         | 7.311          | 8.773          |
| <b>Cuadernos</b>                        |            | 5.344         | 5.878         | 6.760         | 8.112          | 9.735          |
| <b>Carpetas</b>                         |            | 14.558        | 16.014        | 18.416        | 22.099         | 26.519         |
| <b>Llaveros</b>                         |            | 4.683         | 5.151         | 5.924         | 7.109          | 8.531          |
| <b>Estuches</b>                         |            | 14.056        | 15.462        | 17.781        | 21.337         | 25.604         |
| <b>Billeteras</b>                       |            | 23.184        | 25.502        | 29.328        | 35.193         | 42.232         |
| <b>Mochilas</b>                         |            | 10.020        | 11.022        | 12.675        | 15.210         | 18.252         |
| <b>Arreglos para Joyas</b>              |            | 200           | 300           | 345           | 414            | 497            |
| <b>Costo de Ventas</b>                  |            | <b>29.450</b> | <b>32.515</b> | <b>37.392</b> | <b>44.870</b>  | <b>53.844</b>  |
| <b>Monederos</b>                        |            | 1.920         | 2.112         | 2.429         | 2.915          | 3.498          |
| <b>Cuadernos</b>                        |            | 1.962         | 2.158         | 2.482         | 2.979          | 3.574          |
| <b>Carpetas</b>                         |            | 7.664         | 8.430         | 9.695         | 11.634         | 13.960         |
| <b>Llaveros</b>                         |            | 604           | 665           | 764           | 917            | 1.101          |
| <b>Estuches</b>                         |            | 6.007         | 6.608         | 7.599         | 9.119          | 10.943         |
| <b>Billeteras</b>                       |            | 5.647         | 6.212         | 7.143         | 8.572          | 10.287         |
| <b>Mochilas</b>                         |            | 5.645         | 6.209         | 7.140         | 8.569          | 10.282         |
| <b>Arreglos para Joyas</b>              |            | 0             | 120           | 138           | 166            | 199            |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                   |            | <b>47.411</b> | <b>52.112</b> | <b>59.929</b> | <b>71.915</b>  | <b>86.298</b>  |
| <b>GASTOS</b>                           |            | <b>45.761</b> | <b>47.660</b> | <b>47.660</b> | <b>46.826</b>  | <b>46.826</b>  |

|  |               |               |               |               |               |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Administrativos</b>                 | <b>38.617</b> | <b>40.516</b> | <b>40.516</b> | <b>40.516</b> | <b>40.516</b> |
| <b>Sueldos y Salarios</b>              | 28.127        | 30.026        | 30.026        | 30.026        | 30.026        |
| <b>Servicio Básicos</b>                | 840           | 840           | 840           | 840           | 840           |
| <b>Conexión Internet</b>               | 600           | 600           | 600           | 600           | 600           |
| <b>Arriendos</b>                       | 7.200         | 7.200         | 7.200         | 7.200         | 7.200         |
| <b>Mantenimiento</b>                   | 1.850         | 1.850         | 1.850         | 1.850         | 1.850         |
| <b>Amortizaciones</b>                  | <b>500</b>    | <b>500</b>    | <b>500</b>    | <b>500</b>    | <b>500</b>    |
| <b>Depreciaciones</b>                  | <b>2.923</b>  | <b>2.923</b>  | <b>2.923</b>  | <b>2.090</b>  | <b>2.090</b>  |
| <b>Ventas</b>                          | <b>3.720</b>  | <b>3.720</b>  | <b>3.720</b>  | <b>3.720</b>  | <b>3.720</b>  |
| <b>Publicidad</b>                      | 3.000         | 3.000         | 3.000         | 3.000         | 3.000         |
| <b>Transporte</b>                      | 720           | 720           | 720           | 720           | 720           |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>              | <b>1.651</b>  | <b>4.453</b>  | <b>12.270</b> | <b>25.089</b> | <b>39.472</b> |
| <b>Gastos Financieros</b>              | 1.442         | 1.154         | 865           | 577           | 288           |
| <b>U antes de Impuestos</b>            | 208           | 3.299         | 11.404        | 24.512        | 39.183        |
| <b>Part. Trabajadores</b>              | -31           | -495          | -1.711        | -3.677        | -5.878        |
| <b>Utilidad antes IR</b>               | 177           | 2.804         | 9.694         | 20.835        | 33.306        |
| <b>Impuesto a la Renta</b>             | -44           | -701          | -2.423        | -5.209        | -8.326        |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                   | <b>133</b>    | <b>2.103</b>  | <b>7.270</b>  | <b>15.626</b> | <b>24.979</b> |
| <b>Margen Bruto</b>                    | 61,68%        | 61,58%        | 61,58%        | 61,58%        | 61,58%        |
| <b>Variaciones en Margen Bruto</b>     |               | 9,92%         | 15,00%        | 20,00%        | 20,00%        |
| <b>Margen Operativo</b>                | 2,15%         | 5,26%         | 12,61%        | 21,48%        | 28,17%        |
| <b>Variaciones en Margen Operativo</b> |               | 169,73%       | 175,55%       | 104,48%       | 57,33%        |
| <b>Margen Neto</b>                     | 0,17%         | 2,49%         | 7,47%         | 13,38%        | 17,82%        |
| <b>Variaciones en Margen Neto</b>      |               | 1482,70%      | 245,71%       | 114,94%       | 59,85%        |

## Escenario optimista- Apalancado

| <b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS</b> |            |               |               |                |                |                |
|---|------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
|   | <b>Año</b> | <b>1</b>      | <b>2</b>      | <b>3</b>       | <b>4</b>       | <b>5</b>       |
| <b>Ventas</b>                           |            | <b>76.861</b> | <b>86.927</b> | <b>103.878</b> | <b>130.886</b> | <b>164.916</b> |
| <b>Monederos</b>                        |            | 4.816         | 5.442         | 6.503          | 8.194          | 10.325         |
| <b>Cuadernos</b>                        |            | 5.344         | 6.039         | 7.216          | 9.093          | 11.457         |
| <b>Carpetas</b>                         |            | 14.558        | 16.451        | 19.658         | 24.770         | 31.210         |
| <b>Llaveros</b>                         |            | 4.683         | 5.292         | 6.324          | 7.968          | 10.039         |
| <b>Estuches</b>                         |            | 14.056        | 15.883        | 18.981         | 23.915         | 30.133         |
| <b>Billeteras</b>                       |            | 23.184        | 26.198        | 31.307         | 39.446         | 49.702         |
| <b>Mochilas</b>                         |            | 10.020        | 11.323        | 13.531         | 17.048         | 21.481         |
| <b>Arreglos para Joyas</b>              |            | 200           | 300           | 359            | 452            | 569            |
| <b>Costo de Ventas</b>                  |            | <b>29.450</b> | <b>33.398</b> | <b>39.911</b>  | <b>50.288</b>  | <b>63.362</b>  |
| <b>Monederos</b>                        |            | 1.920         | 2.170         | 2.593          | 3.267          | 4.117          |
| <b>Cuadernos</b>                        |            | 1.962         | 2.217         | 2.650          | 3.339          | 4.207          |
| <b>Carpetas</b>                         |            | 7.664         | 8.660         | 10.349         | 13.040         | 16.430         |
| <b>Llaveros</b>                         |            | 604           | 683           | 816            | 1.028          | 1.296          |
| <b>Estuches</b>                         |            | 6.007         | 6.788         | 8.112          | 10.221         | 12.878         |
| <b>Billeteras</b>                       |            | 5.647         | 6.381         | 7.625          | 9.608          | 12.106         |
| <b>Mochilas</b>                         |            | 5.645         | 6.378         | 7.622          | 9.604          | 12.101         |
| <b>Arreglos para Joyas</b>              |            | 0             | 120           | 143            | 181            | 228            |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                   |            | <b>47.411</b> | <b>53.529</b> | <b>63.967</b>  | <b>80.598</b>  | <b>101.554</b> |
| <b>GASTOS</b>                           |            | <b>45.761</b> | <b>47.660</b> | <b>47.660</b>  | <b>46.826</b>  | <b>46.826</b>  |
| <b>Administrativos</b>                  |            | <b>38.617</b> | <b>40.516</b> | <b>40.516</b>  | <b>40.516</b>  | <b>40.516</b>  |

|  |              |              |               |               |               |
|--|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Sueldos y Salarios</b>              | 28.127       | 30.026       | 30.026        | 30.026        | 30.026        |
| <b>Servicio Básicos</b>                | 840          | 840          | 840           | 840           | 840           |
| <b>Conexión Internet</b>               | 600          | 600          | 600           | 600           | 600           |
| <b>Arriendos</b>                       | 7.200        | 7.200        | 7.200         | 7.200         | 7.200         |
| <b>Mantenimiento</b>                   | 1.850        | 1.850        | 1.850         | 1.850         | 1.850         |
| <b>Amortizaciones</b>                  | <b>500</b>   | <b>500</b>   | <b>500</b>    | <b>500</b>    | <b>500</b>    |
| <b>Depreciaciones</b>                  | <b>2.923</b> | <b>2.923</b> | <b>2.923</b>  | <b>2.090</b>  | <b>2.090</b>  |
| <b>Ventas</b>                          | <b>3.720</b> | <b>3.720</b> | <b>3.720</b>  | <b>3.720</b>  | <b>3.720</b>  |
| <b>Publicidad</b>                      | 3.000        | 3.000        | 3.000         | 3.000         | 3.000         |
| <b>Transporte</b>                      | 720          | 720          | 720           | 720           | 720           |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>              | <b>1.651</b> | <b>5.869</b> | <b>16.307</b> | <b>33.772</b> | <b>54.727</b> |
| <b>Gastos Financieros</b>              | 1.442        | 1.154        | 865           | 577           | 288           |
| <b>Antes de Impuestos</b>              | 208          | 4.715        | 15.442        | 33.195        | 54.439        |
| <b>Part. Trabajadores</b>              | -31          | -707         | -2.316        | -4.979        | -8.166        |
| <b>Utilidad antes IR</b>               | 177          | 4.008        | 13.125        | 28.216        | 46.273        |
| <b>Impuesto a la Renta</b>             | -44          | -1.002       | -3.281        | -7.054        | -11.568       |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                   | <b>133</b>   | <b>3.006</b> | <b>9.844</b>  | <b>21.162</b> | <b>34.705</b> |
| <b>Margen Bruto</b>                    | 61,68%       | 61,58%       | 61,58%        | 61,58%        | 61,58%        |
| <b>Variaciones en Margen Bruto</b>     |              | 12,90%       | 19,50%        | 26,00%        | 26,00%        |
| <b>Margen Operativo</b>                | 2,15%        | 6,75%        | 15,70%        | 25,80%        | 33,19%        |
| <b>Variaciones en Margen Operativo</b> |              | 255,52%      | 177,85%       | 107,10%       | 62,05%        |
| <b>Margen Neto</b>                     | 0,17%        | 3,46%        | 9,48%         | 16,17%        | 21,04%        |
| <b>Variaciones en Margen Neto</b>      |              | 2162,23%     | 227,49%       | 114,97%       | 64,00%        |

