



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA NUEVA MARCA DE ZAPATOS DE  
MUJER DE LA EMPRESA PIONERO”

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

Profesor Guía:

Dr. Manuel María Herrera

Autor:

Diego Andres Haro del Pozo

Año:

2013

## **DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA**

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

.....

Dr. Manuel María Herrera

1003228986

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

.....  
Diego Andrés Haro del Pozo

C.I: 0201506375

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por ser razón de mi vida y permitir cumplir mis sueños y darme la fuerza para poder consumir una etapa más de mi vida.

A mis padres quien con su esfuerzo y amor permitieron realizar mis estudios.

A mi tutor, Manuel Herrera, que con su dirección y paciencia ha sabido encaminarme para terminar con este plan.

A mis amigos, que a lo largo de estos cinco años llenaron mi vida de momentos inolvidables.

*Diego.*

## **DEDICATORIA**

A mis padres por ser ejemplo de éxito, pasión y amor, ellos han demostrado que su amor es eterno.

A mis hermanos que han sido mis amigos y el apoyo de mi vida.

Al Dios que apasiona mi vida el dueño y señor de mi ser, aquel que se merece toda honra y gloria, mi Dios amado JESUS

*Diego.*

## RESUMEN

El presente plan tiene como objetivo la creación de una nueva marca de la empresa Pionero, para determinar la factibilidad de la apertura de un canal de distribución directo en la ciudad de Quito. Calzado Pionero produce en la ciudad de Guaranda y comercializa a nivel Nacional por medio de canales indirectos de comercialización, y actualmente su nivel de ventas se ha incrementado, permitiéndole acrecentar su participación de mercado y mejorar su posición competitiva respecto de varios competidores.

Actualmente la industria del calzado está en etapa de crecimiento, en el año 2011 se alcanzó ventas de USD 318 millones con una producción de 28.8 millones de pares, para el año 2012 la industria tuvo un crecimiento del 9.2% y se proyecta un crecimiento más grande para los años futuros.

El plan descrito se concentra en analizar la potencialidad del mercado quiteño y la oportunidad que existe para la apertura del canal de distribución, según la investigación de mercados la empresa Pionero tendrá capacidad para comercializar entre 4505 a 26710 pares de zapatos en 5 años, a mujeres entre 15 y 35 años, los productos a realizar están divididos en dos líneas: deportiva y botas, respaldadas con la nueva marca Z3:16 que obtuvo una aceptación del 81.1% del mercado.

Las estrategias que la empresa Pionero Implementará son: Diferenciación y Penetración de mercados, estas estrategias junto a un mix de marketing, permitirá a dicha empresa establecer estrategias de precios, plaza, producto y promoción, los precios establecidos oscilan entre 50 a 80 dólares para la línea de botas y 20 a 50 para deportivos.

La empresa Pionero ha establecido una estrategia de producción bajo pedido, para lo cual el canal de distribución directo deberá emitir pedidos con una frecuencia semanal, estos pedidos serán entregados en un tiempo de 15 días.

El Equipo gerencial está dividido en cuatro departamentos: Administrativo y Recursos Humanos, Finanzas, Producción y Marketing y Ventas, este grupo es dirigido y controlado por un Gerente General, especificando sus perfiles y obligaciones de cada encargado departamental.

La intensidad competitiva del mercado hace que sea necesario concentrar todos los esfuerzos en las actividades de mercadeo, por esta razón se estima una inversión de USD. 59.940,95 para la promoción e introducción del calzado en el segmento femenino de la ciudad de Quito, lo que potencialmente genera un TIR del 36.25% y un VAN de USD. 82.957,31 en un escenario normal, demostrando que la opción de inversión es rentable para los propietarios de Calzado Pionero, por lo que se concluye que la viabilidad del plan es positiva.

## ABSTRACT

The present plan has as objective the creation of a new mark of the Pionero enterprise, in order to determine the feasibility of the opening of a direct distribution channel in Quito city. Pionero Footwear takes place in Guaranda city and it markets at national level by means of indirect channels of commercialization, and in nowadays its level of sales has been increased, allowing it to increase its market participation and to improve its competitive position respect of several competitors.

Actually the industry of the footwear is in stage of growth, in the year 2001 were reached sales of de USD 318 millions with a production of 28.8 millions of pairs, for the year 2012 the industry had a growth of 9.2% and it is projected a bigger growth for the future years.

The described plan concentrates on analyzing the potentiality of Quiteño market and the opportunity that it exist for the opening of the distribution channel, according to the investigation of markets the Pionero enterprise will have capacity to market among 4505 to 26710 pairs of shoes in 5 years, to women between 15 and 35 years, the products to carry out are divided in two lines: sport and boots, supported with the new mark z:16 that obtained an acceptance of 81.1% of the market.

The strategies that the Pionero enterprise will implement are: differentiation and penetration of markets, these strategies next to a marketing mix, it will allow to this enterprise to establish strategies of prices, square, product and promotion, the established prices oscillate between 50 to 80 dollars for the boots line and 20 at 50 for sport.

The Pionero enterprise has established a production strategy under order, for this reason the direct distribution channel will emit orders whit a weekly frequency, these orders will be given in a time of 15 days.

The managerial team is divided in four departments : administrative and human resources, finances, production and marketing and sales, this group is directed and controlled by a general manager, specifying his profiles and departmental duties of each taken charge.

