



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA PARA LA ELABORACIÓN DE ROPA CANINA
EN LA CIUDAD DE QUITO”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales.

Profesor Guía:
Dr. Manuel María Herrera

Autora:
María Fernanda Bolaños Rosero

Año:
2013

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante. Mi gestión fue la de orientar sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, conforme con todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación.

.....

Dr. Manuel María Herrera

C.I: 1003228986

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original y por ende, de mi autoría; que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

.....

María Fernanda Bolaños Rosero

C.C. 040142015-3

AGRADECIMIENTO

A Dios, pues me regaló lo más grande que tengo: mis padres, quienes desde muy pequeña me enseñaron el valor de la vida y a cumplir mis sueños. Sé que sin ellos no habría podido alcanzar las metas que hoy son una realidad.

A mis hermanos, por su paciencia y colaboración.

Además, a cada una de las personas que de una u otra manera aportaron para el desarrollo de esta tesis.

María Fernanda Bolaños

DEDICATORIA

A mis padres: Ing. John Bolaños y Lic. Martha Rosero, a mis hermanos Dra. Paola Bolaños y John Alejandro Bolaños, quienes han sido el pilar fundamental a lo largo de mi vida estudiantil.

María Fernanda Bolaños

RESUMEN

El presente plan de negocios tiene como objetivo crear una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de ropa canina (abrigos, impermeables, chompas, chalecos y camisetas); que genere fuentes de empleo, contribuya con el pago de impuestos y permita obtener una utilidad razonable para sus inversionistas.

La idea de negocio se enfoca en el segmento de la población de estrato medio y alto que posee más de un perro en su hogar. Personas que marcan su propio estilo y hacen que su mascota sea una extensión de su personalidad, tanto al elegir una determinada raza, como al vestirlos de manera particular, lo que garantiza la demanda de moda canina.

En la actualidad, la industria textil genera 25000 puestos de trabajo directos y más de 100 000 indirectos, lo que representa aproximadamente el 3,1% del PIB total y el 19,2% del PIB manufacturero. El negocio de ropa canina no es la excepción y se encuentra en la etapa de crecimiento, lo que facilita la incursión en este tipo de negocio.

Se utilizarán las siguientes estrategias: *diferenciación*, para generar valor agregado en cada una de las prendas; *enfoque*, enfatizando el diseño de moda para perros; *desarrollo de mercado*, para expandir la marca a Cuenca e Ibarra.

El equipo de trabajo de la empresa De Pelos Cía. Ltda. estará integrado por seis personas calificadas para realizar cada una de las funciones asignadas.

La inversión total es de USD 36.151,37. El 44,68% (USD 16.151,37) corresponde a recursos propios, y el 55,32% (USD 20.000,00) a financiarse. La evaluación financiera del plan de negocios, en el escenario esperado (con apalancamiento), demuestra viabilidad, pues el Valor Actual Neto (VAN) es positivo USD 24.984,63 y la Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 36,87%, mayor al costo de oportunidad de 12,26%. Todos los escenarios muestran un VAN positivo y una TIR superior al costo de oportunidad.

ABSTRACT

The current "Business Plan" has the objective to create a company related to the elaboration and marketing of dog clothing (coats, raincoats, sweaters, vests and shirts) to generate jobs opportunities, contributing with tax payments, and also obtaining a reasonable profit for its investors.

This business idea is focused on the range of middle to upper class people who own more than one dog at home. This group of people have built their own life style making their pet an extension of their personality, being reflected on choosing an specific breed as well as dressing the pet on a particular manner, which warrants the demand of the dog's fashion.

Today the textile industry generates 25,000 direct jobs and more than 100,000 indirect jobs representing about 3.1% of total GDP and 19.2% of the manufacturing GDP. The dog's clothing business is not the exception, and it is in the growth stage, ensuring the foray into this type of business.

The following strategies are going to be used: ***differentiation*** to generate added value to each of the garments; ***focus*** highlighting the dog's fashion design; ***marketing development*** to expand the made to the cities of Cuenca and Ibarra.

The staff of "De Pelos" limited company will be formed by six qualified people to perform each one of the assigned functions. The total investment is \$ 36,151.37; from which 44.68% (\$ 16,151.37) corresponds to equity percentage and 55.51% (\$ 20,000.00) with funding.

The financial evaluation of the business plan, the expected scenario (with leverage), demonstrating feasibility, as the Net Present Value (NPV) is positive USD 24,984.63 and the Internal Rate of Return (IRR) is 36.87%, greater than the opportunity cost of 12.26%. All scenarios show a positive NPV and an IRR greater than the opportunity cost.

ÍNDICE

CAPÍTULO I	1
1. ASPECTOS GENERALES.....	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Objetivos	2
1.2.1 General.....	2
1.2.2 Específicos	2
1.3 Hipótesis de trabajo.....	2
CAPÍTULO II	3
2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS	3
2.1 La industria.....	3
2.1.1 Tendencia.....	3
2.1.2 Estructura de la industria	5
2.1.3 Cadena de valor	5
2.1.4 Subindustria: Productos Caninos.....	7
2.2 Análisis Situacional PEST	10
2.2.1 Político.....	10
2.2.2 Económico.....	11
2.2.3 Social.....	13
2.2.4 Tecnológico	13
2.3 Canales de distribución	14
2.4 Las cinco fuerzas de Porter	15
2.5 La compañía y el concepto del negocio.....	18
2.5.1 La idea y el modelo de negocio	18
2.5.2 Estructura legal de la empresa	18
2.5.3 Misión, visión y objetivos	19
2.6 El producto	20

2.7	Estrategias de ingreso al mercado y crecimiento	21
2.7.1	Estrategias de Ingreso al mercado	21
2.7.2	Estrategia de crecimiento	21
2.8	Análisis FODA	21
2.9	Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	23
2.10	Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	24
CAPITULO III		27
3.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS	27
3.1	Determinación de la oportunidad del negocio.....	27
3.2	Definición del problema	27
3.2.1	Problema gerencial.....	27
3.2.2	Problema de investigación de mercados	27
3.3	Objetivos, hipótesis y preguntas de la investigación de mercados	28
3.4	Diseño de la investigación.....	29
3.5	Técnica descriptiva cualitativa.....	29
3.5.1	Entrevista con expertos	29
3.5.2	Metodología	29
3.5.3	Grupos focales.....	32
3.6	Mercado relevante y cliente potencial.....	33
3.7	Segmentación de mercado.....	34
3.7.1	Segmentación geográfica	34
3.7.2	Segmentación demográfica	35
3.7.3	Técnica de investigación cuantitativa	35
3.7.4	Encuesta.....	35
3.8	Tamaño del mercado	46
3.8.1	Demanda	46
3.9	La competencia y sus ventajas.....	46

3.9.1	Competencia.....	46
3.9.2	Oferta histórica	47
3.10	Participación de mercados y ventas de la industria	47
3.11	Evaluación del mercado durante la implementación.....	47
3.12	Oportunidad del negocio	47
CAPÍTULO IV		49
4.	PLAN DE MARKETING	49
4.1	Estrategia general de marketing.....	49
4.2	Producto.....	49
4.3	Política de fijación del precio	51
4.4	Táctica de ventas	53
4.5	Política de servicio al cliente y garantías	54
4.6	Promoción y publicidad	55
4.6.1	Publicidad.....	55
4.6.2	Promoción de ventas	56
CAPÍTULO V		61
5.	PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN	61
5.1	Estrategia de operaciones.....	61
5.2	Ciclo de operaciones.....	65
5.3	Flujograma de procesos	68
5.4	Requerimientos de equipos y herramientas	70
5.5	Instalaciones y mejoras	71
5.6	Localización geográfica y requerimientos de espacio físico.....	72
5.7	Criterio de selección de alternativas.....	72
5.8	Matriz de localización	72
5.9	Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios	75

CAPÍTULO VI	76
6. EQUIPO GERENCIAL	76
6.1 Estructura organizacional	76
6.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades	77
6.2.1 Descripción de funciones.....	77
6.3 Compensación a administradores y propietarios	81
6.4 Política de empleo y beneficios	81
6.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversionistas ...	83
6.6 Equipo de asesores y servicios	83
CAPÍTULO VII	84
7. CRONOGRAMA GENERAL	84
7.1 Actividades para poner el negocio en marcha	84
7.2 Diagrama de Gantt	85
7.3 Riesgos imprevistos	87
CAPÍTULO VIII	88
8. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	88
8.1 Criterios utilizados	88
8.2 Supuestos utilizados	89
8.3 Riesgos y problemas principales	90
CAPÍTULO IX	92
9. PLAN FINANCIERO.....	92
9.1 Inversión Inicial.....	92
9.2 Fuente de ingresos.....	92
9.2.1 Ingresos.....	92
9.3 Costos	93
9.3.1 Costos y gastos fijos.....	93

9.4	Margen bruto y margen operativo.....	94
9.5	Estado de resultados actual y proyectado	94
9.6	Balance general actual y proyectado.....	95
9.7	Estado de Flujo de Efectivo actual y proyectado	97
9.8	Punto de equilibrio.....	100
9.9	Índices Financieros	101
9.10	Valuación	102
CAPÍTULO X		104
10.	PROPUESTA DE NEGOCIOS.....	104
10.1	Financiamiento deseado	104
10.2	Estructura de capital y deuda buscada.....	104
10.3	Uso de fondos	105
10.3.1	Activos fijos	105
10.3.2	Activos diferidos	106
10.3.3	Capital de trabajo	106
10.4	Retorno para el inversionista	106
CAPÍTULO XI		107
11.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	107
11.1	Conclusiones.....	107
11.2	Recomendaciones.....	109
REFERENCIAS.....		111
ANEXOS		117

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 División Sectorial.....	3
Figura 2 Diagrama de Cadena de Valor.....	6
Figura 3 Estructura de los productos caninos.	8
Figura 4 Crecimiento del PIB en el Ecuador	11
Figura 5 Inflación en los últimos cinco años.....	12
Figura 6 Tasa de desempleo en el Ecuador.....	13
Figura 7 Canales de Distribución	15
Figura 8 Cinco Fuerzas de Michael Porter	15
Figura 9 Estructura legal de la empresa.....	19
Figura 10 Mapa de Quito.....	34
Figura 11 Número de encuestados por sector	36
Figura 12 Edad de los encuestados por sector	37
Figura 13 Producto que más compra	37
Figura 14 Frecuencia de compra.....	38
Figura 15 Características del producto.....	38
Figura 16 Motivación para la compra	39
Figura 17 Lugar preferido en el que compra actualmente ropa canina	39
Figura 18 Calidad de la ropa canina actual	40
Figura 19 Tipo de raza de perros	40
Figura 20 Tamaño de los perros	41
Figura 21 Material de confección	41
Figura 22 Familiar que más influye en la compra	42
Figura 23 Capacidad de pago del cliente.....	42
Figura 24 Marca de ropa canina.....	43
Figura 25 Ropa canina que más compra	43
Figura 26 Lugar preferido de compra de ropa canina	44
Figura 27 Medio de comunicación masivo para llegar al cliente	44
Figura 28 Variedad de prendas de vestir	50
Figura 29 Logo de los productos	51
Figura 30 Empaque para ropa canina.....	51
Figura 31 Tallas de las prendas de vestir.....	58

Figura 32 Flujograma de procesos de ropa canina	69
Figura 33 Croquis de las instalaciones de la empresa “De Pelos”	71
Figura 34 Localización óptima.....	74
Figura 35 Productos en la bodega	75
Figura 36 Organigrama de la nueva empresa “De Pelos”	76
Figura 37 Punto de Equilibrio	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 PIB textiles y prendas de vestir	5
Tabla 2 La competencia	9
Tabla 3 Objetivos	20
Tabla 4 Matriz FODA para la futura empresa “De Pelos”	22
Tabla 5 Matriz EFI para la futura empresa “De Pelos”	23
Tabla 6 Matriz EFE para la futura empresa “De Pelos”	25
Tabla 7 Preguntas/objetivos/hipótesis	28
Tabla 8 Metas.....	52
Tabla 9 Cualidades del vendedor.....	53
Tabla 10 Ingresos por ventas en escenario normal 5%	59
Tabla 11 Ingresos anuales en escenario normal.....	59
Tabla 12 Ingresos por ventas en escenario optimista 7%	59
Tabla 13 Ingresos anuales en escenario optimista	60
Tabla 14 Ingresos por ventas en escenario pesimista 3%	60
Tabla 15 Ingresos anuales en escenario pesimista.....	60
Tabla 16 Partes principales de confección de prendas	61
Tabla 17 Composición de los elementos.....	63
Tabla 18 Tiempo de manufactura.....	67
Tabla 19 Capacidad instalada	68
Tabla 20 Maquinaria.....	70
Tabla 21 Matriz de localización	73
Tabla 22 Diagrama de Gantt	85
Tabla 23 Riesgos e Imprevistos	87
Tabla 24 Criterios utilizados	88
Tabla 25 Riesgos y problemas	90
Tabla 26 Estrategias	91
Tabla 27 Inversión inicial.....	92
Tabla 28 Proyección de ventas en unidades.....	93
Tabla 29 Proyección de ventas en dinero	93
Tabla 30 Costos fijos y variables unitarios	94
Tabla 31 Margen bruto y operativo con apalancamiento.....	94

Tabla 32 Estado de resultados con apalancamiento escenario esperado	95
Tabla 33 Balance General con apalancamiento escenario esperado	96
Tabla 34 Estado Flujo de Efectivo Apalancado en el escenario esperado	98
Tabla 35 Valuación para la empresa “De Pelos” Cía. Ltda.	103
Tabla 36 Estructura de capital con apalancamiento	104
Tabla 37 Estructura de capital sin apalancamiento	105
Tabla 38 Valuación del inversionista	106

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes

La adquisición de perros como mascotas crece a nivel mundial. La inversión que los ciudadanos hacen en sus perros es alta; los ecuatorianos asignan un porcentaje de sus ingresos a favor de sus perros, el cual varía entre USD 4,5 millones y USD 6,7 millones al mes en alimentación y cuidado, debido a que estos seres son considerados como parte fundamental de la familia, hasta el punto de ser tratados como si fueran niños. (El Hoy, 2005).

Los perros son seres con los que se ha compartido todo tipo de emociones a lo largo del tiempo, lo cual estimula a las personas a mimarlos y consentirlos comprándoles ropa, accesorios y todo tipo de juguetes para agasajarlos, convirtiéndolos en perros glamurosos. Por ello, hoy en día son partícipes de la moda a nivel mundial, mostrándose impecables en toda ocasión y circunstancia. Sus dueños eligen estilos similares a los que ellos suelen vestir. (BBC Mundo, 2011).

La moda de vestir y diferenciar a los perros ha sido impuesta por muchas celebridades importantes del mundo; las mejores tendencias llegan desde Tokio, mercado que es aprovechado al máximo con todo tipo de servicios y productos caninos. (Diario Femenino, 2011).

Por las razones anteriores, nace la idea de diseñar y elaborar ropa para perros en la ciudad de Quito.

1.2 Objetivos

1.2.1 General

Determinar la viabilidad comercial y financiera de crear una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de ropa canina en la ciudad de Quito.

1.2.2 Específicos

- Analizar la industria para determinar su tendencia, estructura, factores económicos y regulatorios, y canales de distribución.
- Investigar el mercado y el consumidor potencial.
- Formular el plan de marketing para posicionar el producto en el mercado.
- Elaborar el plan de producción.
- Desarrollar el cronograma gerencial del Plan de Negocios
- Determinar los riesgos críticos y supuestos del negocio.
- Estructurar un plan financiero para conocer la viabilidad del negocio.
- Definir la propuesta del negocio

1.3 Hipótesis de trabajo

La elaboración y comercialización de ropa canina en la ciudad de Quito es un negocio viable.

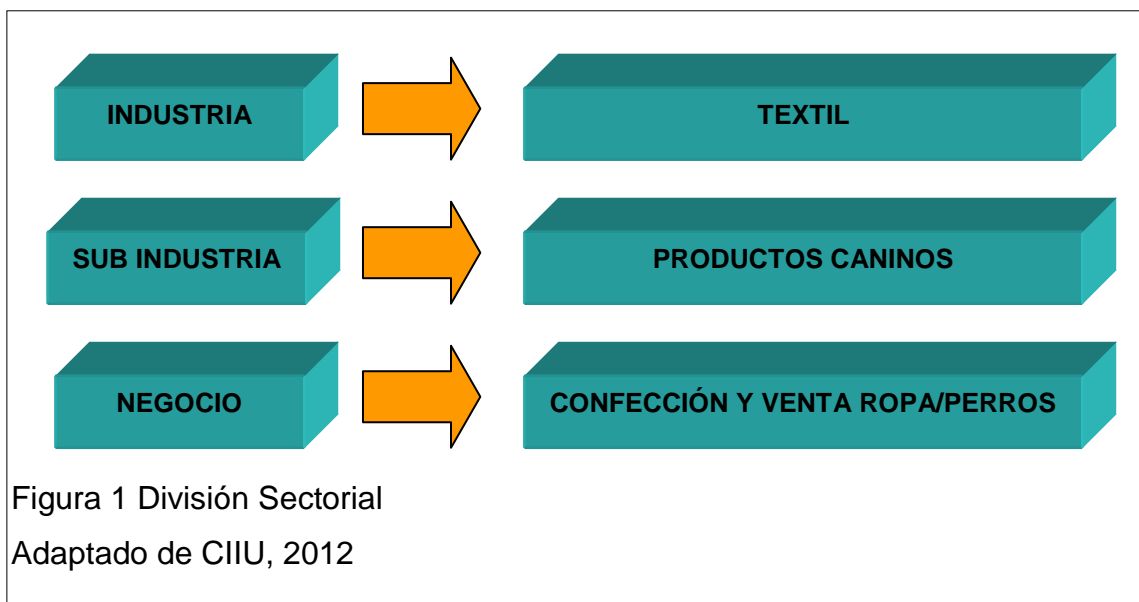
CAPÍTULO II

2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS

En este capítulo se analizan los puntos claves para el desarrollo del plan de negocios, tales como: tendencia de la industria, estructura, factores económicos y regulatorios y canales de distribución. Se definen además, misión y visión del negocio, objetivos y estrategias.

2.1 La industria

Según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), la elaboración de ropa canina en el país corresponde a la categoría D: Industria textil, código: 1910 (fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel). Ver Figura 1.



2.1.1 Tendencia

La industria textil en el Ecuador contribuye ampliamente al crecimiento del sector manufacturero, con un aporte del 3.1% al PIB total y del 19,2% al PIB manufacturero. (Facultad Latino Americana de Ciencias Sociales, 2010, p.4). En los últimos años este notable incremento ha obedecido al constante reto de las empresas dedicadas al área textil respecto a la competencia interna y

externa. Así, los productos de procedencia china que se rigen a economías de escala formidables tienen costos de producción menores y cuentan con un importante apoyo estatal. Desde el año 2010, en Ecuador se cuenta con las debidas protecciones arancelarias como el impuesto mixto específico para ropa de vestir y lencería, que representa USD 5,5 por kilo de importación y un impuesto *ad valorem* del 10%. (FLACSO, 2010, p. 5).

Una de las industrias que más aporta al país es la textil, con una tasa de crecimiento del 1,3% que sigue a la industria de alimentos y bebidas. (FLACSO, 2010, p. 5).

Según encuestas realizadas por el INEC, la industria genera más del 1% del PIB anual ecuatoriano y emplea a más del 2,5% de la población en empresas artesanales y también grandes compañías que lideran el mercado nacional y son parte de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (El Hoy, 2011).

Existe una tendencia creciente del PIB en los últimos años, periodo en el que se dio el mayor crecimiento en 2008 (10,41%) cuando se llegó a USD 452 076 millones, que en su mayoría se invierten en nueva maquinaria para ser más competitivos, lo cual crea oportunidades en una economía globalizada.

Las empresas han invertido además, en programas de capacitación para el personal con el fin de incrementar los niveles de eficacia, eficiencia y productividad; mejorar los índices de producción anuales; e innovar en la creación de nuevos productos que satisfagan la demanda nacional e internacional. (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2011).

La tendencia de crecimiento anual de la industria según el PIB se expone en la tabla 1. (En moneda y estructura porcentual):

Tabla 1 PIB textiles y prendas de vestir

Fecha	Millones de dólares de 2000	Estructura porcentual
2006	384.400	-
2007	409.448	6,52%
2008	452.076	10,41%
2009	469.044	3,75%
2010	497.362	6,04%
2011	533.172	7,20%
2012 (prev.)	582.224	9,20%

Tomado del Banco Central del Ecuador, 2012

2.1.2 Estructura de la industria

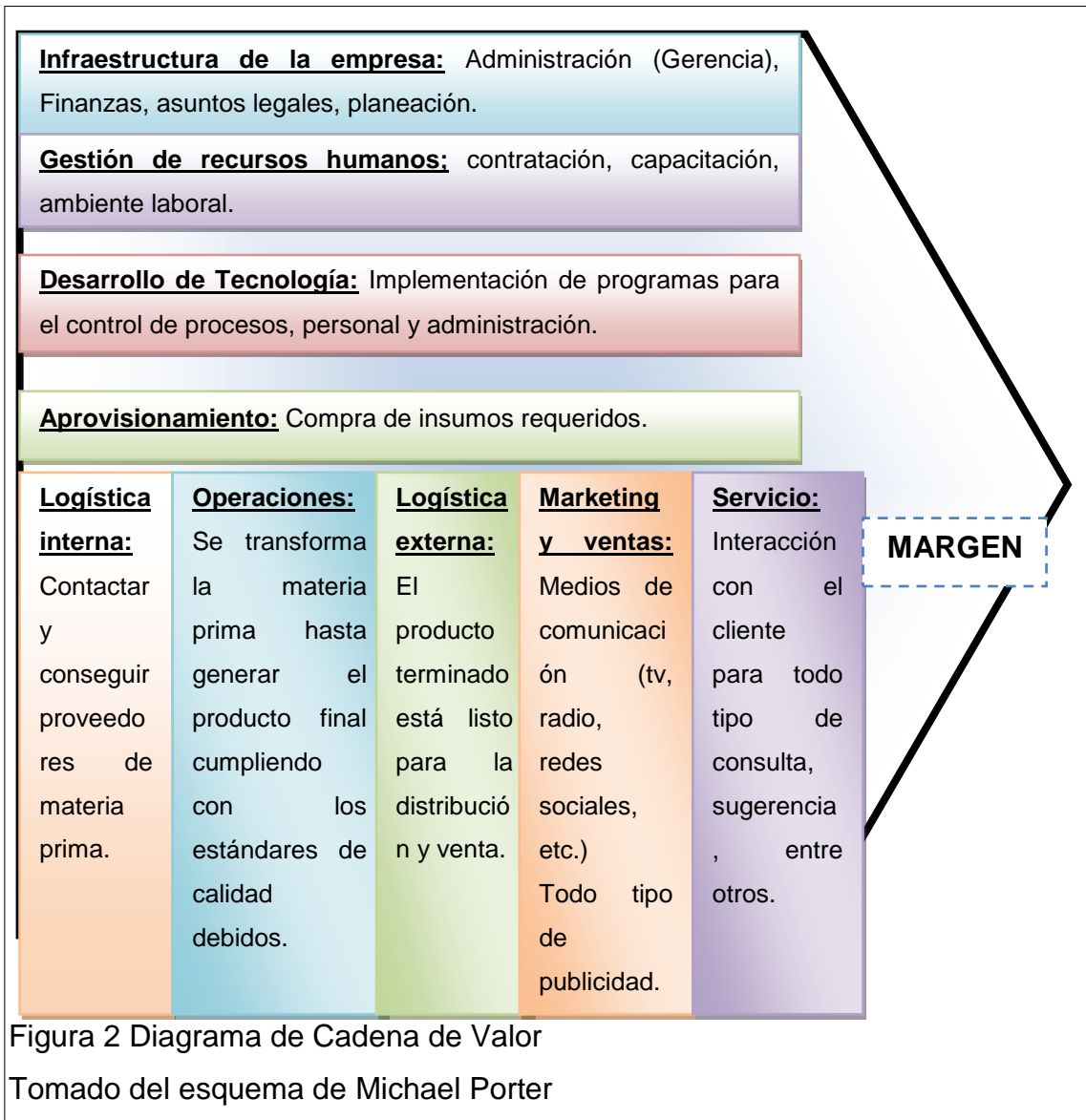
La industria textil ecuatoriana es fragmentada. Según la AITE (2011) las provincias con mayor número de industrias dedicadas a este tipo de actividad son: Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas.

Actualmente hay 54 empresas que se dedican a la elaboración de prendas de vestir, hilados, lencería de hogar y productos especiales. Entre las principales que representan competencia en la elaboración de prendas de vestir están: Cámara de Comercio Antonio Ante, Confecciones Recreativas FIBRAN CIA. LTDA, Empresas PINTO S.A., Industrias Generales Ecuatorianas S.A.-INGESA, Industria Pionera PONTE SELVA, PASAMANANERIA S.A. (AITE, 2011).

2.1.3 Cadena de valor

“Todas las empresas de una industria específica tienen una cadena de valor similar, que incluye actividades como la obtención de materias primas, el diseño de productos, la construcción de instalaciones, de manufactura, el establecimiento de acuerdos de cooperación y la provisión de servicio al cliente” (David, 2003, p. 177).

La cadena de la industria textil es la siguiente: Ver figura 2.



Las actividades de soporte sirven para evaluar al personal de la empresa. Se dan de manera horizontal, a diferencia de las actividades primarias que se dan de manera vertical y se encargan netamente del producto.

El proceso de operaciones para la industria textil se genera de la siguiente manera: preparación de fibras, hilandería, tejeduría, acabado del teñido y finalmente confección, que es en donde ya se tiene el diseño del producto terminado. (FLACSO, 2011, p.20).

2.1.4 Subindustria: Productos Caninos

Tendencia

Hoy en día los perros son tratados como un miembro más de la familia y no como animales que simplemente sirven para la protección del hogar para ladrar en las noches; es por esto que en el Ecuador los ciudadanos están optando por el cuidado excesivo de sus mascotas, invirtiendo un porcentaje de su dinero en alimentación, ropa, peluquería, escuelas de adiestramiento, cremación, entre otros servicios y productos. (El Comercio, 2012).

Expertos en el tema canino, como Vicente García, Gerente del Comisariato de la Mascota Pet Center, afirma que Quito es la ciudad con mayor demanda en el mercado de mascotas en el país, lo cual se debe a la alta adquisición de perros con los productos relacionados que los acompañan. (El Comercio, 2008).

Según la consultora Ipsa Group, 4 de cada 10 hogares ecuatorianos compran productos para sus mascotas como alimentos y otros. Se estima que en Quito y Guayaquil más de 400 mil hogares compraron comida para perros en el lapso de 6 meses, por lo cual este mercado muestra un crecimiento del 12% al 15%, y moviendo alrededor de 40 millones de dólares específicamente en el mercado de alimentos caninos. (Cañar Tv, 2011).

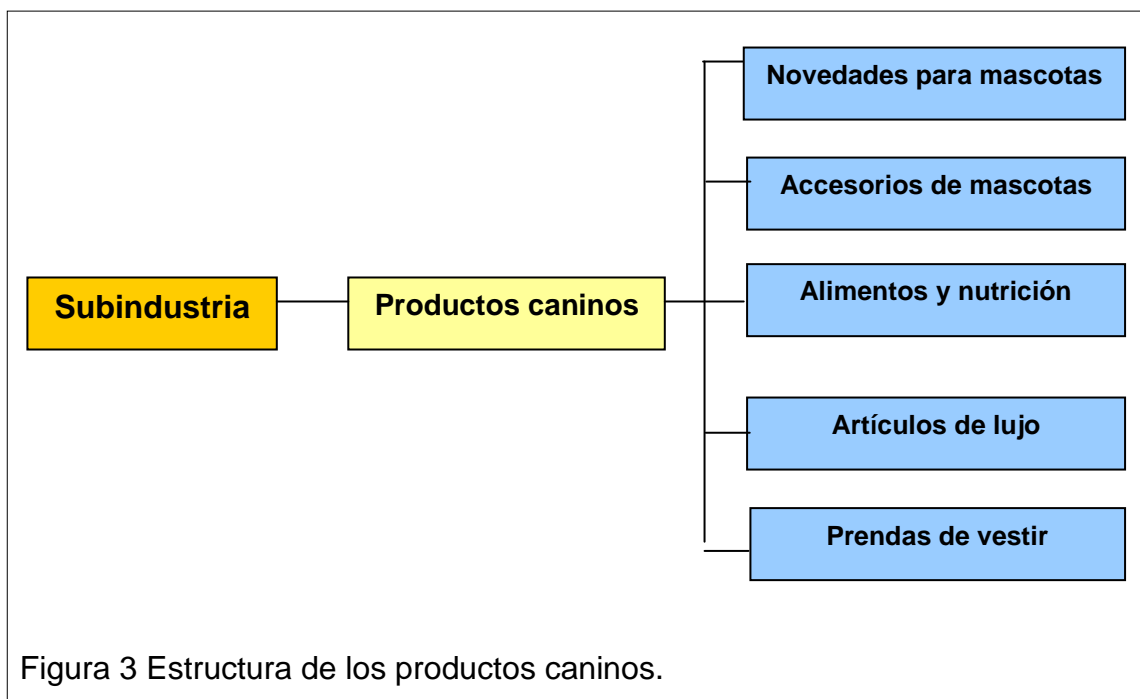
Esta nueva tendencia ha provocado que incluso grandes empresas del medio que no estaban inmersas en el negocio de las mascotas, quieran adherirse a esta actividad, desarrollando y ofreciendo productos y servicios a los propietarios de mascotas, en razón de su crecimiento acelerado. Para vestir a las mascotas, la industria empieza a confeccionar todo tipo de ropa dependiendo del clima y la época del año. (El Universo, 2012).

Las tiendas de mascotas ya no sólo venden alimentos, sino que están ampliando sus negocios; brindan otros servicios como estéticas caninas para todo tipo de razas y ofrecen los mejores y más variados productos. Para los

perros se puede encontrar desde cepillos, hasta polvos para la nariz. (El Comercio, 2011)

Las razones por las que la gente compra prendas para sus perros son: para protegerlos del clima, darles calidez dentro o fuera del hogar y para distinguirlos de otros brindándoles su propio estilo. Se recomienda también poner prendas a los perros de mayor pelaje para evitar que se enfermen o mueran. (ProEcuador, 2012).

Entre los principales productos caninos están los siguientes: (Ver figura 3)



Estructura de los productos caninos

La competencia de productos caninos es alta debido a un sinnúmero de negocios relacionados.

Tabla 2 La competencia

No.	Nombre de la tienda de mascotas	Dirección en la ciudad de Quito
1	Super Market	Calle Cárdenas No.379
2	San Bernardo	Calle Diego de Robles No.12
3	All Pets Hospital	Calle Portugal E10-264
4	Mi Mascota Feliz	Calle Cristóbal Sandoval Oe4-15
5	Pet Shop Kikiriguau	Av. La Prensa N64-153
6	Servican	Av. Diego de Vásquez N77-427
7	Clínica Bull Dog	Av. Diego de Vásquez N77-102
8	Pet Shop Caffu	Av. 6 de Diciembre N53-250
9	Animal Food	Calle Vaca de Castro N41-120
10	Super Comisariato In	Calle Fernández Salvador No12-115
11	Pet Shop JCT	Av. El Inca E5-18
12	Apetitos	Calle París N10-22
13	Falivet	Av. Real Audiencia N44-89
14	Clínica San Alfonso	Calle Nazacota Puento S/n
15	Veterinaria Hurtado	Centro Comercial Plaza Cumbayá Lote 24-28
16	Mi Mascota	Av. La Prensa Oe4-141
17	Veterinaria La Prensa	Av. La Prensa N51-82
18	El Rancho	Calle Enrique Garcés No.3510
19	Garras y Huellas	Calle El Inca E558 e Isla Seymour
20	Clínica Integral Veterinaria	Av. Eloy Alfaro N52-431
21	Casa Ganadera Agrícola	Calle José Fernández No.3129
22	Veterinaria M & M	Calle Libertador Oe4-113
23	Atlantis Pet Shop	Calle Francisco de Campo Oe3-34
24	Rodo Pet Shop	Calle Julio Arellano
25	Nova Veterinaria	De los Pinos No.1712
26	Mascotas	Av. de la Prensa N69-144
27	Pets Food	Calle Ñaquito E3-108
28	Amigo Fiel	Av. Luis Tufiño Oe2-235

29	Pet Shop Scooby	Pedro De Alvarado 58 – 104
30	Mundo Animal	De Los Manzanos E13 – 20
31	Happy Pets	Angel Ludeña 42186
32	Pet Shop Scooby Doo	Carapungo, Casa 11
33	Mega Store Pet Shop	Avenida Granados N40 54
34	Clínica Amazonas	Amazonas N42 – 13
35	Maskotas Pet Shop	Machala 59 – 107
36	La Perrera Boomer	Amangasi del Inca E1586
37	Blue Pet Shop	Giovanni Calles 2540
38	Castle Dog	Avenida Simón Bolívar, Lote 4
39	La Casa de las Mascota	Avenida 6 De Diciembre 48 – 184
40	Can o Pets	Bellavista Oe471
41	Veterinaria todo para su Mascotas	Avenida Prensa 55 150
42	Veterinario BJ	Carcelén República Dominicana
43	Animal Express	Colinas Del Norte, Lote 22
44	Pet Shop Amigo Fiel	Avenida Molineros, Lote 10 J
45	Pet Shop/jam Cam	Las Higueras N45 – 145
46	Super Pet	Centro Comercial El Bosque, Local 1-12
47	Veterinaria Brasil	Avenida Brasil 45 – 213
48	Petsplaza	Los Álamos E11 – 303
49	Dufy	De Los Álamos E11-56

Nota: investigación propia

2.2 Análisis Situacional PEST

2.2.1 Político

Aranceles a las importaciones

Para importar materia prima e insumos del exterior para la industria textil ecuatoriana se deben tener en cuenta las siguientes regulaciones:

Según la Coordinación General de Gestión Aduanera todos los operadores de comercio exterior del país deben acatar las nuevas reformas que incurren en el Arancel Nacional de Importaciones, de productos de calzados, textiles, prendas de vestir y maquinaria de la industria azucarera. Estas nuevas disposiciones se encuentran en los Decretos Ejecutivos 367 y 372 que incorporan un arancel mixto equivalente al 10% *ad valorem* y USD 5.5 por kg neto de los productos. (Aduana del Ecuador, 2010).

Este comportamiento permite ajustar la distorsión que existe actualmente en los valores de importación de productos, especialmente de origen asiáticos, pues ocasionan que los productos locales no puedan competir debido a la competitividad leal. (El Hoy, 2011).

2.2.2 Económico

Producto Interno Bruto (PIB)

Con excepción del año 2009, cuando Ecuador tuvo una recesión debido a la crisis mundial, en los últimos años el PIB ha presentado tasas de crecimiento. En 2011 se dio un crecimiento del 8,0%, superior al promedio de América latina (4,5%) y el mundo (4,0%). Según las últimas estadísticas (BCE, 2012), el PIB del año 2012 es del 5,2%. Ver figura 4.