## Escenario pesimista- Apalancado

| <b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS</b> |            |               |               |               |                |                |
|---|------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
|   | <b>Año</b> | <b>1</b>      | <b>2</b>      | <b>3</b>      | <b>4</b>       | <b>5</b>       |
| <b>Ventas</b>                           |            | <b>76.861</b> | <b>82.327</b> | <b>90.972</b> | <b>103.708</b> | <b>118.227</b> |
| Monederos                               |            | 4.816         | 5.153         | 5.694         | 6.491          | 7.400          |
| Cuadernos                               |            | 5.344         | 5.718         | 6.318         | 7.203          | 8.211          |
| Carpetas                                |            | 14.558        | 15.577        | 17.213        | 19.622         | 22.370         |
| Llaveros                                |            | 4.683         | 5.011         | 5.537         | 6.312          | 7.196          |
| Estuches                                |            | 14.056        | 15.040        | 16.619        | 18.946         | 21.598         |
| Billeteras                              |            | 23.184        | 24.807        | 27.412        | 31.249         | 35.624         |
| Mochilas                                |            | 10.020        | 10.721        | 11.847        | 13.506         | 15.397         |
| Arreglos para Joyas                     |            | 200           | 300           | 332           | 378            | 431            |
| <b>Costo de Ventas</b>                  |            | <b>29.450</b> | <b>31.631</b> | <b>34.952</b> | <b>39.846</b>  | <b>45.424</b>  |
| Monederos                               |            | 1.920         | 2.055         | 2.271         | 2.588          | 2.951          |
| Cuadernos                               |            | 1.962         | 2.100         | 2.320         | 2.645          | 3.015          |
| Carpetas                                |            | 7.664         | 8.200         | 9.061         | 10.330         | 11.776         |
| Llaveros                                |            | 604           | 647           | 715           | 815            | 929            |
| Estuches                                |            | 6.007         | 6.428         | 7.103         | 8.097          | 9.231          |
| Billeteras                              |            | 5.647         | 6.042         | 6.677         | 7.611          | 8.677          |
| Mochilas                                |            | 5.645         | 6.040         | 6.674         | 7.608          | 8.673          |
| Arreglos para Joyas                     |            | 0             | 120           | 133           | 151            | 172            |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                   |            | <b>47.411</b> | <b>50.696</b> | <b>56.019</b> | <b>63.862</b>  | <b>72.803</b>  |
| <b>GASTOS</b>                           |            | <b>45.761</b> | <b>47.660</b> | <b>47.660</b> | <b>46.826</b>  | <b>46.826</b>  |
| Administrativos                         |            | 38.617        | 40.516        | 40.516        | 40.516         | 40.516         |

|  |              |              |              |               |               |
|--|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| <b>Sueldos y Salarios</b>              | 28.127       | 30.026       | 30.026       | 30.026        | 30.026        |
| <b>Servicio Básicos</b>                | 840          | 840          | 840          | 840           | 840           |
| <b>Conexión Internet</b>               | 600          | 600          | 600          | 600           | 600           |
| <b>Arriendos</b>                       | 7.200        | 7.200        | 7.200        | 7.200         | 7.200         |
| <b>Mantenimiento</b>                   | 1.850        | 1.850        | 1.850        | 1.850         | 1.850         |
| <b>Amortizaciones</b>                  | <b>500</b>   | <b>500</b>   | <b>500</b>   | <b>500</b>    | <b>500</b>    |
| <b>Depreciaciones</b>                  | <b>2.923</b> | <b>2.923</b> | <b>2.923</b> | <b>2.090</b>  | <b>2.090</b>  |
| <b>Ventas</b>                          | <b>3.720</b> | <b>3.720</b> | <b>3.720</b> | <b>3.720</b>  | <b>3.720</b>  |
| <b>Publicidad</b>                      | 3.000        | 3.000        | 3.000        | 3.000         | 3.000         |
| <b>Transporte</b>                      | 720          | 720          | 720          | 720           | 720           |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>              | <b>1.651</b> | <b>3.036</b> | <b>8.359</b> | <b>17.035</b> | <b>25.976</b> |
| <b>Gastos Financieros</b>              | 1.442        | 1.154        | 865          | 577           | 288           |
| <b>Uantes de Impuestos</b>             | 208          | 1.882        | 7.494        | 16.459        | 25.688        |
| <b>Part. Trabajadores</b>              | -31          | -282         | -1.124       | -2.469        | -3.853        |
| <b>Utilidad antes IR</b>               | 177          | 1.600        | 6.370        | 13.990        | 21.835        |
| <b>Impuesto a la Renta</b>             | -44          | -400         | -1.592       | -3.497        | -5.459        |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                   | <b>133</b>   | <b>1.200</b> | <b>4.777</b> | <b>10.492</b> | <b>16.376</b> |
| <b>Margen Bruto</b>                    | 61,68%       | 61,58%       | 61,58%       | 61,58%        | 61,58%        |
| <b>Variaciones en Margen Bruto</b>     |              | 6,93%        | 10,50%       | 14,00%        | 14,00%        |
| <b>Margen Operativo</b>                | 2,15%        | 3,69%        | 9,19%        | 16,43%        | 21,97%        |
| <b>Variaciones en Margen Operativo</b> |              | 83,93%       | 175,31%      | 103,79%       | 52,48%        |
| <b>Margen Neto</b>                     | 0,17%        | 1,46%        | 5,25%        | 10,12%        | 13,85%        |
| <b>Variaciones en Margen Neto</b>      |              | 803,17%      | 298,10%      | 119,62%       | 56,08%        |

## Escenario normal- Desapalancado

| <b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS</b> |            |               |               |               |                |                |
|---|------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
|   | <b>Año</b> | <b>1</b>      | <b>2</b>      | <b>3</b>      | <b>4</b>       | <b>5</b>       |
| <b>Ventas</b>                           |            | <b>76.861</b> | <b>84.627</b> | <b>97.321</b> | <b>116.785</b> | <b>140.142</b> |
| Monederos                               |            | 4.816         | 5.298         | 6.092         | 7.311          | 8.773          |
| Cuadernos                               |            | 5.344         | 5.878         | 6.760         | 8.112          | 9.735          |
| Carpetas                                |            | 14.558        | 16.014        | 18.416        | 22.099         | 26.519         |
| Llaveros                                |            | 4.683         | 5.151         | 5.924         | 7.109          | 8.531          |
| Estuches                                |            | 14.056        | 15.462        | 17.781        | 21.337         | 25.604         |
| Billeteras                              |            | 23.184        | 25.502        | 29.328        | 35.193         | 42.232         |
| Mochilas                                |            | 10.020        | 11.022        | 12.675        | 15.210         | 18.252         |
| Arreglos para Joyas                     |            | 200           | 300           | 345           | 414            | 497            |
| <b>Costo de Ventas</b>                  |            | <b>29.450</b> | <b>32.515</b> | <b>37.392</b> | <b>44.870</b>  | <b>53.844</b>  |
| Monederos                               |            | 1.920         | 2.112         | 2.429         | 2.915          | 3.498          |
| Cuadernos                               |            | 1.962         | 2.158         | 2.482         | 2.979          | 3.574          |
| Carpetas                                |            | 7.664         | 8.430         | 9.695         | 11.634         | 13.960         |
| Llaveros                                |            | 604           | 665           | 764           | 917            | 1.101          |
| Estuches                                |            | 6.007         | 6.608         | 7.599         | 9.119          | 10.943         |
| Billeteras                              |            | 5.647         | 6.212         | 7.143         | 8.572          | 10.287         |
| Mochilas                                |            | 5.645         | 6.209         | 7.140         | 8.569          | 10.282         |
| Arreglos para Joyas                     |            | 0             | 120           | 138           | 166            | 199            |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                   |            | <b>47.411</b> | <b>52.112</b> | <b>59.929</b> | <b>71.915</b>  | <b>86.298</b>  |
| <b>GASTOS</b>                           |            | <b>45.761</b> | <b>47.660</b> | <b>47.660</b> | <b>46.826</b>  | <b>46.826</b>  |
| Administrativos                         |            | 38.617        | 40.516        | 40.516        | 40.516         | 40.516         |



|  |              |              |               |               |               |
|--|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Sueldos y Salarios</b>              | 28.127       | 30.026       | 30.026        | 30.026        | 30.026        |
| <b>Servicio Básicos</b>                | 840          | 840          | 840           | 840           | 840           |
| <b>Conexión Internet</b>               | 600          | 600          | 600           | 600           | 600           |
| <b>Arriendos</b>                       | 7.200        | 7.200        | 7.200         | 7.200         | 7.200         |
| <b>Mantenimiento</b>                   | 1.850        | 1.850        | 1.850         | 1.850         | 1.850         |
| <b>Amortizaciones</b>                  | <b>500</b>   | <b>500</b>   | <b>500</b>    | <b>500</b>    | <b>500</b>    |
| <b>Depreciaciones</b>                  | <b>2.923</b> | <b>2.923</b> | <b>2.923</b>  | <b>2.090</b>  | <b>2.090</b>  |
| <b>Ventas</b>                          | <b>3.720</b> | <b>3.720</b> | <b>3.720</b>  | <b>3.720</b>  | <b>3.720</b>  |
| <b>Publicidad</b>                      | 3.000        | 3.000        | 3.000         | 3.000         | 3.000         |
| <b>Transporte</b>                      | 720          | 720          | 720           | 720           | 720           |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>              | <b>1.651</b> | <b>4.453</b> | <b>12.270</b> | <b>25.089</b> | <b>39.472</b> |
| <b>Gastos Financieros</b>              | 0            | 0            | 0             | 0             | 0             |
| <b>Antes de Impuestos</b>              | 1.651        | 4.453        | 12.270        | 25.089        | 39.472        |
| <b>Part. Trabajadores</b>              | -248         | -668         | -1.840        | -3.763        | -5.921        |
| <b>Utilidad antes IR</b>               | 1.403        | 3.785        | 10.429        | 21.325        | 33.551        |
| <b>Impuesto a la Renta</b>             | -351         | -946         | -2.607        | -5.331        | -8.388        |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                   | <b>1.052</b> | <b>2.839</b> | <b>7.822</b>  | <b>15.994</b> | <b>25.163</b> |
| <b>Margen Bruto</b>                    | 61,68%       | 61,58%       | 61,58%        | 61,58%        | 61,58%        |
| <b>Variaciones en Margen Bruto</b>     |              | 9,92%        | 15,00%        | 20,00%        | 20,00%        |
| <b>Margen Operativo</b>                | 2,15%        | 5,26%        | 12,61%        | 21,48%        | 28,17%        |
| <b>Variaciones en Margen Operativo</b> |              | 169,73%      | 175,55%       | 104,48%       | 57,33%        |
| <b>Margen Neto</b>                     | 1,37%        | 3,35%        | 8,04%         | 13,70%        | 17,96%        |
| <b>Variaciones en Margen Neto</b>      |              | 169,73%      | 175,55%       | 104,48%       | 57,33%        |