The competitive intensity of the market makes that is necessary to concentrate all the efforts on the market activities, for this reason it is considered an investment of USD 59.940.95 for the promotion and introduction of the footwear in the female segment of the city, that potentially generate a TIR of 36.25% and a VAN of USD. 82.957,31, in a normal stage, showing that the investment option is profitable for the owners of Pionero footwear, for that it is concluded that the viability of the plan is positive

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I</b>	<b>1</b>
1. Aspectos generales	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Objetivos	2
1.2.1 Objetivo General	2
1.2.2 Objetivos Específicos	2
1.3 Hipótesis	2
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>3</b>
2. La industria, la compañía y los productos o servicios	3
2.1 La industria	3
2.1.1 Tendencia	3
2.1.2 Estructura de la industria.	6
2.1.3 Cadena de Valor	8
2.1.3.1 Logística de Entrada.	8
2.1.3.2 Operaciones.	9
2.1.3.3 Logística de Salida.	9
2.1.4 Factores Económicos	9
2.1.4.1 Inflación	9
2.1.4.2 Tasa de Interés	10
2.1.5 Factores Regulatorios	11
2.1.6 Canal de Distribución	13
2.1.7 Fuerzas de la competencia (Porter)	15
2.1.7.1 Amenaza de entrada de nuevos Competidores	15
2.1.7.2 Poder de negocios de proveedores	17
2.1.7.3 Rivalidad entre competidores	17
2.1.7.4 Amenaza de productos sustitutos	17
2.1.7.5 Poder de negocios de los clientes	18

2.1.7.6	Análisis	18
2.2	La compañía y el concepto del negocio	19
2.2.1	La idea y el modelo de negocio	19
2.2.2	Estructura legal de la empresa	19
2.2.3	Misión, Visión y Objetivos	19
2.2.3.1	Visión	19
2.2.3.2	Misión	19
2.2.3.1	Objetivos	20
2.3	El producto o servicio	20
2.4	Estrategia del ingreso al mercado y crecimiento	21
2.4.1	Estrategias de Ingreso al mercado	21
2.4.2	Estrategias de Crecimiento	21
<b>Capítulo III</b>		<b>23</b>
3.	Investigación y análisis del mercado	23
3.1	Determinación de la oportunidad de negocio	23
3.2	Problema de gerencia	23
3.3	Problema de investigación de mercados	24
3.4	Hipótesis y objetivos	24
3.5	Fuentes de información	27
3.6	Diseño de la investigación	28
3.6.1	Investigación Cuantitativa	28
3.6.2	Segmentación del Mercado	29
3.6.3	Investigación Cualitativa	41
3.6.3.1	Entrevista con expertos	41
3.6.3.2	Grupos Focales	41
3.7	Tamaño de mercado	46
3.8	La competencia y sus ventajas	47
3.9	Participación de mercados y ventas de la industria	48
3.10	Evaluación del mercado durante la implementación	49

Capítulo IV	50
4. Plan de Marketing	50
4.1 Estrategia general de marketing	50
4.2 Marketing táctico	50
4.3 Proyección de ventas	50
4.3.1.1 Marca	51
4.3.1.2 Colores corporativos	52
4.3.1.3 Logotipo	52
4.3.1.4 Slogan	52
4.2.1 Política de Precios	52
4.2.2 Tácticas de ventas	53
4.2.3 Política de Servicio al cliente y garantía	55
4.2.4 Promoción y publicidad	56
4.2.5.1 Publicidad	56
4.2.5.2 Relaciones públicas	59
4.2.5.3 Promoción de Ventas	59
4.2.5.4 Presupuesto de publicidad y promoción	60
4.2.5 Distribución	61
4.3 Proyección de ventas	63
Capítulo V	64
5. Plan de operaciones	64
5.1 Estrategia de operaciones	64
5.2 Ciclo de Operaciones	67
5.2.1 Ciclo de operaciones inter-funcionales	67
5.2.2 Ciclo de operaciones de la manufactura del calzado	67
5.2.3 Un día tradicional de operaciones	69
5.3 Flujogramas producción y distribución del calzado	71
5.4 Requerimiento de equipos y herramientas	73
5.5 Instalaciones y mejoras	73
5.5.1 Presupuesto de adecuación e instalaciones	75

5.6	Localización geográfica y requerimiento de espacio físico	76
5.7	Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios	78
5.8	Aspectos regulatorios y legales	78
<b>Capítulo VI</b>		<b>79</b>
6.	<b>Equipo gerencial</b>	<b>79</b>
6.1	Estructura organizacional	79
6.2	Organigrama	79
6.3	Personal administrativo clave y sus responsabilidades	80
6.4	Compensación a administradores y propietarios	85
6.5	Política de empleo y beneficios	86
6.6	Equipo de asesores y servicios	87
<b>Capítulo VII</b>		<b>88</b>
7.	<b>Cronograma general</b>	<b>88</b>
7.1	Actividades necesarias para poner el negocio en marcha	88
7.2	Diagrama de GANTT	89
7.3	Riesgos e imprevistos	90
<b>Capítulo VIII</b>		<b>91</b>
8.	<b>Riesgos críticos, problemas y supuestos</b>	<b>91</b>
8.1	Criterios utilizados	91
8.2	Supuestos utilizados	91
8.3	Riesgos y problemas principales.	92