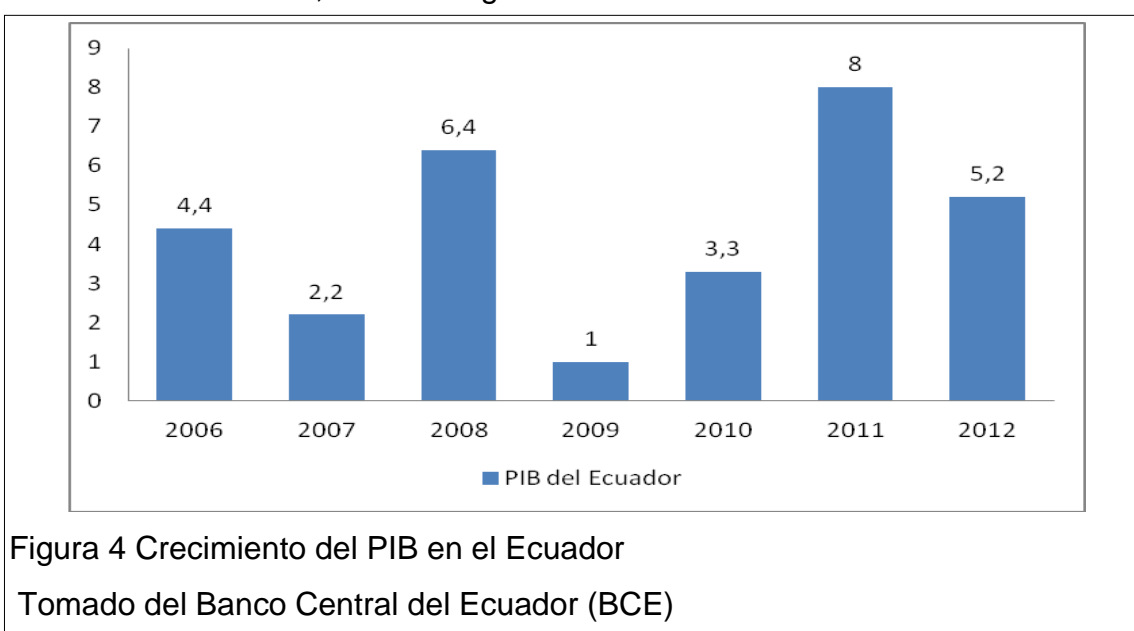


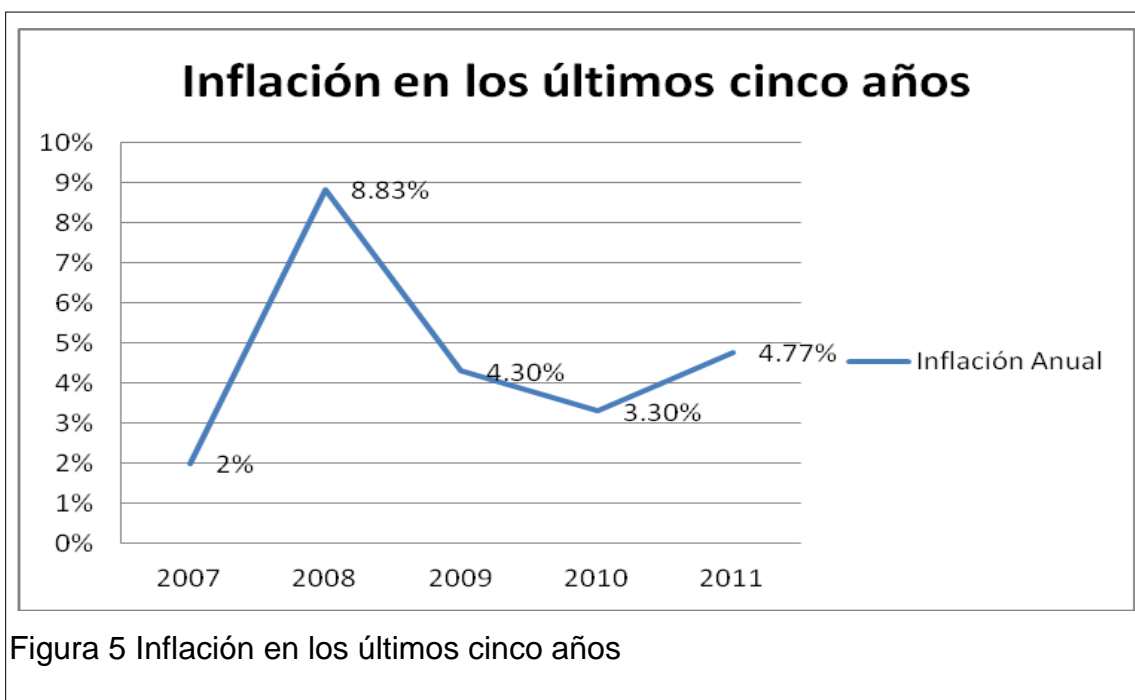
Figura 4 Crecimiento del PIB en el Ecuador

Tomado del Banco Central del Ecuador (BCE)

La tendencia del PIB para cierre de 2012, se proyecta en una tasa del 5,3% lo cual es positivo para la economía del país porque se trata de un indicador económico de bienestar de la población; si la población se encuentra bien, la demanda de productos y servicios crece.

Inflación

En los últimos años la inflación en el Ecuador, según el BCE (2011), presenta las siguientes variaciones: (Ver figura 5)



En 2007 la inflación disminuyó al 2%, pero en el año siguiente alcanzó el 8,80%. En 2010 la inflación fue del 3,33%; mientras que en noviembre de 2012 llegó al 4,77%. (INEC, 2012).

Esta tendencia es un factor negativo que restringe el consumo de los clientes en lo relacionado con la compra de ropa canina. A pesar de lo expuesto, se espera que la inflación para el período 2012 - 2015 se ubique entre el 4,5% y 5% si la situación macroeconómica del país se mantiene.

2.2.3 Social

Desempleo del Ecuador

El gobierno actual ha estado trabajando duro contra esta variable económica que durante mucho tiempo ha afectado al país, sin embargo gracias a las medidas impuestas por combatir el alto nivel de desempleo, en los últimos años se ha notado una disminución muy representativa la cual en el año 2008 llegó al 8,8% de tasa, se presume que para el año 2015 esta tasa va a llegar hasta el 2,63%, siendo el mayor record de la historia económica del país. (Indexmundi, 2011). Ver figura 6.

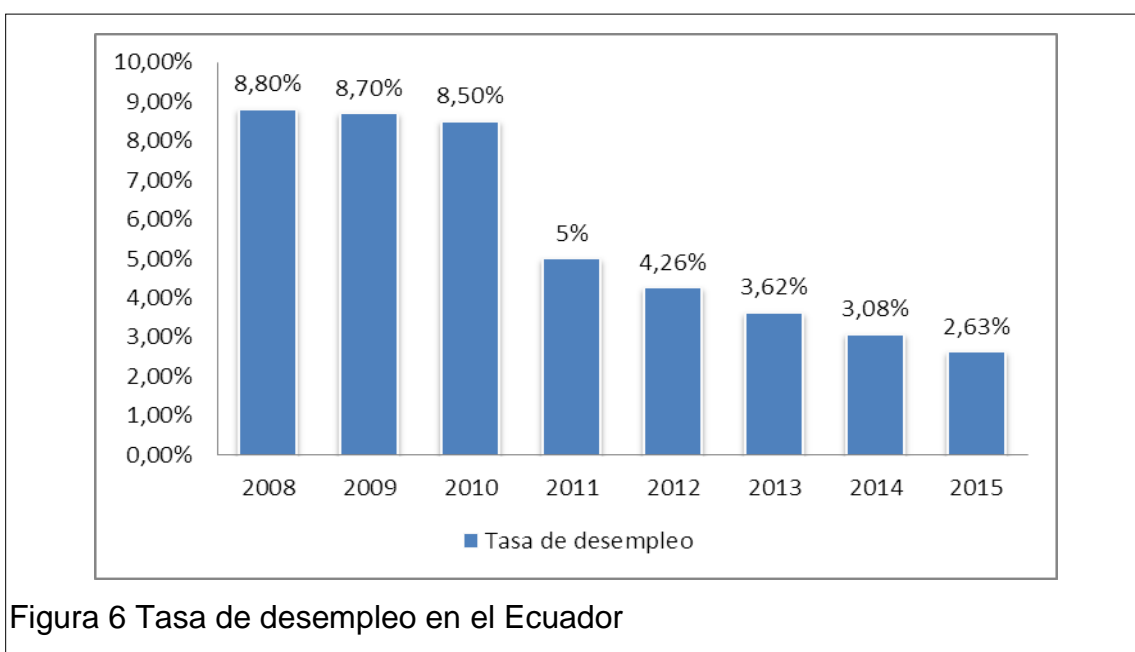


Figura 6 Tasa de desempleo en el Ecuador

Gracias a este análisis podemos concluir que la industria textil es una fuente generadora de empleo debido a su importante crecimiento.

2.2.4 Tecnológico

En todas las industrias la evolución tecnológica de maquinarias es muy importante, ya que están en constante avance y perfeccionamiento, pues bien la industria textil no es la excepción. Esto lleva al productor ecuatoriano investigar y buscar nuevas alternativas en cuanto a textiles, insumo y

maquinaria que los hagan más competitivos frente a la competencia especialmente extranjera. (ProEcuador, 2013)

No solo en las maquinarias hay evolución sino también en las llamadas telas ecológicas o inteligentes las cuales están arrasando el mercado textil en otros países y que es una tendencia nueva a la que productores ecuatorianos le están abriendo las puertas. Otra de las tendencias dentro del área textil es el uso de hilos antibacteriales, elásticos y reflectivo. Las prendas confeccionadas con estos hilos son la sensación para los consumidores ya que están relacionados con la salud, por ejemplo el hilo antibacteriales es usado exclusivamente para la elaboración de ropa para médicos y de uso hospitalario, el hilo retardante al fuego ya es usado para uniformes de bomberos, petroleros, etc. (ProEcuador, 2013)

En cuanto a la nueva maquinaria se busca optimizar tiempo, costo y lograr mejor acabado de las prendas. Es por ello que los productores asisten a ferias organizadas en la ciudad de Quito en la que asisten personas de todos los países trayendo nuevas tendencias, maquinarias, telas e hilos. (ProEcuador, 2013).

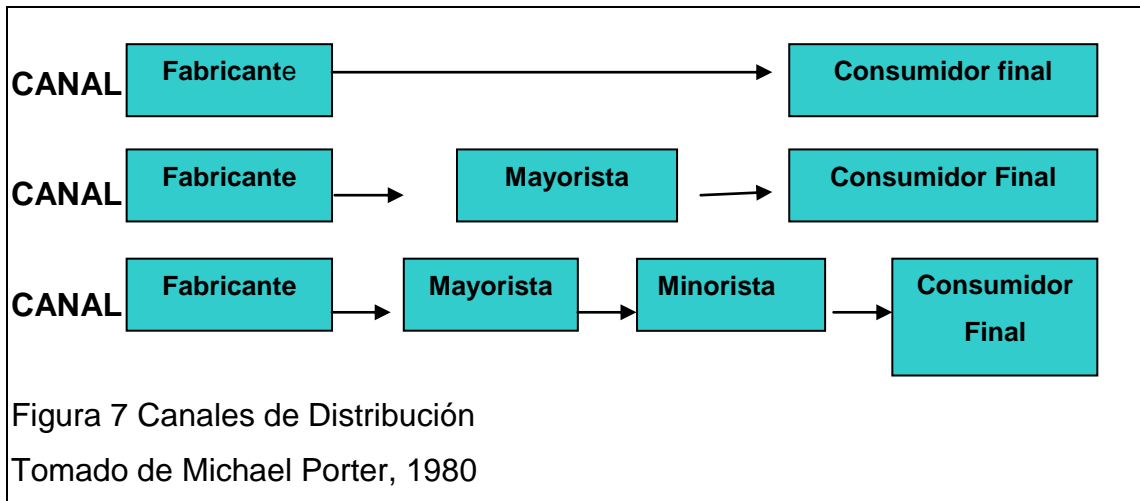
El gobierno ha sido un apoyo fundamental otorgando financiamiento a estas productoras y empresas con créditos que les permiten ir desarrollándose y creciendo haciéndolos más competitivos en el mercado local y extranjero.

2.3 Canales de distribución

En la industria textil se presentan tres canales de distribución, los cuales se explican a continuación: (ver figura 7)

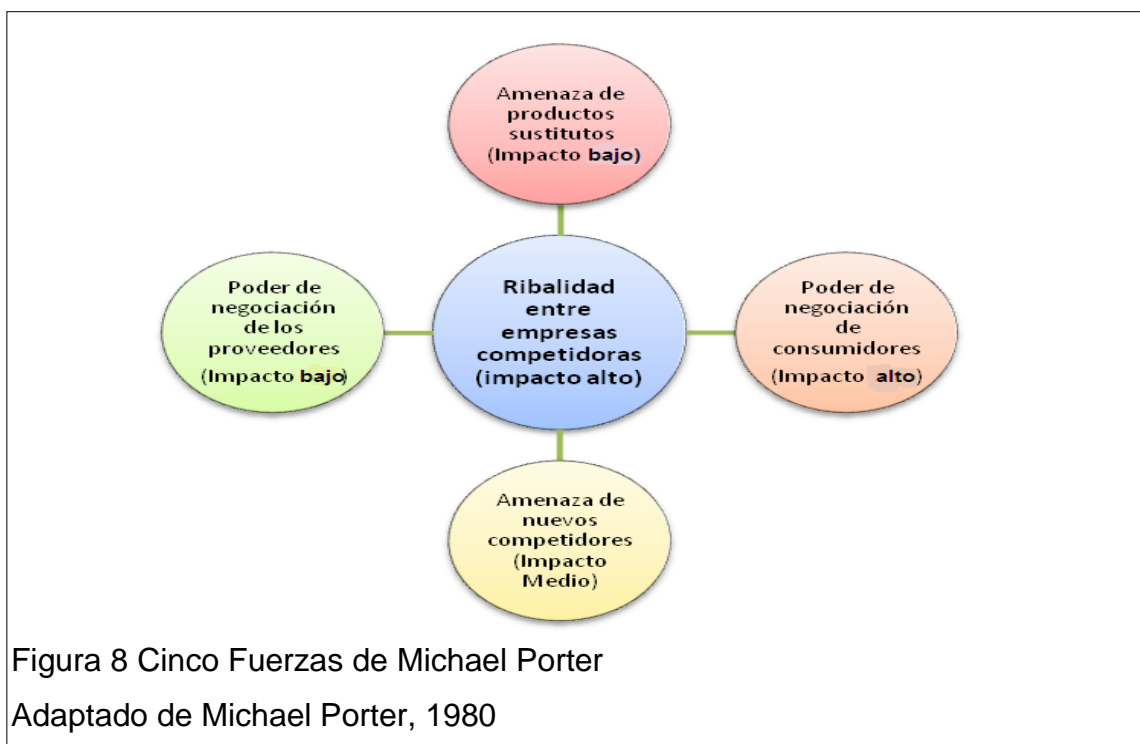
1. Venta directa desde el fabricante.- Se lleva el producto directamente hacia el consumidor.
2. Sistema de distribución integrado.- La empresa fabricante utiliza tiendas propias para llevar el producto al cliente.

3. Canal de distribución ajena.- Se envían los productos a través de empresas mayoristas y minoristas que son de propiedad de los fabricantes, hasta el consumidor final.



2.4 Las cinco fuerzas de Porter

“Según Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas” (David, 2003. P. 98): Figura 8.



Modelo de las cinco fuerzas de Porter aplicadas a la industria textil

- **Poder de negociación de los consumidores.-** “Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria.” (David, 2003, p. 101)

En la industria textil ecuatoriana se pueden encontrar productos de diferente calidad, tipos de telas y materiales de composición. Las empresas buscan diferenciarse por medio de los diseños; las que triunfan son las que ofrecen variedad al mercado.

Es posible concluir entonces, que los clientes si ejercen poder de negociación porque pueden escoger el lugar de compra y también el producto que deseen, por lo que el impacto es alto.

A pesar de lo dicho anteriormente en el caso de ropa canina los lugares de compra son casi limitados y no existen tiendas de ropa especializadas en Quito que brinden variedad, asesoramiento y comodidad al momento de escoger las prendas, lo cual hace que los consumidores no ejerzan poder de negociación alto.

- **Poder de negociación de los proveedores.-** “Afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto”. (David, 2003, p. 101)

Los proveedores tanto de telas, maquinarias e insumos para el área de confección y producción de textiles es muy amplia en nuestro país, existe gran variedad de proveedores los cuales tienen que competir entre sí.

El impacto que ejerce esta fuerza es bajo.

Para el negocio de ropa canina es una ventaja el tener muchos proveedores ya que se podrá escoger el que mejor se adapte a los requerimientos y presupuesto de la empresa.

- **Rivalidad entre empresas competidoras.-** “Es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas”. (David, 2003, p. 100)

Esta fuerza puede llegar a ser muy intensa en el mercado ecuatoriano debido a la agresiva competencia de precios, publicidad, promoción, elaboración de nuevos productos o sustitutos y un superior servicio. Las empresas buscan mejorar su participación dentro del mercado, para alcanzar mayor crecimiento y expansión. El impacto es alto.

A pesar de lo dicho anteriormente son pocas las empresas de ropa canina que hacen publicidad o invierten en investigaciones de qué es lo que los dueños de mascotas es lo que buscan, y no hay mucha variación en los precios de unas prendas a otras. Por lo que no hay un impacto fuerte para el negocio.

- **Amenaza de productos sustitutos.-** “En muchas industrias, las empresas compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias”. (David, 2003, p. 101)

En realidad no existe un sustituto para las prendas de vestir en general. Si nos enfocamos en el negocio que es solo para perros se diría que el sustituto principal son las prendas improvisadas o hechas en casa, las cuales no son representativas debido a que la gente prefiere ver a sus perros a la moda y que luzcan bien, sin dejar de lado el confort de la mascota.

Esta fuerza tiene un impacto bajo.

- **Amenaza de nuevos competidores.-** “Siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta”. (David, 2003, p. 100)

Existen economías de escala debido a la especialización de empresas en ciertos productos textiles que cuentan con maquinaria de punta y capacidad de producción elevada; sin embargo, todavía es mayor el número de empresas que no están bien equipadas, ya que la inversión es demasiado alta y la tecnología está en constante evolución.

Se evidencia que tiene un impacto medio.

2.5 La compañía y el concepto del negocio

2.5.1 La idea y el modelo de negocio

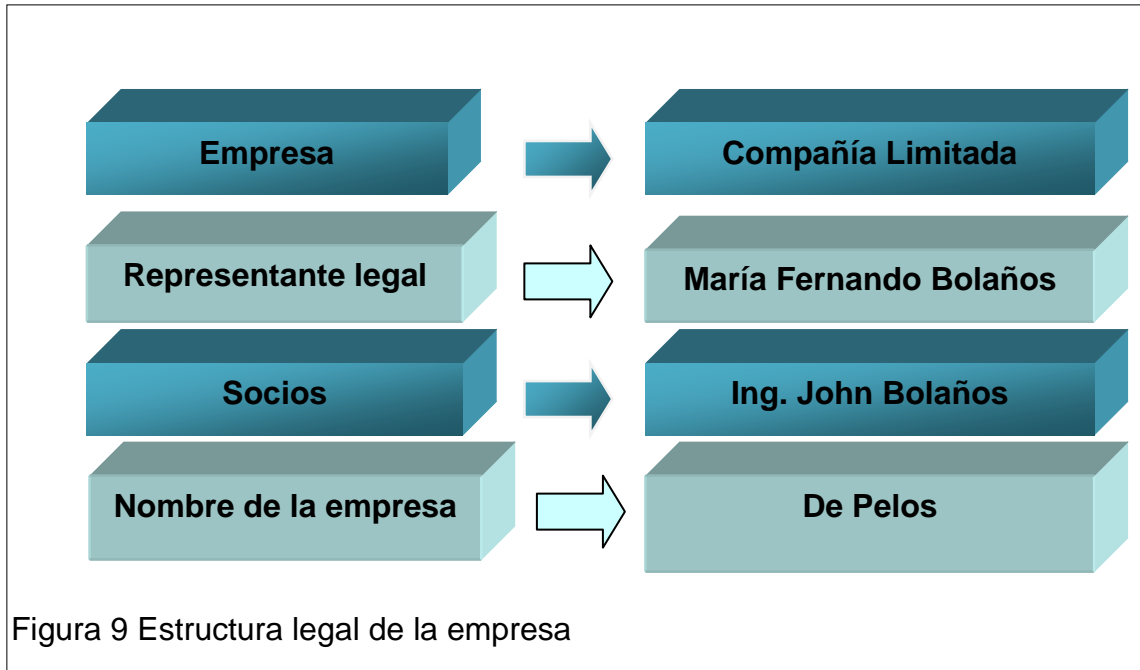
La idea del negocio nace a partir de la gran aceptación que tienen los dueños de los perros hacia el diseño de modas para sus mascotas.

La línea de ropa canina es un mercado que está en constante crecimiento, debido a los diversos gustos y preferencias a la hora de vestir a ese miembro de la familia que merece atención y cuidado.

2.5.2 Estructura legal de la empresa

La empresa “De Pelos” se constituirá como una sociedad limitada con dos personas como socios: el Ing. John Bolaños y la Srta. María Fernanda Bolaños, quienes aportarán cada uno con el 50% del capital inicial para el funcionamiento de la empresa. Ver figura 9.

Para el efecto, firmarán un acta ante un notario del cantón Quito para la constitución de la empresa. (Anexo 1).



2.5.3 Misión, visión y objetivos

Misión

“De Pelos” es una empresa que elabora ropa canina en la ciudad de Quito, garantizando el confort de la mascota y cubriendo cada una de las expectativas de sus propietarios, respecto a: calidad, diseño, tiempo de entrega y servicio; sin dejar de lado a nuestro personal, motivándolo y capacitándolo constantemente, lo cual, certifica su compromiso organizacional para alcanzar la rentabilidad esperada por la empresa.

Visión

Ser una de las mejores organizaciones especializadas en moda canina en el lapso de cinco años, en el mercado de la ciudad de Quito.

Objetivos

(Ver Tabla 3)

Tabla 3 Objetivos

Objetivos	Económicos	Estratégicos
Corto Plazo	Generar una rentabilidad del 12% en los dos primeros años fiscales de la empresa.	Diseñar los mejores modelos de ropa canina para alcanzar la preferencia de los clientes (participación del mercado del 10%).
	Incrementar de las ventas del 10%.	Buscar la disminución de desperdicios para obtener un menor costo y precio.
Mediano Plazo	Aumentar la utilidad en el primer año en un 5% más, mediante economías de escala. Incrementar las ventas en un 15%.	Posicionar la marca en un 10% del mercado, por medio de publicidad y marketing viral para lanzar la línea de juguetes y accesorios.
Largo Plazo	Incrementar las ventas en un 5% respecto al año anterior.	Ser la marca líder en este negocio con una participación de mercado del 15%.
	Alcanzar una rentabilidad del 10% para los accionistas del negocio.	Diversificar los productos y abrir tiendas a nivel nacional en el período de cinco años, como medio de exclusividad a los clientes.

2.6 El producto

Consiste en la elaboración y comercialización de ropa canina (abrigos, impermeables, chalecos, chompas y camisetas), utilizando diseños originales, creativos y vanguardistas que permitan imponer la moda en la industria y alcanzar la máxima satisfacción de los dueños de las mascotas.

2.7 Estrategias de ingreso al mercado y crecimiento

2.7.1 Estrategias de Ingreso al mercado

La empresa optará por dos estrategias genéricas de Michael Porter (David, 2003, p.174), porque son las principales estrategias que un producto nuevo e innovador (diferenciado) debe poseer para su introducción al mercado de la ciudad de Quito

- **Diferenciación.-** Se creará como valor agregado a los productos que ofrece la empresa una visión integral de la solución a las necesidades de los clientes. Es importante aclarar que la nueva empresa de ropa canina no se enfocará en una sola estrategia sino que utilizará un portafolio de estrategias de competitividad, crecimiento, competencia y operativas.
- **Enfoque.-** La nueva empresa de ropa canina tiene identificado un nicho de mercado que aún no ha sido explotado: diseño de modas para mascotas, principalmente perros.

2.7.2 Estrategia de crecimiento

Para que el negocio crezca se optará por una estrategia de *Desarrollo del Mercado*, que consiste en la “Introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas” (David, 2003, p.161). Esta estrategia de crecimiento va a ser elegida para crecer en otras ciudades a futuro, con el fin de que la empresa llegue al mercado de Cuenca e Ibarra.

2.8 Análisis FODA

Es una herramienta analítica apropiada para trabajar con información limitada sobre la empresa o institución, en las etapas de diagnóstico o análisis situacional con miras a la planeación integral. Es un modelo

sencillo y claro que provee dirección y que sirve como base para la creación y control de planes de desarrollo de empresas y de comercialización (Díaz, 2005, p.105)

Tabla 4 Matriz FODA para la futura empresa “De Pelos”

Fortalezas	Oportunidades
1) Los accionistas son personal preparado en administración de empresas.	1) Creciente mercado potencial de consumo de artículos para mascotas en la ciudad de Quito.
2) Ubicación de la empresa en una zona céntrica de gran flujo comercial en la ciudad de Quito.	2) Las personas buscan hacer sentir bien a sus perros y sentirse bien consigo mismas.
3) Productos de calidad y de bajo costo, cuentan con diferenciación respecto a la competencia.	3) Se promueve el desarrollo de las empresas por parte del Estado como fuentes de empleo para enfrentar la crisis económica que afecta al país.
4) Personal calificado y comprometido con los objetivos empresariales de la empresa.	4) Es posible realizar alianzas estratégicas con tiendas de mascotas para un mayor posicionamiento en el mercado.
5) Gerencia orientada a ofrecer un servicio de excelencia, como valor agregado de la venta de ropa canina.	5) Las tasas de interés en el mercado financiero muestran una tendencia a la baja, lo que facilita el acceso a líneas de crédito.
Debilidades	Amenazas
1) Falta de experiencia en la industria de ropa canina por parte de los accionistas.	1) La inseguridad creciente en la ciudad, lo que incrementa la inversión en seguridad de la empresa.
2) La innovación de productos por parte de la empresa es costosa debido a la investigación & desarrollo.	2) La constante subida de precios de la materia prima (tela, cierres, botones), puede afectar la producción.

3) Falta de una planificación estratégica a largo plazo para la toma de decisiones de la gerencia.	3) El alto costo de la vida hace que las personas prioricen el consumo de productos de primera necesidad.
4) Falta un plan de marketing para definir las estrategias a utilizar en el mercado de mascotas.	4) La competencia externa de ropa canina de países como Colombia, Perú y China.
5) Los incentivos para los distribuidores no son eficaces.	5) Las continuas reformas tributarias por parte del SRI, crean más obligaciones a las empresas

Adaptado de: David, p. 149.

2.9 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores internos EFI permite a los estrategas de la empresa “De Pelos” resumir y evaluar la información interna de la empresa.

Tabla 5 Matriz EFI para la futura empresa “De Pelos”

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
1) Los accionistas de la nueva empresa son profesionales calificados.	0,16	4	0,64
2) Ubicación de la empresa en una zona céntrica de gran flujo comercial en la ciudad de Quito.	0,06	4	0,24
3) Productos de calidad y de bajo costo, cuentan con diferenciación respecto a la competencia.	0,18	4	0,72
4) Personal calificado y comprometido con los objetivos empresariales.	0,12	3	0,36
5) Gerencia orientada a ofrecer un servicio	0,08	3	0,24

de excelencia, como valor agregado de la venta de ropa canina.			
Debilidades			
1) Falta de experiencia en la industria de ropa canina, por parte de los accionistas.	0,08	1	0,08
2) La innovación de productos por parte de la empresa es costosa debido a la investigación y desarrollo.	0,15	2	0,30
3) Falta una planificación estratégica a largo plazo para la toma de decisiones de la gerencia.	0,6	1	0,6
4) Falta un plan de marketing para definir las estrategias a utilizar en el mercado de mascotas.	0,6	1	0,6
5) Los incentivos para los distribuidores no son eficaces.	0,5	2	0,10
TOTAL	1,00	-	3,88

Adaptado de: David, p. 149.

2.10 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos EFE permite a los estrategas de la empresa “De Pelos” resumir y evaluar información externa de la empresa.

Tabla 6 Matriz EFE para la futura empresa “De Pelos”

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
1) Creciente mercado de consumo de artículos para mascotas en la ciudad de Quito.	0,08	3	0,24
2) Las personas buscan hacer sentir bien a sus perros y sentirse bien consigo mismas.	0,14	4	0,56
3) Se promueve el desarrollo de las empresas por parte del Estado, como fuentes de empleo para enfrentar la crisis económica que afecta al país.	0,06	2	0,12
4) Es posible realizar alianzas estratégicas con tiendas de mascotas, para un mayor posicionamiento en el mercado.	0,11	4	0,56
5) Las tasas de interés en el mercado financiero muestran una tendencia a la baja, lo que facilita el acceso a líneas de crédito.	0,09	4	0,36
Amenazas			
1) La inseguridad creciente en la ciudad, lo que incrementa la inversión en seguridad de la empresa.	0,10	1	0,10
2) La constante subida de precios de la materia prima (tela, cierres, botones) puede afectar la producción.	0,07	3	0,21
3) El alto costo de la vida hace que las personas prioricen el consumo de productos de primera necesidad.	0,13	2	0,26
4) La competencia externa de ropa canina	0,12	4	0,48

de países como Colombia, Perú y China.			
5) Las continuas reformas tributarias por parte del SRI, crean más obligaciones a las empresas.	0,10	2	0,20
TOTAL	1,00	-	3,09

Adaptado de: David, p. 110.

Conclusiones de las matrices

1. “Los totales ponderados muy por debajo de 2,50 caracterizan a las empresas que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte”. (Planeación Estratégica, 2009)
2. El peso ponderado total de las fortalezas es de 2,20 y de las debilidades es 1,68 en la matriz EFI. La calificación de las fortalezas es mayor a las debilidades.
1. El total ponderado de la matriz EFI es de 3,88 y la calificación promedio es 2,50. El resultado del análisis FODA indica que la empresa tiene una posición interna fuerte.
2. El peso ponderado total de las oportunidades es de 1,84 y de las amenazas es 1,25 en la matriz EFE. En otras palabras, la calificación de las oportunidades es mayor a las amenazas.
3. El total ponderado de la matriz EFE es de 3,09. Este resultado indica que el medio ambiente externo es favorable para la empresa.

CAPITULO III

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

En este capítulo se busca recolectar la mayor cantidad de información posible sobre los gustos, comportamiento y preferencias de los competidores y consumidores para determinar la viabilidad del negocio.

3.1 Determinación de la oportunidad del negocio

Identificar la factibilidad de implantar una empresa de confección de ropa canina, considerando el importante desarrollo que la industria textil ha experimentado en los últimos años. Actualmente, existen más de 25.000 y 100.000 puestos laborales directos e indirectos en el país, lo cual hace que la industria textil genere el 3,1% del PIB total ecuatoriano y más del 19% del manufacturero en general. (FLACSO, 2010). A esto se suma la falta de competencia de fábricas de ropa canina de origen extranjero y las pocas empresas establecidas a nivel nacional. La idea del negocio se origina ante la marcada ausencia de una empresa que se especialice en el diseño de moda canina, constituyéndose en un producto diferenciado en el mercado.

3.2 Definición del problema

3.2.1 Problema gerencial

¿Es viable la creación de una empresa de confección de ropa canina en la ciudad de Quito?

3.2.2 Problema de investigación de mercados

No se tiene información de los hábitos de consumo, los gustos, las preferencias, la intención de compra, la competencia, los proveedores, los

clientes, la publicidad, los lugares de compra, el precio y el interés por productos relacionados con la ropa canina.

3.3 Objetivos, hipótesis y preguntas de la investigación de mercados

Tabla 7 Preguntas/objetivos/hipótesis

Nº	PREGUNTA	OBJETIVO	HIPÓTESIS
1	¿Qué es lo que más compra para sus perros?	Identificar cuál es el producto para perros más demandado.	ropa canina
2	¿Cada cuánto compra ropa para su perro?	Determinar la frecuencia de compra de ropa para perro.	mensual
3	¿Cuáles son las características en las cuales se fija usted al momento de comprar ropa para su perro?	Conocer cuáles son las características que hacen atractivo al producto.	diseño
4	¿Por qué compra ropa para su perro?	Analizar los motivos de compra del cliente.	moda
5	¿En qué lugar compra ropa para su perro?	Identificar los lugares preferidos de compra.	tiendas de mascotas
6	¿De qué tamaño es su perro?	Conocer el tamaño del perro.	mediano
7	¿De acuerdo al tamaño de su perro, qué tipo de materiales le gustaría que se usen para la elaboración de la ropa?	Definir el tipo de material para la confección de la ropa canina.	algodón
8	¿Qué miembro de su familia se encarga de	Identificar quién tiene la decisión de compra en la	madre

	comprar la ropa para su perro?	familia.	
9	¿Cuánto invierte cuando compra una prenda de vestir para perros?	Determinar la capacidad de pago del cliente.	USD 16 a USD 20
10	¿En qué medio de comunicación le gustaría recibir información de ropa para perros?	Identificar el medio de comunicación idóneo para llegar al cliente	redes sociales

3.4 Diseño de la investigación

La investigación será descriptiva cualitativa por medio de grupos de enfoque y entrevistas con expertos. Por otro lado, se desarrollará investigación descriptiva cualitativa a través de encuestas.

3.5 Técnica descriptiva cualitativa

3.5.1 Entrevista con expertos

La entrevista a expertos es “una forma específica de aplicar entrevistas estructuradas. A diferencia de las biográficas, el entrevistado aquí tiene menor interés como persona (completa) que en su calidad de experto para cierto campo de actividad” (Meuser y Nagel, 2007, p.104).

3.5.2 Metodología

Se realizarán dos entrevistas: Ing. Diana Martínez e Ing. María Fernanda Pazmiño, gerentes propietarios de dos marcas de ropa significativas dentro del mercado de elaboración y comercialización de ropa canina en la ciudad de Quito. Se aplicó un cuestionario. Anexo 2.

3.5.2.1 Resultados obtenidos de los expertos

- Los consumidores finales no son las personas, sino los perros, es por esto que al diseñar los modelos de ropa canina se deben tener en cuenta dos aspectos fundamentales: el confort de las mascotas y la satisfacción de los gustos de los propietarios para cumplir sus expectativas.
- Los modelos son elaborados con base en los gustos y preferencias de los propietarios de los perros, ya que éstos buscan diferentes diseños que se asemejen a su personalidad (como si fueran sus hijos o una parte fundamental de la familia).
- En las tiendas especializadas es posible elegir entre un gran catálogo de prendas y probárselas a sus mascotas con toda calma.
- Es necesario brindar a los clientes una atención personalizada en cada una de las visitas a la tienda oficial de la marca.
- Existe un potencial de crecimiento en la línea de ropa canina, debido al aumento de la población canina y al incremento de la capacidad adquisitiva de la gente. La tendencia de adquirir ropa canina ha crecido en un porcentaje estimado del 25% en el año 2007 y un 75% en 2012.
- En la línea de ropa canina los productos con más acogida son las chompas térmicas, vestidos y camisetas. Algunos de los ítems que tienen baja rotación se deben sacar del mercado y los que tienen mayor rotación sólo deben variarse en colores y pequeños detalles como el estampado.
- A pesar de que Quito es una de las poblaciones con mayor tendencia a vestir y cuidar a sus mascotas (seguida por Cuenca), el país entero está acogiendo nuevas ideas acerca de la moda canina. Se evidencia un crecimiento en el consumo de este tipo de productos y un incremento de las ventas año a año.
- Las razas pequeñas y medianas son las que acaparan el mercado de moda canina, ya que únicamente el 2% o 5% es para razas grandes. No obstante, no se descarta este mercado porque también se trabaja para los uniformes de los canes que forman instituciones como la Policía Nacional, cuyos perros son en su mayoría, de razas grandes como pastor alemán.

- La competencia es un reto para seguir mejorando e innovando. La competencia nacional afecta más que la internacional por cuestión de precios; además, la calidad nacional tiene muy buen acabado.
- Los principales canales de distribución directa al consumidor son las tiendas de mascotas y clínicas veterinarias, así como uno que otro almacén especializado que venden otros productos para perros.

3.5.2.2 Conclusiones

- Hay oportunidad de negocio porque las personas están siendo más responsables en el cuidado de sus mascotas.
- El mercado de la nueva empresa son las personas que viven en la ciudad de Quito y que tienen mascotas caninas.
- La nueva empresa debe investigar el estilo de las personas para determinar qué tipos de diseños crear y luego proceder a elaborarlos.
- Los diseños deben adaptarse a los diferentes estilos que las personas usan, sin olvidar el confort de los perros. Los diseños deben mostrarse en catálogos virtuales o físicos.
- Es necesario que la nueva empresa elabore diseños creativos y que asista a ferias para mantenerse actualizada constantemente.
- Los diseños de moda deben ser elaborados de acuerdo con la temporada o estacionalidad.
- Las chompas, chalecos, camisetas, impermeables y abrigos van a ser los productos en los que se va a concentrar la nueva empresa.
- La empresa de ropa canina, se enfocará en las razas pequeñas y medianas, ya que son las comúnmente vestidas por sus dueños.
- La empresa distribuirá sus productos a tiendas para perros y lugares especializados para mascotas.