## Escenario optimista- Desapalancado

| <b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS</b> |            |               |               |                |                |                |
|---|------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
|   | <b>Año</b> | <b>1</b>      | <b>2</b>      | <b>3</b>       | <b>4</b>       | <b>5</b>       |
| <b>Ventas</b>                           |            | <b>76.861</b> | <b>86.927</b> | <b>103.878</b> | <b>130.886</b> | <b>164.916</b> |
| Monederos                               |            | 4.816         | 5.442         | 6.503          | 8.194          | 10.325         |
| Cuadernos                               |            | 5.344         | 6.039         | 7.216          | 9.093          | 11.457         |
| Carpetas                                |            | 14.558        | 16.451        | 19.658         | 24.770         | 31.210         |
| Llaveros                                |            | 4.683         | 5.292         | 6.324          | 7.968          | 10.039         |
| Estuches                                |            | 14.056        | 15.883        | 18.981         | 23.915         | 30.133         |
| Billeteras                              |            | 23.184        | 26.198        | 31.307         | 39.446         | 49.702         |
| Mochilas                                |            | 10.020        | 11.323        | 13.531         | 17.048         | 21.481         |
| Arreglos para Joyas                     |            | 200           | 300           | 359            | 452            | 569            |
| <b>Costo de Ventas</b>                  |            | <b>29.450</b> | <b>33.398</b> | <b>39.911</b>  | <b>50.288</b>  | <b>63.362</b>  |
| Monederos                               |            | 1.920         | 2.170         | 2.593          | 3.267          | 4.117          |
| Cuadernos                               |            | 1.962         | 2.217         | 2.650          | 3.339          | 4.207          |
| Carpetas                                |            | 7.664         | 8.660         | 10.349         | 13.040         | 16.430         |
| Llaveros                                |            | 604           | 683           | 816            | 1.028          | 1.296          |
| Estuches                                |            | 6.007         | 6.788         | 8.112          | 10.221         | 12.878         |
| Billeteras                              |            | 5.647         | 6.381         | 7.625          | 9.608          | 12.106         |
| Mochilas                                |            | 5.645         | 6.378         | 7.622          | 9.604          | 12.101         |
| Arreglos para Joyas                     |            | 0             | 120           | 143            | 181            | 228            |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                   |            | <b>47.411</b> | <b>53.529</b> | <b>63.967</b>  | <b>80.598</b>  | <b>101.554</b> |
| <b>GASTOS</b>                           |            | <b>45.761</b> | <b>47.660</b> | <b>47.660</b>  | <b>46.826</b>  | <b>46.826</b>  |
| Administrativos                         |            | 38.617        | 40.516        | 40.516         | 40.516         | 40.516         |

|  |              |              |               |               |               |
|--|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Sueldos y Salarios</b>              | 28.127       | 30.026       | 30.026        | 30.026        | 30.026        |
| <b>Servicio Básicos</b>                | 840          | 840          | 840           | 840           | 840           |
| <b>Conexión Internet</b>               | 600          | 600          | 600           | 600           | 600           |
| <b>Arriendos</b>                       | 7.200        | 7.200        | 7.200         | 7.200         | 7.200         |
| <b>Mantenimiento</b>                   | 1.850        | 1.850        | 1.850         | 1.850         | 1.850         |
| <b>Amortizaciones</b>                  | <b>500</b>   | <b>500</b>   | <b>500</b>    | <b>500</b>    | <b>500</b>    |
| <b>Depreciaciones</b>                  | <b>2.923</b> | <b>2.923</b> | <b>2.923</b>  | <b>2.090</b>  | <b>2.090</b>  |
| <b>Ventas</b>                          | <b>3.720</b> | <b>3.720</b> | <b>3.720</b>  | <b>3.720</b>  | <b>3.720</b>  |
| <b>Publicidad</b>                      | 3.000        | 3.000        | 3.000         | 3.000         | 3.000         |
| <b>Transporte</b>                      | 720          | 720          | 720           | 720           | 720           |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>              | <b>1.651</b> | <b>5.869</b> | <b>16.307</b> | <b>33.772</b> | <b>54.727</b> |
| <b>Gastos Financieros</b>              | 0            | 0            | 0             | 0             | 0             |
| <b>Antes de Impuestos</b>              | 1.651        | 5.869        | 16.307        | 33.772        | 54.727        |
| <b>Part. Trabajadores</b>              | -248         | -880         | -2.446        | -5.066        | -8.209        |
| <b>Utilidad antes IR</b>               | 1.403        | 4.989        | 13.861        | 28.706        | 46.518        |
| <b>Impuesto a la Renta</b>             | -351         | -1.247       | -3.465        | -7.177        | -11.630       |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                   | <b>1.052</b> | <b>3.742</b> | <b>10.396</b> | <b>21.530</b> | <b>34.889</b> |
| <b>Margen Bruto</b>                    | 61,68%       | 61,58%       | 61,58%        | 61,58%        | 61,58%        |
| <b>Variaciones en Margen Bruto</b>     |              | 12,90%       | 19,50%        | 26,00%        | 26,00%        |
| <b>Margen Operativo</b>                | 2,15%        | 6,75%        | 15,70%        | 25,80%        | 33,19%        |
| <b>Variaciones en Margen Operativo</b> |              | 255,52%      | 177,85%       | 107,10%       | 62,05%        |
| <b>Margen Neto</b>                     | 1,37%        | 4,30%        | 10,01%        | 16,45%        | 21,16%        |
| <b>Variaciones en Margen Neto</b>      |              | 255,52%      | 177,85%       | 107,10%       | 62,05%        |

## Escenario pesimista- Desapalancado

| <b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS</b> |            |               |               |               |                |                |
|---|------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
|   | <b>Año</b> | <b>1</b>      | <b>2</b>      | <b>3</b>      | <b>4</b>       | <b>5</b>       |
| <b>Ventas</b>                           |            | <b>76.861</b> | <b>82.327</b> | <b>90.972</b> | <b>103.708</b> | <b>118.227</b> |
| Monederos                               |            | 4.816         | 5.153         | 5.694         | 6.491          | 7.400          |
| Cuadernos                               |            | 5.344         | 5.718         | 6.318         | 7.203          | 8.211          |
| Carpetas                                |            | 14.558        | 15.577        | 17.213        | 19.622         | 22.370         |
| Llaveros                                |            | 4.683         | 5.011         | 5.537         | 6.312          | 7.196          |
| Estuches                                |            | 14.056        | 15.040        | 16.619        | 18.946         | 21.598         |
| Billeteras                              |            | 23.184        | 24.807        | 27.412        | 31.249         | 35.624         |
| Mochilas                                |            | 10.020        | 10.721        | 11.847        | 13.506         | 15.397         |
| Arreglos para Joyas                     |            | 200           | 300           | 332           | 378            | 431            |
| <b>Costo de Ventas</b>                  |            | <b>29.450</b> | <b>31.631</b> | <b>34.952</b> | <b>39.846</b>  | <b>45.424</b>  |
| Monederos                               |            | 1.920         | 2.055         | 2.271         | 2.588          | 2.951          |
| Cuadernos                               |            | 1.962         | 2.100         | 2.320         | 2.645          | 3.015          |
| Carpetas                                |            | 7.664         | 8.200         | 9.061         | 10.330         | 11.776         |
| Llaveros                                |            | 604           | 647           | 715           | 815            | 929            |
| Estuches                                |            | 6.007         | 6.428         | 7.103         | 8.097          | 9.231          |
| Billeteras                              |            | 5.647         | 6.042         | 6.677         | 7.611          | 8.677          |
| Mochilas                                |            | 5.645         | 6.040         | 6.674         | 7.608          | 8.673          |
| Arreglos para Joyas                     |            | 0             | 120           | 133           | 151            | 172            |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                   |            | <b>47.411</b> | <b>50.696</b> | <b>56.019</b> | <b>63.862</b>  | <b>72.803</b>  |
| <b>GASTOS</b>                           |            | <b>45.761</b> | <b>47.660</b> | <b>47.660</b> | <b>46.826</b>  | <b>46.826</b>  |
| Administrativos                         |            | 38.617        | 40.516        | 40.516        | 40.516         | 40.516         |

|  |              |              |              |               |               |
|--|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| <b>Sueldos y Salarios</b>              | 28.127       | 30.026       | 30.026       | 30.026        | 30.026        |
| <b>Servicio Básicos</b>                | 840          | 840          | 840          | 840           | 840           |
| <b>Conexión Internet</b>               | 600          | 600          | 600          | 600           | 600           |
| <b>Arriendos</b>                       | 7.200        | 7.200        | 7.200        | 7.200         | 7.200         |
| <b>Mantenimiento</b>                   | 1.850        | 1.850        | 1.850        | 1.850         | 1.850         |
| <b>Amortizaciones</b>                  | <b>500</b>   | <b>500</b>   | <b>500</b>   | <b>500</b>    | <b>500</b>    |
| <b>Depreciaciones</b>                  | <b>2.923</b> | <b>2.923</b> | <b>2.923</b> | <b>2.090</b>  | <b>2.090</b>  |
| <b>Ventas</b>                          | <b>3.720</b> | <b>3.720</b> | <b>3.720</b> | <b>3.720</b>  | <b>3.720</b>  |
| <b>Publicidad</b>                      | 3.000        | 3.000        | 3.000        | 3.000         | 3.000         |
| <b>Transporte</b>                      | 720          | 720          | 720          | 720           | 720           |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>              | <b>1.651</b> | <b>3.036</b> | <b>8.359</b> | <b>17.035</b> | <b>25.976</b> |
| <b>Gastos Financieros</b>              | 0            | 0            | 0            | 0             | 0             |
| <b>Uantes de Impuestos</b>             | 1.651        | 3.036        | 8.359        | 17.035        | 25.976        |
| <b>Part. Trabajadores</b>              | -248         | -455         | -1.254       | -2.555        | -3.896        |
| <b>Utilidad antes IR</b>               | 1.403        | 2.581        | 7.106        | 14.480        | 22.080        |
| <b>Impuesto a la Renta</b>             | -351         | -645         | -1.776       | -3.620        | -5.520        |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                   | <b>1.052</b> | <b>1.936</b> | <b>5.329</b> | <b>10.860</b> | <b>16.560</b> |
| <b>Margen Bruto</b>                    | 61,68%       | 61,58%       | 61,58%       | 61,58%        | 61,58%        |
| <b>Variaciones en Margen Bruto</b>     |              | 6,93%        | 10,50%       | 14,00%        | 14,00%        |
| <b>Margen Operativo</b>                | 2,15%        | 3,69%        | 9,19%        | 16,43%        | 21,97%        |
| <b>Variaciones en Margen Operativo</b> |              | 83,93%       | 175,31%      | 103,79%       | 52,48%        |
| <b>Margen Neto</b>                     | 1,37%        | 2,35%        | 5,86%        | 10,47%        | 14,01%        |
| <b>Variaciones en Margen Neto</b>      |              | 83,93%       | 175,31%      | 103,79%       | 52,48%        |

## ANEXO FINANCIERO 1.6

## Balance general- Apalancado

| <b>BALANCE PROYECTADO</b>            |                  |                  |                  |                  |                  |
|--------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                      | <b>Año 1</b>     | <b>Año 2</b>     | <b>Año 3</b>     | <b>Año 4</b>     | <b>Año 5</b>     |
| <b>Activos</b>                       | <b>37.048,75</b> | <b>36.876,08</b> | <b>42.097,10</b> | <b>55.999,42</b> | <b>79.441,79</b> |
| <b>Caja Excedente</b>                | <b>5.894,43</b>  | <b>6.478,82</b>  | <b>7.692,67</b>  | <b>13.292,38</b> | <b>4.974,53</b>  |
| <b>Activo Corriente</b>              | <b>6.405,08</b>  | <b>8.331,57</b>  | <b>14.560,23</b> | <b>23.609,99</b> | <b>55.748,80</b> |
| <b>Disponible en Caja</b>            | <b>0,00</b>      | <b>1.279,31</b>  | <b>6.450,13</b>  | <b>13.877,88</b> | <b>44.070,26</b> |
| <b>Cuentas por Cobrar Clientes</b>   | <b>6.405,08</b>  | <b>7.052,26</b>  | <b>8.110,10</b>  | <b>9.732,12</b>  | <b>11.678,54</b> |
| <b>Inventarios</b>                   | <b>1.636,09</b>  | <b>1.806,37</b>  | <b>2.077,32</b>  | <b>2.492,79</b>  | <b>2.991,34</b>  |
| <b>Activos Fijos</b>                 | <b>18.400,00</b> | <b>18.400,00</b> | <b>18.400,00</b> | <b>18.400,00</b> | <b>18.400,00</b> |
| Terrenos                             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| Edificios                            | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| Vehículos                            | 5.000,00         | 5.000,00         | 5.000,00         | 5.000,00         | 5.000,00         |
| Muebles y Enseres                    | 4.000,00         | 4.000,00         | 4.000,00         | 4.000,00         | 4.000,00         |
| Equipos de Computación               | 2.500,00         | 2.500,00         | 2.500,00         | 2.500,00         | 2.500,00         |
| Maquinaria                           | 6.900,00         | 6.900,00         | 6.900,00         | 6.900,00         | 6.900,00         |
| <b>Provisión Cuentas Incobrables</b> | <b>768,61</b>    | <b>846,27</b>    | <b>973,21</b>    | <b>1.167,85</b>  | <b>1.401,42</b>  |
| <b>Depreciaciones Acum. A. Fijos</b> | <b>2.923,33</b>  | <b>5.846,67</b>  | <b>8.770,00</b>  | <b>10.860,00</b> | <b>12.950,00</b> |
| <b>Activos Intangibles</b>           | <b>2.500,00</b>  | <b>2.500,00</b>  | <b>2.500,00</b>  | <b>2.500,00</b>  | <b>2.500,00</b>  |