Capítulo IX	93
9. Plan financiero	93
9.1 Inversión inicial	93
9.2 Fuentes de ingreso	93
9.3 Gastos, costos fijos y variables	93
9.4 Margen bruto y operativo	94
9.5 Estado de resultados actual y proyectado	95
9.6 Balance general actual y proyectado	96
9.7 Estado de flujo de efectivo actual y proyectado	96
9.8 Punto de equilibrio	98
9.9 Control de costos importantes	99
9.9.1 Sensibilidad	99
9.9.2 Índices financieros	99
9.10 Valuación	100
Capítulo X	102
10. Propuesta de negocio	100
10.1 Financiamiento deseado	100
10.2 Estructura de capital y deuda	100
10.2.1 Capitalización	100
10.3 Uso de fondos	103
10.4 Retorno para el inversionista	104
Capítulo XI	106
11. Conclusiones y recomendaciones	106
11.1 Conclusiones	106
11.2 Recomendaciones	107
Referencias	109
Anexos	111

## CAPÍTULO I

### 1. ASPECTOS GENERALES

#### 1.1 ANTECEDENTES

Actualmente, la empresa Pionero opera con una sola marca registrada para sus líneas de productos y su canal de distribución. Su historia comercial abarca más de 24 años en el comercio nacional de distribución, bajo el sistema de ventas al por mayor a almacenes y locales, sin tener contacto con los clientes finales, lo cual es muy perjudicial para la industria.

La creación de una nueva marca proporcionará la apertura de otros canales de distribución (canal directo) que permitirán a la empresa "Pionero" brindar un producto con valor agregado para ingresar en un proceso de posicionamiento de la marca en la ciudad de Quito.

La producción nacional ha aumentado en 154% desde el año 2008 hasta la actualidad (CALTU, 2012), lo que evidencia un incremento constante en la oferta. Cada día el mercado tiene mayor competencia frente a las costumbres de comercialización de los productores nacionales, quienes en su mayoría (95%) no cuentan con canales de distribución directos. (Revista Cueros, 2011).

En los últimos años, una gran cantidad de cadenas de centros comerciales y tiendas especializadas se han colocado en el país; el cambio de hábitos y el actual ritmo de vida hacen que los consumidores prefieran los centros comerciales y las tiendas, lo que permite ver oportunidades de crecimiento de negocios bajo ese sistema de comercialización.

Se pretende actuar inmediatamente para explotar estas oportunidades a través de la innovación en el producto, diferenciándolo por su presentación, calidad y moda.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

- Elaborar un plan de negocios para la introducción de una nueva marca de calzado para mujer en la ciudad de Quito.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Analizar el entorno de la industria y el negocio.
- Investigar el mercado y las necesidades de los clientes potenciales.
- Elaborar un plan de marketing para el posicionamiento de la marca de calzado.
- Diversificar las características necesarias del producto para diferenciarse de la competencia.
- Establecer una estructura organizacional para el equipo de trabajo.
- Determinar la viabilidad financiera del plan de negocios.
- Establecer un plan de operaciones entre la planta de producción y su canal de distribución.
- Crear estrategias para minimizar los riesgos del ingreso de la empresa Pionero con una nueva marca para su canal de distribución directo.

## **1.3 HIPÓTESIS**

La creación de una nueva marca de calzado de la empresa Pionero es técnica, financiera y comercialmente viable.

## CAPÍTULO II

### 2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

#### 2.1 LA INDUSTRIA

Según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) la empresa Pionero se categoriza según se muestra en la Figura 1.

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

Figura 1. Clasificación CIIU  
Tomado de (Codigo Industrial Internacional Uniforme, 2011)

#### 2.1.1 TENDENCIA

La industria del cuero y calzado ha tenido un crecimiento sostenible desde el año 2009. La Cámara de Calzado de Tungurahua (CALTU) señala que de los 15 millones de pares de zapatos que se producía en 2008, se pasó a 28,8 millones en 2011; es decir, en tres años la producción se incrementó en 154% (Ministerio de Industrias, *citado en* (Lideres, 2011))

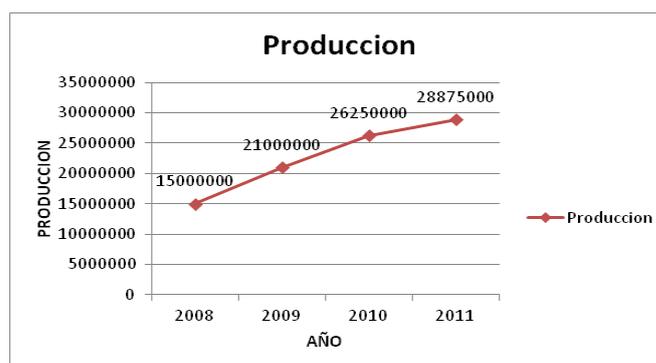
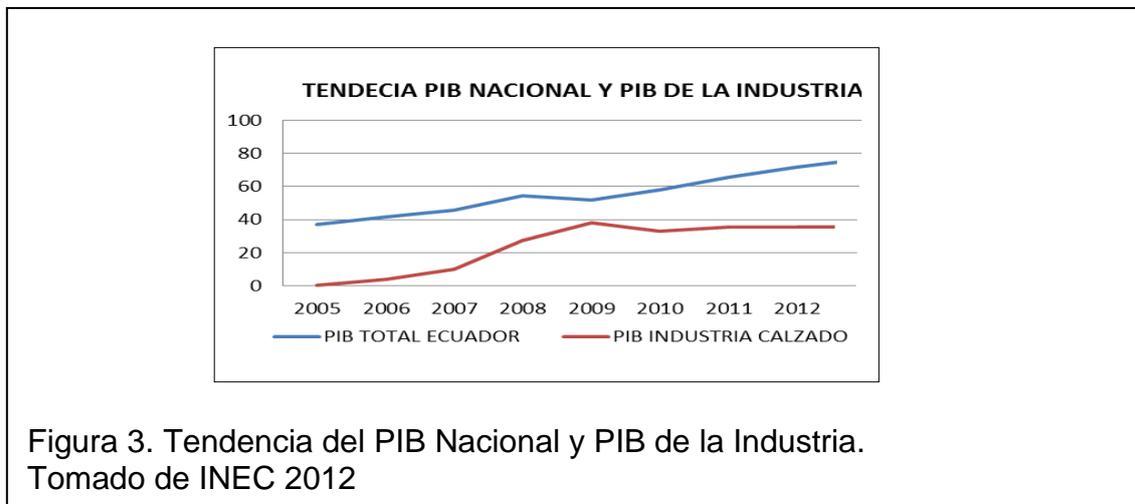