3.5.3 Grupos focales

Según su definición “es un tipo especial de entrevista grupal que se estructura para recolectar opiniones detalladas y conocimientos acerca de un tema particular, vertidos por los participantes seleccionados”. (Balcázar, 2005, p.129)

3.5.3.1 Metodología

Se optó por dos grupos de enfoque conformados por siete personas cada uno: El primero por jóvenes de 15 a 25 años de edad y el otro por padres de familia cuyas edades están comprendidas entre 35 y 50 años de edad. Se requiere de un moderador, un ayudante y un camarógrafo. Se aplicó un cuestionario que consta en el Anexo 3.

3.5.3.2 Resultados

- Las razas más adquiridas por los hogares son las pequeñas y medianas.
- El mayor consumo es de alimento balanceado para perros, seguido por ropa y accesorios.
- El perro es considerado como un miembro más de la familia, la cual busca cuidarlo y mimarlo.
- Los diseños llamativos son el factor decisivo al momento de comprar la prenda, seguido por la necesidad de abrigo y el confort de la mascota.
- Los lugares preferidos para comprar ropa canina son las tiendas de mascotas, redes sociales y las tiendas virtuales debido a la agitada vida de la sociedad ecuatoriana moderna.
- El 80% de los entrevistados piensa que “De Pelos” es un buen nombre para la nueva marca de ropa.
- La marca no es un factor fundamental ya que en lo primero que se fijan las personas es en los diseños y la calidad; luego, en la fidelidad a una marca ya conocida que sea de su agrado.

- Las personas que influyen en la decisión de vestir a sus perros son las madres de familia.
- Las prendas que se compran usualmente son: camisetas, vestidos, chalecos y chompas.

3.5.3.3 Conclusiones

- Para elaborar cada uno de los diseños, en primer lugar se debe investigar a las personas, ya que éstas se identifican con la prenda que eligen.
- La investigación de la moda canina debe ser constante para garantizar ir un paso más allá de la competencia.
- Las razas de perros que mayormente existen en el medio ecuatoriano son las pequeñas y las medianas, las cuales constituyen un segmento ideal para enfocar la venta de ropa canina.
- La nueva empresa debe trabajar en diseños únicos y diferenciados para acaparar el mercado.
- La empresa optará por el nombre “De Pelos”.
- Los lugares en los cuales se debe promocionar la ropa de perros son las tiendas virtuales de mascotas, el correo directo y las redes sociales, que tienen gran aceptación en la actualidad.
- Los clientes potenciales son los padres y madres de cada hogar en donde existe al menos, un perro.

3.6 Mercado relevante y cliente potencial

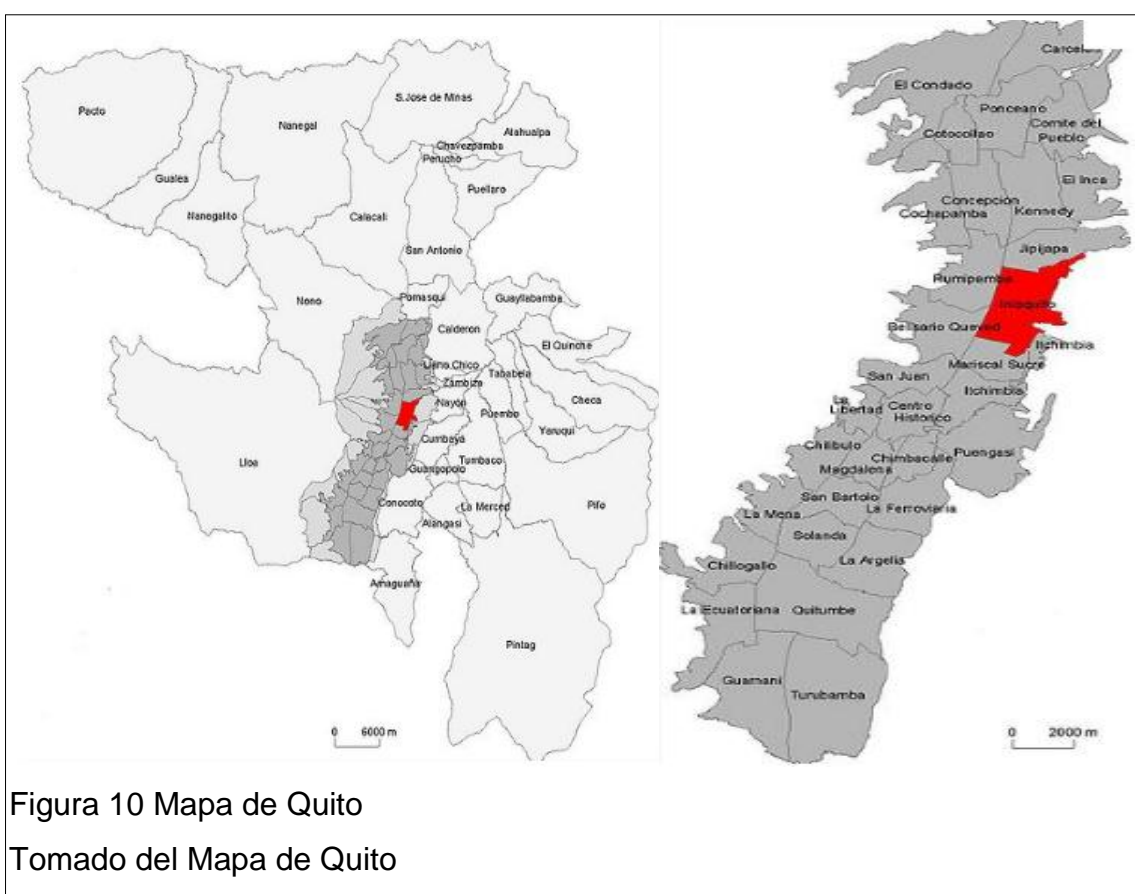
El mercado objetivo son hombres y mujeres en edades comprendidas entre 18 y 60 años de edad, que tienen al menos un perro en su familia y buscan un producto diferenciado e innovador para su mascota.

3.7 Segmentación de mercado

Se identificarán los distintos segmentos de mercado que compartan características comunes para la compra de ropa canina, como son: estrato (medio y medio alto), ingreso, capacidad de compra. Para este caso en particular no hay incidencia de religión, etnia, nivel educativo, ni cultural.

3.7.1 Segmentación geográfica

Uno de los criterios para elegir la segmentación del mercado será el área geográfica donde viven los dueños de perros. Se estima que la población de personas que tienen al menos un perro en la ciudad de Quito según el Concejo Metropolitano es de 180 000 propietarios de perros. Figura 10.



3.7.2 Segmentación demográfica

Según estimaciones realizadas por el Consejo Metropolitano de Quito, uno de cada diez habitantes de la ciudad tiene un perro. (El Hoy, 2005). En Quito existen 300 000 perros, de los cuales 180.000 tienen dueños y 120.000 son callejeros. (Norman Wray, 2011).

La segmentación demográfica va a ir enfocada a los 180 000 dueños de perros que viven en la ciudad de Quito, de diferente género, ocupación y edad.

3.7.3 Técnica de investigación cuantitativa

Las técnicas cuantitativas pretenden dar valor numérico a los resultados de una investigación; se definen como: “la Metodología de investigación que busca cuantificar los datos y que, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico.” (Malhotra, 2008, p.143).

3.7.4 Encuesta

Según Pineda y Alvarado (2002, p.148): “consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias.”

3.7.4.1 Metodología

Se realizará una encuesta con preguntas orientadas al negocio a personas que tengan al menos un perro en su hogar que pertenezcan a clase media – media alta de nivel socio económico, por lo cual dicha encuesta se efectuará en el parque Metropolitano de la ciudad como un lugar idóneo, ya que hay muchas personas que salen a pasear con sus perros de los diferentes sectores de Quito (Norte, Centro y Sur). Previamente se definirá el tamaño de la muestra con base en la segmentación del mercado. Una vez realizadas las encuestas a las 383 personas de diversas edades y género en la ciudad de Quito, se procede a tabular las respuestas para su posterior análisis.

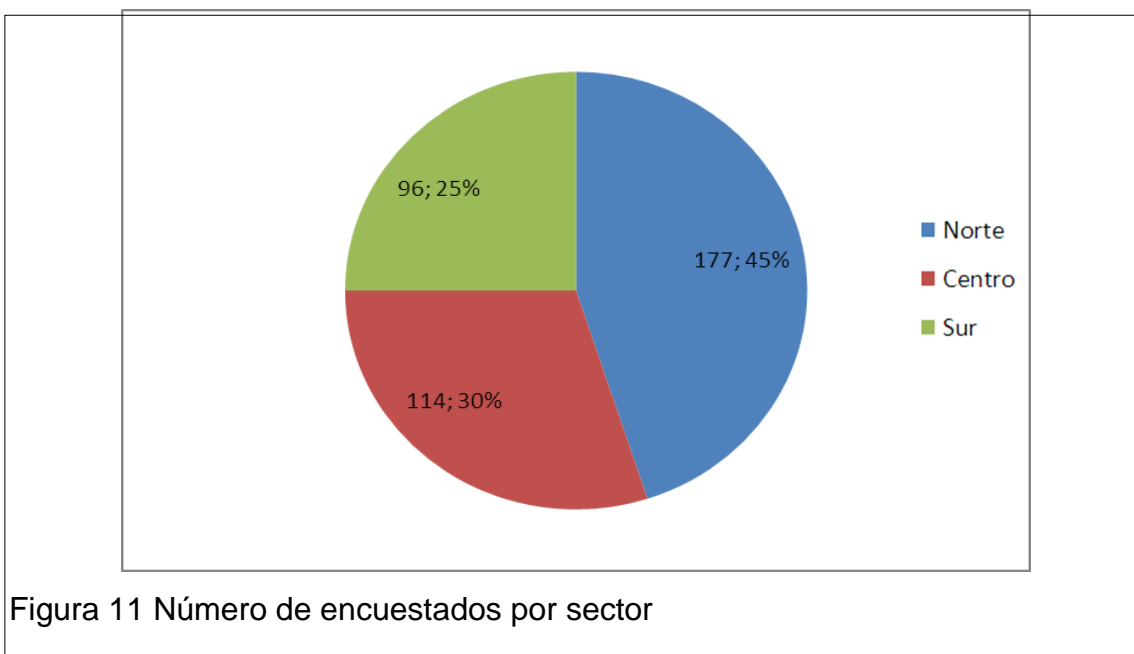
Para calcular el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula para una población conocida y finita. (Ver Anexo 4).

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * E^2 + Z^2 * p * q} ; n = 383 \text{ dueños de perros}$$

El tamaño de la muestra que permitirá obtener información con un 95% de confiabilidad y un 5% de margen de error, es 383 dueños de perros (considerando una población de 180 000 dueños de perros que registraron a sus perros en el año 2011).

3.7.4.2 Resultados

A continuación se exponen gráficamente los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los dueños de perros.



El 45% de los encuestados vive en el Norte de la ciudad, el 30% en el Centro y el 25% en el Sur.

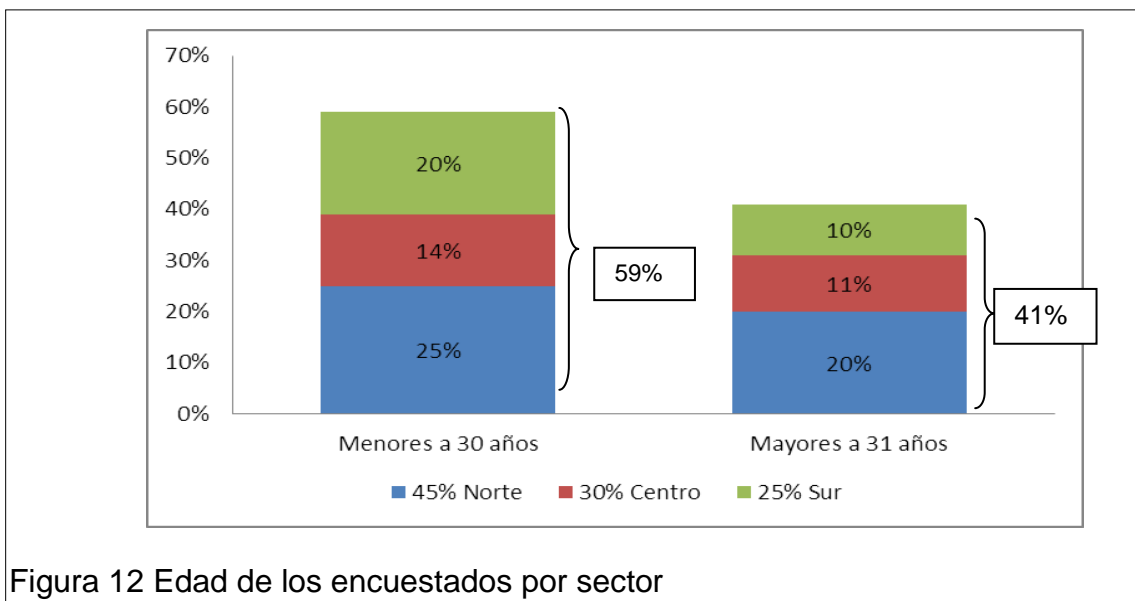


Figura 12 Edad de los encuestados por sector

El 59% de las personas son menores a 30 años mientras que el 41% son mayores a los 31 años. Del 45% de personas que residen en el Norte de Quito, el 25% son menores a los 30 años y el 20% son mayores a los 31 años.

Pregunta 1.

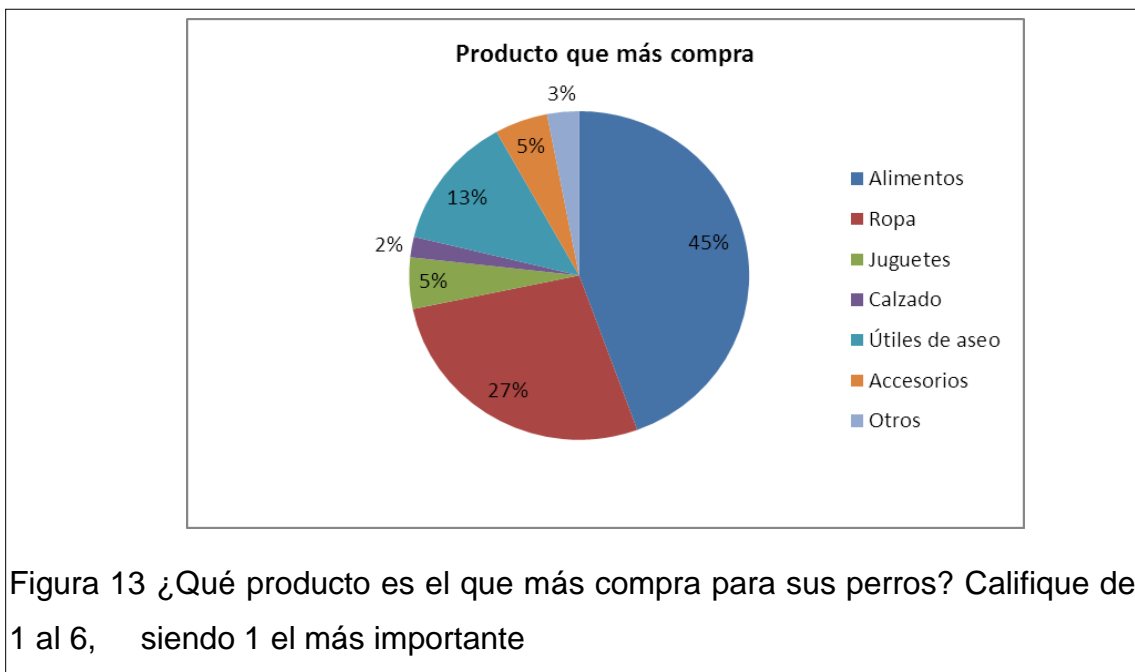
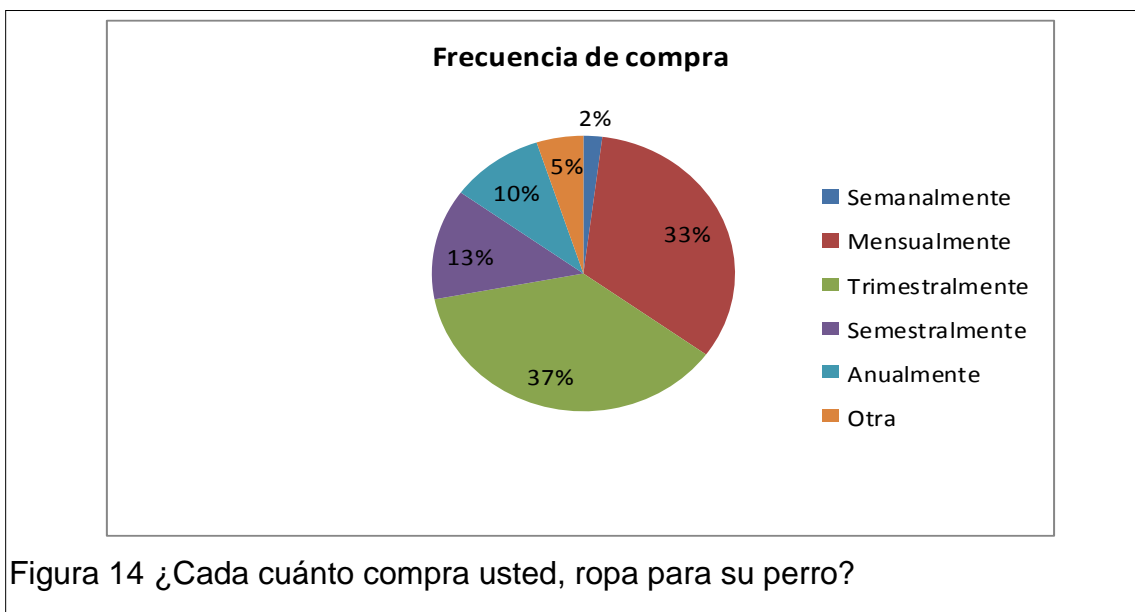


Figura 13 ¿Qué producto es el que más compra para sus perros? Califique del 1 al 6, siendo 1 el más importante

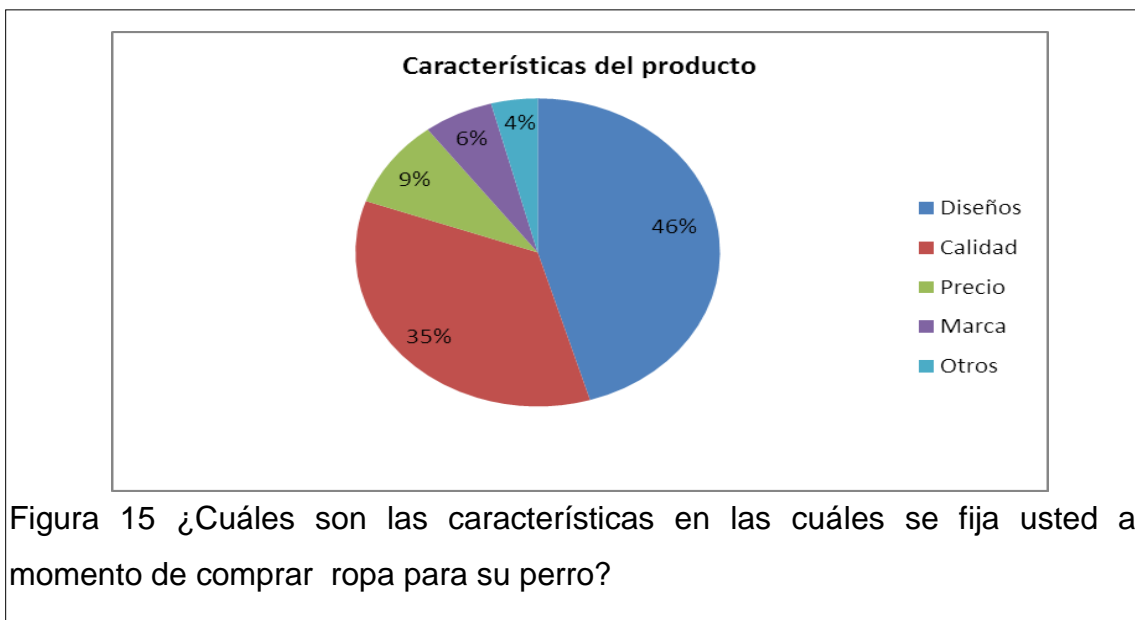
Los productos de más relevancia que más compran los encuestados con un 45% son alimentos, seguido por ropa canina con el 27%.

Pregunta 2.



La frecuencia con la que las personas compran ropa a sus perros es trimestralmente y semestralmente con el 37 y 33% respectivamente.

Pregunta 3.



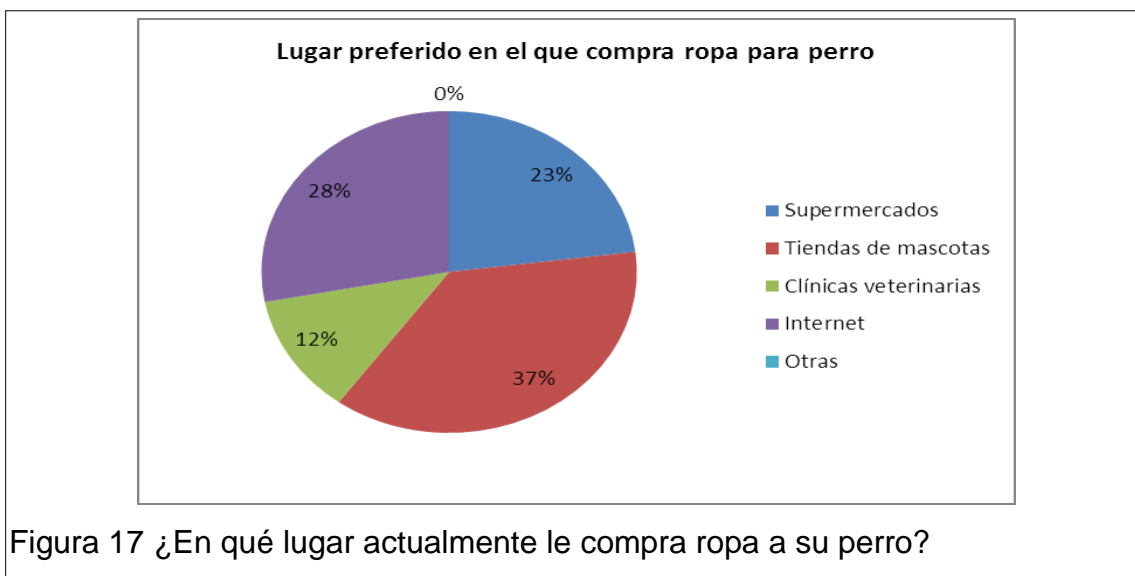
Las características principales son los diseños con el 46% seguidos de la calidad, dos de los factores más relevantes al momento de comprar ropa canina.

Pregunta 4.



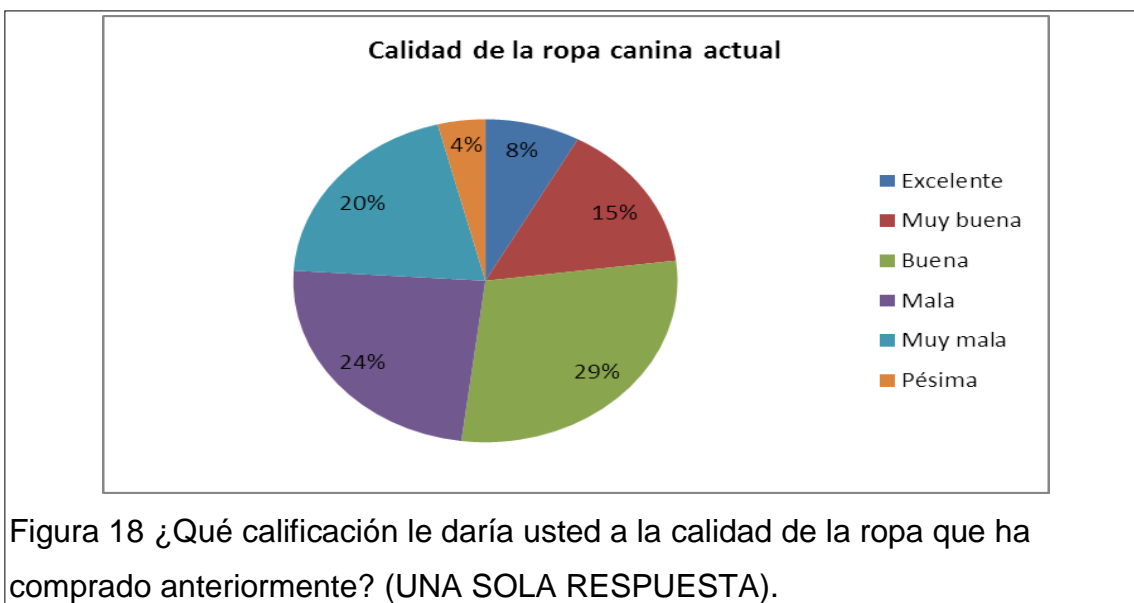
La moda y el cariño con el 34 y 30% sucesivamente son las variables de motivación de compra más importantes.

Pregunta 5.



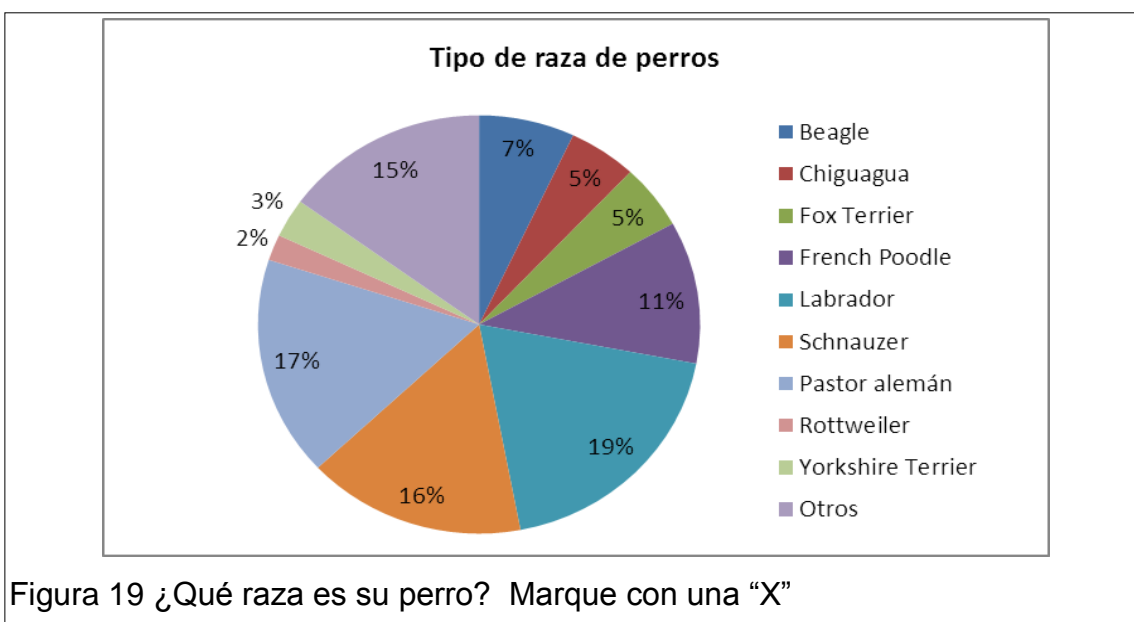
Al cruzar el lugar en el que las personas compran y el sector en el que residen, no hubo variación. Tanto las personas de Norte, Sur y Centro de la ciudad prefieren comprar en tiendas para mascotas. Pero en el norte predominaron las personas que prefieren comprar también por internet, del 28% de esta opción el 20% son de la zona nortica de la ciudad.

Pregunta 6.



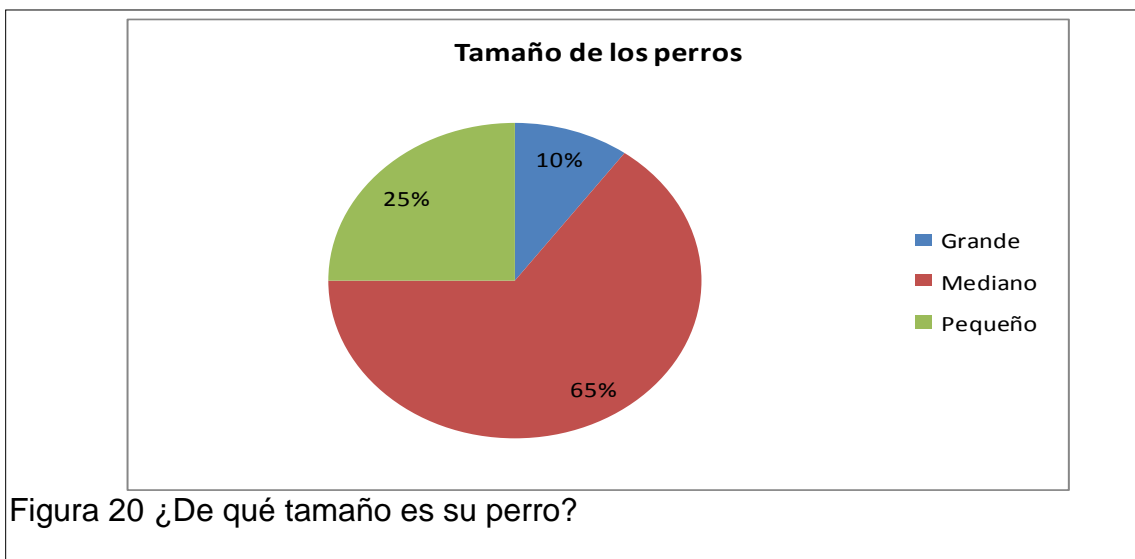
La calidad de la ropa canina actual es buena con el porcentaje más alto, pero también la mayoría de personas respondió que la ropa es de mala calidad arrojando el 24%.

Pregunta 7.



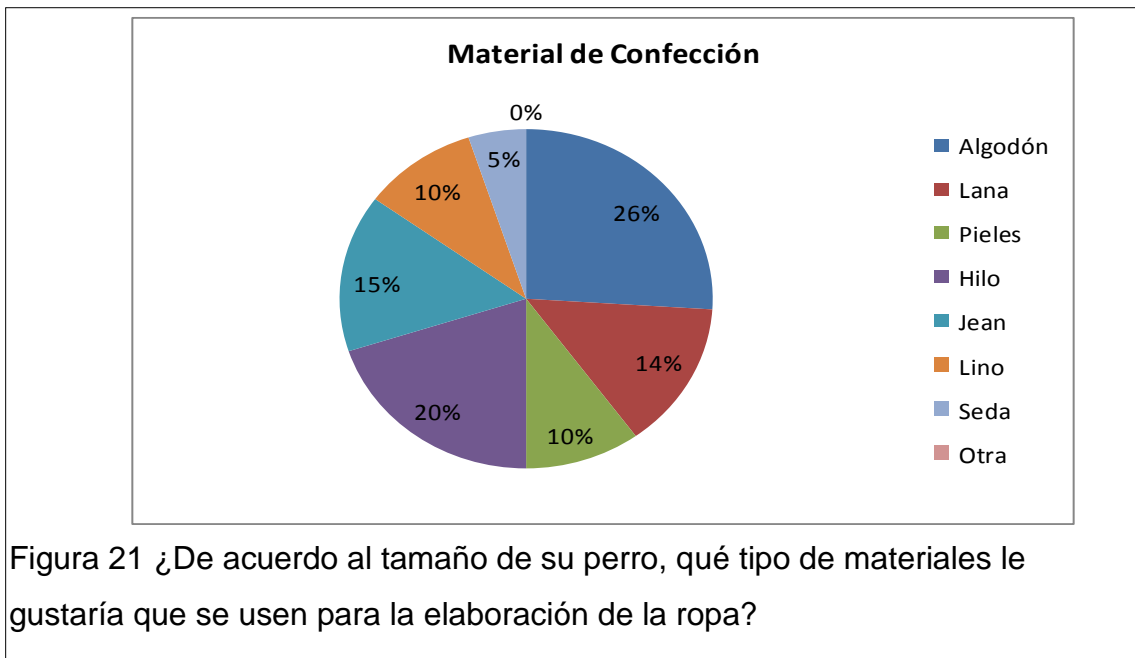
Los tipos de razas que más tienen las personas son Schnauzer, French Poodle, Labrador, entre otras.

Pregunta 8.



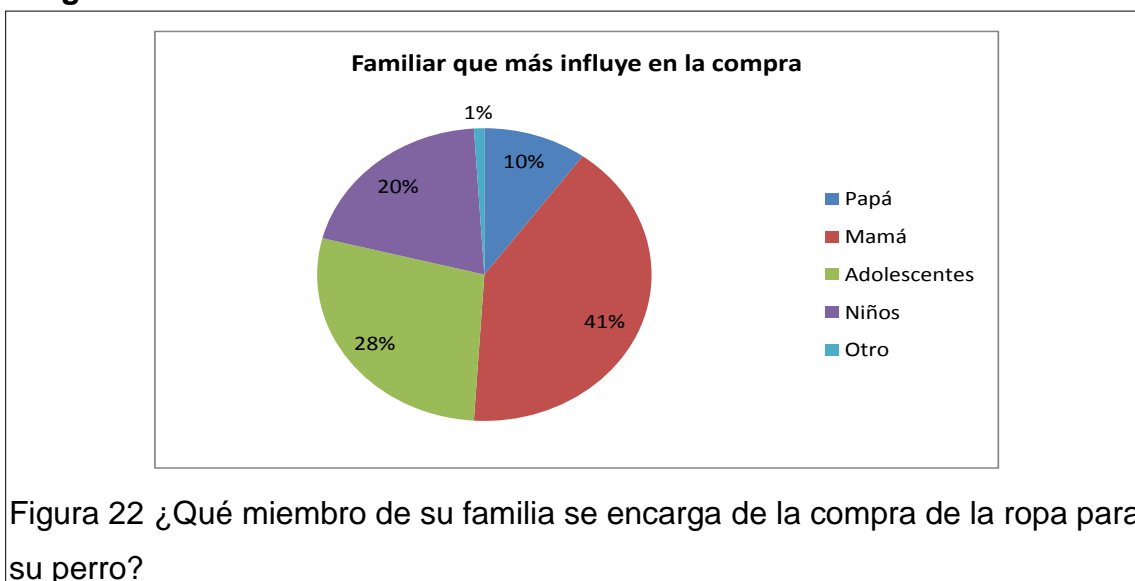
El 65% de los perros es de tamaño mediano, seguido por pequeños con el 25%.

Pregunta 9.



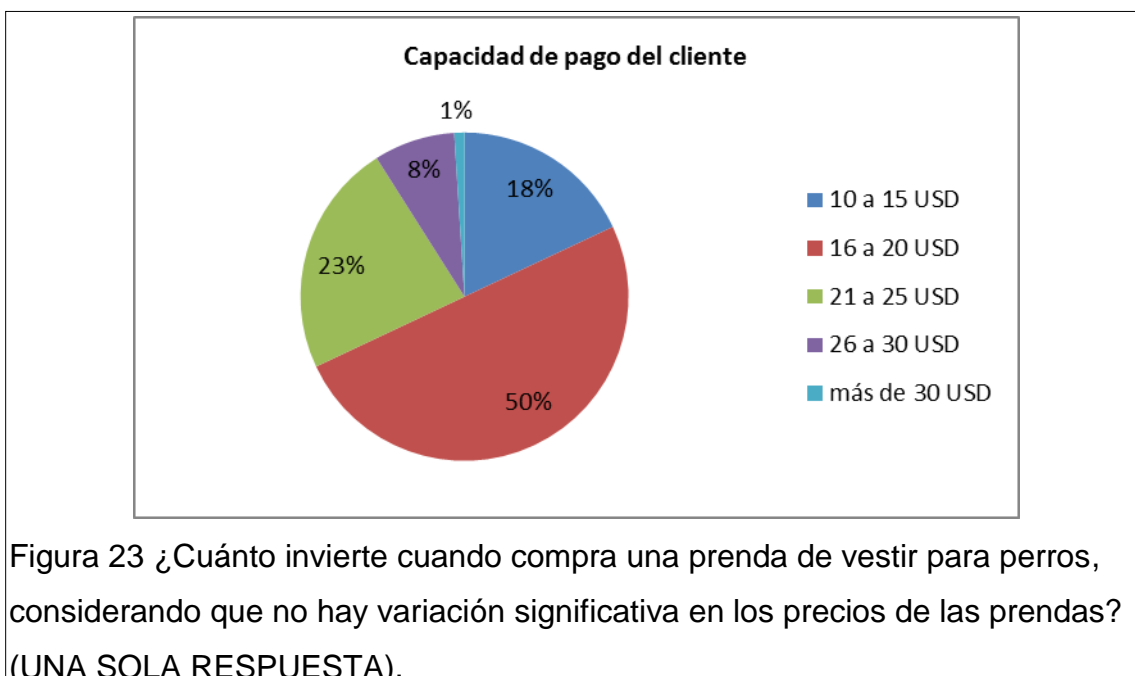
La mayoría opina que tela de algodón, hilo, jean, lana y pieles, los porcentajes de no tienen mucha variación entre si, cabe recalcar que los materiales son de conocimiento general.