|  |                  |                  |                  |                  |                  |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Amortizaciones Acum. A.<br/>Intan</b>     | <b>500,00</b>    | <b>1.000,00</b>  | <b>1.500,00</b>  | <b>2.000,00</b>  | <b>2.500,00</b>  |
| <b>Pasivos</b>                               | <b>16.975,07</b> | <b>14.699,42</b> | <b>12.650,30</b> | <b>10.926,32</b> | <b>9.389,31</b>  |
| <b>Pasivo Corriente</b>                      | <b>3.681,21</b>  | <b>4.064,33</b>  | <b>4.673,98</b>  | <b>5.608,77</b>  | <b>6.730,53</b>  |
| <b>Necesidad de Recursos<br/>Espontáneos</b> | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>      |
| <b>Cuentas por Pagar<br/>Proveedores</b>     | <b>3.681,21</b>  | <b>4.064,33</b>  | <b>4.673,98</b>  | <b>5.608,77</b>  | <b>6.730,53</b>  |
| <b>Pasivo Largo Plazo</b>                    | <b>13.293,87</b> | <b>10.635,09</b> | <b>7.976,32</b>  | <b>5.317,55</b>  | <b>2.658,78</b>  |
| <b>Patrimonio</b>                            | <b>20.073,67</b> | <b>22.176,66</b> | <b>29.446,80</b> | <b>45.073,10</b> | <b>70.052,48</b> |
| <b>Capital</b>                               | <b>19.940,80</b> | <b>19.940,80</b> | <b>19.940,80</b> | <b>19.940,80</b> | <b>19.940,80</b> |
| <b>Utilidad / Pérdida</b>                    | <b>132,87</b>    | <b>2.102,99</b>  | <b>7.270,15</b>  | <b>15.626,29</b> | <b>24.979,39</b> |
| <b>Utilidades Retenidas</b>                  |                  | <b>132,87</b>    | <b>2.235,86</b>  | <b>9.506,00</b>  | <b>25.132,30</b> |
| <b>Total Pasivo + Patrimonio</b>             | <b>37.048,75</b> | <b>36.876,08</b> | <b>42.097,10</b> | <b>55.999,42</b> | <b>79.441,79</b> |
|  | <b>-5.894,43</b> | <b>-6.478,82</b> | <b>-7.692,67</b> | <b>-</b>         | <b>-4.974,53</b> |
|  |                  |                  |                  | <b>13.292,38</b> |                  |
| <b>Capital de Trabajo</b>                    | <b>4.359,97</b>  | <b>4.794,30</b>  | <b>5.513,44</b>  | <b>6.616,13</b>  | <b>7.939,36</b>  |
|  |                  | <b>434,33</b>    | <b>719,14</b>    | <b>1.102,69</b>  | <b>1.323,23</b>  |
| <b>Razón Deuda Patrimonio</b>                | <b>46%</b>       | <b>40%</b>       | <b>30%</b>       | <b>20%</b>       | <b>12%</b>       |
| <b>Razón Patrimonio Deuda</b>                | <b>54%</b>       | <b>60%</b>       | <b>70%</b>       | <b>80%</b>       | <b>88%</b>       |

## Balance general- Desapalancado

| <b>BALANCE PROYECTADO</b>            |                  |                  |                  |                  |                  |
|--------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                      | <b>Año 1</b>     | <b>Año 2</b>     | <b>Año 3</b>     | <b>Año 4</b>     | <b>Año 5</b>     |
| <b>Activos</b>                       | <b>37.968,27</b> | <b>41.189,99</b> | <b>49.621,50</b> | <b>66.550,39</b> | <b>92.835,44</b> |
| <b>Caja Excedente</b>                | <b>2.338,22</b>  | <b>6.244,44</b>  | <b>11.141,14</b> | <b>20.239,81</b> | <b>15.237,02</b> |
| <b>Activo Corriente</b>              | <b>10.880,81</b> | <b>12.879,86</b> | <b>18.636,14</b> | <b>27.213,53</b> | <b>58.879,96</b> |
| <b>Disponible en Caja</b>            | <b>4.475,73</b>  | <b>5.827,60</b>  | <b>10.526,05</b> | <b>17.481,41</b> | <b>47.201,42</b> |
| <b>Cuentas por Cobrar Clientes</b>   | <b>6.405,08</b>  | <b>7.052,26</b>  | <b>8.110,10</b>  | <b>9.732,12</b>  | <b>11.678,54</b> |
| <b>Inventarios</b>                   | <b>1.636,09</b>  | <b>1.806,37</b>  | <b>2.077,32</b>  | <b>2.492,79</b>  | <b>2.991,34</b>  |
| <b>Activos Fijos</b>                 | <b>18.400,00</b> | <b>18.400,00</b> | <b>18.400,00</b> | <b>18.400,00</b> | <b>18.400,00</b> |
| <b>Terrenos</b>                      | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| <b>Edificios</b>                     | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| <b>Vehículos</b>                     | 5.000,00         | 5.000,00         | 5.000,00         | 5.000,00         | 5.000,00         |
| <b>Muebles y Enseres</b>             | 4.000,00         | 4.000,00         | 4.000,00         | 4.000,00         | 4.000,00         |
| <b>Equipos de Computación</b>        | 2.500,00         | 2.500,00         | 2.500,00         | 2.500,00         | 2.500,00         |
| <b>Maquinaria</b>                    | 6.900,00         | 6.900,00         | 6.900,00         | 6.900,00         | 6.900,00         |
| <b>Provisión Cuentas Incobrables</b> | <b>768,61</b>    | <b>846,27</b>    | <b>973,21</b>    | <b>1.167,85</b>  | <b>1.401,42</b>  |
| <b>Depreciaciones Acum. A. Fijos</b> | <b>2.923,33</b>  | <b>5.846,67</b>  | <b>8.770,00</b>  | <b>10.860,00</b> | <b>12.950,00</b> |
| <b>Actvos Intangibles</b>            | <b>2.500,00</b>  | <b>2.500,00</b>  | <b>2.500,00</b>  | <b>2.500,00</b>  | <b>2.500,00</b>  |
| <b>Amortizaciones Acum. A. Intan</b> | <b>500,00</b>    | <b>1.000,00</b>  | <b>1.500,00</b>  | <b>2.000,00</b>  | <b>2.500,00</b>  |



|  |                  |                  |                  |                  |                  |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Pasivos</b>                           | <b>3.681,21</b>  | <b>4.064,33</b>  | <b>4.673,98</b>  | <b>5.608,77</b>  | <b>6.730,53</b>  |
| <b>Pasivo Corriente</b>                  | <b>3.681,21</b>  | <b>4.064,33</b>  | <b>4.673,98</b>  | <b>5.608,77</b>  | <b>6.730,53</b>  |
| <b>Necesidad de Recursos Espontáneos</b> | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>      |
| <b>Cuentas por Pagar Proveedores</b>     | <b>3.681,21</b>  | <b>4.064,33</b>  | <b>4.673,98</b>  | <b>5.608,77</b>  | <b>6.730,53</b>  |
| <b>Pasivo Largo Plazo</b>                | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>      |
| <b>Patrimonio</b>                        | <b>34.287,06</b> | <b>37.125,66</b> | <b>44.947,52</b> | <b>60.941,62</b> | <b>86.104,91</b> |
| <b>Capital</b>                           | <b>33.234,67</b> | <b>33.234,67</b> | <b>33.234,67</b> | <b>33.234,67</b> | <b>33.234,67</b> |
| <b>Utilidad / Pérdida</b>                | <b>1.052,39</b>  | <b>2.838,60</b>  | <b>7.821,86</b>  | <b>15.994,10</b> | <b>25.163,29</b> |
| <b>Utilidades Retenidas</b>              |                  | <b>1.052,39</b>  | <b>3.890,99</b>  | <b>11.712,85</b> | <b>27.706,95</b> |
| <b>Total Pasivo + Patrimonio</b>         | <b>37.968,27</b> | <b>41.189,99</b> | <b>49.621,50</b> | <b>66.550,39</b> | <b>92.835,44</b> |
|  | <b>-2.338,22</b> | <b>-6.244,44</b> | <b>-</b>         | <b>-</b>         | <b>-</b>         |
|  |                  |                  | <b>11.141,14</b> | <b>20.239,81</b> | <b>15.237,02</b> |
| <b>Capital de Trabajo</b>                | <b>4.359,97</b>  | <b>4.794,30</b>  | <b>5.513,44</b>  | <b>6.616,13</b>  | <b>7.939,36</b>  |
|  |                  | <b>434,33</b>    | <b>719,14</b>    | <b>1.102,69</b>  | <b>1.323,23</b>  |
| <b>Razón Deuda Patrimonio</b>            | <b>10%</b>       | <b>10%</b>       | <b>9%</b>        | <b>8%</b>        | <b>7%</b>        |
| <b>Razón Patrimonio Deuda</b>            | <b>90%</b>       | <b>90%</b>       | <b>91%</b>       | <b>92%</b>       | <b>93%</b>       |