Figura 2. Producción anual de pares de zapatos.  
Tomado de INEC 2012

La Industria de calzado presenta un crecimiento sostenible en comparación con la producción nacional. Según datos del Banco Central del Ecuador esta industria presentó una tasa de crecimiento del 9.2% en 2012.



La venta interna de zapatos nacionales creció en aproximadamente 92% desde 2008 hasta 2011, año en el que la industria alcanzó USD 318 millones en ventas. No obstante, todavía existe una demanda insatisfecha que seguirá creciendo por factores como el crecimiento poblacional, las necesidades de otros productos, el retorno de los migrantes, los gustos y preferencias de los consumidores.

Al analizar la tendencia de los precios del calzado se observan algunos cambios generados por factores externos que han mejorado la competitividad de la industria.

Con respecto al zapato importado, éste se encuentra en la etapa de declive por el aumento del factor precio, que por ende, baja su oferta y demanda. Este aspecto obedece específicamente a las políticas arancelarias y de protección a la industria nacional. Antes de octubre de 2007 el arancel a las importaciones de calzado era del 20%; entre octubre de 2007 y diciembre de 2009, se incrementó al 30%; entre enero de 2009 y junio de 2010, se estableció un arancel mixto (30% de arancel más USD 10 por unidad de par de zapatos); y, desde julio de 2010 los aranceles son del 10% más USD 10 de

salvaguardia.(Prado, 2010).En la Figura 4. Se observan los cambios de la estructura de aranceles al calzado.

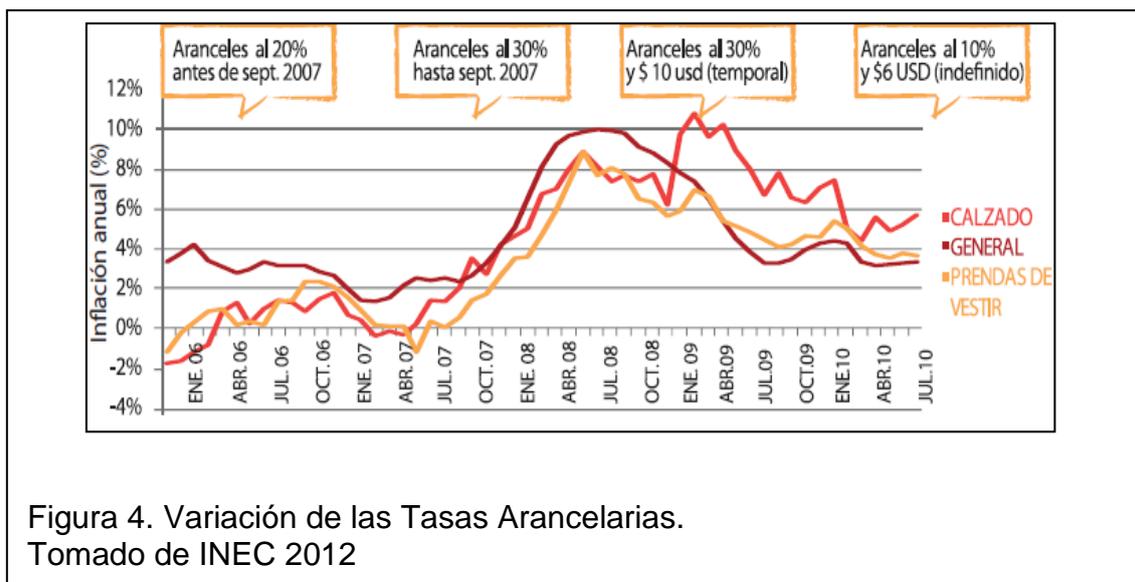


Figura 4. Variación de las Tasas Arancelarias.  
Tomado de INEC 2012

Por otra parte, el zapato nacional se encuentra en una etapa de crecimiento constante; su demanda ha aumentado principalmente porque el producto nacional es vendido al por mayor a un precio promedio de USD 18 cada par. El precio de la maquinaria se ha mantenido constante en los últimos cinco años. Actualmente, la maquinaria de procedencia china es más económica, con relación a la de Brasil y Estados Unidos, con una brecha del 10% de diferencia en precios (CALTU, 2012). Las nuevas tecnologías para la producción de calzado son amplias; cada día se inventan máquinas que minimizan los costos y maximizan la productividad, manteniendo estándares de calidad en los sistemas de “justo a tiempo” y gestión por resultados.