Pregunta 10.



Los familiares que más influyen en la compra de ropa para perros son las mamás con el 41%, los adolescentes con el 28% y los niños con el 20%.

Pregunta 11.



Las personas invierten trimestralmente de 16 a 25 USD, mensualmente la cantidad es de 10 a 15 USD, finalmente uno de los porcentajes significativos es de 21 a 25 USD pero la frecuencia es cada seis meses.

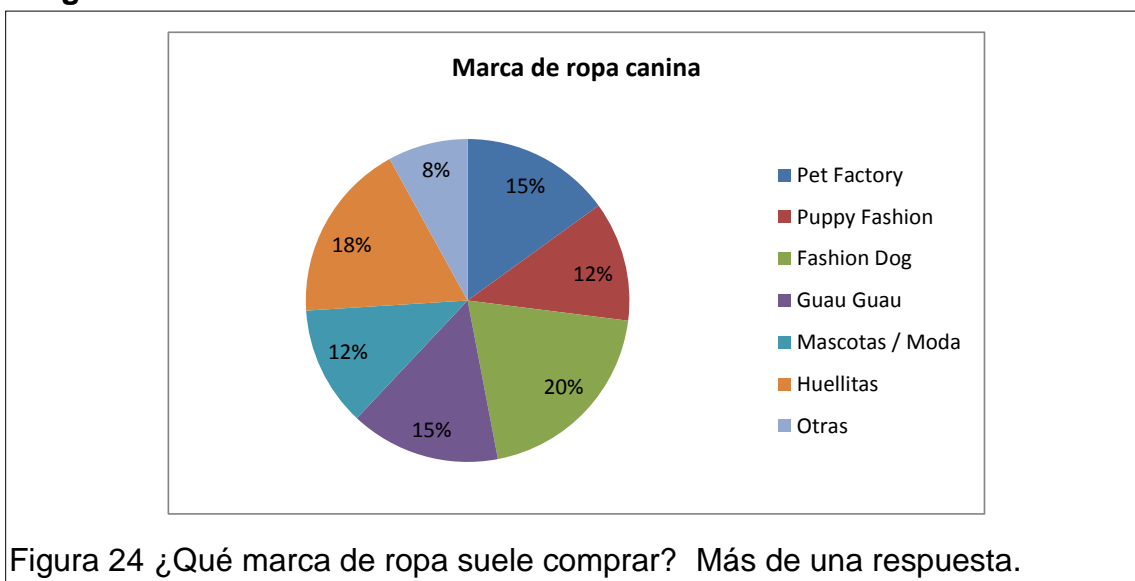
Pregunta 12.

Figura 24 ¿Qué marca de ropa suele comprar? Más de una respuesta.

Entre las marcas más representativas están: Fashion Dog, Huellitas, y Guau Guau.

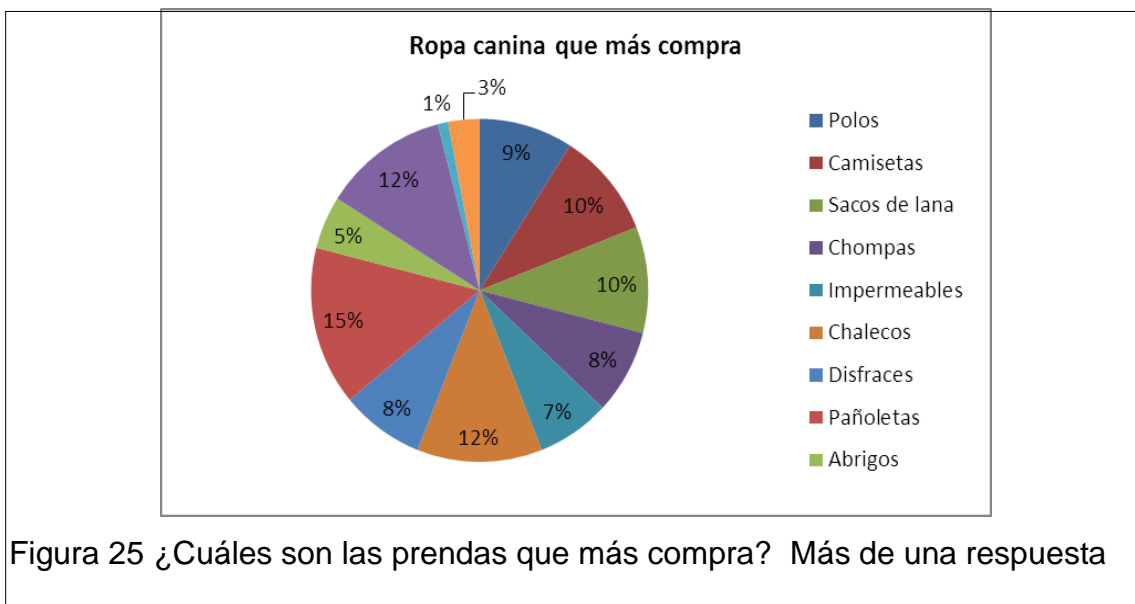
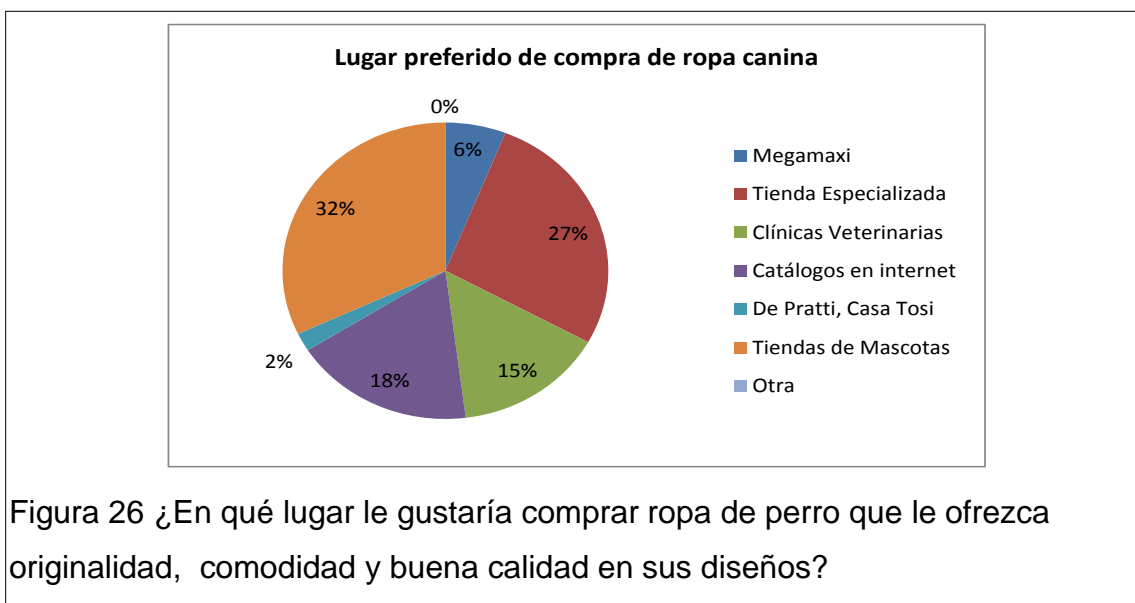
Pregunta 13.

Figura 25 ¿Cuáles son las prendas que más compra? Más de una respuesta

Las prendas con más rotación de compra son: chompas, camisetas, chalecos, pañoletas, sacos de lana.

Pregunta 14.



El 32% opina que tiendas de mascotas es un lugar idóneo, seguido por tienda especializada con el 27%.

Pregunta 15.



El 36% prefiere recibir información por televisión, el 20% por redes sociales y el 17% por marketing directo.

3.7.4.3 Conclusiones del estudio de mercado

Una vez efectuada la encuesta a los dueños de los perros, las conclusiones obtenidas son las siguientes:

- Existe una oportunidad de negocio porque la ropa canina es el segundo producto más adquirido y con una alta frecuencia de compra.
- El enfoque de la nueva empresa debe ser el diseño y la calidad del producto, ya que actualmente las prendas fabricadas carecen de estos factores.
- Los clientes potenciales son los dueños de perros de razas medianas y pequeñas de la ciudad de Quito; por lo tanto, las tallas que deben considerarse como prioridad son small y medium.
- Se tienen que investigar los diferentes estilos de las personas para definir los diseños de la ropa canina con los que se sientan identificadas.
- La empresa debe manejar publicidad a través de catálogos en internet ya que después de televisión es la opción más idónea, también no representa mayores gastos, por medio de estos catálogos se podrá mostrar los diferentes modelos de ropa.
- Los diseños deben ser originales, cómodos y de excelente calidad; sin embargo, en el mercado actual no existe una marca que se destaque y sea realmente competitiva en estos aspectos.
- El precio de ropa canina no debe ser mayor a USD 20.
- La ropa canina que se debe elaborar son: abrigos, vestidos, impermeables, chalecos, chompas y camisetas, en los diferentes estilos propuestos.
- El medio de comunicación idóneo para llegar al cliente final son: televisión, redes sociales y marketing directo. Esto, debido a que “el promedio de la población del Ecuador se encuentra en los 28 años.” (INEC, 2010), constituyéndose en una población joven.
- Nuestra publicidad y segmento debe ser enfocado a madres de familia, adolescentes y niños, ya que son los que influyen en la compra.

3.8 Tamaño del mercado

3.8.1 Demanda

Una vez conocido el segmento del mercado, se calcula la demanda potencial; es decir, el número de personas que potencialmente estarían interesados en comprar ropa canina.

Demanda histórica

No existen datos exactos sobre la demanda histórica de la ropa canina para mascotas pues se trata de un nuevo producto, por lo que se estimó la demanda en función del crecimiento de la “población de la ciudad de Quito que es amante de los perros con un 10% de la población.” (INEC, 2011). Ver Anexo 5.

Proyección de la demanda

La proyección de la demanda contempla la cantidad de productos que ofrecerá el negocio y que la comunidad estaría dispuesta a adquirir a ciertos precios y durante un horizonte de tiempo planeado de inversión. Ver Anexo 6.

3.9 La competencia y sus ventajas

3.9.1 Competencia

Como se trata de un producto que se especializa en el diseño de ropa canina tiene poca competencia directa, dentro de la que se destacan diez empresas en la ciudad de Quito:

Pet Factory	Mascota Moda
Puppy Fashion	Huellitas
Fashion Dog	Pet ID
Guau Guau	Animal Food
Mascota feliz	Garras y Huellas

La distribución se realizará en el almacén especializado y a través de la creación de un blog en las redes sociales. La ventaja competitiva es que se trata de un producto innovador con servicio y atención personalizado.

3.9.2 Oferta histórica

Para la proyección de la oferta se analiza la tendencia histórica de la capacidad de producción de la competencia directa en el mercado. Ver Anexo 7.

Proyección de la oferta

Para realizar la proyección de la oferta se sigue el mismo proceso para el pronóstico de la demanda; es decir, se realiza la regresión lineal simple. Ver Anexo 8.

3.10 Participación de mercados y ventas de la industria

La participación del mercado de ropa canina especializado en diseño de modas será de 12000 unidades, que corresponden al 12.83% del mercado que no está atendido actualmente por ninguna de las empresas que confeccionan ropa canina. Ver Anexo 9.

3.11 Evaluación del mercado durante la implementación

Mediante los resultados obtenidos en las encuestas se investigó el comportamiento del mercado de ropa canina con el fin de analizar la oportunidad del negocio y las estrategias que se pueden aplicar para alcanzar un posicionamiento en el mercado meta.

3.12 Oportunidad del negocio

La evolución experimentada en el mundo de los animales de compañía (perros) ha hecho que surjan nuevas necesidades que cubrir y por lo tanto, nuevos productos que ofertar; a los ya tradicionales como clínicas veterinarias o

guarderías caninas se suma un número creciente de novedosos productos orientados a obtener el bienestar de los perros.

El negocio de ropa canina no es la excepción, ya que se halla en crecimiento en el país, así como también está en aumento el número de dueños de mascotas, pese a que la economía no es un factor positivo hoy en día.

Sin embargo, actualmente es más visible la atención que la gente brinda a sus mascotas, tanto en la comida que les ofrecen como en los productos que les compran, como juguetes y ropa, con el afán de hacerlos sentir como un miembro más de sus familias. (PROECUADOR, 2011, p.39).

La demanda de productos para mascotas, como alimentos y otros, sigue aumentando al punto de que ha llegado a opacar a la competencia extranjera que debido a aranceles impuestos por el gobierno, subió sus precios notoriamente, dando a los productos nacionales una ventaja competitiva extraordinaria. Los alimentos de procedencia nacional llegaron a acaparar más del 50% en el año 2009, mientras que los importados bajaron en un 60%. (El Hoy, 2009).

Todos estos antecedentes han promovido la aparición de nuevos productos y servicios en el negocio canino, para aprovechar esta oportunidad de negocios que ha llegado y se mantiene.

Con la investigación de mercados, se determinó además, el segmento de la población: gustos, preferencias y las necesidades insatisfechas de los clientes. Bajo esta línea base, la empresa tiene la oportunidad de ofrecer moda canina diseñada y original, convirtiéndose en un producto diferenciado en el mercado nacional.

CAPÍTULO IV

4. PLAN DE MARKETING

En este capítulo se analizan puntos vitales como: la estrategia general de marketing, la política de precios, las tácticas de ventas, la política de servicio al cliente y garantías, la promoción y publicidad, la relaciones públicas y la promoción de ventas.

4.1 Estrategia general de marketing

Estrategia de diferenciación de Michael Porter: “Una estrategia de diferenciación exitosa permite a una empresa cobrar un precio más alto por su producto, así como obtener la lealtad del cliente”. (David, 2003, p. 175).

La empresa se va a diferenciar ofreciendo valor agregado a los productos actuales, como: diseños exclusivos y personalizados, calidad, acabados de primera, buen servicio a los clientes para garantizar su fidelidad hacia la marca.

Se eligió esta estrategia porque la mejor manera de posicionarse en la mente del consumidor es por medio de un producto bien elaborado y de muy buena calidad, sin dejar de lado el confort de los perros que usarán las prendas, adaptando cada creación a las diferentes personalidades y estilos con los que se sientan identificados los clientes o dueños de las mascotas.

4.2 Producto

“Para cumplir esta propuesta de valor, la empresa debe crear una oferta de mercado que cumpla con las necesidades del consumidor.” (Kotler y Armstrong, 2008, p.13).

El producto consiste en la elaboración y venta de ropa para perros (camisetas, vestidos, abrigos, suéteres, camisas), de distintos tamaños y diseños, incluyendo accesorios. Figura 28.



La ropa canina que confeccionará la empresa “De Pelos” Cía. Ltda., será de calidad porque estará hecha con buenos tejidos de algodón, lana, hilo y jean, a lo que se suma un buen diseño, una buena confección y un buen acabado de la prenda.

Las siguientes serán las características intrínsecas de la ropa canina:

- Los tejidos de calidad contendrán más fibra natural y resistirán mejor el lavado y los procedimientos de limpieza.
- Las puntadas de los extremos de la ropa canina serán lisas y uniformes.
- Los cierres serán sencillos, ajustados y adecuados a la ropa canina, y los botones bien cosidos.
- La costura será bien terminada para que no se deshaga y el dobladillo debe ser generoso para permitir retoques.

Marca de la ropa canina: **“De Pelos”**.

Slogan: **“Exclusiva moda canina”**

Logo: **Ver figura 29.**

Empaque: Fundas plásticas de alta densidad para evitar la contaminación del medio ambiente y de la ropa canina. **Ver figura 30.**



Figura 29 Logo de los productos



Figura 30 Empaque para ropa canina

4.3 Política de fijación del precio

El primer paso para la asignación del precio de venta es definir las metas que se pretenden alcanzar.

Tabla 8 Metas

Orientación	Metas
Ventas	Alcanzar 110.248,27 USD en ventas anuales.
Utilidades	Obtener un 29,30% de la inversión realizada
Participación del mercado	Lograr un 12,83% del mercado de ropa canina.
Recuperación de inversiones	Recuperar la inversión en el menor tiempo posible.

Nota: tomado de la empresa "De Pelos"

Los elementos que van a influir en la determinación del precio de la ropa canina son:

- El margen de utilidad es del 29,30% sobre el costo de producción de la ropa canina.
- El diseño de la ropa canina comprende abrigos, impermeables, chalecos, chompas y camisetas.
- La demanda anual de ropa canina es de 93505 unidades.
- El precio promedio de la competencia, está entre los 10,00 a 13,00 USD.

La curva de demanda suele mostrar una elasticidad menor al principio, cuando los precios de la ropa canina son altos; posteriormente adquiere mayor elasticidad, cuando los precios de la ropa canina son bajos. Ver anexo 27.

Se va a adoptar la estrategia de precios de penetración de Philip Kotler, la cual supone fijar precios bajos desde el principio del lanzamiento de la ropa canina, para así conseguir lo más rápidamente posible la mayor penetración del mercado en la ciudad de Quito y que produzca utilidades. (PromoNegocios, 2012).

4.4 Táctica de ventas

La empresa “De Pelos” Cía. Ltda. Tendrá como principal canal de distribución su propio almacén especializado, el mismo que se ubicará en la Calle Edmundo Carvajal Oe4-168 y Brasil (Sector Norte de Quito). Este almacén contará con las adecuaciones necesarias para que los clientes se sientan cómodos, seguros y asesorados por el personal de ventas. Adicional a esto para ese segmento más joven para el cual es de más frecuencia el uso de redes sociales se creará un blog con los diferentes modelos y hacer su compra mediante este medio.

El vendedor debe poseer un conjunto de cualidades, vistas desde una perspectiva integral.

Tabla 9 Cualidades del vendedor

Actitudes	Habilidades	Conocimientos
<ul style="list-style-type: none"> • compromiso • determinación • entusiasmo • paciencia • honradez • responsabilidad • sinceridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Saber escuchar. • Tener buena memoria. • Facilidad de palabra. <p>Habilidades para la venta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar clientes. • Retroalimentar a la empresa. • Cultivar la relación con los clientes. 	<p>De la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • historia • misión • visión • normas • políticas de venta • servicios que presta <p>Del producto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • características • ventajas • beneficios <p>Del mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • clientes actuales • competidores • precios y, • ofertas

Nota: tomado de la empresa “De Pelos”

En cuanto a la remuneración del vendedor, estará compuesta por una parte fija y una parte variable:

Parte fija	Sueldo básico	USD 318,00
Parte variable	Comisiones	2% de las ventas mensuales

Más todos los beneficios que por ley tiene un empleado y que constan en el Código de Trabajo vigente.

4.5 Política de servicio al cliente y garantías

La garantía que se va a ofrecer a los clientes por parte de la empresa “De Pelos” Cía. Ltda., es “la calidad” de la ropa canina, porque está confeccionada con materia prima e insumos de calidad.

Es conveniente señalar que un consumidor informado sobre la empresa y la ropa canina puede significar una ventaja competitiva sobre otros negocios de mascotas; por ello, la empresa capacitará a sus clientes a través de folletos, charlas y blogs corporativos en Internet acerca de:

- Cómo funciona la empresa.
- Quienes son sus proveedores.
- Que ropa canina ofrece y sus ventajas.
- El correcto uso de la ropa canina.
- Cuáles son los derechos de los clientes frente al producto.
- El servicio posventa.

Respecto al servicio, se pondrá énfasis en la calidad de información transmitida al cliente, lo que incluye amabilidad, confiabilidad, garantía y atención personalizada en cada una de sus visitas.

El proceso de atención al cliente que se va a seguir, es el siguiente:

- 1) Establecer una relación personal con el cliente.
- 2) Identificar sus necesidades.
- 3) Ocuparse de sus necesidades.
- 4) Trabajar para que los clientes regresen.
- 5) Documentar las fallas del producto y el servicio.

Para la medición del servicio se encuestará mensualmente al cliente, a la salida de las instalaciones de la empresa, para conocer su nivel de satisfacción.

4.6 Promoción y publicidad

4.6.1 Publicidad

La publicación de la nueva empresa se la va a efectuar a través de las redes sociales, que es un medio de bajo costo y de gran cobertura a nivel nacional y a través de marketing directo con hojas volantes, correos.

Publicidad en Facebook

Cuando se empieza a preparar un anuncio para Facebook, lo primero a lo que se enfrenta es a la plantilla de diseño. (Ver Anexo 11).

Los anuncios en Facebook tienen una extensión máxima de 25 caracteres en su titular y de 135 en el cuerpo del mismo, por lo que se debe ser realmente conciso si se quiere llegar al público objetivo con éxito. No se trata de detallar la oferta comercial sino de invitar al público objetivo a hacer *clic*. (Ver Anexo 12).

Publicidad en Twitter

Una de las nuevas tendencias en las redes sociales es el uso de publicidad en Twitter. Esta publicidad puede ser muy beneficiosa para la empresa “De Pelos” que quiere llamar la atención de sus clientes de forma directa y rápida, cosa

que hasta ahora, ninguna otra red social ha conseguido equiparar. (Ver Anexo 13).

Correo directo

El correo directo consiste en enviar información publicitaria por correo electrónico, el cual puede ir acompañado de una carta personalizada. Tanto el folleto como la carta son creaciones publicitarias que muestran los beneficios de la ropa canina. Ver Anexo 14.

Relaciones públicas

Las relaciones públicas de la empresa “De Pelos” Cía. Ltda., estarán a cargo del gerente de la empresa a través de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tendrán como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos; escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para la acción de compra de la ropa canina.

Evento de lanzamiento

En la penúltima semana a la apertura del almacén especializado que funcionará en las instalaciones de la empresa “De Pelos” Cía. Ltda., se solicitará la impresión de hojas volantes, muestras y promociones para anunciar la inauguración a los niños y adultos que quieran asistir con sus perros. El presupuesto del evento es de USD 7200,00. Ver Anexo 15.

4.6.2 Promoción de ventas

La promoción de ventas de la empresa “De Pelos” Cía. Ltda. se basa en:

- Entrega de muestras gratuitas: Pequeña muestra de tela con el logotipo de la empresa, como evidencia física de la calidad de la confección. Las muestras se entregarán puerta a puerta, o podrán enviarse por correo o repartirse en una tienda especializada de mascotas.

- Concursos o sorteos: Actividades que proporcionan a los consumidores la oportunidad de ganar una prenda canina al momento de la compra de un producto.
- Promociones en puntos de compra: Exhibiciones y demostraciones que se efectuarán en el punto de compra o de venta.
- Entrega de productos publicitarios: Artículos útiles grabados (plumas, calendarios, llaveros, cerillos, bolsas para compras, camisetas, gorras, tazas para café), con el nombre de la empresa. Se obsequiarán a los dueños de perros.

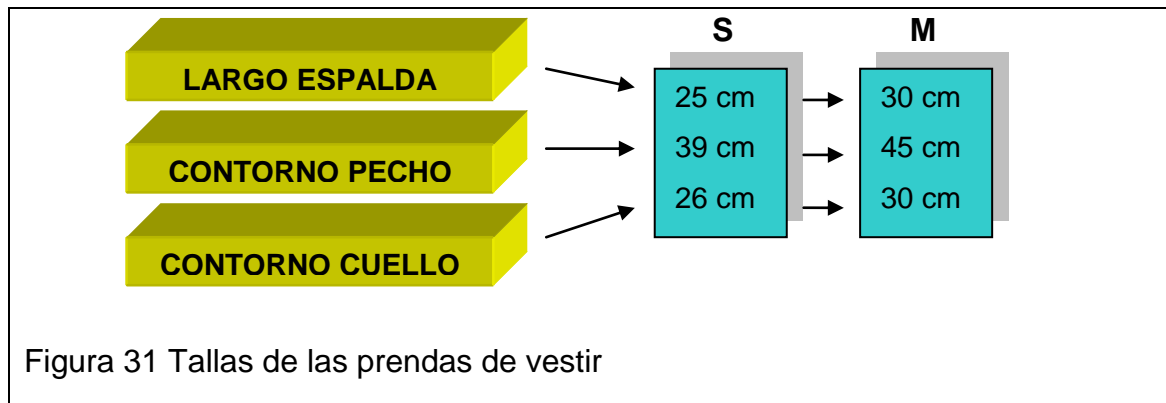
Proyección de ventas en tres escenarios

A continuación se presenta la proyección de ventas para los primeros cinco años de funcionamiento, la cual tiene como línea base la investigación de mercados. Se detalla una prenda como ejemplo y los ingresos totales para cada escenario posible.

Supuestos tomados del PIB de la industria textil: (Ver tabla 1)

- Esperado: escenario en el que se estima que va a existir un crecimiento del 5% anual. Promedio del PIB de la industria textil ecuatoriana.
- Optimista: escenario en el que se estima que va a existir un crecimiento del 7% anual. Pico alto.
- Pesimista: escenario en el que se estima que va a existir un crecimiento del 3% anual. Pico Bajo.

Para calcular el número de ropa canina que se venderá en cada talla se tomaron los datos obtenidos en la investigación de mercado; es decir, el 12,83% de la demanda total de 93505 unidades (12000 unidades, que se dividieron en tallas). Figura 31:



Desglose de tallas:

- 6 Abrigos e impermeables (small).
- 7 Abrigos e impermeables (medium).
- 8 Chalecos y chompas (small).
- 9 Chalecos y chompas (medium).
- 10 Camisetas (small).
- 11 Camisetas (medium).

El crecimiento anual en los tres escenarios es igual para los tres modelos y sus respectivas tallas con las tasas establecidas en los supuestos mencionados anteriormente.

El precio para cada modelo y para cada talla se fundamenta en los costos fijos, los costos variables y el margen de contribución, detallados en el análisis de precios.

ESCENARIO NORMAL

Tabla 10 Ingresos por ventas en escenario normal 5%

PRODUCTOS	1	2	3	4	5
Abrigos e impermeables small	\$16.242,08	\$16.299,33	\$17.114,29	\$17.970,01	\$18.868,51
Abrigos e impermeables medium	\$19.900,73	\$20.007,13	\$21.007,48	\$22.057,86	\$23.160,75
Chalecos y chompas small	\$18.123,99	\$18.228,99	\$19.140,44	\$20.097,46	\$21.102,34
Chalecos y chompas medium	\$23.331,16	\$23.526,16	\$24.702,47	\$25.937,59	\$27.234,47
Camiseta small	\$15.078,10	\$15.125,80	\$15.882,09	\$16.676,20	\$17.510,01
Camiseta medium	\$17.572,21	\$17.660,86	\$18.543,90	\$19.471,10	\$20.444,66
TOTAL	\$ 110.248,27	\$ 110.848,27	\$ 116.390,68	\$ 122.210,22	\$ 128.320,73

Tabla 11 Ingresos anuales en escenario normal

Total año 1.	\$ 110.248,27
Total año 2.	\$ 110.848,27
Total año 3.	\$ 116.390,68
Total año 4.	\$ 122.210,22
Total año 5.	\$ 128.320,73

ESCENARIO OPTIMISTA

Tabla 12 Ingresos por ventas en escenario optimista 7%

PRODUCTOS	1	2	3	4	5
Abrigos e impermeables small	\$16.242,08	\$17.379,02	\$18.595,56	\$19.897,24	\$21.290,05
Abrigos e impermeables medium	\$19.900,73	\$21.293,78	\$22.784,34	\$24.379,24	\$26.085,79
Chalecos y chompas small	\$18.123,99	\$19.392,67	\$20.750,16	\$22.202,67	\$23.756,85
Chalecos y chompas medium	\$23.331,16	\$24.964,34	\$26.711,85	\$28.581,67	\$30.582,39
Camiseta small	\$15.078,10	\$16.133,57	\$17.262,92	\$18.471,33	\$19.764,32
Camiseta medium	\$17.572,21	\$18.802,27	\$20.118,43	\$21.526,72	\$23.033,59
TOTAL	\$ 110.248,27	\$ 117.965,65	\$ 126.223,25	\$ 135.058,87	\$ 144.512,99

Tabla 13 Ingresos anuales en escenario optimista

Total año 1.	\$ 110.248,27
Total año 2.	\$ 117.965,65
Total año 3.	\$ 126.223,25
Total año 4.	\$ 135.058,87
Total año 5.	\$ 144.512,99

ESCENARIO PESIMISTA**Tabla 14 Ingresos por ventas en escenario pesimista 3%**

PRODUCTOS	1	2	3	4	5
Abrigos e impermeables small	\$16.242,08	\$16.729,34	\$17.231,22	\$17.748,16	\$18.280,60
Abrigos e impermeables medium	\$19.900,73	\$20.497,75	\$21.112,68	\$21.746,06	\$22.398,44
Chalecos y chompas small	\$18.123,99	\$18.667,71	\$19.227,74	\$19.804,57	\$20.398,71
Chalecos y chompas medium	\$23.331,16	\$24.031,09	\$24.752,03	\$25.494,59	\$26.259,43
Camiseta small	\$15.078,10	\$15.530,45	\$15.996,36	\$16.476,25	\$16.970,54
Camiseta medium	\$17.572,21	\$18.099,38	\$18.642,36	\$19.201,63	\$19.777,68
TOTAL	\$ 110.248,27	\$ 113.555,72	\$ 116.962,39	\$ 120.471,26	\$ 124.085,40

Tabla 15 Ingresos anuales en escenario pesimista

Total año 1.	\$ 110.248,27
Total año 2.	\$ 113.555,72
Total año 3.	\$ 116.962,39
Total año 4.	\$ 120.471,26
Total año 5.	\$ 124.085,40

CAPÍTULO V

5. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

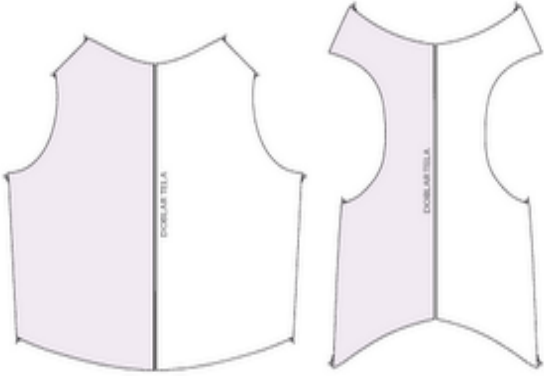
En este capítulo se analizan puntos fundamentales como: la estrategia de operaciones, el ciclo de operaciones, los requerimientos de equipos y herramientas, las instalaciones y mejoras, la localización geográfica y requerimientos del espacio físico, la capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios y los aspectos regulatorios y legales para poner en marcha el negocio.

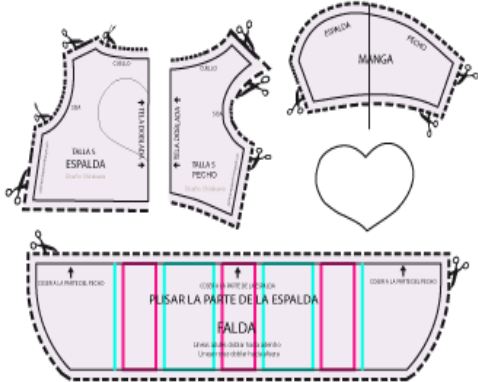
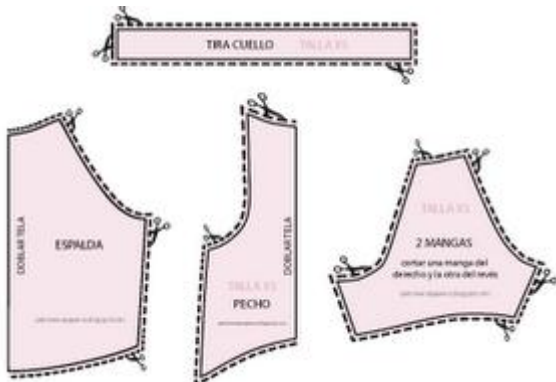
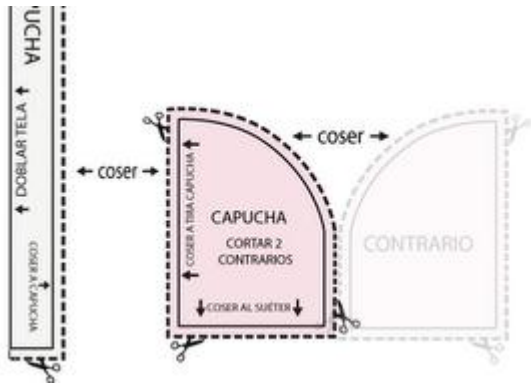
5.1 Estrategia de operaciones

Se refiere a la producción y operaciones que tendrá el nuevo negocio de ropa canina.

Las partes principales para la producción en serie de la ropa canina son:

Tabla 16 Partes principales de confección de prendas

Camisetas	Partes principales
 <p data-bbox="363 1854 459 1888">ESPALDA</p> <p data-bbox="659 1854 738 1888">PECHO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="850 1339 1356 1534">tela elástica, de algodón o lycra (para que sea más fácil colocar la camiseta al perro, ya que es cerrada).

Vestido	Partes principales
	<ul style="list-style-type: none"> tela elástica, de algodón o lycra (para que sea más fácil colocar el vestido, ya que es cerrado) broches cierres
Suéter	Partes principales
	<ul style="list-style-type: none"> tela de algodón (para que sea más fácil colocar el suéter ya que es cerrado).
Abrigo	Partes principales
	<ul style="list-style-type: none"> tela de algodón (para que sea más fácil colocar el abrigo, ya que es abierto en la mitad) botones cierres

Características técnicas

Las características principales de las telas utilizadas en el proceso productivo son las siguientes:

Tabla 17 Composición de los elementos

Características técnicas de las telas		
Naturales	Ventajas	Desventajas
Algodón	Tacto muy agradable.	Absorbe agua "hidrófilas" y el cuerpo pierde calor por conducción; secado lento, por eso se debe evitar usarlas en invierno, cuando la ropa mojada supone un serio inconveniente; no resisten al viento.
Lana	Gran poder aislante.	La lana ocupa mucho volumen y tarda mucho en secar.
Poliéster	Mantiene el aire caliente que genera el cuerpo.	Tacto áspero; no absorbe el sudor: poca capacidad térmica ante el mecanismo de convección; el costo es elevado; puede producir picor.

- **Idoneidad:** Si la prenda se adecúa a la actividad, responde bien a las exigencias físicas y técnicas a la que se requiere. Actualmente hay ropa técnica muy funcional que por sus características técnicas permite ser usada en múltiples actividades.
- **Peso y volumen que ocupa:** Un menor peso implica menor gasto energético; menor volumen implica mayor movilidad y comodidad de movimientos.
- **Polivalencia o especificidad:** Va en función del uso que se le va a dar y varía según las exigencias. Una prenda específica es la que cumple únicamente la función para la cual está diseñada. Una prenda polivalente es

aquella que sirve para varias funciones y depende del usuario la funcionalidad que pueda estar en la polivalencia.

- **Diseño:** Hace referencia a cómo está confeccionada la prenda y sus características técnicas (corte, costuras termo-selladas, bolsillos, cremalleras resistentes al agua, ajustes con velcros, cierres, sistemas de ventilación reflectantes, capucha, tallaje, color, "diseño ergonómico": que favorezca la realización de los movimientos reduciendo el esfuerzo como unas mangas o perneras preformadas, etc.)
- **Fiabilidad:** Implica que las cualidades y características del tejido estén contrastadas y probadas por profesionales y especialistas, probadas en laboratorio y en la naturaleza con uso intensivo y ante condiciones climatológicas adversas.
- **Precio:** La relación calidad precio en el material técnico no debe ser decisiva, ya que la seguridad, la comodidad, el rendimiento o inclusive la propia integridad física depende de la calidad de los materiales y tejidos que se utilicen. La investigación y el desarrollo en este campo ha sido meteórica y las mejores prestaciones, diseño, novedades, etc., cuestan dinero.