## ANEXO FINANCIERO 1.7

## Flujo de caja- Normal, Apalancado

| FLUJO DE CAJA                             |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
|   | AÑO 0           | 1               | 2               | 3               | 4               | 5                |
| <b>VENTAS</b>                             |                 | <b>76.861</b>   | <b>84.627</b>   | <b>97.321</b>   | <b>116.785</b>  | <b>140.142</b>   |
| COSTO DE VENTAS                           |                 | (29.450)        | (32.515)        | (37.392)        | (44.870)        | (53.844)         |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS                    |                 | (38.617)        | (40.516)        | (40.516)        | (40.516)        | (40.516)         |
| GASTOS DE DEPRECIACIONES                  |                 | (2.923)         | (2.923)         | (2.923)         | (2.090)         | (2.090)          |
| GASTOS DE AMORTIZACIONES                  |                 | (500)           | (500)           | (500)           | (500)           | (500)            |
| GASTOS DE VENTA                           |                 | (3.720)         | (3.720)         | (3.720)         | (3.720)         | (3.720)          |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                      |                 | <b>(75.210)</b> | <b>(80.174)</b> | <b>(85.052)</b> | <b>(91.697)</b> | <b>(100.671)</b> |
| <b>UAI</b>                                |                 | <b>1.651</b>    | <b>4.453</b>    | <b>12.270</b>   | <b>25.089</b>   | <b>39.472</b>    |
| GASTOS FINANCIEROS                        |                 | 1.442           | 1.154           | 865             | 577             | 288              |
| UAIMPUESTOS                               |                 | 208             | 3.299           | 11.404          | 24.512          | 39.183           |
| PARTICIPACIÓN LABORAL                     |                 | (31)            | (495)           | (1.711)         | (3.677)         | (5.878)          |
| UTILIDAD ANTES IR                         |                 | 177             | 2.804           | 9.694           | 20.835          | 33.306           |
| IMPUESTO A LA RENTA                       |                 | (44)            | (701)           | (2.423)         | (5.209)         | (8.326)          |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                      |                 | <b>133</b>      | <b>2.103</b>    | <b>7.270</b>    | <b>15.626</b>   | <b>24.979</b>    |
| <b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>      |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| U Neta                                    |                 | 133             | 2.103           | 7.270           | 15.626          | 24.979           |
| Depreciaciones                            |                 | 2.923           | 2.923           | 2.923           | 2.090           | 2.090            |
| Amortizaciones                            |                 | 500             | 500             | 500             | 500             | 500              |
| Pago Deuda 36,25% Impuestos               |                 | 523             | 418             | 314             | 209             | 105              |
| <b>TOTAL FCO</b>                          |                 | <b>3.033</b>    | <b>5.108</b>    | <b>10.380</b>   | <b>18.007</b>   | <b>27.465</b>    |
| <b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b> |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| Activos Fijos                             | (18.400)        | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| Activos Intangibles                       | (2.500)         | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| Recuperación AF                           | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 8.437            |
| Variación de CT                           | 0               | 0               | (434)           | (719)           | (1.103)         | (1.323)          |
| Inversión CT                              | (12.335)        | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| Recuperación CTN                          | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 12.335           |
| <b>TOTAL FCI</b>                          | <b>(33.235)</b> | <b>0</b>        | <b>(434)</b>    | <b>(719)</b>    | <b>(1.103)</b>  | <b>19.448</b>    |
| <b>FC LIBRE</b>                           | <b>(33.235)</b> | <b>3.033</b>    | <b>4.674</b>    | <b>9.661</b>    | <b>16.904</b>   | <b>46.913</b>    |
| <b>FC LIBRE Acumulado</b>                 | <b>(33.235)</b> | <b>(30.201)</b> | <b>(25.528)</b> | <b>(15.867)</b> | <b>1.037</b>    | <b>47.950</b>    |
| VAN                                       | 16,678          |                 |                 |                 |                 |                  |
| Max Exposición                            | (33,235)        |                 |                 |                 |                 |                  |
| TIR                                       | 24,45%          |                 |                 |                 |                 |                  |
| CPPC                                      | 12,42%          |                 |                 |                 |                 |                  |
| Período de Recuperación                   | 4,94            |                 |                 |                 |                 |                  |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>    |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| Ingreso                                   | 13.294          | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| Egresos                                   | 0               | (2.659)         | (2.659)         | (2.659)         | (2.659)         | (2.659)          |
| Interés                                   | 0               | (1.442)         | (1.154)         | (865)           | (577)           | (288)            |
| Escudo Fiscal                             | 0               | 523             | 418             | 314             | 209             | 105              |
| <b>TOTAL FCD</b>                          | <b>13.294</b>   | <b>(3.578)</b>  | <b>(3.394)</b>  | <b>(3.210)</b>  | <b>(3.027)</b>  | <b>(2.843)</b>   |
| VAN Deuda                                 | 774             |                 |                 |                 |                 |                  |
| Kd  | 9,53%           |                 |                 |                 |                 |                  |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>  |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| Aportaciones Futuras                      |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| Dividendos Pagados                        |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| <b>FC SOCIOS</b>                          | <b>(19.941)</b> | <b>(545)</b>    | <b>1.279</b>    | <b>6.450</b>    | <b>13.878</b>   | <b>44.070</b>    |
|   | (19.941)        | (20.486)        | (19.206)        | (12.756)        | 1.122           | 45.192           |
| Costo Opor. Apalanca                      | 13,215          | 18,365          |                 |                 |                 |                  |
| Maxima Exposición                         | (20,486)        |                 |                 |                 |                 |                  |
| TIR                                       | 30,09%          |                 |                 |                 |                 |                  |
| VAC                                       | 16,08%          |                 |                 |                 |                 |                  |
| Período de Recuperación                   | 4,92            |                 |                 |                 |                 |                  |

## Flujo de caja- Optimista, Apalancado

| FLUJO DE CAJA                             |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
|   | AÑO 0           | 1               | 2               | 3               | 4               | 5                |
| <b>VENTAS</b>                             |                 | <b>76.861</b>   | <b>86.927</b>   | <b>103.878</b>  | <b>130.886</b>  | <b>164.916</b>   |
| COSTO DE VENTAS                           |                 | (29.450)        | (33.398)        | (39.911)        | (50.288)        | (63.362)         |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS                    |                 | (38.617)        | (40.516)        | (40.516)        | (40.516)        | (40.516)         |
| GASTOS DE DEPRECIACIONES                  |                 | (2.923)         | (2.923)         | (2.923)         | (2.090)         | (2.090)          |
| GASTOS DE AMORTIZACIONES                  |                 | (500)           | (500)           | (500)           | (500)           | (500)            |
| GASTOS DE VENTA                           |                 | (3.720)         | (3.720)         | (3.720)         | (3.720)         | (3.720)          |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                      |                 | <b>(75.210)</b> | <b>(81.058)</b> | <b>(87.571)</b> | <b>(97.114)</b> | <b>(110.189)</b> |
| <b>UAI</b>                                |                 | <b>1.651</b>    | <b>5.869</b>    | <b>16.307</b>   | <b>33.772</b>   | <b>54.727</b>    |
| GASTOS FINANCIEROS                        |                 | 1.442           | 1.154           | 865             | 577             | 288              |
| UAIMPUESTOS                               |                 | 208             | 4.715           | 15.442          | 33.195          | 54.439           |
| PARTICIPACIÓN LABORAL                     |                 | (31)            | (707)           | (2.316)         | (4.979)         | (8.166)          |
| UTILIDAD ANTES IR                         |                 | 177             | 4.008           | 13.125          | 28.216          | 46.273           |
| IMPUESTO A LA RENTA                       |                 | (44)            | (1.002)         | (3.281)         | (7.054)         | (11.568)         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                      |                 | <b>133</b>      | <b>3.006</b>    | <b>9.844</b>    | <b>21.162</b>   | <b>34.705</b>    |
| <b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>      |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| U Neta                                    |                 | 133             | 3.006           | 9.844           | 21.162          | 34.705           |
| Depreciaciones                            |                 | 2.923           | 2.923           | 2.923           | 2.090           | 2.090            |
| Amortizaciones                            |                 | 500             | 500             | 500             | 500             | 500              |
| Pago Deuda 36,25% Impuestos               |                 | 523             | 418             | 314             | 209             | 105              |
| <b>TOTAL FCO</b>                          |                 | <b>3.033</b>    | <b>6.011</b>    | <b>12.954</b>   | <b>23.543</b>   | <b>37.190</b>    |
| <b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b> |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| Activos Fijos                             | (18.400)        | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| Activos Intangibles                       | (2.500)         | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| Recuperación AF                           | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 8.437            |
| Variación de CT                           | 0               | 0               | (565)           | (960)           | (1.530)         | (1.928)          |
| Inversión CT                              | (12.335)        | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| Recuperación CTN                          | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 12.335           |
| <b>TOTAL FCI</b>                          | <b>(33.235)</b> | <b>0</b>        | <b>(565)</b>    | <b>(960)</b>    | <b>(1.530)</b>  | <b>18.843</b>    |
| <b>FC LIBRE</b>                           | <b>(33.235)</b> | <b>3.033</b>    | <b>5.446</b>    | <b>11.993</b>   | <b>22.013</b>   | <b>56.034</b>    |
| <b>FC LIBRE Acumulado</b>                 | <b>(33.235)</b> | <b>(30.201)</b> | <b>(24.755)</b> | <b>(12.762)</b> | <b>9.251</b>    | <b>65.285</b>    |
| VAN                                       | 27.211          |                 |                 |                 |                 |                  |
| Max Exposición                            | (33.235)        |                 |                 |                 |                 |                  |
| TIR                                       | 30,58%          |                 |                 |                 |                 |                  |
| CPPC                                      | 12,42%          |                 |                 |                 |                 |                  |
| Período de Recuperación                   | 4,58            |                 |                 |                 |                 |                  |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>    |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| Ingreso                                   | 13.294          | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| Egresos                                   | 0               | (2.659)         | (2.659)         | (2.659)         | (2.659)         | (2.659)          |
| Interés                                   | 0               | (1.442)         | (1.154)         | (865)           | (577)           | (288)            |
| Escudo Fiscal                             | 0               | 523             | 418             | 314             | 209             | 105              |
| <b>TOTAL FCD</b>                          | <b>13.294</b>   | <b>(3.578)</b>  | <b>(3.394)</b>  | <b>(3.210)</b>  | <b>(3.027)</b>  | <b>(2.843)</b>   |
| VAN Deuda                                 | 774             |                 |                 |                 |                 |                  |
| Kd  | 9,53%           |                 |                 |                 |                 |                  |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>  |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| Aportaciones Futuras                      |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| Dividendos Pagados                        |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| <b>FC SOCIOS</b>                          | <b>(19.941)</b> | <b>(545)</b>    | <b>2.052</b>    | <b>8.783</b>    | <b>18.986</b>   | <b>53.191</b>    |
|   | (19.941)        | (20.486)        | (18.434)        | (9.651)         | 9.335           | 62.526           |
| Costo Opor. Apalanca                      | 22.420          | 28.897          |                 |                 |                 |                  |
| Maxima Exposición                         | (20.486)        |                 |                 |                 |                 |                  |
| TIR                                       | 37,91%          |                 |                 |                 |                 |                  |
| VAC                                       | 16,08%          |                 |                 |                 |                 |                  |
| Período de Recuperación                   | 4,51            |                 |                 |                 |                 |                  |