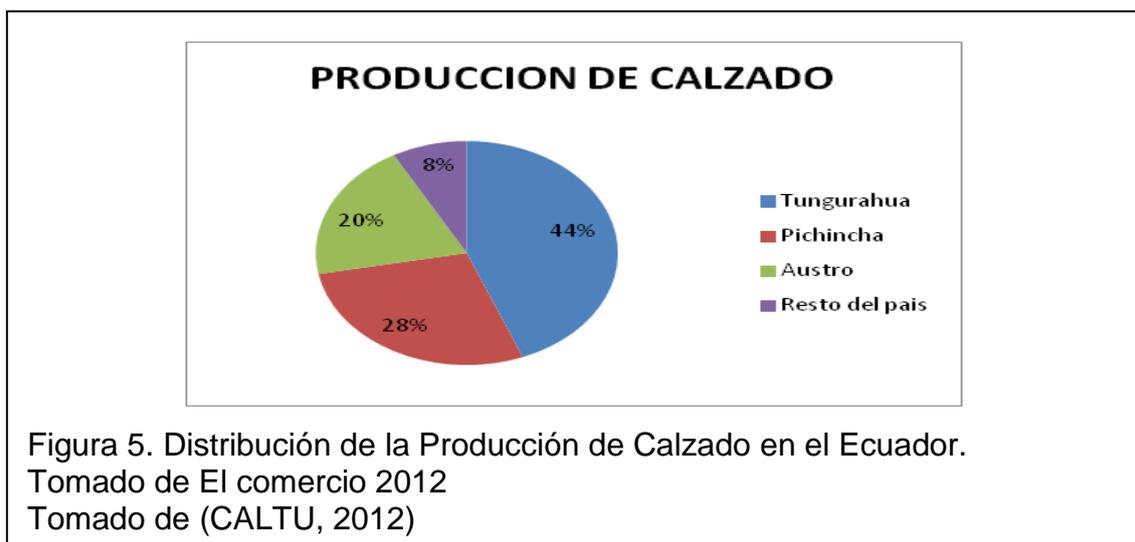
Según la CALTU (2010), hace cinco años la industria ecuatoriana estaba especializada sólo en dos líneas de productos: escolar y formal; actualmente, el Gobierno mantiene varias reuniones con el sector para diversificar las líneas de productos con zapatos para trabajo industrial, deportivos y de seguridad, que permiten ampliar la gama de producción.

Respecto a la materia prima, se ha buscado nuevas alternativas reemplazando sus componentes habituales como el cuero, por otros materiales sintéticos como lonas y tejidos; y suelas, por plantas de caucho, tr, pvc y poliuretano, materiales que por su tecnología son anti-transpirante, antimicrobianos y permiten obtener menores costos con mayores índices de calidad y una nueva oferta de confort al cliente,

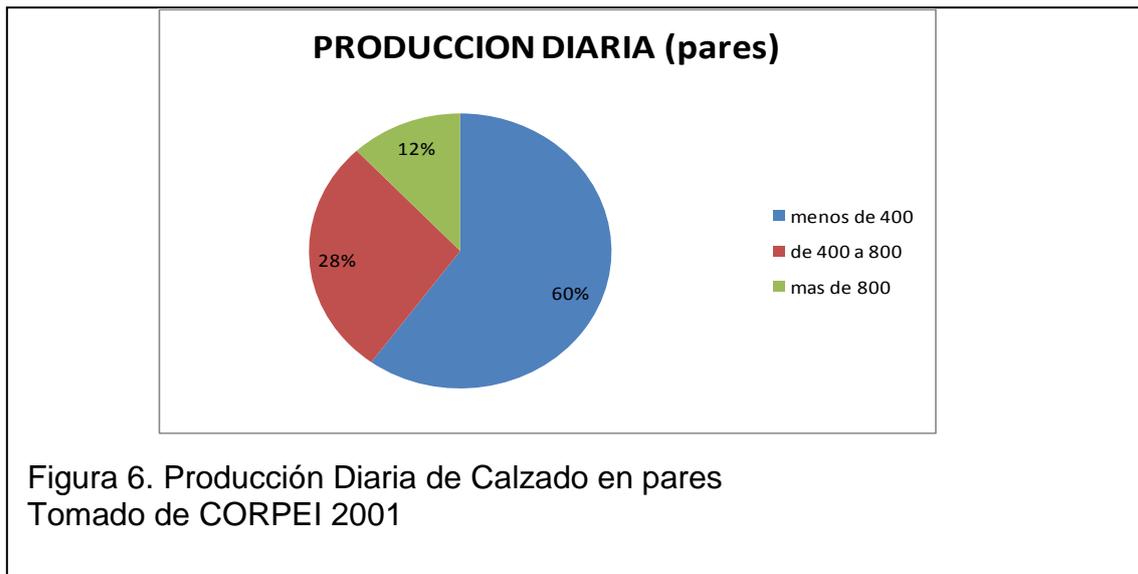
El abanico de posibilidades que ofrece la producción y comercialización de calzado es amplia, y las oportunidades de diferenciación en los modelos de comercialización hacen posible que la idea de negocio tenga potencial.

### 2.1.2 Estructura de la industria.

Según la CALTU, actualmente están registrados 4500 productores de calzado a nivel nacional (SERMA, 2010). La producción se encuentra distribuida tal como se observa en la Figura 5.



La producción diaria de calzado está distribuida de la siguiente manera:



Las empresas productoras de calzado con más participación en el mercado son:

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

Figura 7 Empresas productoras de calzado  
Tomado de CORPEI 2001

### 2.1.3 Cadena de Valor

“La cadena de valor desagrega a la empresa en sus nueve actividades estratégicas más relevantes. Según este modelo, una empresa es superior a otra si presenta más ventajas competitivas” (Finan bolsa, 2010).