Características funcionales

Telas:

- **Tela Elástica (Spandex).**- Liviana, flexible y durable, resistente a la fricción con el suelo y detergentes.
- **Nailon.**- Tela de material sintético resistente a la abrasión y acción de químicos. Es elástica, fácil de lavar, de aspecto lustroso. Recupera su forma con facilidad; no es absorbente, seca rápido y admite algunos tipos de teñido.
- **Punto espiga (tweed).**- Normalmente de lana de diferentes calidades.

- **Poliéster.-** Tela liviana, no encoge ni estira, resistente al moho, polillas y abrasión. Lavable; no se afecta por la luz solar ni el clima.

Botones

- El botón se abrocha haciéndolo pasar por un ojal de tamaño justo ubicado en un extremo de la ropa canina.
- Redondos y planos.
- Diversas formas y tamaños.
- Hechos de metal, madera o plástico.

Cierres

- Fáciles de unir.
- Fáciles de abrir.

5.2 Ciclo de operaciones






Una vez definidos los materiales para la producción de la ropa canina, se determinará el proceso de incorporación de valor:

- Determinar qué materiales se requieren y de qué calidad, por ejemplo: Telas 100% algodón, telas impermeables, cierres, botones de plástico.
- Mediante Internet, buscar posibles proveedores que se pueden contactar; por ejemplo, en la página de guía de insumos y servicios para empresas textiles y confeccionistas **EXPORTACIÓN** del Ecuador.
- Contactar y pedir cotizaciones a los proveedores.
- Seleccionar los proveedores idóneos y comprar la materia prima.
- Recibir la materia prima.
- Entrada de materia prima e insumos: Son los diferentes rollos de tela que se revisan minuciosamente para corroborar que no tengan algún desperfecto. Esto se realiza antes del proceso de corte.

- Control de calidad de la materia prima.
- Enviar a bodega la materia prima.
- Diseño de la ropa canina: Se inicia con la confección de un patrón y ajuste para confeccionar la prenda.
- Confección de la muestra física: Se confecciona una muestra física y se somete a varias pruebas de encogido y decoloración. Una vez aprobadas, se inicia la producción en serie.
- Control de inventario de materia prima.
- Elaboración de ropa canina.
- Corte: Se cortan en serie los moldes, por tallas y modelos.
- Costura: Consiste en unir las partes que se sacaron del proceso de corte por medio de máquinas fileteadoras, de puntada de seguridad, máquina collarín y máquina plana; posteriormente se pasa en overlock. De esta forma se dará a la prenda el tamaño y la forma deseada según el diseño.
- Acabados: Se colocan los broches, botones, cierres, bordados y todos los acabados necesarios.
- Inspección y control de calidad del producto: Se revisa cada prenda para verificar que no tenga hebras o desperfectos en alguno de los procesos realizados.
- Empaque: Si la prenda aprueba satisfactoriamente, se empaca por tallas y diseños.
- Almacenamiento: Se almacenan las prendas para ser distribuidas a los diferentes puntos de venta situados en la ciudad de Quito.
- Comercialización: Envío de la ropa canina a distribuidores para la comercialización con el cliente final.

El tiempo que toma manufacturar una unidad completa de ropa canina, de acuerdo con los procesos, es:

Tabla 18 Tiempo de manufactura

N ^o	Descripción del proceso						Tiempo en min.
1	Diseño de la ropa canina	•					2'
2	Confección muestra/física	•					1'
3	Entrada de materia prima e insumos		•				1'
4	Corte	•					0,5'
5	Costura	•					2'
6	Acabados	•					0,15'
7	Inspección y control de calidad del producto			•			0,05'
8	Empaque	•					0,35'
9	Almacenamiento					•	0,10'
	TOTAL						7,15'

Los posibles cuellos de botella se presentan en:

1. En caso de una demora en el ingreso de materia prima e insumos por parte de los proveedores, retrasaría la elaboración de la muestra física de la ropa canina. Para evitar este tipo de inconvenientes se debe alertar al personal encargado para que haga las llamadas respectivas previas a la entrega de los insumos.
2. Puede haber daños en las máquinas de coser y la reparación puede tomar mucho tiempo, incluso provocar que se pare la producción. Para esto se

debe supervisar y hacer mantenimiento constante de la maquinaria de trabajo.

- Otro cuello de botella se puede presentar en la inspección y control de calidad. En caso de existir pedidos mayores, pueden generarse errores al momento de supervisar la mercadería, lo cual ocasionaría tardanzas en el proceso. Esto se puede controlar entrenando al personal en este tipo de situaciones.

La capacidad de la planta de producción de ropa canina que espera alcanzar la empresa "De Pelos" Cía. Ltda., según sus actuales limitaciones operativas de equipos y personal, es la siguiente.

Tabla 19 Capacidad instalada

	Producción en Unidades			
	Diaria	Semanal	Mensual	Anual
Ropa canina	50 u.	250 u.	1000 u.	12000 u.
Capacidad utilizada	80%	80%	80%	80%
Capacidad instalada	100%	100%	100%	100%

5.3 Flujograma de procesos

Una vez identificados los tiempos de entrega de materias primas, el tiempo de producción de la ropa canina en la planta y el tiempo completo de manufactura de una unidad, se presenta un flujo grama del proceso productivo de la ropa canina. Figura 32.

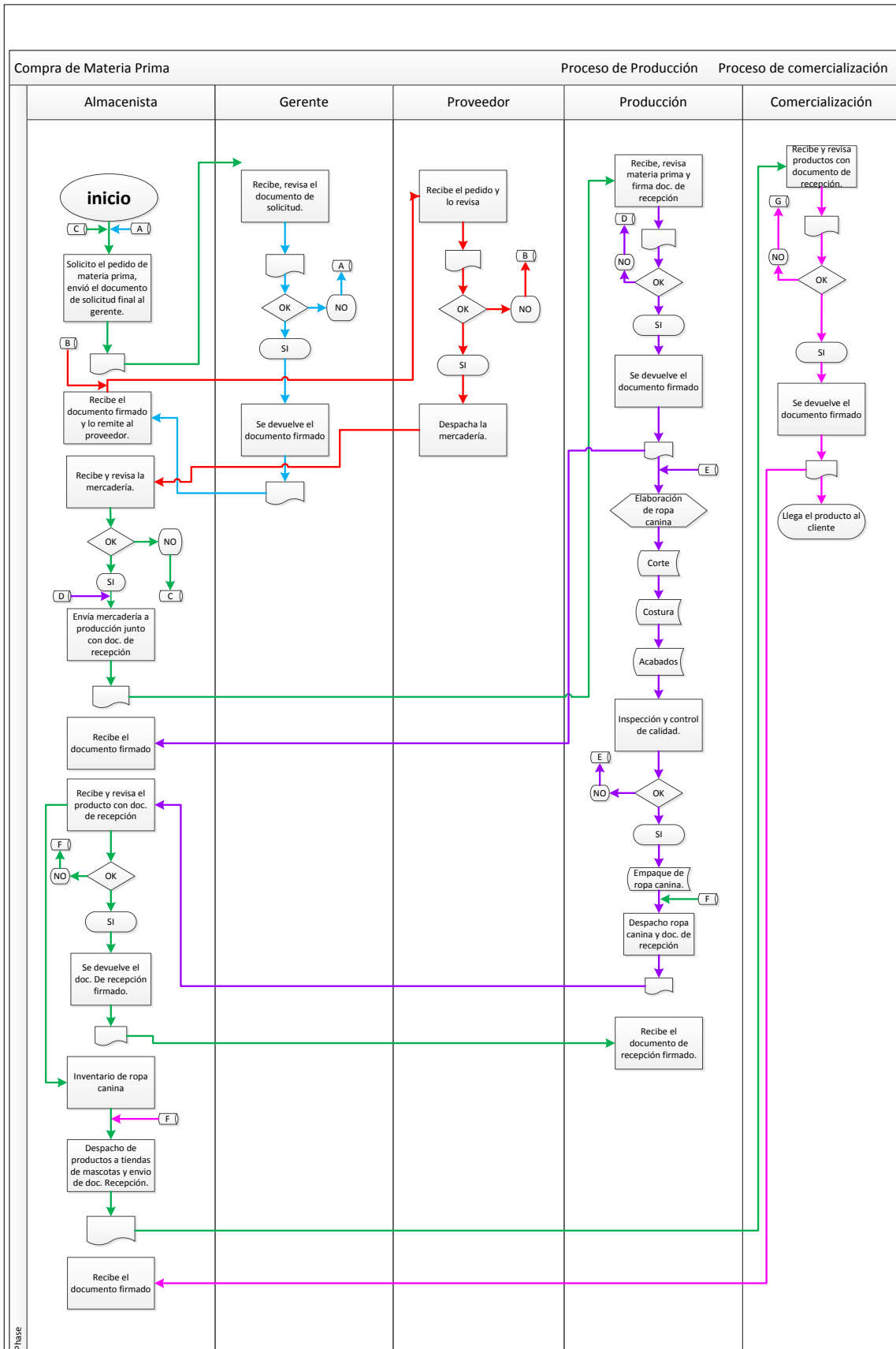


Figura 32 Flujoograma de procesos de ropa canina

5.4 Requerimientos de equipos y herramientas

Una vez definido el programa de producción de la ropa canina, se determina la maquinaria y las herramientas a ser utilizadas en el proceso de agregación de valor:

Tabla 20 Maquinaria

MAQUINARIA Y EQUIPOS			
RUBRO	CANTIDA D	VALOR	
		UNITARIO	TOTAL
Máquina de coser industrial (costura recta).	2	525,00	1.050,00
Overlock (singer de 5 kilos).	2	450,00	900,00
Ojaladora electrónica (ojo regular y lágrima).	1	1.200,00	1.200,00
Máquina para coser en zigzag.	2	475,00	950,00
Máquina para coser botones.	1	1.025,00	1.025,00
Urladora para dobladillos.	1	650,00	650,00
Máquina doble aguja para despuntes.	1	600,00	600,00
Cortadora vertical de 8 pulgadas.	2	400,00	800,00
Taladro para pinzas.	1	900,00	900,00
Atracadora.	2	250,00	500,00
Caldero generador de vapor (2 planchas).	1	650,00	\$ 650,00
TOTAL			\$ 9.225,00

Nota: tomado de proformas de casas comerciales

Es necesario señalar que la maquinaria va a ser nueva por lo que no se asigna un presupuesto para repuestos.

El modelo de producción más apropiado en la confección de ropa canina será en secuencia, también conocido como producción en proceso.

5.5 Instalaciones y mejoras

Las instalaciones y mejoras necesarias para iniciar la producción de ropa canina se expone en la Figura 33.

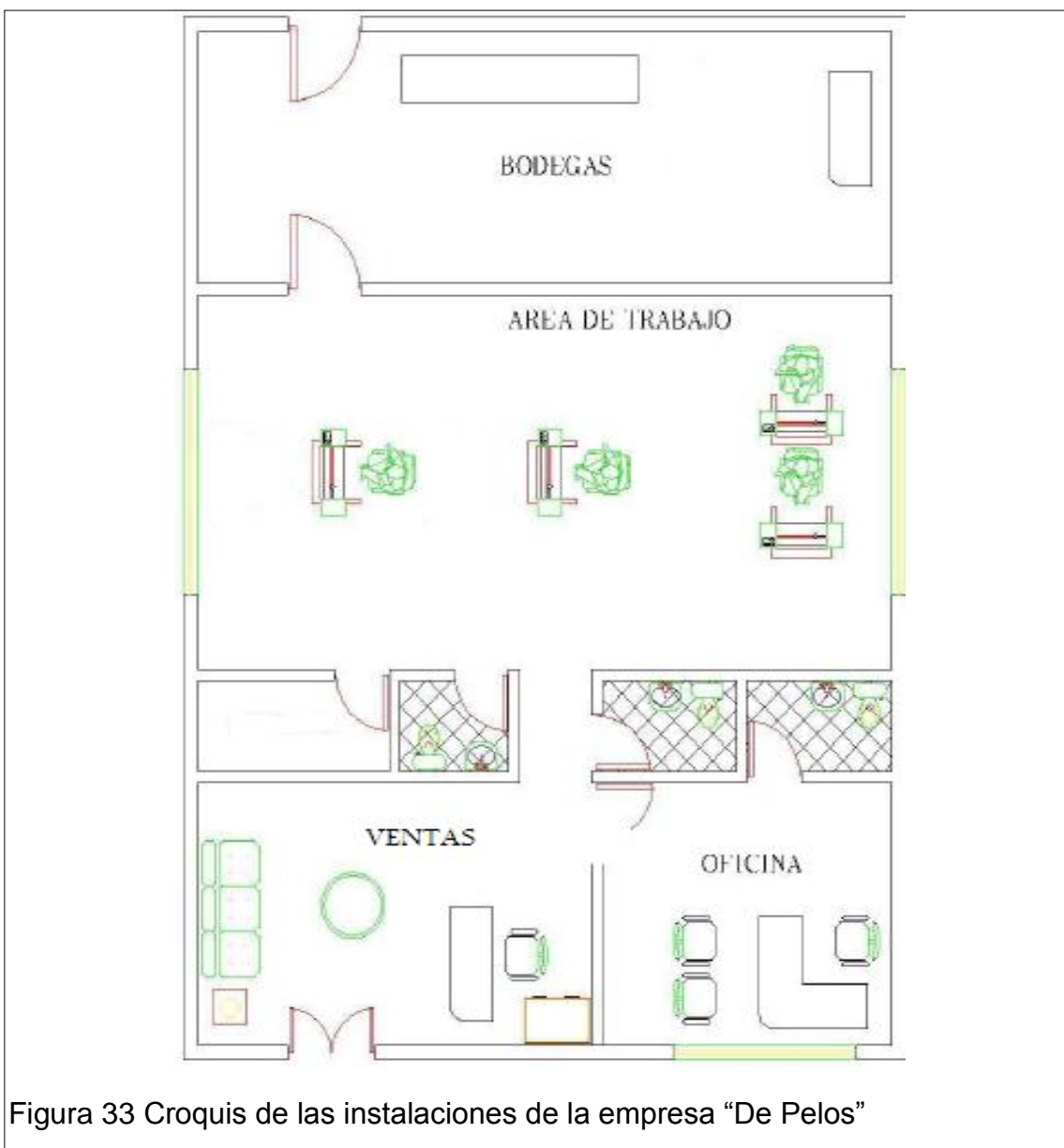


Figura 33 Croquis de las instalaciones de la empresa “De Pelos”

5.6 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

Estar mejor localizado que la competencia, tener una mejor infraestructura y una mayor cercanía al mercado genera ventajas competitivas que deben saber aprovecharse de la mejor manera. Poseer una mejor localización genera una incidencia directa en los flujos de ingresos y egresos y por ende, una rentabilidad razonable para los inversionistas.

5.7 Criterio de selección de alternativas

Para el criterio de selección se utilizará el método de puntos, que consiste en definir los principales factores determinantes para una localización óptima, para asignarles valores ponderados de peso relativo de acuerdo con la importancia que se les atribuye. El peso relativo, sobre la base de una suma igual a uno, depende fuertemente del criterio y experiencia del evaluador.

Al comparar dos o más localizaciones opcionales se asigna una calificación a cada factor en una localización de acuerdo con una escala predeterminada, por ejemplo de cero a diez. La suma de las calificaciones ponderadas permitirá seleccionar la localización óptima que acumule el mayor puntaje.

5.8 Matriz de localización

Para la localización óptima de la empresa “De Pelos” Cía. Ltda., la decisión estará entre tres lugares en la ciudad de Quito:

- Zona A: Av. Galo Plazo N69 y de los Cedros
- Zona B: Calle Edmundo Carvajal Oe4-168 y Brasil
- Zona C: Lugo E13-160 Y Lérica

Tabla 21 Matriz de localización

Factor	Peso	Zona A		Zona B		Zona C	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Cercanía a fuentes de abastecimiento	0,35	4	1,40	5	1,75	4	1,40
Cercanía al mercado	0,10	5	0,50	7	0,70	4	0,40
Factores ambientales	0,25	7	1,75	8	2,00	6	1,50
Transporte y Comunicaciones	0,10	6	0,60	6	0,60	5	0,70
Disponibilidad de servicios básicos	0,20	6	1,20	8	1,60	6	1,20
TOTALES	1,00		5,45		6,45		5,20

Selección de la alternativa óptima

La alternativa óptima para la empresa “De Pelos” Cía. Ltda., según la suma de puntos obtenida, corresponde a: Calle Edmundo Carvajal Oe4-168 y Brasil. Figura 34.



El tamaño de la planta de producción será de 120 m² distribuido de la siguiente manera:

Ventas y Oficina	25m ²
Producción	25m ²
Bodega	30m ²
Parqueadero	40m ²
Total	120m²

El número de empleados que se requieren para las diferentes actividades y tareas de la empresa, es:

- 1 Gerente
- 1 Jefe Administrativo – Financiero
- 1 Jefe de Producción
- 1 Obrero
- 1 Jefe de Ventas
- 1 Vendedor

5.9 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

El inventario de productos terminados en la bodega tomará en cuenta la demanda y tendencias del consumidor, es decir se va a producir los productos de mayor rotación para que sean los primeros en salir. Figura 35.



Figura 35 Productos en la bodega

CAPÍTULO VI

6. EQUIPO GERENCIAL

En este capítulo se analiza el equipo que ejecutará el plan de negocios, ya que el aspecto humano es de suma importancia para alcanzar el éxito en la empresa.

6.1 Estructura organizacional

Según la definición de Vásquez (2007, p.232) para lo que es un organigrama “una representación gráfica de la estructura de la empresa, con sus servicios, órganos y puestos de trabajo y de sus distintas relaciones de autoridad y responsabilidad”.

De acuerdo con esta definición, se expone el organigrama de la empresa “De Pelos” Cía. Ltda. Figura 36.



6.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

6.2.1 Descripción de funciones

Cargo: GERENTE GENERAL

Descripción de funciones:

El Gerente de la empresa “De Pelos” Cía. Ltda. actúa como representante legal y fija las políticas administrativas, financieras y operativas.

Funciones y responsabilidades:

1. Liderar el proceso administrativo, determinando los factores críticos de éxito y definiendo objetivos y metas específicas a alcanzar.
2. Desarrollar estrategias específicas para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
3. A través de los subordinados, vuelve operativos objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
4. Crear un ambiente de trabajo en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales; es decir, optimizando los recursos disponibles.
5. Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.

Departamento de Producción

Cargo: JEFE DE PRODUCCIÓN

Descripción de funciones:

Tiene a su cargo la planeación y control de la producción así como la calidad del producto y su aseguramiento.

Funciones y responsabilidades:

- Brindar asesoría técnica a los clientes en el correcto uso de los productos.
- Planeamiento y control de la producción, así como de cualquier cambio, modificación o mejora.
- Autoridad en el manejo del personal de producción a su cargo en sus diferentes actividades.
- Libertad para negociar con los clientes y otorgar crédito tomando en cuenta ciertos criterios.
- Para cada uno de las órdenes de producción asignará el personal que va a llevar la tarea.
- Es el responsable de la supervisión, elaboración de las órdenes de producción y de los despachos.

Cargo: OBRERO**Descripción de funciones:**

Operar las máquinas de confección en la forma correcta; esto es, de una manera segura de acuerdo con el programa de producción.

Funciones y responsabilidades:

- 1) Revisar las máquinas de confección al inicio del turno, determinado su operatividad funcional.
- 2) Operar la máquina en forma correcta y responsable bajo las normas definidas, a fin de cumplir a cabalidad con lo planificado.
- 3) Realizar el trabajo asignado con responsabilidad y elevada productividad.
- 4) Detectar y determinar las fallas o desperfectos que obstaculicen el normal desenvolvimiento de la producción.

Departamento Financiero y Contable

Cargo: JEFE FINANCIERO

Descripción de funciones:

Se encarga de la asignación de fondos en forma eficiente en la empresa.

Funciones y responsabilidades:

- Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas.
- Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la empresa.
- Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.
- Control de costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.
- Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
- Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar su valor.
- Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI.
- Asegura la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia.

Departamento Administrativo y Recursos Humanos

Cargo: JEFE ADMINISTRATIVO

Descripción de funciones:

Se encarga de la administración del recurso humano de la empresa.

Funciones y responsabilidades:

1. Entrevistar posibles candidatos para trabajar en la nueva empresa.
2. Seleccionar el personal laboral idóneo.
3. Verificar constantemente que el talento humano se desarrolle según los objetivos de la empresa.

Cabe recalcar que en los departamentos: financiero y administrativo va a estar únicamente una persona. Es por ello que se le delega el cargo de Jefe Administrativo – Financiero.

Departamento de Marketing y Ventas**Cargo: JEFE DE VENTAS****Descripción de funciones:**

Se encarga de comercializar los productos de la empresa en el mercado y ponerlos a disposición del cliente.

Funciones y responsabilidades:

1. Ventas a nivel directivo.
2. Contratación y supervisión de vendedores (rutas).
3. Asignación de cuota mensual de ventas.
4. Atención personalizada a clientes insatisfechos ante fallas del producto o del servicio.
5. Autorización del despacho de mercaderías a distribuidores.
6. Coordinación de la distribución de productos a nivel local y nacional.
7. Verificación posventa.

Cargo: VENDEDOR

Descripción de funciones:

La venta directa (cara a cara), exponiendo las características diferenciales y los beneficios del producto al cliente final.

Funciones y responsabilidades:

- Prospección de los clientes potenciales que pueden comprar el producto.
- Asesorar y orientar al cliente respecto al producto.
- Contribuir activamente en la solución de los problemas derivados de la venta.
- Administrar eficazmente su territorio de ventas.
- Emitir reportes de ventas en forma periódica.
- Integrarse a las actividades de mercadotecnia que efectúe la empresa.

6.3 Compensación a administradores y propietarios

En vista de que cada empresa se maneja de manera diferente, los administradores o propietarios determinarán y adecuarán la manera de compensar las fuerzas laborales de acuerdo con el desempeño de directivos y empleados de la empresa “De Pelos”. (Ver Anexo 16).

6.4 Política de empleo y beneficios

Un plan de carrera es esencial para la participación, la motivación y el desarrollo de los empleados en la empresa “De Pelos”.

Por ello, el plan de carrera se basa en los siguientes elementos:

1. Igualdad de oportunidades para todos los empleados.
2. Apoyo del jefe inmediato.

3. Remuneración en función del desempeño.
4. La reubicación depende de la capacitación del empleado.
5. Interés y motivación del empleado.

Respecto a los programas de capacitación para los empleados, los temas son: planeación y control de la producción, tributación y técnicas de ventas en el mercado.

La evaluación del desempeño de los empleados se realizará cada seis meses y para cumplir con este objetivo, se utilizará el método de elección forzada.

La política de contratación de los empleados de la empresa “De Pelos” Cía. Ltda., va a ser la siguiente:

- Identificación de la vacante, por parte del jefe inmediato.
- Reunión previa.
- Elaboración de la descripción del cargo.
- Selección del medio de comunicación.
- Reclutamiento.
- Llenar la solicitud de empleo.
- Presentación de la documentación.
- Reunión preliminar a la selección.
- Métodos de selección (pruebas).
- Selección de candidatos idóneos.
- Entrevista final del candidato.
- Verificación de referencias y documentos.
- Contratación del candidato.

Una vez firmado el contrato, el empleado queda comprometido con la empresa “De Pelos” Cía. Ltda. a prestar sus servicios lícitos y personales, en el nivel que le corresponda, cumpliendo las cláusulas del contrato y las leyes laborales y reglamentos vigentes que norman las relaciones de trabajo en el Ecuador.

6.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversionistas

Según el artículo 114 de la Ley de Compañías, los accionistas e inversionistas poseen los siguientes derechos y restricciones:

- A intervenir, a través de asambleas en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía, personalmente o por medio de representante o mandatario.
- A percibir los beneficios que le correspondan a prorrata a la participación social pagada, siempre que en el contrato social no se hubiere dispuesto otra cosa en lo referente a la distribución de las ganancias.
- A no devolver los importes que en concepto de ganancias hubieren percibido de buena fe.
- A no ser obligados al aumento de su participación social.
- A ser preferido para la adquisición de las participaciones correspondientes a otros socios, cuando el contrato social o la junta general prescriban este derecho, el cual se ejercerá a prorrata de las participaciones que tuviere.
- A pedir convocatoria a Junta General en los casos determinados por la presente ley. (Superintendencia de Compañías, 2012)

6.6 Equipo de asesores y servicios

La empresa “De Pelos” Cía. Ltda. inicialmente no tendrá asesores externos, posteriormente se evaluará la conveniencia de la contratación de un contador, un abogado y un ingeniero informático.

CAPÍTULO VII

7. CRONOGRAMA GENERAL

7.1 Actividades para poner el negocio en marcha

Para iniciar las operaciones en la empresa “De Pelos” Cía. Ltda., se ha planificado un listado de actividades que se llevarán a cabo en tres meses, tiempo suficiente para ejecutarlas. A continuación se detallan las actividades a seguir:

- Diseñar y elaborar un plan de negocios para la empresa que va a confeccionar “ropa canina” en la ciudad de Quito.
- Constitución de la empresa “De Pelos” Cía. Ltda.
- Tramitación del RUC en las oficinas del SRI.
- Obtención de permisos de funcionamiento.
- Contrato de alquiler de la planta de producción.
- Adecuación de la planta de producción.
- Seleccionar proveedores fijos de tela, hilo, etiquetas y embalaje.
- Adquisición de la maquinaria y equipos.
- Adquisición de muebles y enseres.
- Adquisición de suministros de oficina.
- Adquisición de equipos de computación.
- Proceso de selección del proveedor de páginas Web.
- Diseñar las páginas Web en las redes sociales.
- Selección y contratación del personal necesario.
- Capacitación del personal.
- Integración a las actividades y tareas.
- Diseño de estrategias de marketing.
- Instrucciones al vendedor.
- Evento de inauguración.

7.2 Diagrama de Gantt

Tabla 22 Diagrama de Gantt

		CRONOGRAMA GENERAL															
		1ª Mes				2º Mes				3º Mes				4º Mes			
N	ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Elaborar un plan de negocios para la empresa que va a confeccionar ropa canina en la ciudad de Quito.	■															
2	Constitución de la empresa "De Pelos" Cía. Ltda.		■	■													
3	Tramitación del RUC en las oficinas del SRI.				■												
4	Obtención de permisos de funcionamiento.					■											
5	Contrato de alquiler de la planta de producción.						■										
6	Adecuación de la planta de producción.							■									
7	Seleccionar proveedores fijos de tela, hilo, etiquetas y embalaje.								■								
8	Adquisición de la									■							

	maquinaria y equipos.																		
9	Adquisición de muebles y enseres.																		
10	Adquisición de suministros de oficina.																		
11	Adquisición de equipos de computación.																		
12	Proceso de selección del proveedor de páginas Web																		
13	Diseñar las páginas Web en las redes sociales.																		
14	Contratación del personal necesario.																		
15	Capacitación del personal.																		
16	Integración a las actividades y tareas.																		
17	Diseño de estrategias de marketing.																		
18	Instrucciones al vendedor.																		
19	Evento de inauguración.																		

Nota: tomado de cronograma de la empresa "De Pelos" Cía. Ltda.

7.3 Riesgos imprevistos

En el caso de no cumplirse lo planificado en el Diagrama de Gantt, se retrasarían ciertas actividades, afectando por tanto al flujo de caja de la empresa.

A continuación se detallan los posibles riesgos y los planes para revertir esta tendencia por parte de la empresa “De Pelos” Cía. Ltda.

Tabla 23 Riesgos e Imprevistos

Riesgo	Plan de Contingencia
Trámites de constitución de la empresa	Buscar asesoramiento con un abogado o tramitador para que no hayan retrasos o imprevistos.
Incumplimiento de proveedores	Tener varios proveedores para evitar que el incumplimiento de uno afecte la producción.
Robos o incendios	Se debe contratar un seguro que cubra estos incidentes, para no poner en riesgo el capital ni el personal de la empresa.

Nota: investigación propia

CAPÍTULO VIII

8. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

Se determinan los supuestos y criterios utilizados para el desarrollo del Plan de Negocio así como los principales riesgos y soluciones a ser tomados en cuenta.

8.1 Criterios utilizados

Tabla 24 Criterios utilizados

Variable	Criterios
Tamaño del mercado objetivo.	Uno de los criterios para elegir la segmentación del mercado será el área geográfica donde viven los 180.000 dueños de perros que han registrado a su mascota, según el Concejo Metropolitano de Quito. Estas personas son de diferente género, edad comprendida entre los 18 a 60 años, de nivel socio económico medio y medio alto que tengan al menos un perro en su hogar.
Crecimiento esperado de las ventas.	Se estima un crecimiento mínimo anual de 5% para el primer año (escenario esperado).
Número de personas necesarias para la producción.	Para iniciar las actividades de producción en la empresa De Pelos Cía. Ltda. se requerirán seis personas calificadas.
Canal de distribución.	El canal de distribución para llegar al consumidor será de venta directa de la

	ropa canina.
Obtención de permisos.	Realizar los trámites establecidos en la ley, cumpliendo todas las normas y procedimientos para obtener los permisos de manera ágil y apegada a la ley.
Establecimiento geográfico.	Para su funcionamiento, la empresa De Pelos Cía. Ltda., se ubicará en la Calle Edmundo Carvajal Oe4-168 y Brasil. (Sector el Bosque).
Compensaciones laborales.	Pago con salarios justos y apegados al Código de Trabajo.
Táctica de ventas.	Ventas directas en el almacén especializado y utilizando publicidad agresiva en Internet, mediante la creación de blog en las redes sociales y marketing directo como correo (<i>mailing</i>), hojas volantes que serán repartidas en los parques más transitados de la ciudad.

8.2 Supuestos utilizados

La proyección de la empresa De Pelos Cía. Ltda. se realizará a precios constantes, a cinco años, en tres escenarios con y sin financiamiento.

- **Depreciación:** Se realizará bajo el método de línea recta, considerando un valor de salvamento. Ver Anexo 17.
- **Amortización del préstamo:** Monto de USD 20.000,00. Se realizará en la Corporación Financiera Nacional del Ecuador (CNF) a un plazo de cinco años con una tasa del 11% anual, a pagar con una tasa de interés mensual del de 0,92%. Ver Anexo 18.

- **Amortización del diferido:** De acuerdo con las normas contables a cinco años. Ver Anexo 19.
- **Gastos:** Gastos administrativos y de ventas se encuentran dentro del presupuesto asignado. Ver Anexo 20.
- **Costo de oportunidad o tasa de descuento:** se calculó con el CPPC y es de 18,75% para los escenarios sin apalancamiento y de 12,26% para los escenarios con apalancamiento. Ver Anexo 21.

8.3 Riesgos y problemas principales

El éxito de la ejecución del Plan de Negocios dependerá de la habilidad del personal directivo para identificar los riesgos y problemas que puedan surgir en cada una de las etapas del plan y las diferentes acciones correctivas para corregir las desviaciones.

Los riesgos internos y externos que puede enfrentar la empresa De Pelos Cía. Ltda., en su actividad productiva se enuncian a continuación:

Tabla 25 Riesgos y problemas

Riesgos y problemas que puede enfrentar la empresa “De Pelos” Cía. Ltda.	
INTERNOS	EXTERNOS
1. Mayores ventas	2. Contrabando
3. Menores ventas	4. Dumping
5. Huelgas	6. Cambios en la tecnología

Nota: tomado de la empresa “De Pelos” Cía. Ltda.

El plan B para evitar estos riesgos y problemas en la empresa De Pelos Cía. Ltda. es el siguiente:

Tabla 26 Estrategias

Riesgos y problemas internos	Estrategias
7. Mayores ventas	8. Planeación y control de la producción de acuerdo con la demanda del mercado.
9. Menores ventas	10. Planeación y control de la producción de acuerdo con la demanda del mercado.
11. Huelgas	12. Elaborar un plan de carrera que motive a los empleados.
Riesgos y problemas externos	Estrategias
13. Contrabando	14. Confeccionar ropa canina de calidad con diseños exclusivos.
15. Dumping	16. Diferenciación del producto y del servicio.
17. Cambios en la tecnología	18. Adquisición de nueva maquinaria.

Nota: tomado de la empresa De Pelos Cía. Ltda.

CAPÍTULO IX

9. PLAN FINANCIERO

En este capítulo se analiza la proyección y evaluación financiera para la creación de una empresa que elabora y comercializa ropa canina en la ciudad de Quito.

9.1 Inversión Inicial

1. La inversión inicial: activos fijos USD 14.835,00, gastos de amortización USD 2.040,00. Ver Anexo 22
2. El capital de trabajo se calculó para tres meses, representados por: sueldos y salarios, gasto de venta, gastos administrativos y costos de producción, equivalente a USD 21.316,37. Ver Anexo 23

Tabla 27 Inversión inicial

INVERSION TOTAL INICIAL		
RUBRO	VALOR INICIAL	%
Activos	\$ 14.835,00	41,04%
Capital de trabajo	\$ 21.316,37	58,96%
TOTAL	\$ 36.151,37	100,00%

9.2 Fuente de ingresos

9.2.1 Ingresos

La fuente de ingresos de la empresa De Pelos es la venta de ropa canina (abrigo, impermeables, chompas, chalecos y camisetas) en dos tallas: *small* y *medium*.

1. A continuación se detalla la proyección de ingresos para los próximos cinco años en unidades y USD.

Tabla 28 Proyección de ventas en unidades

CUADRO DE PROYECCIÓN DE VENTAS EN UNIDADES						
ESCENARIOS	BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Optimista	12000	12840	13739	14701	15730	16831
Pesimista	12000	12360	12731	13113	13506	13911
Esperado	12000	12600	13230	13892	14586	15315

Tabla 29 Proyección de ventas en dinero

CUADRO DE PROYECCIÓN DE VENTAS EN DINERO						
ESCENARIOS	BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Optimista	\$110.248,27	\$117.965,65	\$126.223,25	\$135.058,87	\$144.512,99	\$154.628,90
Pesimista	\$110.248,27	\$113.555,72	\$113.555,72	\$113.555,72	\$113.555,72	\$113.555,72
Esperado	\$110.248,27	\$115.760,68	\$121.548,72	\$127.626,15	\$134.007,46	\$140.707,84

9.3 Costos

9.3.1 Costos y gastos fijos

Los gastos fijos están representados por: nómina administrativa, servicios básicos, gastos de oficina y varios. Ver Anexo 24.

Los costos fijos y variables son todos aquellos que influyen en el costo de venta de cada una de las prendas de ropa canina que se ofrecen en el mercado. Ver Anexo 25 y 26.

Tabla 30 Costos fijos y variables unitarios

PRODUCTOS	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE
ABRIGOS E IMPERMEABLES (SMALL)	0,25	2,23
ABRIGOS E IMPERMEABLES (MEDIUM)	0,19	2,49
CHALECOS Y CHOMPAS (SMALL)	0,19	1,87
CHALECOS Y CHOMPAS (MEDIUM)	0,16	2,00
CAMISETAS (SMALL)	0,25	1,75
CAMISETAS (MEDIUM)	0,20	1,99

9.4 Margen bruto y margen operativo

El margen bruto del primer año, en escenario esperado, es de USD 84.443,43. El margen operativo para este mismo periodo, en escenario normal es de USD 20.836,87. Ver Anexo 28.

Tabla 31 Margen bruto y operativo con apalancamiento

MARGEN BRUTO Y OPERATIVO APALANCADO					
RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ESPERADO					
MARGEN BRUTO	\$ 84.443,43	\$ 83.753,19	\$ 87.940,85	\$ 92.337,89	\$ 96.954,79
MARGEN OPERATIVO	\$ 20.836,87	\$ 14.283,34	\$ 14.829,57	\$ 15.688,29	\$ 15.555,69

9.5 Estado de resultados actual y proyectado

Se proyectó a cinco años, con y sin financiamiento. Se tomó como base la proyección de ventas para los ingresos y los gastos ocasionados por las ventas. Ver Anexo 29.