## Flujo de Caja- Pesimista, Apalancado

| FLUJO DE CAJA                             |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|   | AÑO 0           | 1               | 2               | 3               | 4               | 5               |
| <b>VENTAS</b>                             |                 | <b>76.861</b>   | <b>82.327</b>   | <b>90.972</b>   | <b>103.708</b>  | <b>118.227</b>  |
| COSTO DE VENTAS                           |                 | (29.450)        | (31.631)        | (34.952)        | (39.846)        | (45.424)        |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS                    |                 | (38.617)        | (40.516)        | (40.516)        | (40.516)        | (40.516)        |
| GASTOS DE DEPRECIACIONES                  |                 | (2.923)         | (2.923)         | (2.923)         | (2.090)         | (2.090)         |
| GASTOS DE AMORTIZACIONES                  |                 | (500)           | (500)           | (500)           | (500)           | (500)           |
| GASTOS DE VENTA                           |                 | (3.720)         | (3.720)         | (3.720)         | (3.720)         | (3.720)         |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                      |                 | <b>(75.210)</b> | <b>(79.291)</b> | <b>(82.612)</b> | <b>(86.672)</b> | <b>(92.251)</b> |
| <b>UAI</b>                                |                 | <b>1.651</b>    | <b>3.036</b>    | <b>8.359</b>    | <b>17.035</b>   | <b>25.976</b>   |
| GASTOS FINANCIEROS                        |                 | 1.442           | 1.154           | 865             | 577             | 288             |
| UAIMPUESTOS                               |                 | 208             | 1.882           | 7.494           | 16.459          | 25.688          |
| PARTICIPACIÓN LABORAL                     |                 | (31)            | (282)           | (1.124)         | (2.469)         | (3.853)         |
| UTILIDAD ANTES IR                         |                 | 177             | 1.600           | 6.370           | 13.990          | 21.835          |
| IMPUESTO A LA RENTA                       |                 | (44)            | (400)           | (1.592)         | (3.497)         | (5.459)         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                      |                 | <b>133</b>      | <b>1.200</b>    | <b>4.777</b>    | <b>10.492</b>   | <b>16.376</b>   |
| <b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>      |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| U Neta                                    |                 | 133             | 1.200           | 4.777           | 10.492          | 16.376          |
| Depreciaciones                            |                 | 2.923           | 2.923           | 2.923           | 2.090           | 2.090           |
| Amortizaciones                            |                 | 500             | 500             | 500             | 500             | 500             |
| Pago Deuda 36,25% Impuestos               |                 | 523             | 418             | 314             | 209             | 105             |
| <b>TOTAL FCO</b>                          |                 | <b>3.033</b>    | <b>4.205</b>    | <b>7.887</b>    | <b>12.873</b>   | <b>18.861</b>   |
| <b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b> |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| Activos Fijos                             | (18.400)        | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Activos Intangibles                       | (2.500)         | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Recuperación AF                           | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 8.437           |
| Variación de CT                           | 0               | 0               | (304)           | (490)           | (722)           | (823)           |
| Inversión CT                              | (12.335)        | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Recuperación CTN                          | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 12.335          |
| <b>TOTAL FCI</b>                          | <b>(33.235)</b> | <b>0</b>        | <b>(304)</b>    | <b>(490)</b>    | <b>(722)</b>    | <b>19.949</b>   |
| <b>FC LIBRE</b>                           | <b>(33.235)</b> | <b>3.033</b>    | <b>3.901</b>    | <b>7.397</b>    | <b>12.152</b>   | <b>38.810</b>   |
| <b>FC LIBRE Acumulado</b>                 | <b>(33.235)</b> | <b>(30.201)</b> | <b>(26.300)</b> | <b>(18.903)</b> | <b>(6.751)</b>  | <b>32.059</b>   |
| VAN                                       | 6,985           |                 |                 |                 |                 |                 |
| Max Exposición                            | (33,235)        |                 |                 |                 |                 |                 |
| TIR                                       | 17,89%          |                 |                 |                 |                 |                 |
| CPPC                                      | 12,42%          |                 |                 |                 |                 |                 |
| Período de Recuperación                   | 5,17            |                 |                 |                 |                 |                 |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>    |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| Ingreso                                   | 13.294          | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Egresos                                   | 0               | (2.659)         | (2.659)         | (2.659)         | (2.659)         | (2.659)         |
| Interés                                   | 0               | (1.442)         | (1.154)         | (865)           | (577)           | (288)           |
| Escudo Fiscal                             | 0               | 523             | 418             | 314             | 209             | 105             |
| <b>TOTAL FCD</b>                          | <b>13.294</b>   | <b>(3.578)</b>  | <b>(3.394)</b>  | <b>(3.210)</b>  | <b>(3.027)</b>  | <b>(2.843)</b>  |
| VAN Deuda                                 | 774             |                 |                 |                 |                 |                 |
| Kd  | 9,53%           |                 |                 |                 |                 |                 |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>  |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| Aportaciones Futuras                      |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| Dividendos Pagados                        |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| <b>FC SOCIOS</b>                          | <b>(19.941)</b> | <b>(545)</b>    | <b>507</b>      | <b>4.187</b>    | <b>9.125</b>    | <b>35.967</b>   |
|   | (19.941)        | (20.486)        | (19.979)        | (15.792)        | (6.667)         | 29.300          |
| Costo Opor. Apalanca                      | 4,733           | 8,671           |                 |                 |                 |                 |
| Maxima Exposición                         | (20,486)        |                 |                 |                 |                 |                 |
| TIR                                       | 21,58%          |                 |                 |                 |                 |                 |
| VAC                                       | 16,08%          |                 |                 |                 |                 |                 |
| Período de Recuperación                   | 5,19            |                 |                 |                 |                 |                 |

## Flujo de caja- Normal, Desapalancado

| FLUJO DE CAJA                             |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
|   | AÑO 0           | 1               | 2               | 3               | 4               | 5                |
| <b>VENTAS</b>                             |                 | <b>76.861</b>   | <b>84.627</b>   | <b>97.321</b>   | <b>116.785</b>  | <b>140.142</b>   |
| COSTO DE VENTAS                           |                 | (29.450)        | (32.515)        | (37.392)        | (44.870)        | (53.844)         |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS                    |                 | (38.617)        | (40.516)        | (40.516)        | (40.516)        | (40.516)         |
| GASTOS DE DEPRECIACIONES                  |                 | (2.923)         | (2.923)         | (2.923)         | (2.090)         | (2.090)          |
| GASTOS DE AMORTIZACIONES                  |                 | (500)           | (500)           | (500)           | (500)           | (500)            |
| GASTOS DE VENTA                           |                 | (3.720)         | (3.720)         | (3.720)         | (3.720)         | (3.720)          |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                      |                 | <b>(75.210)</b> | <b>(80.174)</b> | <b>(85.052)</b> | <b>(91.697)</b> | <b>(100.671)</b> |
| <b>UAI</b>                                |                 | <b>1.651</b>    | <b>4.453</b>    | <b>12.270</b>   | <b>25.089</b>   | <b>39.472</b>    |
| GASTOS FINANCIEROS                        |                 | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| UAIMPUENTOS                               |                 | 1.651           | 4.453           | 12.270          | 25.089          | 39.472           |
| PARTICIPACIÓN LABORAL                     |                 | (248)           | (668)           | (1.840)         | (3.763)         | (5.921)          |
| UTILIDAD ANTES IR                         |                 | 1.403           | 3.785           | 10.429          | 21.325          | 33.551           |
| IMPUESTO A LA RENTA                       |                 | (351)           | (946)           | (2.607)         | (5.331)         | (8.388)          |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                      |                 | <b>1.052</b>    | <b>2.839</b>    | <b>7.822</b>    | <b>15.994</b>   | <b>25.163</b>    |
| <b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>      |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| U Neta                                    |                 | 1.052           | 2.839           | 7.822           | 15.994          | 25.163           |
| Depreciaciones                            |                 | 2.923           | 2.923           | 2.923           | 2.090           | 2.090            |
| Amortizaciones                            |                 | 500             | 500             | 500             | 500             | 500              |
| Pago Deuda 36,25% Impuestos               |                 | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| <b>TOTAL FCO</b>                          |                 | <b>4.476</b>    | <b>6.262</b>    | <b>11.245</b>   | <b>18.584</b>   | <b>27.753</b>    |
| <b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b> |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| Activos Fijos                             | (18.400)        | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| Activos Intangibles                       | (2.500)         | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| Recuperación AF                           | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 8.437            |
| Variación de CT                           | 0               | 0               | (434)           | (719)           | (1.103)         | (1.323)          |
| Inversión CT                              | (12.335)        | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| Recuperación CTN                          | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 12.335           |
| <b>TOTAL FCI</b>                          | <b>(33.235)</b> | <b>0</b>        | <b>(434)</b>    | <b>(719)</b>    | <b>(1.103)</b>  | <b>19.448</b>    |
| <b>FC LIBRE</b>                           | <b>(33.235)</b> | <b>4.476</b>    | <b>5.828</b>    | <b>10.526</b>   | <b>17.481</b>   | <b>47.201</b>    |
| <b>FC LIBRE Acumulado</b>                 | <b>(33.235)</b> | <b>(28.759)</b> | <b>(22.931)</b> | <b>(12.405)</b> | <b>5.076</b>    | <b>52.278</b>    |
| VAN                                       | 16.883          |                 |                 |                 |                 |                  |
| Max Exposición                            | (33.235)        |                 |                 |                 |                 |                  |
| TIR                                       | 27,05%          |                 |                 |                 |                 |                  |
| CPPC                                      | 14,15%          |                 |                 |                 |                 |                  |
| Período de Recuperación                   | 4,71            |                 |                 |                 |                 |                  |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>    |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| Ingreso                                   | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| Egresos                                   | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| Interés                                   | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| Escudo Fiscal                             | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| <b>TOTAL FCD</b>                          | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>0</b>         |
| VAN Deuda                                 | 0               |                 |                 |                 |                 |                  |
| Kd  | 9,53%           |                 |                 |                 |                 |                  |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>  |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| Aportaciones Futuras                      |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| Dividendos Pagados                        |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| <b>FC SOCIOS</b>                          |                 | <b>(33.235)</b> | <b>4.476</b>    | <b>5.828</b>    | <b>10.526</b>   | <b>17.481</b>    |
|   |                 | <b>(33.235)</b> | <b>(28.759)</b> | <b>(22.931)</b> | <b>(12.405)</b> | <b>5.076</b>     |
| Costo Opor. Apalanca                      | 16.883          | 16.883          |                 |                 |                 |                  |
| Maxima Exposición                         | (33.235)        |                 |                 |                 |                 |                  |
| TIR                                       | 27,05%          |                 |                 |                 |                 |                  |
| VAC                                       | 14,15%          |                 |                 |                 |                 |                  |
| Período de Recuperación                   | 4,71            |                 |                 |                 |                 |                  |

## Flujo de caja- Optimista, Desapalancado

| FLUJO DE CAJA                             |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
|   | AÑO 0           | 1               | 2               | 3               | 4               | 5                |
| <b>VENTAS</b>                             |                 | <b>76.861</b>   | <b>86.927</b>   | <b>103.878</b>  | <b>130.886</b>  | <b>164.916</b>   |
| COSTO DE VENTAS                           |                 | (29.450)        | (33.398)        | (39.911)        | (50.288)        | (63.362)         |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS                    |                 | (38.617)        | (40.516)        | (40.516)        | (40.516)        | (40.516)         |
| GASTOS DE DEPRECIACIONES                  |                 | (2.923)         | (2.923)         | (2.923)         | (2.090)         | (2.090)          |
| GASTOS DE AMORTIZACIONES                  |                 | (500)           | (500)           | (500)           | (500)           | (500)            |
| GASTOS DE VENTA                           |                 | (3.720)         | (3.720)         | (3.720)         | (3.720)         | (3.720)          |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                      |                 | <b>(75.210)</b> | <b>(81.058)</b> | <b>(87.571)</b> | <b>(97.114)</b> | <b>(110.189)</b> |
| <b>UAI</b>                                |                 | <b>1.651</b>    | <b>5.869</b>    | <b>16.307</b>   | <b>33.772</b>   | <b>54.727</b>    |
| GASTOS FINANCIEROS                        |                 | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| UAI IMPUESTOS                             |                 | 1.651           | 5.869           | 16.307          | 33.772          | 54.727           |
| PARTICIPACIÓN LABORAL                     |                 | (248)           | (880)           | (2.446)         | (5.066)         | (8.209)          |
| UTILIDAD ANTES IR                         |                 | 1.403           | 4.989           | 13.861          | 28.706          | 46.518           |
| IMPUESTO A LA RENTA                       |                 | (351)           | (1.247)         | (3.465)         | (7.177)         | (11.630)         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                      |                 | <b>1.052</b>    | <b>3.742</b>    | <b>10.396</b>   | <b>21.530</b>   | <b>34.889</b>    |
| <b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>      |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| U Neta                                    |                 | 1.052           | 3.742           | 10.396          | 21.530          | 34.889           |
| Depreciaciones                            |                 | 2.923           | 2.923           | 2.923           | 2.090           | 2.090            |
| Amortizaciones                            |                 | 500             | 500             | 500             | 500             | 500              |
| Pago Deuda 36,25% Impuestos               |                 | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| <b>TOTAL FCO</b>                          |                 | <b>4.476</b>    | <b>7.165</b>    | <b>13.819</b>   | <b>24.120</b>   | <b>37.479</b>    |
| <b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b> |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| Activos Fijos                             | (18.400)        | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| Activos Intangibles                       | (2.500)         | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| Recuperación AF                           | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 8.437            |
| Variación de CT                           | 0               | 0               | (565)           | (960)           | (1.530)         | (1.928)          |
| Inversión CT                              | (12.335)        | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| Recuperación CTN                          | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 12.335           |
| <b>TOTAL FCI</b>                          | <b>(33.235)</b> | <b>0</b>        | <b>(565)</b>    | <b>(960)</b>    | <b>(1.530)</b>  | <b>18.843</b>    |
| <b>FC LIBRE</b>                           | <b>(33.235)</b> | <b>4.476</b>    | <b>6.600</b>    | <b>12.859</b>   | <b>22.590</b>   | <b>56.322</b>    |
| <b>FC LIBRE Acumulado</b>                 | <b>(33.235)</b> | <b>(28.759)</b> | <b>(22.159)</b> | <b>(9.300)</b>  | <b>13.290</b>   | <b>69.612</b>    |
| VAN                                       | 26.759          |                 |                 |                 |                 |                  |
| Max Exposición                            | (33.235)        |                 |                 |                 |                 |                  |
| TIR                                       | 33,09%          |                 |                 |                 |                 |                  |
| CPPC                                      | 14,15%          |                 |                 |                 |                 |                  |
| Período de Recuperación                   | 4,41            |                 |                 |                 |                 |                  |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>    |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| Ingreso                                   |                 | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| Egresos                                   |                 | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| Interés                                   |                 | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| Escudo Fiscal                             |                 | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| <b>TOTAL FCD</b>                          |                 | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>0</b>         |
| VAN Deuda                                 | 0               |                 |                 |                 |                 |                  |
| Kd  | 9,53%           |                 |                 |                 |                 |                  |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>  |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| Aportaciones Futuras                      |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| Dividendos Pagados                        |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| <b>FC SOCIOS</b>                          | <b>(33.235)</b> | <b>4.476</b>    | <b>6.600</b>    | <b>12.859</b>   | <b>22.590</b>   | <b>56.322</b>    |
|   | (33.235)        | (28.759)        | (22.159)        | (9.300)         | 13.290          | 69.612           |
| Costo Opor. Apalanca                      | 26.759          | 26.759          |                 |                 |                 |                  |
| Maxima Exposición                         | (33.235)        |                 |                 |                 |                 |                  |
| TIR                                       | 33,09%          |                 |                 |                 |                 |                  |
| VAC                                       | 14,15%          |                 |                 |                 |                 |                  |
| Período de Recuperación                   | 4,41            |                 |                 |                 |                 |                  |