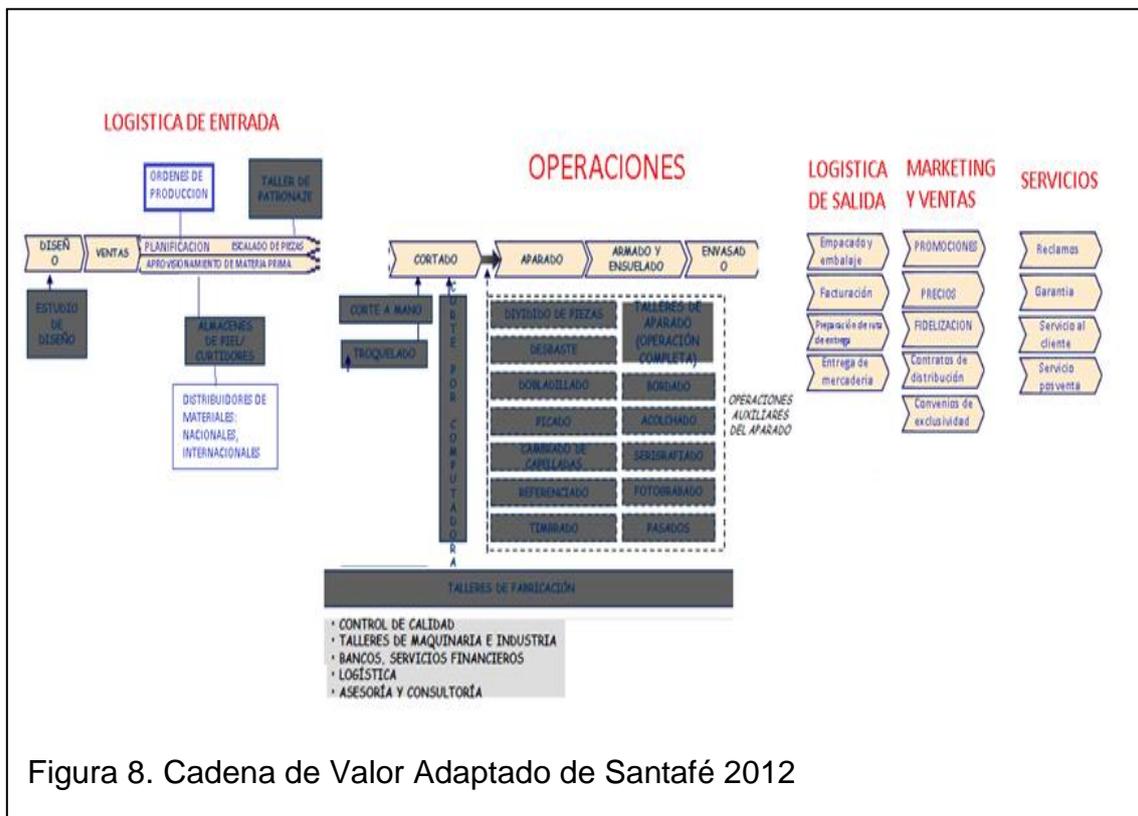


Figura 8. Cadena de Valor Adaptado de Santafé 2012

#### 2.1.3.1 Logística de Entrada

En la industria del calzado, el proceso inicia con el diseño del calzado para su posterior producción y venta. De acuerdo con la cantidad de venta proyectada, se adquiere la materia prima con las características requeridas. De igual manera, se realiza el escalado de las piezas y la planificación de la producción.

### **2.1.3.2 Operaciones**

La producción de calzado se realiza en cinco pasos: cortado, actividades auxiliares antes del aparado, aparado, armado, pegado y envasado.

- El cortado puede ser realizado de tres maneras: a mano, troquelado y computarizado.
- Antes del aparado es necesario preparar el cuero o sintético para continuar. Ya en el aparado se realizan las costuras y acabados con adornos, bordados o características solicitadas por el cliente.
- En el armado se moldea el calzado a la horma, cumpliendo las normas de molde.
- En el pegado se realiza la adherencia entre el cuero o sintético con la suela de este producto.
- En el envasado o terminado se dan los retoques al calzado para posteriormente ser empacado en cajas de cartón.

### **2.1.3.3 Logística de salida**

En este proceso la mercadería es empacada según las notas de pedido emitidas al inicio de la producción. Posteriormente se realiza la facturación con los datos del cliente para su distribución a nivel nacional.

Marketing y ventas se encarga de realizar promociones para incrementar las ventas, establecer precios y estrategias de fidelización al cliente.

Servicio se encarga de la posventa, servicio al cliente y recepción de reclamos o devoluciones de mercadería.

## **2.1.4 Factores Económicos**

### **2.1.4.1 Inflación.**

La inflación en el año 2011 fue del 5.41 %, que representa un incremento del 2.08% con respecto a 2010, y del 1.1 % con respecto a 2009. Este indicador

ha sufrido un incremento anual variable promedio de 1.59%. En el año 2012, la inflación alcanza su nivel más alto en el mes de septiembre (1.12%), al que contribuyó mayormente el sector de la educación, mientras que la fabricación de prendas de vestir y calzado registró una deflación del  $-0.06\%$ . No obstante, se evidencia un incremento en la inflación, respecto al mes de septiembre de 2011, cuando fue del  $0.85\%$ , aproximadamente.