Tabla 32 Estado de resultados con apalancamiento escenario esperado

DE PELOS					
ESTADO DE RESULTADOS CON APALANCAMIENTO ESCENARIO ESPERADO					
RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTAS	\$ 110.248,27	\$ 110.848,27	\$ 116.390,68	\$ 122.210,22	\$ 128.320,73
Costo de venta	\$ 25.804,84	\$ 27.095,08	\$ 28.449,84	\$ 29.872,33	\$ 31.365,94
UTILIDAD BRUTA	\$ 84.443,43	\$ 83.753,19	\$ 87.940,85	\$ 92.337,89	\$ 96.954,79
Gasto sueldos	\$ 39.123,04	\$ 43.891,70	\$ 46.156,24	\$ 48.541,01	\$ 51.052,71
Gasto de venta	\$ 7.200,00	\$ 7.717,60	\$ 8.350,18	\$ 9.130,54	\$ 10.103,43
Servicios	\$ 5.400,00	\$ 5.788,20	\$ 6.262,63	\$ 6.847,90	\$ 7.577,57
Suministros de oficina	\$ 1.353,60	\$ 1.450,91	\$ 1.569,83	\$ 1.716,54	\$ 1.899,44
Suministros de limpieza	\$ 384,00	\$ 411,61	\$ 445,34	\$ 486,96	\$ 538,85
Arriendos	\$ 6.000,00	\$ 6.431,33	\$ 6.958,48	\$ 7.608,78	\$ 8.419,53
Gasto Intereses	\$ 2.043,09	\$ 1.675,67	\$ 1.265,73	\$ 808,36	\$ 298,06
Depreciaciones	\$ 1.694,83	\$ 1.694,83	\$ 1.694,83	\$ 1.101,50	\$ 1.101,50
Amortizaciones	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS	\$ 20.836,87	\$ 14.283,34	\$ 14.829,57	\$ 15.688,29	\$ 15.555,69
Participación Laboral (15%)	\$ 3.125,53	\$ 2.142,50	\$ 2.224,44	\$ 2.353,24	\$ 2.333,35
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 17.711,34	\$ 12.140,84	\$ 12.605,14	\$ 13.335,05	\$ 13.222,34
Impuesto a la renta (25%)	\$ 4.427,83	\$ 3.035,21	\$ 3.151,28	\$ 3.333,76	\$ 3.305,58
UTILIDAD LIQUIDA	\$ 13.283,50	\$ 9.105,63	\$ 9.453,85	\$ 10.001,29	\$ 9.916,75

9.6 Balance general actual y proyectado

Las cuentas por cobrar que se reflejan en el balance general se explican en el Anexo 18.

Se proyectó a cinco años con y sin financiamiento. Después de la utilidad neta se refleja la participación laboral (-15%) y el impuesto a la renta (-25%), de lo que se obtiene la utilidad líquida. Ver Anexo 30.

Tabla 33 Balance General con apalancamiento escenario esperado

EMPRESA DE PELOS CÍA. LTDA.					
BALANCE GENERAL APALANCADO(ESCENARIO ESPERADO)					
ACTIVOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo Corriente	33.407,34	41.073,29	48.677,53	55.778,49	62.404,90
Bancos	12.211,24	19.877,19	27.481,43	34.582,39	41.208,80
Cuentas por Cobrar	13.205,17	13.205,17	13.205,17	13.205,17	13.205,17
Inventarios	7.990,93	7.990,93	7.990,93	7.990,93	7.990,93
Activo Fijo	11.100,17	9.405,33	7.710,50	6.609,00	5.507,50
Muebles	1.790,00	1.790,00	1.790,00	1.790,00	1.790,00
Equipo y herramientas	9.225,00	9.225,00	9.225,00	9.225,00	9.225,00
Equipos de computación	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00
(-) Dep. acumulada activos	1.694,83	3.389,67	5.084,50	6.186,00	7.287,50
Activos diferidos	1.632,00	1.224,00	816,00	408,00	-
Gastos de constitución	2.040,00	2.040,00	2.040,00	2.040,00	2.040,00
(-) Amortización acumulada	408,00	816,00	1.224,00	1.632,00	2.040,00
TOTAL ACTIVOS	46.139,51	51.702,62	57.204,03	62.795,49	67.912,40
PASIVOS	-	-			
Pasivo Largo Plazo	16.824,90	13.282,39	9.329,94	4.920,12	-
Préstamo bancario	16.824,90	13.282,39	9.329,94	4.920,12	-
TOTAL PASIVOS	16.824,90	13.282,39	9.329,94	4.920,12	-
PATRIMONIO					

	29.434,87	38.540,50	47.994,36	57.995,64	67.912,40
Capital social	16.151,37	16.151,37	16.151,37	16.151,37	16.151,37
Resultado del ejercicio	13.283,50				
Utilidades retenidas		22.389,13	31.842,99	41.844,27	51.761,02
TOTAL PAS.+ PAT.	46.259,78	51.822,90	57.324,30	62.915,76	67.912,40

9.7 Estado de Flujo de Efectivo actual y proyectado

Se proyectó a cinco años, en tres escenarios con y sin financiamiento; además, se aplicó una tasa de descuento del 12,26% para los flujos con apalancamiento y una de 18,75% para los flujos sin apalancamiento. Ver Anexo 31.

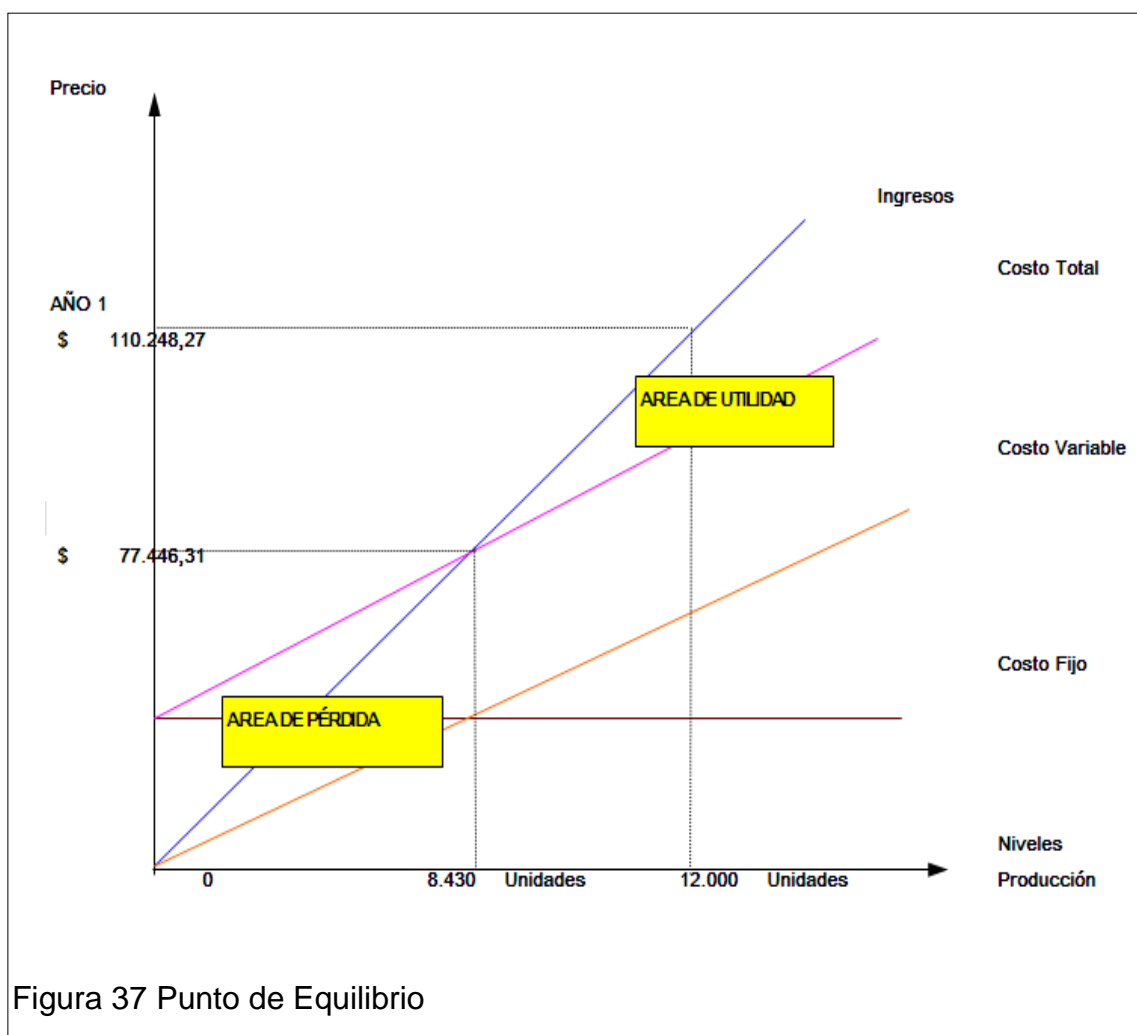
Tabla 34 Estado Flujo de Efectivo Apalancado en el escenario esperado

EMPRESA DE PELOS CIA. LTDA						
FLUJOS DE CAJA APALANCADO ESCENARIO ESPERADO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 110.248,27	\$ 110.848,27	\$ 116.390,68	\$ 122.210,22	\$ 128.320,73
Costo de mercadería y mano de obra		\$ 24.776,84	\$ 26.015,68	\$ 27.316,47	\$ 28.682,29	\$ 30.116,40
CIF		\$ 1.028,00	\$ 1.079,40	\$ 1.133,37	\$ 1.190,04	\$ 1.249,54
Gasto sueldos		\$ 39.123,04	\$ 43.891,70	\$ 46.156,24	\$ 48.541,01	\$ 51.052,71
Gasto de venta		\$ 7.200,00	\$ 7.717,60	\$ 8.350,18	\$ 9.130,54	\$ 10.103,43
Servicios		\$ 5.400,00	\$ 5.788,20	\$ 6.262,63	\$ 6.847,90	\$ 7.577,57
Suministros de oficina		\$ 1.353,60	\$ 1.450,91	\$ 1.569,83	\$ 1.716,54	\$ 1.899,44
Suministros de limpieza		\$ 384,00	\$ 411,61	\$ 445,34	\$ 486,96	\$ 538,85
Arrendos		\$ 6.000,00	\$ 6.431,33	\$ 6.958,48	\$ 7.608,78	\$ 8.419,53
Depreciaciones		\$ 1.694,83	\$ 1.694,83	\$ 1.694,83	\$ 1.101,50	\$ 1.101,50
Amortizaciones		\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$ 87.368,32	\$ 94.889,26	\$ 100.295,38	\$ 105.713,56	\$ 112.466,98
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$ 22.879,95	\$ 15.959,01	\$ 16.095,31	\$ 16.496,65	\$ 15.853,75
Gasto Intereses		\$ 2.043,09	\$ 1.675,67	\$ 1.265,73	\$ 808,36	\$ 298,06
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS		\$ 20.836,87	\$ 14.283,34	\$ 14.829,57	\$ 15.688,29	\$ 15.555,69
Participación Laboral (15%)		\$ 3.125,53	\$ 2.142,50	\$ 2.224,44	\$ 2.353,24	\$ 2.333,35
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 17.711,34	\$ 12.140,84	\$ 12.605,14	\$ 13.335,05	\$ 13.222,34

Impuesto a la renta (25%)		\$ 4.427,83	\$ 3.035,21	\$ 3.151,28	\$ 3.333,76	\$ 3.305,58
UTILIDAD NETA		\$ 13.283,50	\$ 9.105,63	\$ 9.453,85	\$ 10.001,29	\$ 9.916,75
(+) Depreciaciones		\$ 1.694,83	\$ 1.694,83	\$ 1.694,83	\$ 1.101,50	\$ 1.101,50
(+) Amortizaciones		\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00
(+) Intereses		\$ 2.043,09	\$ 1.675,67	\$ 1.265,73	\$ 808,36	\$ 298,06
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 14.835,00					
(+) Valor residual						\$ 5.507,50
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 21.316,37					
(+) Recuperación de capital de trabajo						\$ 21.316,37
FLUJO DE CAJA LIBRE	-\$ 36.151,37	\$ 17.429,42	\$ 12.884,13	\$ 12.822,42	\$ 12.319,15	\$ 38.548,18
Préstamo largo plazo	\$ 20.000,00					
<u>Pago Deuda</u>						
(-) Amortización del capital		\$ 5.218,18	\$ 5.218,18	\$ 5.218,18	\$ 5.218,18	\$ 5.218,18
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-\$ 16.151,37	\$ 12.211,24	\$ 7.665,95	\$ 7.604,24	\$ 7.100,97	\$ 33.330,00

9.8 Punto de equilibrio

1. Se ha calculado el punto de equilibrio tomando en cuenta los costos fijos y variables. Figura 37.
2. El punto de equilibrio se logra al vender 8430 unidades de ropa canina a un precio promedio de USD 2,06 para el primer año de operación, lo cual significa vender 50 prendas de vestir diarias. El nivel de ventas en que los costos totales igualan a los ingresos totales es USD 77.446,31 en el primer año.
3. La estimación del valor presente neto no resultó ser muy sensible a cambios relativamente pequeños en el nivel de precios de venta, por lo que el riesgo del pronóstico relacionado con esta variable es bajo. Ver Anexo 32.



9.9 Índices Financieros

Liquidez con deuda

Índice de Liquidez		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón corriente =	Activos	1,99	2,44	3,66	5,18	12,68
	Corrientes = Pasivos Corrientes					

La empresa De Pelos Cía. Ltda. cuenta con buena liquidez, la cual se va incrementando cada año. Esto significa que se pueden solventar los pasivos de corto plazo con los activos de corto plazo.

Rentabilidad con deuda

Índice de Rentabilidad		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI =	Utilidad Neta	37%	25%	26%	28%	27%
	= Inversión Inicial					

En el primer año el retorno sobre la inversión se ve incrementado; a partir del segundo año disminuye; sin embargo, las ganancias de la empresa continúan incrementándose a menor ritmo.

Índice de Rentabilidad		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROA =	Utilidad Opera.	45%	28%	26%	25%	23%
	= Activos Totales					

Hay un incremento del ROA a partir del segundo año. Desde entonces hasta el quinto año, se mantiene en un promedio del 25% en la generación de ganancias. Por este aumento los activos pueden rotar con mayor facilidad.

Índice de Rentabilidad		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROE =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} =$	45%	24%	20%	17%	15%

En comparación con los bonos del tesoro de Estados Unidos (4,61) se tiene buen retorno, asegurando réditos para el accionista o propietario de la empresa.

Índice de Rentabilidad		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rendimiento sobre las ventas =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingreso por ventas}} =$	12%	8%	8%	8%	8%

En el primer año, el rendimiento sobre las ventas se ve incrementado. A partir del segundo al quinto año se mantiene constante. Ver Anexo 33.

9.10 Valuación

El plan es rentable en todos los escenarios porque el VAN es positivo y la TIR es mayor que las tasas de descuento o costo de oportunidad.

Tabla 35 Valuación para la empresa "De Pelos" Cía. Ltda.

Empresa "De Pelos" Cía. Ltda.		
VALOR PRESENTE NETO DEL PLAN DE NEGOCIOS		
Valorado USD		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Tasa de descuento	12,26%	18,75%
Esperado	24.984,63	13.742,52
Optimista	30.712,96	18.291,59
Pesimista	21.380,96	11.128,41

Empresa "De Pelos" Cía. Ltda.		
TASA INTERNA DE RETORNO DEL PLAN DE NEGOCIOS		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Esperado	36,87%	35,23%
Optimista	41,80%	40,18%
Pesimista	34,89%	33,17%

CAPÍTULO X

10. PROPUESTA DE NEGOCIOS

En este capítulo se analiza el financiamiento deseado dentro de la empresa De Pelos Cía. Ltda., así como el uso de cada uno de los fondos para la elaboración y comercialización de ropa canina.

10.1 Financiamiento deseado

La inversión requerida es de USD 36.151,37 que se distribuye en activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo.

Según muestran los flujos de efectivo proyectados en los tres escenarios, a partir del primer año de funcionamiento se obtiene utilidad una vez realizados los pagos y gastos correspondientes.

10.2 Estructura de capital y deuda buscada

La estructura de capital, según el financiamiento, se divide en deuda: USD 20.000,00 y capital propio: USD 16.151,37, que corresponden al 55,32% y al 44,68% respectivamente.

Tabla 36 Estructura de capital con apalancamiento

PLAN CON APALANCAMIENTO		
ESTRUCTURA DE CAPITAL	VALOR	%
Capital Propio	\$ 16.151,37	44,68%
Préstamo	\$ 20.000,00	55,32%
TOTAL	\$ 36.151,37	100%

Cuando no se solicita financiamiento, la estructura de capital se modifica y el capital propio asume toda la inversión: USD 36.151,37.

Tabla 37 Estructura de capital sin apalancamiento

PLAN SIN APALANCAMIENTO		
ESTRUCTURA DE CAPITAL	VALOR	%
Capital Propio	\$ 36.151,37	100%
Préstamo	\$ 0,00	0%
TOTAL	\$ 36.151,37	100%

10.3 Uso de fondos

Como se mencionó con anterioridad los fondos estarán conformados por tres parámetros fundamentales: activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo.

10.3.1 Activos fijos

1. Muebles y enseres: escritorios USD 300,00; sillas USD 200,00; estanterías USD 300,00; mesas de corte USD 550,00 y archivadores USD 440,00.
2. Maquinaria y equipos: máquinas de coser USD 1.050,00; overlock USD 900,00; ojaladora eléctrica USD 1.200,00; máquina de zig zag USD 950,00; máquina para coser botones USD 1.025,00; urladora para dobladillos USD 650,00; máquina para despuntes USD 600,00; cortadora vertical USD 800,00; taladro para pinzas USD 900,00; atracadora USD 500,00; y caldero generador de vapor USD 650,00.
3. Equipo de computación: computadores USD 1.400,00; impresora USD 180,00 y teléfono USD 40,00.

10.3.2 Activos diferidos

1. Gastos preoperacionales: Constitución de la empresa USD 700,00; Inscripción del registro USD 90,00; publicación en el registro oficial USD 800,00; patente municipal USD 250,00; registro sanitario USD 200,00.

10.3.3 Capital de trabajo

Para el capital de trabajo se tomaron en cuenta los siguientes rubros por tres meses de funcionamiento: sueldos y salarios USD 9.780,76; gastos de ventas USD 1.800,00; gastos administrativos USD 3.284,40; y costos de producción USD 6.451,21. Ver anexo 23.

10.4 Retorno para el inversionista

En los tres escenarios el inversionista obtiene valores positivos que son mayores a la tasa de descuento o costo de oportunidad, lo que demuestra la viabilidad del proyecto.

Tabla 38 Valuación del inversionista

Empresa "De Pelos" Cía. Ltda.	
VALOR PRESENTE NETO DE LOS INVERSIONISTAS	
Valorado USD	
Con apalancamiento	
<i>Tasa de descuento</i>	12,26%
Esperado	26.150,11
Optimista	31.878,44
Pesimista	22.546,44

Empresa "De Pelos" Cía. Ltda.	
TASA INTERNA DE RETORNO DE LOS INVERSIONISTAS	
Con apalancamiento	
Esperado	62,49%
Optimista	71,59%
Pesimista	60,68%

CAPÍTULO XI

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 Conclusiones

- La subindustria de productos caninos se encuentra en una etapa de crecimiento y expansión en el país, porque la moda canina es una tendencia nueva que está consolidándose en el mercado.
- El aspecto cultural es un factor favorable en el país, debido a que la mayoría de dueños visten a sus perros marcando su propio estilo y hacen de las mascotas una extensión de su personalidad.
- El análisis competitivo determinó que no existen fuerzas externas que actúen sobre el negocio de moda canina capaces de perjudicarlo con su poder de mercado.
- El estudio de mercado determinó que existe una necesidad insatisfecha entre los dueños de perros por un producto diferenciado respecto a diseños innovadores, originales y de calidad, lo que se constituye una oportunidad de negocios.
- No se ha identificado una empresa que lidere el diseño de moda canina a nivel local o nacional, lo que favorece la instalación de una nueva empresa dedicada a esta actividad.
- El marketing debe dirigirse a las madres de familia de cada hogar, ya que son las mayores compradoras de este tipo de productos para mascotas. El decisor de compra es un factor importante a considerar en la estrategia de comunicación.

- Los factores críticos del éxito para el negocio de ropa canina son: el diseño, la calidad y la originalidad de las prendas, a lo que se suma un servicio diferenciado y personalizado en la atención al cliente.
- Lo que los clientes buscan es diseños que se adapten a su personalidad, aspecto que actualmente no ofrece ninguna empresa. Debe realizarse una investigación de los diferentes estilos y personalidad de los clientes potenciales.
- El esfuerzo de ventas de la empresa De Pelos Cía. Ltda. debe enfocarse en los estratos medio y alto de la población de la ciudad de Quito, porque son quienes tienen la capacidad de compra, la necesidad y el poder de decisión para adquirir ropa canina.
- La inversión inicial es de USD 36.151,37 para la puesta en marcha de la empresa De Pelos Cía. Ltda., la cual no se considera muy elevada.
- La empresa De Pelos Cía. Ltda. espera obtener un ingreso de USD 110.248,27 en el primer año de operación del negocio (ventas mensuales de USD 9,187.36), suma que representa una captación de la demanda insatisfecha del 12,83% de la demanda efectiva; es decir, los clientes que manifiestan su intención de comprar ropa canina.
- La evaluación financiera del plan de negocios en el escenario esperado refleja que el plan es viable: el Valor Actual Neto (VAN) es positivo USD 24.984,63; la Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanza un 36,87% que es superior a la tasa mínima atractiva de retorno.
- Todas las hipótesis planteadas a lo largo del desarrollo del plan de negocios fueron comprobadas.

11.2 Recomendaciones

- Una vez analizadas todas las variables se recomienda la implementación del plan lo antes posible, para aprovechar la oportunidad de negocio que ofrece el diseño de moda de ropa canina y su comercialización entre los clientes que gustan vestir a sus mascotas.
- Seleccionar a los mejores proveedores de materias primas e insumos para garantizar la calidad de las prendas, lo que dará como resultado el prestigio de la marca e imagen empresarial.
- Orientar la estrategia de promoción y publicidad a las redes sociales mediante la creación de blogs de la empresa De pelos Cía. Ltda., lo que facilitará la compra y venta de los productos.
- Es necesaria la mejora de la ropa canina y la innovación constante para que se constituya en una ventaja competitiva difícil de superar por la competencia en el diseño de moda canina.
- Realizar alianzas estratégicas con otras empresas relacionadas con la sub-industria canina, con el fin de alcanzar un beneficio mutuo, puesto que algunas empresas tienen una serie de contactos valiosos en el mercado.
- Es necesaria la diversificación del portafolio de productos en los primeros años de funcionamiento para captar una mayor participación del mercado de moda canina.
- Ofrecer capacitación continua a los empleados, así como crear un plan de carrera para retener a los empleados que conforman la empresa.

- Al alcanzar mayores niveles de ventas de ropa canina, se debe considerar la ampliación de la empresa De Pelos, a través de la apertura de una sucursal en el sur de la ciudad de Quito.

REFERENCIAS

AITE. (2007). Líneas de Acción. Recuperado el 01 de Octubre del 2012 de

<http://www.aite.com.ec>.

Aduana del Ecuador. (2010). Boletines. Recuperado el 06 de Junio del 2012 de

http://www.aduana.gob.ec/contents/nov/news_letters_view.jsp?pg=96&anio=2010&codigo=89&proceso=&estado=&boletinNum=&ano=&desc=&fromFecha=&toFecha=.

Báez, J. y Pérez, T. (2009). *Investigación Cualitativa*. Segunda Edición. Madrid – España: ESIC Editorial.

Balcázar, P. (2005). *Investigación Cualitativa*. Primera Edición. México: Ediciones Universidad Autónoma del Estado de México.

BBC Mundo. (2011). Ropa para perros un negocio que salió ileso a la crisis de EE.UU. Recuperado el 28 de Octubre del 2011 de http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2011/03/110315_eeuu_perros_ropa_ventas_rb.shtml.

BCE. (2012). Estadísticas Macroeconómicas. Recuperado el 29 de Diciembre del 2012 de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000019>.

Boletín Mensual de Análisis Sectorial de MIPYMES. (2010). Líneas de Acción. Recuperado el 01 de Octubre del 2012 de <http://www.flacso.org.ec/portal/pnTemp/PageMaster/irdye9i6xq21gh4an3qif306ftk5v3.pdf>.

Cañar Tv. (2011). Ecuador gasta 40 millones para alimentar a sus mascotas.

Recuperado el 16 de Abril del 2013 de

<http://www.canartv.com/ctv/index.php/the-news/nacionales/4125-ecuador-gasta--40-millones-para-alimentar-sus-mascotas>.

CONQUITO. (2012). Pasos para constituir la empresa. Recuperado el 07 de Enero del 2013 de

http://www.conquito.org.ec/prueba/index.php?option=com_content&view=article&id=117%3Astep-by-step&catid=40&Itemid=196.

Crece Negocios (2012). Cadena de Valor de Porter. Recuperado el 11 de Agosto del 2012 de <http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>.

Diagnóstico de la Industria textil. Líneas de Acción. URL:

<http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/TEXTIL.pdf>. Descargado 01/10/12.

Diario Femenino. (2011). Las tendencias de 2011 para tener un perro glamuroso llegan desde Tokio. Recuperado el 28 de Octubre del 2011 de

<http://www.diariofemenino.com/moda/tendencias/articulos/tendencias-2011-perro-estiloso-llegan-desde-tokio/>.

El Comercio. (2008). Las mascotas son compañía e inversión. Recuperado el 15 de julio del 2012 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/las-mascotas-son-compania-e-inversion-297269.html>.

El Comercio. (2011). La mascota vanidosa es una moda en la que invierten sus propietarios. Recuperado el 10 de Abril del 2012 de http://www.elcomercio.com/sociedad/mascota-vanidosa-moda-invierten-propietarios_0_536346553.html.

El Comercio. (2012). Los perros también pueden verse a la moda y con estilo. Recuperado el 03 de Agosto del 2012 de http://www.elcomercio.com/entretenimiento/perros-pueden-verse-moda-estilo_0_742125939.html.

El Hoy. (2006). Debilidad Ecuatoriana por las mascotas. Recuperado el 09 de Junio del 2012 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/debilidad-ecuatoriana-por-las-mascotas-249894.html>.

El Hoy. (2011). Desafíos de la industria textil. Recuperado el 10 de Abril del 2012 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/desafios-de-la-industria-textil-521651.html>.

El Hoy. (2005). Perros: La nueva aristocracia. Recuperado el 28 de Octubre del 2011 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/perros-la-nueva-aristocracia-199704-199704.html>.

El Hoy. (2009). Mascotas prefieren el producto nacional. Recuperado el 07 de Enero del 2013 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/mascotas-prefieren-el-producto-nacional-357311.html>.

El Hoy. (2005). Se busca eliminar 30 mil perros. Recuperado el 15 de Septiembre del 2012 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/quito-se-busca-eliminar-30-mil-perros-204196.html>.

El Universo. (2012). Entre los más consentidos de la familia. Recuperado el 11 de Noviembre del 2012 de <http://www.eluniverso.com/2011/05/19/1/1528/mas-consentidos-familia.html>.

FLACSO. (2010). Boletín Mensual de Análisis Sectorial de MIPYMES. Recuperado el 01 de Junio del 2012 de <http://www.flacso.org.ec/portal/pnTemp/PageMaster/t7dvlnc2cszplewg4d1ao7cn853hv2.pdf>.

Flacso. (2011). Centro de Investigaciones económicas y de la micro, pequeña y mediana empresa. Recuperado el 11 de Agosto del 2012 de <http://www.flacso.org.ec/portal/pnTemp/PageMaster/t7dvlnc2cszplewg4d1ao7cn853hv2.pdf>.

Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décima Primera Edición. México: Editorial Pearson Prentice Hall.

Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Novena Edición. México: Pearson Educación.

Hernández, Fernández y Baptista. (2003). *Metodología de la Investigación*. Tercera Edición. México: Editorial Mc Graw Hill.

INEC. (2010). Diagnóstico de estadísticas y censos. Recuperado el 03 de Junio del 2012 de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/TEXTIL.pdf>.

INEC. (2012). Inflación del Ecuador. Recuperado el 15 de julio del 2012 de <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/inflacionConsumidor.html#tpi=662>.

INEC. (2012). Reporte mensual de inflación febrero 2012. Recuperado el 29 de Diciembre del 2012 de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/images/Reporte_inflacion_nov_2012.pdf

Indexmundi. (2011). Tasa de desempleo en el Ecuador. Recuperado el 23 de abril del 2013 de http://www.indexmundi.com/es/ecuador/tasa_de_desempleo.html

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*, Octava Edición. México D.F., México: Pearson Educación.

- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. Cuarta Edición. México D. F., México: Pearson Educación.
- Norman Wray. (2011). Se aprueba ordenanza sobre control de animales en Quito. Recuperado el 14 de Septiembre del 2012 de <http://normanwray.wordpress.com/2011/04/14/se-aprueba-ordenanza-sobre-control-de-animales-en-quito/>.
- Porter, M (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York – EE.UU: Free Press.
- Planeación estratégica. (2009). Matriz EFE y EFI. Recuperado el 08 de Noviembre del 2012 de <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>.
- ProEcuador. (2012). Boletín mensual de comercio exterior. Recuperado el 22 de Junio del 2012 de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/03/PROECUADOR_IC_02-14.pdf.
- ProEcuador. (2013). El sector textil innova para crecer y exportar. Recuperado el 13 de abril del 2013 de <http://www.proecuador.gob.ec/2013/04/12/el-sector-textil-innova-para-crecer-y-exportar/>.
- PromoNegocios. (2012). Estrategias de precios. Recuperado el 02 de Enero del 2013 de <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>.
- Sapag, N. (2003). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Sexta Edición. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Superintendencia de Compañías. (2012). Ley de Compañías. Recuperado el 01 de Diciembre del 2012 de <http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=c4ca4238a0b923820dcc509a6f75849b&modal=1&ubic=Inicio>.

Todo Comercio Exterior. (2010). Aplicación de un arancel mixto para calzado, textiles y maquinaria de la industria azucarera. Recuperado el 15 de Octubre del 2012 de <http://blog.todocomercioexterior.com.ec/2010/06/arancel-mixto-calzado-textiles.html>.

Vásquez, V. (2007). *Organización Aplicada*. Tercera edición. Quito – Ecuador: Gráficas Vásquez.

Walker, Boyd, Mullins y Lawéché (2008). *Marketing Estratégico*. México: Editorial McGraw Hill.

ANEXOS

Anexo 1: Pasos para constituir la empresa

1. Tipo de compañía que se va a constituir.
2. Nombre de la empresa.
3. Reservar el nombre en la Superintendencia de Compañías.
4. Abrir la cuenta de integración de capital en la institución bancaria a elección (el monto mínimo para Cía. Ltda es USD 400).
5. Elevar a escritura pública la constitución de la compañía.
6. Presentar la papeleta de la cuenta de integración del capital y tres copias de la escritura pública con oficio del abogado.
7. Retirar resolución aprobatoria u oficio con correcciones a realizar en la Superintendencia de Compañías luego del tiempo establecido.
8. Publicar en un periódico de amplia circulación, los datos indicados por la Superintendencia de Compañías y adquirir tres ejemplares del mismo.
9. Marginar las resoluciones para el Registro Mercantil en la misma notaría donde se elevó a escritura pública la constitución de la empresa.
10. Inscribir en el Municipio de Quito las patentes y solicitar certificado de no estar en la Dirección Financiera Tributaria.
11. Establecer el Representante Legal y el administrador de la empresa.
12. Inscribir en el Registro Mercantil el nombramiento de Representante Legal y Administrador.
13. Presentar en la Superintendencia de Compañías los documentos: escritura inscrita en el registro civil, un ejemplar del periódico donde se publicó la creación de la empresa, copia de los nombramientos del representante legal y administrador, copia de la CI de los mismos, formulario de RUC lleno y firmado por el representante; y copia de pago de luz, agua o teléfono.
14. Esperar a que la Superintendencia posterior a la revisión de los documentos le entregue el formulario del RUC, el cumplimiento de obligaciones y existencia legal, datos generales, nómina de accionistas y oficio al banco.
15. Entregar en el SRI toda la documentación anteriormente recibida de la Superintendencia de Compañías, para la obtención del RUC.

16. Acercarse al IESS para registrar la empresa en la historia laboral con copia de RUC, copia de cédula de identidad y papeleta de representante legal, copia de nombramiento del mismo, copia de contratos de trabajo legalizados en Ministerio de Trabajo y copia de último pago de agua, luz o teléfono.

Tomado de:

http://www.conquito.org.ec/prueba/index.php?option=com_content&view=article&id=117%3Astep-by-step&catid=40&Itemid=196.

Anexo 2: Cuestionario entrevista con las expertas

1. ¿Cómo ha visto la tendencia del consumidor frente a la ropa para perros en los últimos años?
2. ¿Cuáles son los factores en los que los propietarios de las mascotas se fijan al momento de comprar la ropa para perros?
3. ¿Qué diseños ofrece usted al mercado? y ¿Cuáles son los más aceptados por los propietarios de los perros?
4. ¿Cuál ha sido su experiencia en este negocio? ¿Cuántos años lleva ya en el mercado?
5. ¿Qué tipo de diseños se venden más, para razas pequeñas o grandes?
6. ¿Al ingresar al mercado con una nueva marca se vio afectada por la competencia nacional o internacional?
7. ¿Cuáles son sus principales canales de distribución que usa su empresa?
8. ¿Cuál es la oportunidad de negocio que vio usted para establecer su empresa?
9. ¿Cree usted que la gente quiteña tiene gran aceptación para vestir a sus perros? ¿A qué se debe?

Anexo 3: Cuestionario *Focus Group*

1. ¿Qué raza es su perro?
2. ¿Qué es lo que más compra para su perro?
3. ¿Cuál es el factor fundamental en el que se fija al momento de comprar ropa canina?
4. ¿Prefieren las marcas nacionales o internacionales?
5. ¿Por qué visten a sus perros?
6. ¿En qué lugares compran la ropa canina?
7. ¿Les gusta el nombre “De Pelos” para una marca nacional de ropa canina?
8. ¿En qué medio de comunicación le gustaría recibir información acerca de ropa canina?
9. ¿Quién influye en la compra de ropa canina?