## Flujo de caja- Pesimista, Desapalancado

| FLUJO DE CAJA                             |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|   | AÑO 0           | 1               | 2               | 3               | 4               | 5               |
| <b>VENTAS</b>                             |                 | <b>76.861</b>   | <b>82.327</b>   | <b>90.972</b>   | <b>103.708</b>  | <b>118.227</b>  |
| COSTO DE VENTAS                           |                 | (29.450)        | (31.631)        | (34.952)        | (39.846)        | (45.424)        |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS                    |                 | (38.617)        | (40.516)        | (40.516)        | (40.516)        | (40.516)        |
| GASTOS DE DEPRECIACIONES                  |                 | (2.923)         | (2.923)         | (2.923)         | (2.090)         | (2.090)         |
| GASTOS DE AMORTIZACIONES                  |                 | (500)           | (500)           | (500)           | (500)           | (500)           |
| GASTOS DE VENTA                           |                 | (3.720)         | (3.720)         | (3.720)         | (3.720)         | (3.720)         |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                      |                 | <b>(75.210)</b> | <b>(79.291)</b> | <b>(82.612)</b> | <b>(86.672)</b> | <b>(92.251)</b> |
| <b>UAI</b>                                |                 | <b>1.651</b>    | <b>3.036</b>    | <b>8.359</b>    | <b>17.035</b>   | <b>25.976</b>   |
| GASTOS FINANCIEROS                        |                 | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| UAIMPUESTOS                               |                 | 1.651           | 3.036           | 8.359           | 17.035          | 25.976          |
| PARTICIPACIÓN LABORAL                     |                 | (248)           | (455)           | (1.254)         | (2.555)         | (3.896)         |
| UTILIDAD ANTES IR                         |                 | 1.403           | 2.581           | 7.106           | 14.480          | 22.080          |
| IMPUESTO A LA RENTA                       |                 | (351)           | (645)           | (1.776)         | (3.620)         | (5.520)         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                      |                 | <b>1.052</b>    | <b>1.936</b>    | <b>5.329</b>    | <b>10.860</b>   | <b>16.560</b>   |
| <b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>      |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| U Neta                                    |                 | 1.052           | 1.936           | 5.329           | 10.860          | 16.560          |
| Depreciaciones                            |                 | 2.923           | 2.923           | 2.923           | 2.090           | 2.090           |
| Amortizaciones                            |                 | 500             | 500             | 500             | 500             | 500             |
| Pago Deuda 36,25% Impuestos               |                 | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| <b>TOTAL FCO</b>                          |                 | <b>4.476</b>    | <b>5.359</b>    | <b>8.752</b>    | <b>13.450</b>   | <b>19.150</b>   |
| <b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b> |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| Activos Fijos                             | (18.400)        | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Activos Intangibles                       | (2.500)         | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Recuperación AF                           | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 8.437           |
| Variación de CT                           | 0               | 0               | (304)           | (490)           | (722)           | (823)           |
| Inversión CT                              | (12.335)        | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Recuperación CTN                          | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 12.335          |
| <b>TOTAL FCI</b>                          | <b>(33.235)</b> | <b>0</b>        | <b>(304)</b>    | <b>(490)</b>    | <b>(722)</b>    | <b>19.949</b>   |
| <b>FC LIBRE</b>                           | <b>(33.235)</b> | <b>4.476</b>    | <b>5.055</b>    | <b>8.263</b>    | <b>12.729</b>   | <b>39.099</b>   |
| <b>FC LIBRE Acumulado</b>                 | <b>(33.235)</b> | <b>(28.759)</b> | <b>(23.704)</b> | <b>(15.441)</b> | <b>(2.713)</b>  | <b>36.386</b>   |
| VAN                                       | 7.789           |                 |                 |                 |                 |                 |
| Max Exposición                            | (33.235)        |                 |                 |                 |                 |                 |
| TIR                                       | 20,61%          |                 |                 |                 |                 |                 |
| CPPC                                      | 14,15%          |                 |                 |                 |                 |                 |
| Período de Recuperación                   | 5,07            |                 |                 |                 |                 |                 |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>    |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| Ingreso                                   | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Egresos                                   | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Interés                                   | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Escudo Fiscal                             | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| <b>TOTAL FCD</b>                          | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>0</b>        |
| VAN Deuda                                 | 0               |                 |                 |                 |                 |                 |
| Kd  | 9,53%           |                 |                 |                 |                 |                 |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>  |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| Aportaciones Futuras                      |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| Dividendos Pagados                        |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| <b>FC SOCIOS</b>                          | <b>(33.235)</b> | <b>4.476</b>    | <b>5.055</b>    | <b>8.263</b>    | <b>12.729</b>   | <b>39.099</b>   |
|   | <b>(33.235)</b> | <b>(28.759)</b> | <b>(23.704)</b> | <b>(15.441)</b> | <b>(2.713)</b>  | <b>36.386</b>   |
| Costo Opor. Apalanca                      | 7.789           | 7.789           |                 |                 |                 |                 |
| Maxima Exposición                         | (33.235)        |                 |                 |                 |                 |                 |
| TIR                                       | 20,61%          |                 |                 |                 |                 |                 |
| VAC                                       | 14,15%          |                 |                 |                 |                 |                 |
| Período de Recuperación                   | 5,07            |                 |                 |                 |                 |                 |

## ANEXO FINANCIERO 1.8

## Flujo de Caja Van Ajustado Precio

| FLUJO DE CAJA                             |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
|   | AÑO 0           | 1               | 2               | 3               | 4               | 5                |
| <b>VENTAS</b>                             |                 | <b>70.746</b>   | <b>77.919</b>   | <b>89.606</b>   | <b>107.528</b>  | <b>129.033</b>   |
| COSTO DE VENTAS                           |                 | (29.450)        | (32.515)        | (37.392)        | (44.870)        | (53.844)         |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS                    |                 | (38.617)        | (40.516)        | (40.516)        | (40.516)        | (40.516)         |
| GASTOS DE DEPRECIACIONES                  |                 | (2.923)         | (2.923)         | (2.923)         | (2.090)         | (2.090)          |
| GASTOS DE AMORTIZACIONES                  |                 | (500)           | (500)           | (500)           | (500)           | (500)            |
| GASTOS DE VENTA                           |                 | (3.720)         | (3.720)         | (3.720)         | (3.720)         | (3.720)          |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                      |                 | <b>(75.210)</b> | <b>(80.174)</b> | <b>(85.052)</b> | <b>(91.697)</b> | <b>(100.671)</b> |
| <b>UAH</b>                                |                 | <b>(4.464)</b>  | <b>(2.256)</b>  | <b>4.555</b>    | <b>15.831</b>   | <b>28.362</b>    |
| GASTOS FINANCIEROS                        |                 | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| UAIMPUESTOS                               |                 | (4.464)         | (2.256)         | 4.555           | 15.831          | 28.362           |
| PARTICIPACIÓN LABORAL                     |                 | 670             | 338             | (683)           | (2.375)         | (4.254)          |
| UTILIDAD ANTES IR                         |                 | (3.794)         | (1.917)         | 3.872           | 13.456          | 24.108           |
| IMPUESTO A LA RENTA                       |                 | 949             | 479             | (968)           | (3.364)         | (6.027)          |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                      |                 | <b>(2.846)</b>  | <b>(1.438)</b>  | <b>2.904</b>    | <b>10.092</b>   | <b>18.081</b>    |
| <b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>      |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| U Neta                                    |                 | (2.846)         | (1.438)         | 2.904           | 10.092          | 18.081           |
| Depreciaciones                            |                 | 2.923           | 2.923           | 2.923           | 2.090           | 2.090            |
| Amortizaciones                            |                 | 500             | 500             | 500             | 500             | 500              |
| Pago Deuda 36,25% Impuestos               |                 | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| <b>TOTAL FCO</b>                          |                 | <b>578</b>      | <b>1.985</b>    | <b>6.327</b>    | <b>12.682</b>   | <b>20.671</b>    |
| <b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b> |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| Activos Fijos                             | (18.400)        | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| Activos Intangibles                       | (2.500)         | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| Recuperación AF                           | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 8.437            |
| Variación de CT                           | 0               | 0               | (385)           | (635)           | (974)           | (1.169)          |
| Inversión CT                              | (12.335)        | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| Recuperación CTN                          | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 12.335           |
| <b>TOTAL FCI</b>                          | <b>(33.235)</b> | <b>0</b>        | <b>(385)</b>    | <b>(635)</b>    | <b>(974)</b>    | <b>19.602</b>    |
| <b>FC LIBRE</b>                           | <b>(33.235)</b> | <b>578</b>      | <b>1.600</b>    | <b>5.692</b>    | <b>11.708</b>   | <b>40.274</b>    |
| <b>FC LIBRE Acumulado</b>                 | <b>(33.235)</b> | <b>(32.657)</b> | <b>(31.057)</b> | <b>(25.365)</b> | <b>(13.657)</b> | <b>26.617</b>    |
| VAN                                       | (0)             |                 |                 |                 |                 |                  |
| Max Exposición                            | (33.235)        |                 |                 |                 |                 |                  |
| TIR                                       | 14,15%          |                 |                 |                 |                 |                  |
| CPPC                                      | 14,15%          |                 |                 |                 |                 |                  |
| Período de Recuperación                   | 5,34            |                 |                 |                 |                 |                  |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>    |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| Ingreso                                   | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| Egresos                                   | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| Interés                                   | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| Escudo Fiscal                             | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| <b>TOTAL FCD</b>                          | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>0</b>         |
| VAN Deuda                                 | 0               |                 |                 |                 |                 |                  |
| Kd  | 9,53%           |                 |                 |                 |                 |                  |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>  |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| Aportaciones Futuras                      |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| Dividendos Pagados                        |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| <b>FC SOCIOS</b>                          | <b>(33.235)</b> | <b>578</b>      | <b>1.600</b>    | <b>5.692</b>    | <b>11.708</b>   | <b>40.274</b>    |
|   | <b>(33.235)</b> | <b>(32.657)</b> | <b>(31.057)</b> | <b>(25.365)</b> | <b>(13.657)</b> | <b>26.617</b>    |
| Costo Opor. Apalanca                      | (0)             | (0)             |                 |                 |                 |                  |
| Maxima Exposición                         | (33.235)        |                 |                 |                 |                 |                  |
| TIR                                       | 14,15%          |                 |                 |                 |                 |                  |
| VAC                                       | 14,15%          |                 |                 |                 |                 |                  |
| Período de Recuperación                   | 5,34            |                 |                 |                 |                 |                  |