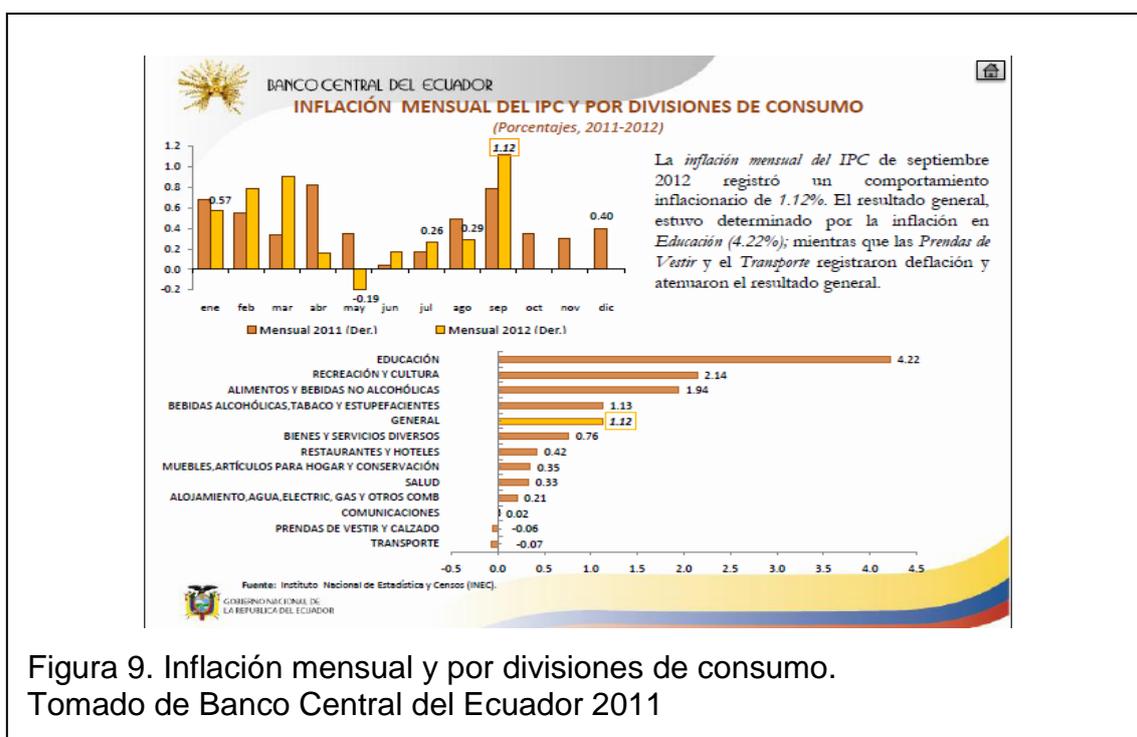


Figura 9. Inflación mensual y por divisiones de consumo.  
 Tomado de Banco Central del Ecuador 2011

#### 2.1.4.2 Tasas de Interés.

La tasa de interés representa el costo financiero de solicitar un capital a instituciones financieras; por tanto, representa una herramienta indispensable para el mejoramiento empresarial desde el punto de vista de la inversión.

Tasas de Interés			
NOVIEMBRE 2012 (*)			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales		Tasas Referenciales	
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.60	Depósitos de Tarjetahabientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales		Tasas Referenciales	
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.11
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.63
Plazo 91-120	4.95	Plazo 361 y más	5.35

Figura. 10 Tasas de interés.  
Tomado de Banco Central del Ecuador 2011

En la Figura 10. Se observa que la tasa activa referencial para el sector productivo empresarial es del 9.53% anual y la tasa activa efectiva máxima, del 10.21%. Para PYMES la tasa activa efectiva referencial es del 11.20% anual y la tasa activa efectiva máxima, del 11.83%. Así, el costo del capital para empresas que deseen solicitar créditos está entre el 9.3% y el 10.20% anual; es decir, el interés no puede sobrepasar el 10.20%, mientras que para las PYMES el costo fluctúa entre el 11.20% y el 11.83%, lo que significa que el interés sobre los préstamos que realice cualquier organismo que pertenezca a este sector no podrá pasar el 11.83% anual.

### 2.1.5 Factores Regulatorios

Actualmente existen varios beneficios para los artesanos, por ejemplo:

- La Ley de Fomento Artesanal ampara a los artesanos que trabajan en forma individual y asociada.
- La Ley de Creación, Promoción y Fomento de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, promueve el desarrollo integral de éstas, considerando sus aptitudes para la generación de empleo y desarrollo regional. (Ver Anexo 1)

Además, rigen nuevos aranceles para calzado y textiles, amparados bajo las resoluciones 550 y 552 del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (Comexi), las que establecen que los importadores de estos productos deben cancelar un arancel mixto especificado de la siguiente manera: 10% sobre el valor de la adquisición más USD 6 por cada par de zapatos. (Ver Anexo 2).