Anexo 4: Calculo del tamaño de la muestra

Como en el estudio se conoce el valor de N (Población), se puede calcular el tamaño de la muestra tomando en cuenta los siguientes parámetros:

- p: Variabilidad positiva (éxito)
- q: Variabilidad negativa (fracaso)
- Z: Valor del nivel de significancia
- E: Es la precisión o el error
- N: Es el tamaño del universo

Datos para obtener la muestra:

- 1 N = 180.000 dueños de perros
- 2 p = 0,50
- 3 q = 0,50
- 4 Nivel de significancia = 95%
- 5 Z = 1.96 para 95%
- 6 E = 5%

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * E^2 + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(180.000) (1,96)^2 (0,50) (0,50)}{(180.000 - 1) (0,05)^2 + (1,96)^2 (0,50) (0,50)}$$

$$n = \frac{(180.000) (3,8416) (0,25)}{(179.999) (0,0025) + (3,8416) (0,25)}$$

$$n = \frac{172.872}{449,9975 + 0,9604}$$

$$n = \frac{172.872}{450,96} = 383 \text{ dueños de perros}$$

Anexo 5

10% de la Población de la ciudad de Quito que es amante de los perros

Año	Demanda histórica en Quito
2007	182,384
2008	191,983
2009	202,087
2010	212,723
2011	223,919

Anexo 6: Calculo analítico de los mínimos cuadrados de la demanda futura

Cálculo analítico de mínimos cuadrados demanda futura de ropa canina				
Lineal $Y = A + BX$				
Años	Demanda (Y)	Periodo base (X)	XY	X^2
2007	182384	0	0	0
2008	191983	1	191983	1
2009	202087	2	404174	4
2010	212723	3	638169	9
2011	223919	4	895676	16
	1'013096	10	2'130002	30

$$Y = n + bx$$

$$XY = ax + bx^2$$

1) $\sum y = na + b \sum x$

$$2) \quad \Sigma xy = a\Sigma x + b\Sigma x^2$$

$$1) \quad 1'013096 = 5a + 10b \quad (-10)$$

$$2) \quad 2'130002 = 10a + 30b \quad (5)$$

$$- 10'130960 = - 50a - 100b$$

$$\underline{10'650010 = 50a + 150b}$$

$$519050 = // \quad 50b$$

$$\frac{519050}{50} = b$$

$$\mathbf{10381 = b}$$

$$1) \quad 1'013096 = 5a + 10(10381)$$

$$1'013096 - 103810 = 5a$$

$$909286 = 5a$$

$$\frac{909286}{5} = a$$

$$\mathbf{a = 181857}$$

Se reemplazan los valores en la ecuación de la recta

$$y = a + bx$$

Años	Número de clientes
2012	233762
2013	244143
2014	254524
2015	264905
2016	275286

Elaborado por: la autora

Anexo 7: Capacidad de producción de las empresas

Año	Capacidad de producción
2007	109429
2008	115188
2009	121251
2010	127633
2011	134351

Elaborado por: la autora

Anexo 8: Cálculo analítico de los mínimos cuadrados de la oferta futura

Cálculo analítico de mínimos cuadrados para la oferta futura de ropa canina				
Lineal $Y = A + BX$				
Años	Oferta (Y)	Periodo base	XY	X^2
2007	109429	0	0	0
2008	115188	1	115188	1
2009	121251	2	242502	4
2010	127633	3	382899	9
2011	134351	4	537404	16
	607852	10	1'277993	30

$$Y = n + bx$$

$$XY = ax + bx^2$$

$$2) \quad \sum y = na + b \sum x$$

$$2) \quad \sum xy = a \sum x + b \sum x^2$$

$$607852 = 5a + 10b \quad (-10)$$

$$1'277993 = 10a + 30b \quad (5)$$

$$- 6'078520 = - 50a - 100b$$

$$6'389965 = 50a + 150b$$

$$311445 = // \quad 50b$$

$$\frac{311445}{50} = b$$

$$\mathbf{6229 = b}$$

$$2) \quad 607852 = 5a + 10(6229)$$

$$607852 - 62290 = 5a$$

$$545562 = 5a$$

$$\frac{545562}{5} = a$$

$$\mathbf{a = 109112}$$

Se reemplaza los valores en la ecuación de la recta

$$y = a + bx$$

Años	Capacidad de producción
2012	140257
2013	146486
2014	152715
2015	158944
2016	165173

Anexo 9: Demanda insatisfecha

La fórmula para calcular la demanda insatisfecha, se enuncia a continuación:

$$\text{Demanda Insatisfecha} = \text{Demanda potencial} - \text{oferta potencial}$$

Años	Demanda Futura	Oferta Futura	Demanda Insatisfecha
2012	233762	140257	(93505)
2013	244143	146486	(97657)
2014	254524	152715	(101809)
2015	264905	158944	(105961)
2016	275286	165173	(110113)

Anexo 10: Cuestionario Encuesta



ENCUESTA DE ROPA CANINA

Estimado encuestado: Mi nombre es María Fernanda Bolaños, estudiante de la Universidad de las Américas. El objetivo de esta encuesta es determinar los gustos y preferencias del consumidor a la hora de comprar ropa para sus perros. Esta encuesta es para fines académicos y todos los datos personales emitidos son de carácter confidencial. Agradezco su cooperación para esta investigación.

ENCUESTA #: _____

FECHA: ____ - ____ - ____

DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Nombre:			
Domicilio			
Sector:	Norte ()	Centro ()	Sur ()
Teléfono Fijo/Móvil:			
Ciudad: QUITO			
E-mail:			
DATOS DE CALIFICACIÓN			
Ocupación:	Profesional ()	Estudiante ()	Otro, Cuál? _____
Género:	Masculino ()	Femenino ()	
Edad:	Menos de 30 ()		31 en adelante ()

Filtro:

¿Usted tiene perro? SI () NO ()

Si su respuesta es SI por favor continúe con el desarrollo de la encuesta, caso contrario la encuesta se da por terminada. Gracias.

CUESTIONARIO:

P1.- ¿Qué producto es el que más compra para sus perros? Califíque del 1 al 6, siendo 1 el más importante.

Alimentos	
Ropa	
Juguetes	
Calzado	
Útiles de aseo	
Accesorios	
Otros, cuáles?	

P2.- ¿Cada cuánto compra usted, ropa para su perro?

Semanalmente
 Mensualmente
 Cada tres meses

Cada 6 meses
 Una vez al año

Otra, ¿Cuál? _____

P3.- ¿Cuáles son las características en las cuáles se fija usted al momento de comprar ropa para su perro?

- Diseño Precio
 Calidad Marca
 Otros: Cuáles? _____

P4.- ¿Usted compra ropa para su perro por? (UNA SOLA RESPUESTA)

- Moda
 Hobby
 Imitación a celebridades
 Cariño
 Otras Cuáles? _____

P5.- ¿En qué lugar le compra actualmente ropa a su perro?

- Supermercados
 Tiendas de Mascotas
 Clínicas veterinarias
 Internet
 Otras Cuáles? _____

P6.- ¿Qué calificación le daría usted a la calidad de la ropa que ha comprado anteriormente? (UNA SOLA RESPUESTA).

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>
Muy mala	<input type="checkbox"/>
Pésima	<input type="checkbox"/>

P7.- ¿Qué raza es su perro? Marque con una "X"

Beagle	<input type="checkbox"/>
Chihuahua	<input type="checkbox"/>
Fox terrier	<input type="checkbox"/>
French Poodle	<input type="checkbox"/>
Labrador	<input type="checkbox"/>
Schnaucer	<input type="checkbox"/>
Pastor Alemán	<input type="checkbox"/>
Rottweiler	<input type="checkbox"/>
Yorkshire Terrier	<input type="checkbox"/>
Otra, Cuál?	<input type="checkbox"/>

P8.- ¿De qué tamaño es su perro?

- a. Grande
- b. Mediano
- c. Pequeño

P9.- ¿De acuerdo al tamaño de su perro Qué tipo de materiales le gustaría que se usen para la elaboración de la ropa?

- Algodón Jean
 Lana Lino
 Pieles Seda
 Hilo Otro, Cuál? _____

P10.- ¿Qué miembro de su familia se encarga de la compra de la ropa para su perro?

Papá Mamá
 Adolescentes Niños Otro, Cuál? _____

P11.- ¿Cuánto invierte cuando compra una prenda de vestir para perros, considerando que no hay variación significativa en los precios de las prendas? (UNA SOLA RESPUESTA).

10 a 15 USD 21 a 25 USD
 16 a 20 USD 26 a 30 USD Otro . Especifique _____

P12.- ¿Qué marca de ropa suele comprar? Más de una respuesta.

Pet ID Guau Guau
 Puppy Fashion Mascota Moda
 Fashion Dog Huellitas Otras, Cuáles? _____

P13.- ¿Cuáles son las prendas que más compra? Más de una respuesta.

Polos		Disfraces	
Camisetas		Pañoletas	
Sacos de lana		Abrigos	
Chaquetas		Vestidos	
Impermeables		Gorros	
Chalecos		Pantalones	

Otros, Cuáles? _____

P14.- ¿En qué lugar le gustaría comprar ropa de perro que le ofrezca originalidad, comodidad y buena calidad en sus diseños?

Megamaxi	
Tienda Oficial	
Clínicas veterinarias	
Catálogos en Internet	
De Prati, Casa Tosi.	
Tiendas de Mascotas	

Otra, Cuál? _____

P15.- ¿En qué medio de comunicación le gustaría recibir información de ropa para perros? (UNA SOLA RESPUESTA)

Televisión	
Revistas	
Vallas	
Radio	
Eventos	
Redes Sociales	
Marketing Directo (folletos, correo)	
Ninguna de las anteriores	

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 11: Plantilla de diseño en Facebook

1. Design Your Ad

Destination URL. Example: <http://www.yourwebsite.com/>.

I want to advertise something I have on Facebook.

Title 25 characters left.

Body Text 135 characters left.

Image (optional)

Example Ad

This is a sample ad.

Tomado de: www.facebook.com

Anexo 12: Publicidad en Facebook de la empresa "De Pelos"

The image shows a screenshot of the Facebook page for the company "DePelos". The page header includes the Facebook logo, a search bar with the text "Buscar personas, lugares y cosas", and the user profile "DePelos" with a "Inicio" dropdown. Below the header, there are navigation tabs for "DePelos", "Biografía", and "Ahora". The main content area features a large photo of a small white dog in a suit, with a smaller inset photo of a dog in a sweater. Below the main photo, the name "DePelos" is displayed, along with the text "A 43 personas les gusta esta página · 43 personas están hablando sobre esto". There are also buttons for "Comunidad 171", "Fabrica de Ropa Canina", "Fotos", and "Me gusta 43". The right sidebar contains a "Crear página" button and a "Ahora" section. The bottom section of the page shows a "Lo más destacado" section with a "¿Qué estás pensando?" prompt, a "Actividad Reciente" section with a post from "DePelos" stating "DePelos se ha unido a Facebook.", and a "Ve tu anuncio aquí" section with a "Me gusta esta página" button and a "Promociona tu página" button. The footer of the page includes the text "Ahora en twitter @depelodog".

Tomado de: <http://www.facebook.com/pages/DePelos/393129294092827?ref=hl>

Anexo 13: Publicidad en Twitter de la empresa “De Pelos”

Inicio Conecta # Descubre Cuenta

Buscar

Tweets

Siguiendo

Seguidores

Favoritos

Listas

DePelos
@depelosdog

Elaboramos todo tipo de ropa para perros (Disfraces, sacos, impermeables, etc), si quieres que tu perro luzca a la moda y comodo no dudes en contactarnos!!!!

Quito-Ecuador · <http://www.facebook.com/pages/DePelos/393129294092827>

1 TWEET 16 SIGUIENDO 4 SEGUIDORES

Tweets

DePelos @depelosdog 30m

Elaboramos todo tipo de ropa para perros, si quieres que tu perro luzca a la moda y comodo no dudes en contactarnos!!!!
pic.twitter.com/QQMPrhqc

Ocultar foto Responder Eliminar Favorito

Tomado de: <https://twitter.com/depelosdog>

Anexo 14: Correo Directo (*mailing*)

Quito, 15 de diciembre del 2012

María Fernanda Bolaños
EMPRESA DE PELOS CÍA. LTDA.
GERENTE

Estimado Sr. Gerente:

Por medio de la presente, me pongo en contacto con usted para darle a conocer acerca de la empresa "De Pelos" Cía. Ltda.

Estamos especializados en la elaboración y comercialización de ropa canina en la ciudad de Quito. Entre los productos que ofrecemos, están:

- Camisetas
- Abrigos
- Impermeables
- Chompas
- Chalecos
- Vestidos

Si está interesado en alguno de los productos, le invitamos a conocer mejor nuestra empresa y visitar al gerente comercial, en la fecha y hora que usted elija.

Sin otro particular, me despido de usted agradeciéndole por la atención a esta carta.

Atentamente,
María Fernanda Bolaños
GERENTE

Anexo 15: Gastos de ventas

GASTOS DE VENTA	
RUBRO	ANUAL
Tarjetas de presentación	\$ 250,00
Hojas volantes	\$ 200,00
Muestras publicitarias (bolígrafos , llaveros, tasas)	\$ 250,00
Diseño de página Web	\$ 900,00
Muestras de tela (pañuelos para perros)	\$ 1.000,00
Promociones	\$ 3.400,00
Relaciones Publicas	\$ 1.200,00
TOTAL ANUAL	\$ 7.200,00

Anexo 16: Rol de Pagos (personal administrativo y de producción)
Administrativo

ROL DE PAGOS														ROL DE PROVISIONES					TOTAL PAGAR ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	IR	Liquidado a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	TOTAL PAGAR ANUAL				
Gerente General	\$900,00	1	\$10.800,00	\$1.009,80	\$9.790,20	-	\$9.790,20	\$900,00	\$318,00	-	-	15	\$1.312,20	\$2.530,20	\$13.330,20				
Jefe Administrativo-Financiero	\$700,00	1	\$8.400,00	\$785,40	\$7.614,60	-	\$7.614,60	\$700,00	\$318,00	-	-	15	\$1.020,60	\$2.038,60	\$10.438,60				
Jefe de Ventas	\$700,00	1	\$8.400,00	\$785,40	\$7.614,60	-	\$7.614,60	\$700,00	\$318,00	-	-	15	\$1.020,60	\$2.038,60	\$10.438,60				
Vendedor	\$318,00	1	\$3.816,00	\$356,80	\$3.459,20	-	\$3.459,20	\$318,00	\$318,00	-	-	15	\$463,64	\$1.099,64	\$4.915,64				
TOTAL	\$2.618,00	4	\$31.416,00	\$2.937,40	\$28.478,60	-	\$28.478,60	\$2.618,00	\$1.272,00	-	-	-	\$3.817,04	\$7.707,04	\$39.123,04				

Producción

ROLAÑO 1															
CARGO	ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL A PAGAR ANUAL		
	SBU mensual	Puestos	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	IR	Liquidado a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones		Aporte Patronal	Total Provisiones
Jefe de Producción	700	1	8400	785,4	7614,6	-	7614,6	700	318	-		15	1020,6	2038,6	10438,6
Obreros	318	1	3816	356,796	3459,204	-	3459,204	318	318	-		15	463,644	1099,644	4915,644
TOTAL	1018	2	12216	1142,196	11073,804	-	11073,804	1018	636	-	-		1484,244	3138,244	15354,24

Anexo 17: Depreciación del Activo Fijo

DEPRECIACIONES										
RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Equipo de computación	\$593,33	\$593,33	\$593,33	-	-	-	-	-	-	-
Maquinaria y Equipos	\$922,50	\$922,50	\$922,50	\$922,50	\$922,50	\$922,50	\$922,50	\$922,50	\$922,50	\$922,50
Muebles	\$179,00	\$179,00	\$179,00	\$179,00	\$179,00	\$179,00	\$179,00	\$179,00	\$179,00	\$179,00
TOTAL	\$1.694,83	\$1.694,83	\$1.694,83	\$1.101,50	\$1.101,50	\$1.101,50	\$1.101,50	\$1.101,50	\$1.101,50	\$1.101,50
										TOTAL
										\$5.507,50

Anexo 18: Amortización del préstamo

TABLA DE AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA				
Monto del Crédito	20.000,00			
Tasa de interés mensual	0,92%	Tasa de interés anual	11,00%	
Períodos (meses)	60	Períodos (años)	5	
Cuota mensual	\$434,85	(\$434,85)		
MESES	PAGO CAPITAL	PAGO INTERÉS	CUOTA	SALDO CAPITAL
1	\$ 251,52	\$ 183,33	\$ 434,85	\$ 19.748,48
2	\$ 253,82	\$ 181,03	\$ 434,85	\$ 19.494,66
3	\$ 256,15	\$ 178,70	\$ 434,85	\$ 19.238,52
4	\$ 258,50	\$ 176,35	\$ 434,85	\$ 18.980,02
5	\$ 260,86	\$ 173,98	\$ 434,85	\$ 18.719,16
6	\$ 263,26	\$ 171,59	\$ 434,85	\$ 18.455,90
7	\$ 265,67	\$ 169,18	\$ 434,85	\$ 18.190,23
8	\$ 268,10	\$ 166,74	\$ 434,85	\$ 17.922,13
9	\$ 270,56	\$ 164,29	\$ 434,85	\$ 17.651,56
10	\$ 273,04	\$ 161,81	\$ 434,85	\$ 17.378,52
11	\$ 275,55	\$ 159,30	\$ 434,85	\$ 17.102,98
12	\$ 278,07	\$ 156,78	\$ 434,85	\$ 16.824,90
13	\$ 280,62	\$ 154,23	\$ 434,85	\$ 16.544,28
14	\$ 283,19	\$ 151,66	\$ 434,85	\$ 16.261,09
15	\$ 285,79	\$ 149,06	\$ 434,85	\$ 15.975,30
16	\$ 288,41	\$ 146,44	\$ 434,85	\$ 15.686,90
17	\$ 291,05	\$ 143,80	\$ 434,85	\$ 15.395,84
18	\$ 293,72	\$ 141,13	\$ 434,85	\$ 15.102,12
19	\$ 296,41	\$ 138,44	\$ 434,85	\$ 14.805,71
20	\$ 299,13	\$ 135,72	\$ 434,85	\$ 14.506,58
21	\$ 301,87	\$ 132,98	\$ 434,85	\$ 14.204,71
22	\$ 304,64	\$ 130,21	\$ 434,85	\$ 13.900,07
23	\$ 307,43	\$ 127,42	\$ 434,85	\$ 13.592,64
24	\$ 310,25	\$ 124,60	\$ 434,85	\$ 13.282,39
25	\$ 313,09	\$ 121,76	\$ 434,85	\$ 12.969,30
26	\$ 315,96	\$ 118,89	\$ 434,85	\$ 12.653,34
27	\$ 318,86	\$ 115,99	\$ 434,85	\$ 12.334,48
28	\$ 321,78	\$ 113,07	\$ 434,85	\$ 12.012,69
29	\$ 324,73	\$ 110,12	\$ 434,85	\$ 11.687,96
30	\$ 327,71	\$ 107,14	\$ 434,85	\$ 11.360,25
31	\$ 330,71	\$ 104,14	\$ 434,85	\$ 11.029,54

32	\$ 333,74	\$ 101,10	\$ 434,85	\$ 10.695,80
33	\$ 336,80	\$ 98,04	\$ 434,85	\$ 10.358,99
34	\$ 339,89	\$ 94,96	\$ 434,85	\$ 10.019,10
35	\$ 343,01	\$ 91,84	\$ 434,85	\$ 9.676,09
36	\$ 346,15	\$ 88,70	\$ 434,85	\$ 9.329,94
37	\$ 349,32	\$ 85,52	\$ 434,85	\$ 8.980,62
38	\$ 352,53	\$ 82,32	\$ 434,85	\$ 8.628,09
39	\$ 355,76	\$ 79,09	\$ 434,85	\$ 8.272,34
40	\$ 359,02	\$ 75,83	\$ 434,85	\$ 7.913,32
41	\$ 362,31	\$ 72,54	\$ 434,85	\$ 7.551,01
42	\$ 365,63	\$ 69,22	\$ 434,85	\$ 7.185,38
43	\$ 368,98	\$ 65,87	\$ 434,85	\$ 6.816,39
44	\$ 372,36	\$ 62,48	\$ 434,85	\$ 6.444,03
45	\$ 375,78	\$ 59,07	\$ 434,85	\$ 6.068,25
46	\$ 379,22	\$ 55,63	\$ 434,85	\$ 5.689,03
47	\$ 382,70	\$ 52,15	\$ 434,85	\$ 5.306,33
48	\$ 386,21	\$ 48,64	\$ 434,85	\$ 4.920,12
49	\$ 389,75	\$ 45,10	\$ 434,85	\$ 4.530,37
50	\$ 393,32	\$ 41,53	\$ 434,85	\$ 4.137,05
51	\$ 396,93	\$ 37,92	\$ 434,85	\$ 3.740,13
52	\$ 400,56	\$ 34,28	\$ 434,85	\$ 3.339,56
53	\$ 404,24	\$ 30,61	\$ 434,85	\$ 2.935,33
54	\$ 407,94	\$ 26,91	\$ 434,85	\$ 2.527,39
55	\$ 411,68	\$ 23,17	\$ 434,85	\$ 2.115,71
56	\$ 415,45	\$ 19,39	\$ 434,85	\$ 1.700,25
57	\$ 419,26	\$ 15,59	\$ 434,85	\$ 1.280,99
58	\$ 423,11	\$ 11,74	\$ 434,85	\$ 857,88
59	\$ 426,98	\$ 7,86	\$ 434,85	\$ 430,90
60	\$ 430,90	\$ 3,95	\$ 434,85	\$ 0,00

Anexo 19: Amortización del diferido

AMORTIZACIONES						
RUBRO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Constitución de la empresa	\$ 700,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00
Inscripción registro	\$ 90,00	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00
Publicación en el registro oficial	\$ 800,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00
Patente municipal	\$ 250,00	50,00	50	50	50	50
Registro sanitario	\$ 200,00	40,00	40	40	40	40
TOTAL	\$ 2.040,00	408,00	408,00	408,00	408,00	408,00

Anexo 20: Gastos administrativos y ventas

GASTO SERVICIOS						
RUBRO	UNIDAD DE MEDIDA	CONSUMO		VALOR	VALOR	
		MENSUAL	ANUAL	UNITARIO	MENSUAL	ANUAL
Luz	Mes	1	12	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 2.160,00
Internet	Mes	1	12	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 600,00
Agua	Mes	1	12	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 480,00
Teléfono	Mes	1	12	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 960,00
Transporte	Mes	2	24	\$ 50,00	\$ 100,00	\$ 1.200,00
TOTAL					\$ 450,00	\$ 5.400,00

GASTO SUMINISTROS DE LIMPIEZA						
RUBRO	UNIDAD DE MEDIDA	CONSUMO		VALOR	VALOR	
		MENSUAL	ANUAL	UNITARIO	MENSUAL	ANUAL
Desinfectantes	Galón	1	12	\$ 3,80	\$ 3,80	\$ 45,60
Papel higiénico	Paquetes	2	24	\$ 8,00	\$ 16,00	\$ 192,00
Jabón	Unidades	3	36	\$ 1,20	\$ 3,60	\$ 43,20
Escoba	Unidades	2	24	\$ 1,80	\$ 3,60	\$ 43,20
Trapeador	Unidades	1	12	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 36,00
Franelas	Unidades	8	96	\$ 0,25	\$ 2,00	\$ 24,00
TOTAL					\$ 32,00	\$ 384,00

GASTO SUMINISTROS DE OFICINA						
RUBRO	UNIDAD DE MEDIDA	CONSUMO		VALOR UNITARIO	VALOR	
		MENSUAL	ANUAL		MENSUAL	ANUAL
Papel bond de 75 g	Resma	3	36	\$ 4,80	\$ 14,40	\$ 172,80
Bolígrafos	Cajas de 12 u	0,5	6	\$ 4,50	\$ 2,25	\$ 27,00
Cuadernos	Unidad	3	36	\$ 1,25	\$ 3,75	\$ 45,00
Facturas	Libretines	5	60	\$ 8,00	\$ 40,00	\$ 480,00
Clips	Cajas	1	12	\$ 1,60	\$ 1,60	\$ 19,20
Carpetas	Unidades	6	72	\$ 0,30	\$ 1,80	\$ 21,60
Goma	Frascos	2	24	\$ 1,50	\$ 3,00	\$ 36,00
Grapadoras	Unidades	2	24	\$ 4,00	\$ 8,00	\$ 96,00
Perforadoras	Unidades	2	24	\$ 4,00	\$ 8,00	\$ 96,00
Fundas plásticas	Cientos	2	24	\$ 5,00	\$ 10,00	\$ 120,00
Cartuchos tinta impresora	Unidades	2	24	\$ 10,00	\$ 20,00	\$ 240,00
TOTAL					\$ 112,80	\$ 1.353,60

GASTO ARRIENDO		
RUBRO	VALOR	
	MENSUAL	ANUAL
Arriendo	\$ 500,00	\$ 6.000,00
TOTAL	\$ 500,00	\$ 6.000,00

GASTOS DE VENTA	
RUBRO	ANUAL
Tarjetas de presentación	\$ 250,00
Hojas volantes	\$ 200,00
Muestras publicitarias (bolígrafos , llaveros, tasas)	\$ 250,00
Diseño de página Web	\$ 900,00
Muestras de tela (pañuelos para perros)	\$ 1.000,00
Promociones	\$ 3.400,00
Relaciones Públicas	\$ 1.200,00
TOTAL ANUAL	\$ 7.200,00

Anexo 21: Costo de oportunidad o tasa de descuento

CPPC APALANCADO	
Rd	11,00%
Re	18,75%
Tasa impositiva Ecuador	36,25%
D	55,32%
E	44,68%
V	100%
D/E	123,83%
CPPC	12,26%

Tomado de: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/167>

COSTO DEL CAPITAL	
MODELO CAPM	
$Re = Rf + \beta (Rm - Rf) + Rp$	
Re: Rendimiento esperado	18,75%
Rf: Tasa libre de riesgo	0,66%
Rm: Rendimiento del mercado.	8,19%
(Rm-Rf): Prima de riesgo del mercado	7,53%
Rp: Riesgo país	8,50%
β : Beta del mercado	1,30

Tomado de: http://www.portfoliopersonal.com/Tasa_Interes/hTB_TIR.asp

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

Anexo 22: Inversión Inicial

MUEBLES			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR	
		UNITARIO	TOTAL
Escritorios	2,00	\$ 150,00	\$ 300,00
Sillas	4,00	\$ 50,00	\$ 200,00
Estanterías	4,00	\$ 75,00	\$ 300,00
Mesas de corte de 6 metros x 2 de ancho	2,00	\$ 275,00	\$ 550,00
Archivadores	4,00	\$ 110,00	\$ 440,00
TOTAL			\$ 1.790,00
MAQUINARIA Y EQUIPOS			
RUBRO	CANTIDAD	VALOR	
		UNITARIO	TOTAL
Máquina de coser industrial (costura recta)	2,00	\$ 525,00	\$ 1.050,00
Overlock (singer de 5 kilos)	2,00	\$ 450,00	\$ 900,00
Ojaladora electrónica (ojo regular y lágrima)	1,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Máquina para coser en zigzag	2,00	\$ 475,00	\$ 950,00
Máquina para coser botones	1,00	\$ 1.025,00	\$ 1.025,00
Urladora para dobladillos	1,00	\$ 650,00	\$ 650,00
Máquina doble aguja para despuntes	1,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Cortadora vertical de 8 pulgadas	2,00	\$ 400,00	\$ 800,00
Taladro para pinzas	1,00	\$ 900,00	\$ 900,00
Atracadora	2,00	\$ 250,00	\$ 500,00
Caldero generador de vapor (2 planchas)	1,00	\$ 650,00	\$ 650,00
TOTAL			\$ 9.225,00

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN						
RUBRO	CANTIDAD	VALOR				
		UNITARIO			TOTAL	
Computadores	2,00	\$ 700,00			\$ 1.400,00	
Impresora	1,00	\$ 180,00			\$ 180,00	
Teléfonos	2,00	\$ 20,00			\$ 40,00	
Fax	1,00	\$ 160,00			\$ 160,00	
TOTAL					\$ 1.780,00	
ACTIVOS INTANGIBLES						
RUBRO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Constitución de la empresa	\$ 700,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00
Inscripción registro	\$ 90,00	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00
Publicación en el registro oficial	\$ 800,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00
Patente municipal	\$ 250,00	50,00	50	50	50	50
Registro sanitario	\$ 200,00	40,00	40	40	40	40
TOTAL	\$ 2.040,00	408,00	408,00	408,00	408,00	408,00

Anexo 23: Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN	VALOR ANUAL
Sueldos y salarios	\$ 9.780,76
Gastos de venta	\$ 1.800,00
Gastos administrativos	\$ 3.284,40
Costos de producción	\$ 6.451,21
CAPITAL DE TRABAJO TRIMESTRAL	\$ 21.316,37

Anexo 24: Gastos Fijos

RESUMEN GASTOS		
RUBRO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Gastos de nómina administrativa	3.229,90	\$ 38.758,80
Gastos de venta	\$ 600,00	\$ 7.200,00
Gasto servicios	\$ 450,00	\$ 5.400,00
Gasto suministros de limpieza	\$ 32,00	\$ 384,00
Gasto suministros de oficina	\$ 112,80	\$ 1.353,60
Gasto Arriendo	\$ 500,00	\$ 6.000,00
TOTAL	\$ 4.924,70	\$ 59.096,40

Anexo 25: Costos Fijos

ROLAÑO 1															
CARGO	ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						TOTAL A PAGAR ANUAL	
	SBU mensual	Puestos	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	IR	Liquidado a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal		Total Provisiones
Jefe de Producción	700	1	8400	785,4	7614,6	-	7614,6	700	318	-		15	1020,6	2038,6	10438,6
Obreros	318	1	3816	356,796	3459,204	-	3459,204	318	318	-		15	463,644	1099,644	4915,644
TOTAL	1018	2	12216	1142,196	11073,804	-	11073,804	1018	636	-	-		1484,244	3138,244	15354,24

Anexo 26: Costos variables unitarios

ABRIGOS E IMPERMEABLES SMALL					
RUBROS	UNIDAD COMPRA	Costo x unidad Compra	Costo x unidad	Cantidad x Unidad	TOTAL
MATERIA PRIMA					
Licra polialgodón	m2	\$ 3,62	3,62	0,22	0,80
Jersey	m2	\$ 1,80	1,8	0,011	0,020
Hilo	m2	2,00	0,002	4,4	0,0088
Botones	centena	1,50	0,015	4	0,060
MOD					1,24
INSUMOS					
Empaque	fundas		0,1	1	0,1
TOTAL					2,23

ABRIGOS E IMPERMEABLES MEDIUM					
RUBROS	UNIDAD COMPRA	Costo x unidad Compra	Costo x unidad	Cantidad x Unidad	TOTAL
MATERIA PRIMA					
Licra polialgodón	m2	\$ 4,82	4,82	0,22	1,060
Jersey	m2	\$ 1,80	1,8	0,011	0,020
Hilo	m2	2,00	0,002	4,4	0,0088
Botones	centena	1,50	0,015	4	0,060
MOD					1,24
INSUMOS					
Empaque	fundas		0,1	1	0,1
TOTAL					2,49

CHALECOS Y CHOMPAS SMALL					
RUBROS	UNIDAD COMPRA	Costo x unidad Compra	Costo x unidad	Cantidad x Unidad	TOTAL
MATERIA PRIMA					
Licra polialgodón	m2	\$ 3,62	3,62	0,112	0,405
Gentleman claro	m2	\$ 1,30	1,3	0,056	0,0728
Hilo	m2	2,00	0,002	2,8	0,0056
Broches	centena	1,50	0,015	3	0,045
MOD					
					1,24
INSUMOS					
Empaque	fundas		0,1	1	0,1
TOTAL					1,87

CHALECOS Y CHOMPAS MEDIUM					
RUBROS	UNIDAD COMPRA	Costo x unidad Compra	Costo x unidad	Cantidad x Unidad	TOTAL
MATERIA PRIMA					
Licra polialgodón	m2	\$ 4,82	4,82	0,112	0,540
Gentleman claro	m2	\$ 1,30	1,3	0,056	0,0728
Hilo	m2	2,00	0,002	2,8	0,0056
Broches	centena	1,50	0,015	3	0,045
MOD					
					1,24
INSUMOS					
Empaque	fundas		0,1	1	0,1
TOTAL					2,00

CAMISETAS SMALL					
RUBROS	UNIDAD COMPRA	Costo x unidad Compra	Costo x unidad	Cantidad x Unidad	TOTAL
MATERIA PRIMA					
Jersey	m2	\$ 1,20	1,20	0,25	0,30
Hilo	m2	\$ 2,00	0,002	4,4	0,0088
Botones	centena	1,50	0,015	4	0,06
Estampado	lámina x 9	0,35	0,039	1	0,039
MOD					
					1,24
INSUMOS					
Empaque	fundas		0,1	1	0,1
TOTAL					1,75

CAMISETAS MEDIUM					
RUBROS	UNIDAD COMPRA	Costo x unidad Compra	Costo x unidad	Cantidad x Unidad	TOTAL
MATERIA PRIMA					
Jersey	m2	\$ 1,80	1,80	0,303	0,545
Hilo	m2	\$ 2,00	0,002	4,4	0,0088
Botones	centena	1,50	0,015	4	0,06
Estampado	lámina x 9	0,35	0,039	1	0,039
MOD					
					1,24
INSUMOS					
Empaque	fundas		0,1	1	0,1
TOTAL					1,99

Anexo 27: Precios de Productos

Abrigos e Impermeables

ESTRUCTURA DE PRECIOS Abrigos e impermeables small

Costo directo total		\$2,23
Costos indirectos		\$5,01
Contribución marginal	77%	\$2,12
Precio sin IVA		\$9,36
IVA	12%	\$1,12
Precio con IVA		\$10,49

ESTRUCTURA DE PRECIOS Abrigos e impermeables medium

Costo directo total		\$2,49
Costos indirectos		\$5,01
Contribución marginal	77%	\$2,20
Precio sin IVA		\$9,70
IVA	12%	\$1,16
Precio con IVA		\$10,86

Chalecos y chompas

ESTRUCTURA DE PRECIOS Chalecos y chompas small

Costo directo total		\$1,87
Costos indirectos		\$5,01
Contribución marginal	77%	\$2,02
Precio sin IVA		\$8,90
IVA	12%	\$1,07
Precio con IVA		\$9,96

ESTRUCTURA DE PRECIOS Chalecos y chompas medium

Costo directo total		\$2,00
Costos indirectos		\$5,01
Contribución marginal	77%	\$2,05
Precio sin IVA		\$9,06
IVA	12%	\$1,09
Precio con IVA		\$10,15

Camisetas

ESTRUCTURA DE PRECIOS Camiseta small

Costo directo total		\$1,75
Costos indirectos		\$5,01
Contribución marginal	77%	\$1,98
Precio sin IVA		\$8,74
IVA	12%	\$1,05
Precio con IVA		\$9,79

ESTRUCTURA DE PRECIOS Camiseta medium

Costo directo total		\$ 1,99
Costos indirectos		\$ 5,01
Contribución marginal	77%	\$ 2,05
Precio sin IVA		\$ 9,05
IVA	12%	\$ 1,09
Precio con IVA		\$ 10,14

Anexo 28

Margen bruto y operativo con apalancamiento

OPTIMISTA					
MARGEN BRUTO	\$ 84.443,43	\$ 88.290,08	\$ 92.096,34	\$ 95.812,94	\$ 99.380,17
MARGEN OPERATIVO	\$ 20.836,87	\$ 18.820,24	\$ 18.985,07	\$ 19.163,34	\$ 17.981,07
PESIMISTA					
MARGEN BRUTO	\$ 84.443,43	\$ 86.460,64	\$ 87.157,80	\$ 87.686,21	\$ 88.021,85
MARGEN OPERATIVO	\$ 20.836,87	\$ 16.990,79	\$ 14.046,52	\$ 11.036,62	\$ 6.622,75

Margen bruto y operativo sin apalancamiento

OPTIMISTA					
MARGEN BRUTO	\$ 84.443,43	\$ 88.290,08	\$ 92.096,34	\$ 95.812,94	\$ 99.380,17
MARGEN OPERATIVO	\$ 22.879,95	\$ 20.495,90	\$ 20.250,80	\$ 19.971,70	\$ 18.279,13
PESIMISTA					
MARGEN BRUTO	\$ 84.443,43	\$ 86.460,64	\$ 87.157,80	\$ 87.686,21	\$ 88.021,85
MARGEN OPERATIVO	\$ 22.879,95	\$ 18.666,46	\$ 15.312,26	\$ 11.844,98	\$ 6.920,81

Anexo 29

Estado de Resultados Con apalancamiento

EMPRESA DE PELOS CÍA. LTDA.					
ESTADO DE RESULTADOS APALANCADO ESCENARIO OPTIMISTA					
RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTAS	\$ 110.248,27	\$ 117.965,65	\$ 126.223,25	\$ 135.058,87	\$ 144.512,99
Costo de venta	\$ 25.804,84	\$ 29.675,57	\$ 34.126,90	\$ 39.245,94	\$ 45.132,83
UTILIDAD BRUTA	\$ 84.443,43	\$ 88.290,08	\$ 92.096,34	\$ 95.812,94	\$ 99.380,17
Gasto sueldos	\$ 39.123,04	\$ 43.891,70	\$ 46.156,24	\$ 48.541,01	\$ 51.052,71
Gasto de venta	\$ 7.200,00	\$ 7.717,60	\$ 8.350,18	\$ 9.130,54	\$ 10.103,43
Servicios	\$ 5.400,00	\$ 5.788,20	\$ 6.262,63	\$ 6.847,90	\$ 7.577,57
Suministros de oficina	\$ 1.353,60	\$ 1.450,91	\$ 1.569,83	\$ 1.716,54	\$ 1.899,44
Suministros de limpieza	\$ 384,00	\$ 411,61	\$ 445,34	\$ 486,96	\$ 538,85
Arriendos	\$ 6.000,00	\$ 6.431,33	\$ 6.958,48	\$ 7.608,78	\$ 8.419,53
Gasto Intereses	\$ 2.043,09	\$ 1.675,67	\$ 1.265,73	\$ 808,36	\$ 298,06
Depreciaciones	\$ 1.694,83	\$ 1.694,83	\$ 1.694,83	\$ 1.101,50	\$ 1.101,50
Amortizaciones	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS	\$ 20.836,87	\$ 18.820,24	\$ 18.985,07	\$ 19.163,34	\$ 17.981,07
Participación Laboral (15%)	\$ 3.125,53	\$ 2.823,04	\$ 2.847,76	\$ 2.874,50	\$ 2.697,16
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 17.711,34	\$ 15.997,20	\$ 16.137,31	\$ 16.288,84	\$ 15.283,91
Impuesto a la renta (25%)	\$ 4.427,83	\$ 3.999,30	\$ 4.034,33	\$ 4.072,21	\$ 3.820,98
UTILIDAD LIQUIDA	\$ 13.283,50	\$ 11.997,90	\$ 12.102,98	\$ 12.216,63	\$ 11.462,93