## Flujo de Caja Van Ajustado Gasto

| FLUJO DE CAJA                             |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
|   | AÑO 0           | 1               | 2               | 3               | 4               | 5                |
| <b>VENTAS</b>                             |                 | <b>76.861</b>   | <b>84.627</b>   | <b>97.321</b>   | <b>116.785</b>  | <b>140.142</b>   |
| COSTO DE VENTAS                           |                 | (29.450)        | (32.515)        | (37.392)        | (44.870)        | (53.844)         |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS                    |                 | (45.451)        | (47.687)        | (47.687)        | (47.687)        | (47.687)         |
| GASTOS DE DEPRECIACIONES                  |                 | (2.923)         | (2.923)         | (2.923)         | (2.090)         | (2.090)          |
| GASTOS DE AMORTIZACIONES                  |                 | (500)           | (500)           | (500)           | (500)           | (500)            |
| GASTOS DE VENTA                           |                 | (4.378)         | (4.378)         | (4.378)         | (4.378)         | (4.378)          |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                      |                 | <b>(82.703)</b> | <b>(88.003)</b> | <b>(92.880)</b> | <b>(99.525)</b> | <b>(108.499)</b> |
| <b>UAI</b>                                |                 | <b>(5.842)</b>  | <b>(3.376)</b>  | <b>4.441</b>    | <b>17.260</b>   | <b>31.643</b>    |
| GASTOS FINANCIEROS                        |                 | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| UAI IMPUESTOS                             |                 | (5.842)         | (3.376)         | 4.441           | 17.260          | 31.643           |
| PARTICIPACIÓN LABORAL                     |                 | 876             | 506             | (666)           | (2.589)         | (4.747)          |
| UTILIDAD ANTES IR                         |                 | (4.965)         | (2.869)         | 3.775           | 14.671          | 26.897           |
| IMPUESTO A LA RENTA                       |                 | 1.241           | 717             | (944)           | (3.668)         | (6.724)          |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                      |                 | <b>(3.724)</b>  | <b>(2.152)</b>  | <b>2.831</b>    | <b>11.003</b>   | <b>20.173</b>    |
| <b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>      |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| U Neta                                    |                 | (3.724)         | (2.152)         | 2.831           | 11.003          | 20.173           |
| Depreciaciones                            |                 | 2.923           | 2.923           | 2.923           | 2.090           | 2.090            |
| Amortizaciones                            |                 | 500             | 500             | 500             | 500             | 500              |
| Pago Deuda 36,25% Impuestos               |                 | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| <b>TOTAL FCO</b>                          |                 | <b>(301)</b>    | <b>1.271</b>    | <b>6.255</b>    | <b>13.593</b>   | <b>22.763</b>    |
| <b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b> |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| Activos Fijos                             | (18.400)        | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| Activos Intangibles                       | (2.500)         | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| Recuperación AF                           | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 8.437            |
| Variación de CT                           | 0               | 0               | (434)           | (719)           | (1.103)         | (1.323)          |
| Inversión CT                              | (12.335)        | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| Recuperación CTN                          | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 12.335           |
| <b>TOTAL FCI</b>                          | <b>(33.235)</b> | <b>0</b>        | <b>(434)</b>    | <b>(719)</b>    | <b>(1.103)</b>  | <b>19.448</b>    |
| <b>FC LIBRE</b>                           |                 | <b>(33.235)</b> | <b>(301)</b>    | <b>837</b>      | <b>5.535</b>    | <b>12.491</b>    |
| <b>FC LIBRE Acumulado</b>                 |                 | <b>(33.235)</b> | <b>(33.535)</b> | <b>(32.698)</b> | <b>(27.163)</b> | <b>(14.672)</b>  |
| VAN                                       | 0               |                 |                 |                 |                 |                  |
| Max Exposición                            | (33.535)        |                 |                 |                 |                 |                  |
| TIR                                       | 14,15%          |                 |                 |                 |                 |                  |
| CPPC                                      | 14,15%          |                 |                 |                 |                 |                  |
| Período de Recuperación                   | 5,35            |                 |                 |                 |                 |                  |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>    |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| Ingreso                                   | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| Egresos                                   | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| Interés                                   | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| Escudo Fiscal                             | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                |
| <b>TOTAL FCD</b>                          | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>0</b>         |
| VAN Deuda                                 | 0               |                 |                 |                 |                 |                  |
| Kd  | 9,53%           |                 |                 |                 |                 |                  |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>  |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| Aportaciones Futuras                      |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| Dividendos Pagados                        |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| <b>FC SOCIOS</b>                          |                 | <b>(33.235)</b> | <b>(301)</b>    | <b>837</b>      | <b>5.535</b>    | <b>12.491</b>    |
|   |                 | <b>(33.235)</b> | <b>(33.535)</b> | <b>(32.698)</b> | <b>(27.163)</b> | <b>(14.672)</b>  |
| Costo Opor. Apalanca                      | 0               | 0               |                 |                 |                 |                  |
| Maxima Exposición                         | (33.535)        |                 |                 |                 |                 |                  |
| TIR                                       | 14,15%          |                 |                 |                 |                 |                  |
| VAC                                       | 14,15%          |                 |                 |                 |                 |                  |
| Período de Recuperación                   | 5,35            |                 |                 |                 |                 |                  |

## Flujo de Caja Van Ajustado Costo

| FLUJO DE CAJA                             |                 |                 |                 |                 |                  |                  |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
|   | AÑO 0           | 1               | 2               | 3               | 4                | 5                |
| <b>VENTAS</b>                             |                 | <b>76.861</b>   | <b>84.627</b>   | <b>97.321</b>   | <b>116.785</b>   | <b>140.142</b>   |
| COSTO DE VENTAS                           |                 | (35.519)        | (39.216)        | (45.098)        | (54.118)         | (64.942)         |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS                    |                 | (38.617)        | (40.516)        | (40.516)        | (40.516)         | (40.516)         |
| GASTOS DE DEPRECIACIONES                  |                 | (2.923)         | (2.923)         | (2.923)         | (2.090)          | (2.090)          |
| GASTOS DE AMORTIZACIONES                  |                 | (500)           | (500)           | (500)           | (500)            | (500)            |
| GASTOS DE VENTA                           |                 | (3.720)         | (3.720)         | (3.720)         | (3.720)          | (3.720)          |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                      |                 | <b>(81.280)</b> | <b>(86.876)</b> | <b>(92.758)</b> | <b>(100.944)</b> | <b>(111.768)</b> |
| <b>UAII</b>                               |                 | <b>(4.419)</b>  | <b>(2.249)</b>  | <b>4.563</b>    | <b>15.841</b>    | <b>28.374</b>    |
| GASTOS FINANCIEROS                        |                 | 0               | 0               | 0               | 0                | 0                |
| UAIMPUESTOS                               |                 | (4.419)         | (2.249)         | 4.563           | 15.841           | 28.374           |
| PARTICIPACIÓN LABORAL                     |                 | 663             | 337             | (684)           | (2.376)          | (4.256)          |
| UTILIDAD ANTES IR                         |                 | (3.756)         | (1.911)         | 3.879           | 13.465           | 24.118           |
| IMPUESTO A LA RENTA                       |                 | 939             | 478             | (970)           | (3.366)          | (6.030)          |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                      |                 | <b>(2.817)</b>  | <b>(1.434)</b>  | <b>2.909</b>    | <b>10.099</b>    | <b>18.089</b>    |
| <b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>      |                 |                 |                 |                 |                  |                  |
| U Neta                                    |                 | (2.817)         | (1.434)         | 2.909           | 10.099           | 18.089           |
| Depreciaciones                            |                 | 2.923           | 2.923           | 2.923           | 2.090            | 2.090            |
| Amortizaciones                            |                 | 500             | 500             | 500             | 500              | 500              |
| Pago Deuda 36,25% Impuestos               |                 | 0               | 0               | 0               | 0                | 0                |
| <b>TOTAL FCO</b>                          |                 | <b>606</b>      | <b>1.990</b>    | <b>6.332</b>    | <b>12.689</b>    | <b>20.679</b>    |
| <b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b> |                 |                 |                 |                 |                  |                  |
| Activos Fijos                             | (18.400)        | 0               | 0               | 0               | 0                | 0                |
| Activos Intangibles                       | (2.500)         | 0               | 0               | 0               | 0                | 0                |
| Recuperación AF                           | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                | 8.437            |
| Variación de CT                           | 0               | 0               | (390)           | (649)           | (996)            | (1.195)          |
| Inversión CT                              | (12.335)        | 0               | 0               | 0               | 0                | 0                |
| Recuperación CTN                          | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                | 12.335           |
| <b>TOTAL FCI</b>                          | <b>(33.235)</b> | <b>0</b>        | <b>(390)</b>    | <b>(649)</b>    | <b>(996)</b>     | <b>19.577</b>    |
| <b>FC LIBRE</b>                           | <b>(33.235)</b> | <b>606</b>      | <b>1.599</b>    | <b>5.683</b>    | <b>11.693</b>    | <b>40.255</b>    |
| <b>FC LIBRE Acumulado</b>                 | <b>(33.235)</b> | <b>(32.628)</b> | <b>(31.029)</b> | <b>(25.346)</b> | <b>(13.653)</b>  | <b>26.602</b>    |
| VAN                                       | 0               |                 |                 |                 |                  |                  |
| Max Exposición                            | (33.235)        |                 |                 |                 |                  |                  |
| TIR                                       | 14,15%          |                 |                 |                 |                  |                  |
| CPPC                                      | 14,15%          |                 |                 |                 |                  |                  |
| Período de Recuperación                   | 5,34            |                 |                 |                 |                  |                  |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>    |                 |                 |                 |                 |                  |                  |
| Ingreso                                   | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                | 0                |
| Egresos                                   | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                | 0                |
| Interés                                   | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                | 0                |
| Escudo Fiscal                             | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                | 0                |
| <b>TOTAL FCD</b>                          | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| VAN Deuda                                 | 0               |                 |                 |                 |                  |                  |
| Kd  | 9,53%           |                 |                 |                 |                  |                  |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>  |                 |                 |                 |                 |                  |                  |
| Aportaciones Futuras                      |                 |                 |                 |                 |                  |                  |
| Dividendos Pagados                        |                 |                 |                 |                 |                  |                  |
| <b>FC SOCIOS</b>                          | <b>(33.235)</b> | <b>606</b>      | <b>1.599</b>    | <b>5.683</b>    | <b>11.693</b>    | <b>40.255</b>    |
|   | (33.235)        | (32.628)        | (31.029)        | (25.346)        | (13.653)         | 26.602           |
| Costo Opor. Apalanca                      | 0               | 0               |                 |                 |                  |                  |
| Maxima Exposición                         | (33.235)        |                 |                 |                 |                  |                  |
| TIR                                       | 14,15%          |                 |                 |                 |                  |                  |
| VAC                                       | 14,15%          |                 |                 |                 |                  |                  |
| Período de Recuperación                   | 5,34            |                 |                 |                 |                  |                  |