EMPRESA DE PELOS CÍA. LTDA.					
ESTADO DE RESULTADOS APALANCADO ESCENARIO PESIMISTA					
RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTAS	\$ 110.248,27	\$ 113.555,72	\$ 116.962,39	\$ 120.471,26	\$ 124.085,40
Costo de venta	\$ 25.804,84	\$ 27.095,08	\$ 29.804,59	\$ 32.785,05	\$ 36.063,55
UTILIDAD BRUTA	\$ 84.443,43	\$ 86.460,64	\$ 87.157,80	\$ 87.686,21	\$ 88.021,85
Gasto sueldos	\$ 39.123,04	\$ 43.891,70	\$ 46.156,24	\$ 48.541,01	\$ 51.052,71
Gasto de venta	\$ 7.200,00	\$ 7.717,60	\$ 8.350,18	\$ 9.130,54	\$ 10.103,43
Servicios	\$ 5.400,00	\$ 5.788,20	\$ 6.262,63	\$ 6.847,90	\$ 7.577,57
Suministros de oficina	\$ 1.353,60	\$ 1.450,91	\$ 1.569,83	\$ 1.716,54	\$ 1.899,44
Suministros de limpieza	\$ 384,00	\$ 411,61	\$ 445,34	\$ 486,96	\$ 538,85
Arriendos	\$ 6.000,00	\$ 6.431,33	\$ 6.958,48	\$ 7.608,78	\$ 8.419,53
Gasto Intereses	\$ 2.043,09	\$ 1.675,67	\$ 1.265,73	\$ 808,36	\$ 298,06
Depreciaciones	\$ 1.694,83	\$ 1.694,83	\$ 1.694,83	\$ 1.101,50	\$ 1.101,50
Amortizaciones	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS	\$ 20.836,87	\$ 16.990,79	\$ 14.046,52	\$ 11.036,62	\$ 6.622,75
Participación Laboral (15%)	\$ 3.125,53	\$ 2.548,62	\$ 2.106,98	\$ 1.655,49	\$ 993,41
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 17.711,34	\$ 14.442,17	\$ 11.939,55	\$ 9.381,12	\$ 5.629,34
Impuesto a la renta (25%)	\$ 4.427,83	\$ 3.610,54	\$ 2.984,89	\$ 2.345,28	\$ 1.407,33
UTILIDAD LIQUIDA	\$ 13.283,50	\$ 10.831,63	\$ 8.954,66	\$ 7.035,84	\$ 4.222,00

Estado de Resultados sin apalancamiento

EMPRESA DE PELOS CÍA LTDA					
ESTADO DE RESULTADOS DESAPALANCADO ESCENARIO OPTIMISTA					
RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTAS	\$ 110.248,27	\$ 117.965,65	\$ 126.223,25	\$ 135.058,87	\$ 144.512,99
Costo de venta	\$ 25.804,84	\$ 29.675,57	\$ 34.126,90	\$ 39.245,94	\$ 45.132,83
UTILIDAD BRUTA	\$ 84.443,43	\$ 88.290,08	\$ 92.096,34	\$ 95.812,94	\$ 99.380,17
Gasto sueldos	\$ 39.123,04	\$ 43.891,70	\$ 46.156,24	\$ 48.541,01	\$ 51.052,71
Gasto de venta	\$ 7.200,00	\$ 7.717,60	\$ 8.350,18	\$ 9.130,54	\$ 10.103,43
Servicios	\$ 5.400,00	\$ 5.788,20	\$ 6.262,63	\$ 6.847,90	\$ 7.577,57
Suministros de oficina	\$ 1.353,60	\$ 1.450,91	\$ 1.569,83	\$ 1.716,54	\$ 1.899,44
Suministros de limpieza	\$ 384,00	\$ 411,61	\$ 445,34	\$ 486,96	\$ 538,85
Arriendos	\$ 6.000,00	\$ 6.431,33	\$ 6.958,48	\$ 7.608,78	\$ 8.419,53
Depreciaciones	\$ 1.694,83	\$ 1.694,83	\$ 1.694,83	\$ 1.101,50	\$ 1.101,50
Amortizaciones	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS	\$ 22.879,95	\$ 20.495,90	\$ 20.250,80	\$ 19.971,70	\$ 18.279,13
Participación Laboral (15%)	\$ 3.431,99	\$ 3.074,39	\$ 3.037,62	\$ 2.995,75	\$ 2.741,87
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 19.447,96	\$ 17.421,52	\$ 17.213,18	\$ 16.975,94	\$ 15.537,26
Impuesto a la renta (25%)	\$ 4.861,99	\$ 4.355,38	\$ 4.303,30	\$ 4.243,99	\$ 3.884,32
UTILIDAD LIQUIDA	\$ 14.585,97	\$ 13.066,14	\$ 12.909,89	\$ 12.731,96	\$ 11.652,95

EMPRESA DE PELOS CÍA LTDA					
ESTADO DE RESULTADOS DESAPALANCADO ESCENARIO PESIMISTA					
RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTAS	\$ 110.248,27	\$ 113.555,72	\$ 116.962,39	\$ 120.471,26	\$ 124.085,40
Costo de venta	\$ 25.804,84	\$ 27.095,08	\$ 29.804,59	\$ 32.785,05	\$ 36.063,55
UTILIDAD BRUTA	\$ 84.443,43	\$ 86.460,64	\$ 87.157,80	\$ 87.686,21	\$ 88.021,85
Gasto sueldos	\$ 39.123,04	\$ 43.891,70	\$ 46.156,24	\$ 48.541,01	\$ 51.052,71
Gasto de venta	\$ 7.200,00	\$ 7.717,60	\$ 8.350,18	\$ 9.130,54	\$ 10.103,43
Servicios	\$ 5.400,00	\$ 5.788,20	\$ 6.262,63	\$ 6.847,90	\$ 7.577,57
Suministros de oficina	\$ 1.353,60	\$ 1.450,91	\$ 1.569,83	\$ 1.716,54	\$ 1.899,44
Suministros de limpieza	\$ 384,00	\$ 411,61	\$ 445,34	\$ 486,96	\$ 538,85
Arriendos	\$ 6.000,00	\$ 6.431,33	\$ 6.958,48	\$ 7.608,78	\$ 8.419,53
Depreciaciones	\$ 1.694,83	\$ 1.694,83	\$ 1.694,83	\$ 1.101,50	\$ 1.101,50
Amortizaciones	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS	\$ 22.879,95	\$ 18.666,46	\$ 15.312,26	\$ 11.844,98	\$ 6.920,81
Participación Laboral (15%)	\$ 3.431,99	\$ 2.799,97	\$ 2.296,84	\$ 1.776,75	\$ 1.038,12
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 19.447,96	\$ 15.866,49	\$ 13.015,42	\$ 10.068,23	\$ 5.882,69
Impuesto a la renta (25%)	\$ 4.861,99	\$ 3.966,62	\$ 3.253,85	\$ 2.517,06	\$ 1.470,67
UTILIDAD LIQUIDA	\$ 14.585,97	\$ 11.899,87	\$ 9.761,56	\$ 7.551,17	\$ 4.412,02

Anexo 30

Balance General con apalancamiento

EMPRESA DE PELOS CÍA. LTDA.					
BALANCE GENERAL APALANCADO(ESCENARIO OPTIMISTA)					
ACTIVOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo Corriente	33.407,34	43.965,56	54.218,93	63.535,23	71.707,82
Bancos	12.211,24	22.769,46	33.022,83	42.339,13	50.511,72
Cuentas por Cobrar	13.205,17	13.205,17	13.205,17	13.205,17	13.205,17
Inventarios	7.990,93	7.990,93	7.990,93	7.990,93	7.990,93
Activo Fijo	11.100,17	9.405,33	7.710,50	6.609,00	5.507,50
Muebles	1.790,00	1.790,00	1.790,00	1.790,00	1.790,00
Equipo y herramientas	9.225,00	9.225,00	9.225,00	9.225,00	9.225,00
Equipos de computación	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00
(-) Dep. acumulada activos	1.694,83	3.389,67	5.084,50	6.186,00	7.287,50
Activos diferidos	1.632,00	1.224,00	816,00	408,00	-
Gastos de constitución	2.040,00	2.040,00	2.040,00	2.040,00	2.040,00
(-) Amortización acumulada	408,00	816,00	1.224,00	1.632,00	2.040,00
TOTAL ACTIVOS	46.139,51	54.594,90	62.745,43	70.552,23	77.215,32
PASIVOS	-	-	-	-	-
Pasivo Largo Plazo	16.824,90	13.282,39	9.329,94	4.920,12	-
Préstamo bancario	16.824,90	13.282,39	9.329,94	4.920,12	-
TOTAL PASIVOS	16.824,90	13.282,39	9.329,94	4.920,12	-
PATRIMONIO	29.434,87	41.432,77	53.535,76	65.752,38	77.215,32
Capital social	16.151,37	16.151,37	16.151,37	16.151,37	16.151,37
Resultado del ejercicio	13.283,50				
Utilidades retenidas		25.281,40	37.384,38	49.601,01	61.063,95
TOTAL PAS.+ PAT.	46.259,78	54.715,17	62.865,70	70.672,51	77.215,32

EMPRESA DE PELOS CÍA. LTDA.					
BALANCE GENERAL APALANCADO(ESCENARIO PESIMISTA)					
ACTIVOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo Corriente	33.407,34	42.799,29	49.904,33	54.039,85	54.971,51
Bancos	12.211,24	21.603,19	28.708,23	32.843,75	33.775,41
Cuentas por Cobrar	13.205,17	13.205,17	13.205,17	13.205,17	13.205,17
Inventarios	7.990,93	7.990,93	7.990,93	7.990,93	7.990,93
Activo Fijo	11.100,17	9.405,33	7.710,50	6.609,00	5.507,50
Muebles	1.790,00	1.790,00	1.790,00	1.790,00	1.790,00
Equipo y herramientas	9.225,00	9.225,00	9.225,00	9.225,00	9.225,00
Equipos de computación	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00
(-) Dep. acumulada activos	1.694,83	3.389,67	5.084,50	6.186,00	7.287,50
Activos diferidos	1.632,00	1.224,00	816,00	408,00	-
Gastos de constitución	2.040,00	2.040,00	2.040,00	2.040,00	2.040,00
(-) Amortización acumulada	408,00	816,00	1.224,00	1.632,00	2.040,00
TOTAL ACTIVOS	46.139,51	53.428,62	58.430,83	61.056,85	60.479,01
PASIVOS					
Pasivo Largo Plazo	16.824,90	13.282,39	9.329,94	4.920,12	-
Préstamo bancario	16.824,90	13.282,39	9.329,94	4.920,12	-
TOTAL PASIVOS	16.824,90	13.282,39	9.329,94	4.920,12	-
PATRIMONIO	29.434,87	40.266,50	49.221,16	56.257,00	60.479,01
Capital social	16.151,37	16.151,37	16.151,37	16.151,37	16.151,37
Resultado del ejercicio	13.283,50				
Utilidades retenidas		24.115,13	33.069,79	40.105,63	44.327,64
TOTAL PAS.+ PAT.	46.259,78	53.548,89	58.551,10	61.177,13	60.479,01

Balance General sin apalancamiento

EMPRESA DE PELOS CÍA LTDA					
BALANCE GENERAL DESAPALANCADO(ESCENARIO OPTIMISTA)					
ACTIVOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo Corriente	37.884,90	53.053,88	68.066,60	82.308,05	95.590,77
Bancos	16.688,80	31.857,78	46.870,50	61.111,95	74.394,67
Cuentas por Cobrar	13.205,17	13.205,17	13.205,17	13.205,17	13.205,17
Inventarios	7.990,93	7.990,93	7.990,93	7.990,93	7.990,93
Activo Fijo	11.100,17	9.405,33	7.710,50	6.609,00	5.507,50
Equipo de computación	1.790,00	1.790,00	1.790,00	1.790,00	1.790,00
Equipo de oficina	9.225,00	9.225,00	9.225,00	9.225,00	9.225,00
Menaje de cocina	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00
(-) Dep. acumulada activos	1.694,83	3.389,67	5.084,50	6.186,00	7.287,50
Activos diferidos	1.632,00	1.224,00	816,00	408,00	-
Gastos de constitución	2.040,00	2.040,00	2.040,00	2.040,00	2.040,00
(-) Amortización acumulada	408,00	816,00	1.224,00	1.632,00	2.040,00
TOTAL ACTIVOS	50.617,07	63.683,21	76.593,10	89.325,05	101.098,27
PASIVOS	-	-	-	-	-
Pasivo Largo Plazo	-	-	-	-	-
Préstamo bancario	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVOS	-	-	-	-	-
PATRIMONIO	30.737,34	43.803,48	56.713,37	69.445,32	81.098,27
Capital social	16.151,37	16.151,37	16.151,37	16.151,37	16.151,37
Resultado del ejercicio	14.585,97				
Utilidades retenidas		27.652,11	40.562,00	53.293,95	64.946,90
TOTAL PAS.+ PAT.	30.737,34	43.803,48	56.713,37	69.445,32	81.098,27

EMPRESA DE PELOS CÍA LTDA					
BALANCE GENERAL DESAPALANCADO (ESCENARIO PESIMISTA)					
ACTIVOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo Corriente	37.884,90	51.887,60	63.752,00	72.812,67	78.854,46
Bancos	16.688,80	30.691,50	42.555,90	51.616,57	57.658,36
Cuentas por Cobrar	13.205,17	13.205,17	13.205,17	13.205,17	13.205,17
Inventarios	7.990,93	7.990,93	7.990,93	7.990,93	7.990,93
Activo Fijo	11.100,17	9.405,33	7.710,50	6.609,00	5.507,50
Equipo de computación	1.790,00	1.790,00	1.790,00	1.790,00	1.790,00
Equipo de oficina	9.225,00	9.225,00	9.225,00	9.225,00	9.225,00
Menaje de cocina	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00
(-) Dep. acumulada activos	1.694,83	3.389,67	5.084,50	6.186,00	7.287,50
Activos diferidos	1.632,00	1.224,00	816,00	408,00	-
Gastos de constitución	2.040,00	2.040,00	2.040,00	2.040,00	2.040,00
(-) Amortización acumulada	408,00	816,00	1.224,00	1.632,00	2.040,00
TOTAL ACTIVOS	50.617,07	62.516,94	72.278,50	79.829,67	84.361,96
PASIVOS	-	-	-	-	-
Pasivo Largo Plazo	-	-	-	-	-
Préstamo bancario	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVOS	-	-	-	-	-
PATRIMONIO	30.737,34	42.637,21	52.398,77	59.949,94	64.361,96
Capital social	16.151,37	16.151,37	16.151,37	16.151,37	16.151,37
Resultado del ejercicio	14.585,97				
Utilidades retenidas		26.485,84	36.247,40	43.798,57	48.210,59
TOTAL PAS.+ PAT.	30.737,34	42.637,21	52.398,77	59.949,94	64.361,96

Anexo 31

Estado Flujo de Efectivo con apalancamiento

EMPRESA DE PELOS CÍA. LTDA						
FLUJOS DE CAJA APALANCADO ESCENARIO OPTIMISTA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 110.248,27	\$ 117.965,65	\$ 126.223,25	\$ 135.058,87	\$ 144.512,99
Costo de mercadería y mano de obra		\$ 24.776,84	\$ 28.493,37	\$ 32.767,37	\$ 37.682,48	\$ 43.334,85
CIF		\$ 1.028,00	\$ 1.182,20	\$ 1.359,53	\$ 1.563,46	\$ 1.797,98
Gasto sueldos		\$ 39.123,04	\$ 43.891,70	\$ 46.156,24	\$ 48.541,01	\$ 51.052,71
Gasto de venta		\$ 7.200,00	\$ 7.717,60	\$ 8.350,18	\$ 9.130,54	\$ 10.103,43
Servicios		\$ 5.400,00	\$ 5.788,20	\$ 6.262,63	\$ 6.847,90	\$ 7.577,57
Suministros de oficina		\$ 1.353,60	\$ 1.450,91	\$ 1.569,83	\$ 1.716,54	\$ 1.899,44
Suministros de limpieza		\$ 384,00	\$ 411,61	\$ 445,34	\$ 486,96	\$ 538,85
Arriendos		\$ 6.000,00	\$ 6.431,33	\$ 6.958,48	\$ 7.608,78	\$ 8.419,53
Depreciaciones		\$ 1.694,83	\$ 1.694,83	\$ 1.694,83	\$ 1.101,50	\$ 1.101,50
Amortizaciones		\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$ 87.368,32	\$ 97.469,75	\$ 105.972,44	\$ 115.087,17	\$ 126.233,86
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$ 22.879,95	\$ 20.495,90	\$ 20.250,80	\$ 19.971,70	\$ 18.279,13
Gasto Intereses		\$ 2.043,09	\$ 1.675,67	\$ 1.265,73	\$ 808,36	\$ 298,06
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS		\$ 20.836,87	\$ 18.820,24	\$ 18.985,07	\$ 19.163,34	\$ 17.981,07
Participación Laboral (15%)		\$ 3.125,53	\$ 2.823,04	\$ 2.847,76	\$ 2.874,50	\$ 2.697,16
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 17.711,34	\$ 15.997,20	\$ 16.137,31	\$ 16.288,84	\$ 15.283,91
Impuesto a la renta (25%)		\$ 4.427,83	\$ 3.999,30	\$ 4.034,33	\$ 4.072,21	\$ 3.820,98
UTILIDAD NETA		\$ 13.283,50	\$ 11.997,90	\$ 12.102,98	\$ 12.216,63	\$ 11.462,93
(+) Depreciaciones		\$ 1.694,83	\$ 1.694,83	\$ 1.694,83	\$ 1.101,50	\$ 1.101,50
(+) Amortizaciones		\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00
(+) Intereses		\$ 2.043,09	\$ 1.675,67	\$ 1.265,73	\$ 808,36	\$ 298,06
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 14.835,00					
(+) Valor residual						\$ 5.507,50
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 21.316,37					
(+) Recuperación de capital de trabajo						\$ 21.316,37
FLUJO DE CAJA LIBRE	-\$ 36.151,37	\$ 17.429,42	\$ 15.776,40	\$ 15.471,55	\$ 14.534,49	\$ 40.094,36
Préstamo largo plazo	\$ 20.000,00					
Pagos						
(-) Amortización del capital		\$ 5.218,18	\$ 5.218,18	\$ 5.218,18	\$ 5.218,18	\$ 5.218,18
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-\$ 16.151,37	\$ 12.211,24	\$ 10.558,22	\$ 10.253,37	\$ 9.316,31	\$ 34.876,18

EMPRESA DE PELOS CÍA. LTDA						
FLUJOS DE CAJA APALANCADO ESCENARIO PESIMISTA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 110.248,27	\$ 113.555,72	\$ 116.962,39	\$ 120.471,26	\$ 124.085,40
Costo de mercadería y mano de obra		\$ 24.776,84	\$ 26.015,68	\$ 28.617,25	\$ 31.478,98	\$ 34.626,87
CIF		\$ 1.028,00	\$ 1.079,40	\$ 1.187,34	\$ 1.306,07	\$ 1.436,68
Gasto sueldos		\$ 39.123,04	\$ 43.891,70	\$ 46.156,24	\$ 48.541,01	\$ 51.052,71
Gasto de venta		\$ 7.200,00	\$ 7.717,60	\$ 8.350,18	\$ 9.130,54	\$ 10.103,43
Servicios		\$ 5.400,00	\$ 5.788,20	\$ 6.262,63	\$ 6.847,90	\$ 7.577,57
Suministros de oficina		\$ 1.353,60	\$ 1.450,91	\$ 1.569,83	\$ 1.716,54	\$ 1.899,44
Suministros de limpieza		\$ 384,00	\$ 411,61	\$ 445,34	\$ 486,96	\$ 538,85
Arriendos		\$ 6.000,00	\$ 6.431,33	\$ 6.958,48	\$ 7.608,78	\$ 8.419,53
Depreciaciones		\$ 1.694,83	\$ 1.694,83	\$ 1.694,83	\$ 1.101,50	\$ 1.101,50
Amortizaciones		\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$ 87.368,32	\$ 94.889,26	\$ 101.650,13	\$ 108.626,29	\$ 117.164,59
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$ 22.879,95	\$ 18.666,46	\$ 15.312,26	\$ 11.844,98	\$ 6.920,81
Gasto Intereses		\$ 2.043,09	\$ 1.675,67	\$ 1.265,73	\$ 808,36	\$ 298,06
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS		\$ 20.836,87	\$ 16.990,79	\$ 14.046,52	\$ 11.036,62	\$ 6.622,75
Participación Laboral (15%)		\$ 3.125,53	\$ 2.548,62	\$ 2.106,98	\$ 1.655,49	\$ 993,41
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 17.711,34	\$ 14.442,17	\$ 11.939,55	\$ 9.381,12	\$ 5.629,34
Impuesto a la renta (25%)		\$ 4.427,83	\$ 3.610,54	\$ 2.984,89	\$ 2.345,28	\$ 1.407,33
UTILIDAD NETA		\$ 13.283,50	\$ 10.831,63	\$ 8.954,66	\$ 7.035,84	\$ 4.222,00
(+) Depreciaciones		\$ 1.694,83	\$ 1.694,83	\$ 1.694,83	\$ 1.101,50	\$ 1.101,50
(+) Amortizaciones		\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00
(+) Intereses		\$ 2.043,09	\$ 1.675,67	\$ 1.265,73	\$ 808,36	\$ 298,06
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 14.835,00					
(+) Valor residual						\$ 5.507,50
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 21.316,37					
(+) Recuperación de capital de trabajo						\$ 21.316,37
FLUJO DE CAJA LIBRE	-\$ 36.151,37	\$ 17.429,42	\$ 14.610,13	\$ 12.323,23	\$ 9.353,70	\$ 32.853,43
Préstamo largo plazo	\$ 20.000,00					
Pagos						
(-) Amortización del capital		\$ 5.218,18	\$ 5.218,18	\$ 5.218,18	\$ 5.218,18	\$ 5.218,18
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-\$ 16.151,37	\$ 12.211,24	\$ 9.391,95	\$ 7.105,04	\$ 4.135,52	\$ 27.635,25

Estado Flujo de Efectivo sin apalancamiento

EMPRESA DE PELOS CÍA LTDA						
FLUJOS DE CAJA DESAPALANCADO ESCENARIO ESPERADO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 110.248,27	\$ 110.848,27	\$ 116.390,68	\$ 122.210,22	\$ 128.320,73
Costo de mercadería y mano de obra		\$ 24.776,84	\$ 26.015,68	\$ 27.316,47	\$ 28.682,29	\$ 30.116,40
CIF		\$ 1.028,00	\$ 1.079,40	\$ 1.133,37	\$ 1.190,04	\$ 1.249,54
Gasto sueldos		\$ 39.123,04	\$ 43.891,70	\$ 46.156,24	\$ 48.541,01	\$ 51.052,71
Gasto de venta		\$ 7.200,00	\$ 7.717,60	\$ 8.350,18	\$ 9.130,54	\$ 10.103,43
Servicios		\$ 5.400,00	\$ 5.788,20	\$ 6.262,63	\$ 6.847,90	\$ 7.577,57
Suministros de oficina		\$ 1.353,60	\$ 1.450,91	\$ 1.569,83	\$ 1.716,54	\$ 1.899,44
Suministros de limpieza		\$ 384,00	\$ 411,61	\$ 445,34	\$ 486,96	\$ 538,85
Arriendos		\$ 6.000,00	\$ 6.431,33	\$ 6.958,48	\$ 7.608,78	\$ 8.419,53
Depreciaciones		\$ 1.694,83	\$ 1.694,83	\$ 1.694,83	\$ 1.101,50	\$ 1.101,50
Amortizaciones		\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$ 87.368,32	\$ 94.889,26	\$ 100.295,38	\$ 105.713,56	\$ 112.466,98
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$ 22.879,95	\$ 15.959,01	\$ 16.095,31	\$ 16.496,65	\$ 15.853,75
Gasto Intereses		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS		\$ 22.879,95	\$ 15.959,01	\$ 16.095,31	\$ 16.496,65	\$ 15.853,75
Participación Laboral (15%)		\$ 3.431,99	\$ 2.393,85	\$ 2.414,30	\$ 2.474,50	\$ 2.378,06
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 19.447,96	\$ 13.565,16	\$ 13.681,01	\$ 14.022,16	\$ 13.475,69
Impuesto a la renta (25%)		\$ 4.861,99	\$ 3.391,29	\$ 3.420,25	\$ 3.505,54	\$ 3.368,92
UTILIDAD NETA		\$ 14.585,97	\$ 10.173,87	\$ 10.260,76	\$ 10.516,62	\$ 10.106,77
(+) Depreciaciones		\$ 1.694,83	\$ 1.694,83	\$ 1.694,83	\$ 1.101,50	\$ 1.101,50
(+) Amortizaciones		\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 14.835,00					
(+) Valor residual						\$ 5.507,50
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 21.316,37					
(+) Recuperación de capital de trabajo						\$ 21.316,37
FLUJO DE CAJA LIBRE	-\$ 36.151,37	\$ 16.688,80	\$ 12.276,70	\$ 12.363,59	\$ 12.026,12	\$ 38.440,14
Pagos						
(-) Amortización del capital		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-\$ 36.151,37	\$ 16.688,80	\$ 12.276,70	\$ 12.363,59	\$ 12.026,12	\$ 38.440,14

EMPRESA DE PELOS CÍA LTDA						
FLUJOS DE CAJA DESAPALANCADO ESCENARIO OPTIMISTA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 110.248,27	\$ 117.965,65	\$ 126.223,25	\$ 135.058,87	\$ 144.512,99
Costo de mercadería y mano de obra		\$ 24.776,84	\$ 28.493,37	\$ 32.767,37	\$ 37.682,48	\$ 43.334,85
CIF		\$ 1.028,00	\$ 1.182,20	\$ 1.359,53	\$ 1.563,46	\$ 1.797,98
Gasto sueldos		\$ 39.123,04	\$ 43.891,70	\$ 46.156,24	\$ 48.541,01	\$ 51.052,71
Gasto de venta		\$ 7.200,00	\$ 7.717,60	\$ 8.350,18	\$ 9.130,54	\$ 10.103,43
Servicios		\$ 5.400,00	\$ 5.788,20	\$ 6.262,63	\$ 6.847,90	\$ 7.577,57
Suministros de oficina		\$ 1.353,60	\$ 1.450,91	\$ 1.569,83	\$ 1.716,54	\$ 1.899,44
Suministros de limpieza		\$ 384,00	\$ 411,61	\$ 445,34	\$ 486,96	\$ 538,85
Arriendos		\$ 6.000,00	\$ 6.431,33	\$ 6.958,48	\$ 7.608,78	\$ 8.419,53
Depreciaciones		\$ 1.694,83	\$ 1.694,83	\$ 1.694,83	\$ 1.101,50	\$ 1.101,50
Amortizaciones		\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$ 87.368,32	\$ 97.469,75	\$ 105.972,44	\$ 115.087,17	\$ 126.233,86
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$ 22.879,95	\$ 20.495,90	\$ 20.250,80	\$ 19.971,70	\$ 18.279,13
Gasto Intereses		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS		\$ 22.879,95	\$ 20.495,90	\$ 20.250,80	\$ 19.971,70	\$ 18.279,13
Participación Laboral (15%)		\$ 3.431,99	\$ 3.074,39	\$ 3.037,62	\$ 2.995,75	\$ 2.741,87
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 19.447,96	\$ 17.421,52	\$ 17.213,18	\$ 16.975,94	\$ 15.537,26
Impuesto a la renta (25%)		\$ 4.861,99	\$ 4.355,38	\$ 4.303,30	\$ 4.243,99	\$ 3.884,32
UTILIDAD NETA		\$ 14.585,97	\$ 13.066,14	\$ 12.909,89	\$ 12.731,96	\$ 11.652,95
(+) Depreciaciones		\$ 1.694,83	\$ 1.694,83	\$ 1.694,83	\$ 1.101,50	\$ 1.101,50
(+) Amortizaciones		\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 14.835,00					
(+) Valor residual						\$ 5.507,50
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 21.316,37					
(+) Recuperación de capital de trabajo						\$ 21.316,37
FLUJO DE CAJA LIBRE	-\$ 36.151,37	\$ 16.688,80	\$ 15.168,97	\$ 15.012,72	\$ 14.241,46	\$ 39.986,32
Pagos						
(-) Amortización del capital		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-\$ 36.151,37	\$ 16.688,80	\$ 15.168,97	\$ 15.012,72	\$ 14.241,46	\$ 39.986,32

EMPRESA DE PELOS CÍA LTDA						
FLUJOS DE CAJA DESAPALANCADO ESCENARIO PESIMISTA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 110.248,27	\$ 113.555,72	\$ 116.962,39	\$ 120.471,26	\$ 124.085,40
Costo de mercadería y mano de obra		\$ 24.776,84	\$ 26.015,68	\$ 28.617,25	\$ 31.478,98	\$ 34.626,87
CIF		\$ 1.028,00	\$ 1.079,40	\$ 1.187,34	\$ 1.306,07	\$ 1.436,68
Gasto sueldos		\$ 39.123,04	\$ 43.891,70	\$ 46.156,24	\$ 48.541,01	\$ 51.052,71
Gasto de venta		\$ 7.200,00	\$ 7.717,60	\$ 8.350,18	\$ 9.130,54	\$ 10.103,43
Servicios		\$ 5.400,00	\$ 5.788,20	\$ 6.262,63	\$ 6.847,90	\$ 7.577,57
Suministros de oficina		\$ 1.353,60	\$ 1.450,91	\$ 1.569,83	\$ 1.716,54	\$ 1.899,44
Suministros de limpieza		\$ 384,00	\$ 411,61	\$ 445,34	\$ 486,96	\$ 538,85
Arriendos		\$ 6.000,00	\$ 6.431,33	\$ 6.958,48	\$ 7.608,78	\$ 8.419,53
Depreciaciones		\$ 1.694,83	\$ 1.694,83	\$ 1.694,83	\$ 1.101,50	\$ 1.101,50
Amortizaciones		\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$ 87.368,32	\$ 94.889,26	\$ 101.650,13	\$ 108.626,29	\$ 117.164,59
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$ 22.879,95	\$ 18.666,46	\$ 15.312,26	\$ 11.844,98	\$ 6.920,81
Gasto Intereses		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS		\$ 22.879,95	\$ 18.666,46	\$ 15.312,26	\$ 11.844,98	\$ 6.920,81
Participación Laboral (15%)		\$ 3.431,99	\$ 2.799,97	\$ 2.296,84	\$ 1.776,75	\$ 1.038,12
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 19.447,96	\$ 15.866,49	\$ 13.015,42	\$ 10.068,23	\$ 5.882,69
Impuesto a la renta (25%)		\$ 4.861,99	\$ 3.966,62	\$ 3.253,85	\$ 2.517,06	\$ 1.470,67
UTILIDAD NETA		\$ 14.585,97	\$ 11.899,87	\$ 9.761,56	\$ 7.551,17	\$ 4.412,02
(+) Depreciaciones		\$ 1.694,83	\$ 1.694,83	\$ 1.694,83	\$ 1.101,50	\$ 1.101,50
(+) Amortizaciones		\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 14.835,00					
(+) Valor residual						\$ 5.507,50
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 21.316,37					
(+) Recuperación de capital de trabajo						\$ 21.316,37
FLUJO DE CAJA LIBRE	-\$ 36.151,37	\$ 16.688,80	\$ 14.002,70	\$ 11.864,40	\$ 9.060,67	\$ 32.745,39
<u>Pagos</u>						
(-) Amortización del capital		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-\$ 36.151,37	\$ 16.688,80	\$ 14.002,70	\$ 11.864,40	\$ 9.060,67	\$ 32.745,39

Anexo 32: Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo fijo total	\$ 54.983,48	\$ 60.747,98	\$ 64.220,74	\$ 67.492,74	\$ 71.839,14
Costo variable total	\$ 31.976,84	\$ 33.733,28	\$ 35.666,64	\$ 37.812,83	\$ 40.219,83
Ventas totales	\$ 110.248,27	\$ 110.848,27	\$ 116.390,68	\$ 122.210,22	\$ 128.320,73
PE(\$)	\$ 77.446,31	\$ 87.321,65	\$ 92.595,65	\$ 97.731,72	\$ 104.635,16

Anexo 33

Índices financieros con apalancamiento

INDICES FINANCIEROS ESCENARIO APALANCADO OPTIMISTA							
INDICE			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ							
Razón Corriente =	Activos Corrientes	=	1,99	2,61	4,08	6,81	14,57
	Pasivos Corrientes						
RENTABILIDAD							
ROI=	Utilidad neta	=	37%	33%	33%	34%	32%
	Inversión inicial						
ROA=	Utilidad operacional	=	62%	43%	35%	30%	25%
	Activos totales						
ROE=	Utilidad neta	=	45%	29%	23%	19%	15%
	Patrimonio						
Rendimiento sobre las ventas =	Utilidad neta	=	12%	10%	10%	9%	8%
	Ingresos por ventas						

INDICES FINANCIEROS ESCENARIO APALANCADO PESIMISTA							
INDICE			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ							
Razón Corriente =	Activos Corrientes	=	1,99	2,54	3,76	5,79	11,17
	Pasivos Corrientes						
RENTABILIDAD							
ROI=	Utilidad neta	=	37%	30%	25%	19%	12%
	Inversión inicial						
ROA=	Utilidad operacional	=	45%	32%	24%	18%	11%
	Activos totales						
ROE=	Utilidad neta	=	45%	27%	18%	13%	7%
	Patrimonio						
Rendimiento sobre las ventas =	Utilidad neta	=	12%	10%	8%	6%	3%
	Ingresos por ventas						

Índices financieros sin apalancamiento

INDICES FINANCIEROS ESCENARIO SIN APALANCAMIENTO ESPERADO							
INDICE			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RENTABILIDAD							
ROI=	Utilidad neta	=	40%	28%	28%	29%	28%
	Inversión inicial						
ROA=	Utilidad operacional	=	45%	26%	23%	20%	17%
	Activos totales						
ROE=	Utilidad neta	=	47%	25%	20%	17%	14%
	Patrimonio						
Rendimiento sobre las ventas=	Utilidad neta	=	13%	9%	9%	9%	8%
	Ingresos por ventas						

INDICES FINANCIEROS ESCENARIO SIN APALANCAMIENTO OPTIMISTA							
INDICE			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RENTABILIDAD							
ROI=	Utilidad neta	=	40%	36%	36%	35%	32%
	Inversión inicial						
ROA=	Utilidad operacional	=	45%	32%	26%	22%	18%
	Activos totales						
ROE=	Utilidad neta	=	47%	43%	29%	22%	17%
	Patrimonio						
Rendimiento sobre las ventas=	Utilidad neta	=	13%	11%	10%	9%	8%
	Ingresos por ventas						

INDICES FINANCIEROS ESCENARIO SIN APALANCAMIENTO PESIMISTA							
INDICE			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RENTABILIDAD							
ROI=	Utilidad neta	=	40%	33%	27%	21%	12%
	Inversión inicial						
ROA=	Utilidad operacional	=	45%	30%	21%	15%	8%
	Activos totales						
ROE=	Utilidad neta	=	47%	28%	19%	13%	7%
	Patrimonio						
Rendimiento sobre las ventas=	Utilidad neta	=	13%	10%	8%	6%	4%
	Ingresos por ventas						