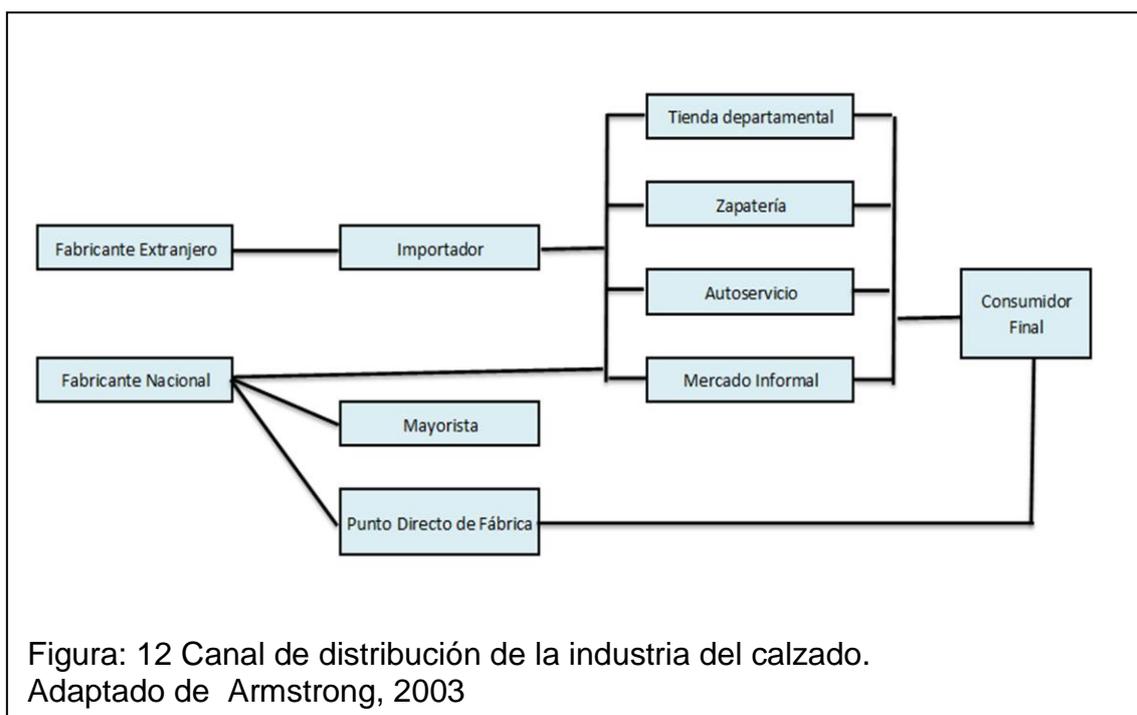
Con respecto a la materia prima, el Gobierno ha expedido reglamentos que cuidan la importación de ciertos productos como: suelas o plantas de distintos tipos de materiales, ya sean caucho, PU, TR y TPU, que se encuentran contempladas dentro de la partida No. 6406200000. A continuación se detallan los impuestos que aplican a este tipo de importación.

<b>Código de Producto (TNAN)</b>	0000
<b>Antidumping</b>	0 %
<b>Advalorem</b>	15 %
<b>FDI</b>	0.5 %
<b>ICE</b>	0 %
<b>IVA</b>	12 %
<b>Salvaguardia por Porcentaje</b>	0 %
<b>Salvaguardia por Valor</b>	
<b>Aplicación Salvaguardia por Valor</b>	
<b>Techo Consolidado</b>	0 %
<b>Incremento ICE</b>	0 %
<b>Afecto a Derecho Específico</b>	
<b>Unidad de Medida</b>	Unidades (UN)
<b>Observaciones</b>	
<b>Es Producto Perecible</b>	NO

Figura 11. Aranceles e impuesto para la partida 6406200000.  
Tomado de Arancel Importaciones Integrado del Ecuador, 2010

Para la capellada de calzado se importa el cuero, cuyas partidas son: 41120, 41141, 41142, 41151. El arancel *advalorem* que se paga por la importación es del 10% o el 15%, según el grado del procesamiento del cuero, además del IVA y el FDI.

### 2.1.6 Canal de Distribución



**Fabricante Extranjero.**- Ecuador importa calzado de todo el mundo; entre sus principales socios comerciales están: China, Colombia, Brasil, Italia, Perú, Indonesia y Estados Unidos (Uncomtrade, 2012). Las importaciones se han reducido en un 77% en comparación con los años 2008 y 2009, debido a las salvaguardias adoptadas por el Gobierno. (Telégrafo, 2012).

**Importador.**- Según la Asociación Ecuatoriana de Importadores de Calzado (AEICAL), los recargos existentes deberían ser modificados por cuotas de importación, ya que los actuales recargos no permiten un desarrollo óptimo. Esteban Muñoz, socio de la organización, indica que la demanda de calzado de Ecuador no va a ser satisfecha en su totalidad por los productores nacionales. (El Tiempo, 2009).

**Tienda departamental.**- Son almacenes que comercializan gran variedad de productos con sectores especializados para cada uno de ellos. (Armstrong,

2003). Están dirigidos a mercados de niveles socioeconómicos medios y altos; entre ellos, la ciudad de Quito: Etafashion, D`prati, Casa Tosi.

**Zapaterías.-** Son tiendas especializadas en la venta de calzado; se encuentran estructuradas con la mayor variedad y productos con alto valor agregado. (Armstrong, 2003). En la ciudad de Quito, las empresas con mayor presencia son: Marcelo, Taty, Payless, Ponti, Pony, Buestán, Calzado Cáceresy otros.

**Autoservicios.-** Son almacenes en los cuales no intervienen vendedores que atienden personalmente; están dirigidos principalmente a grupos poblacionales medios y bajos. (Armstrong, 2003). Las principales tiendas de autoservicios en el Ecuador son: Almacenes Tía, AKÍ, Supermaxi, Megamaxi, PYCA.

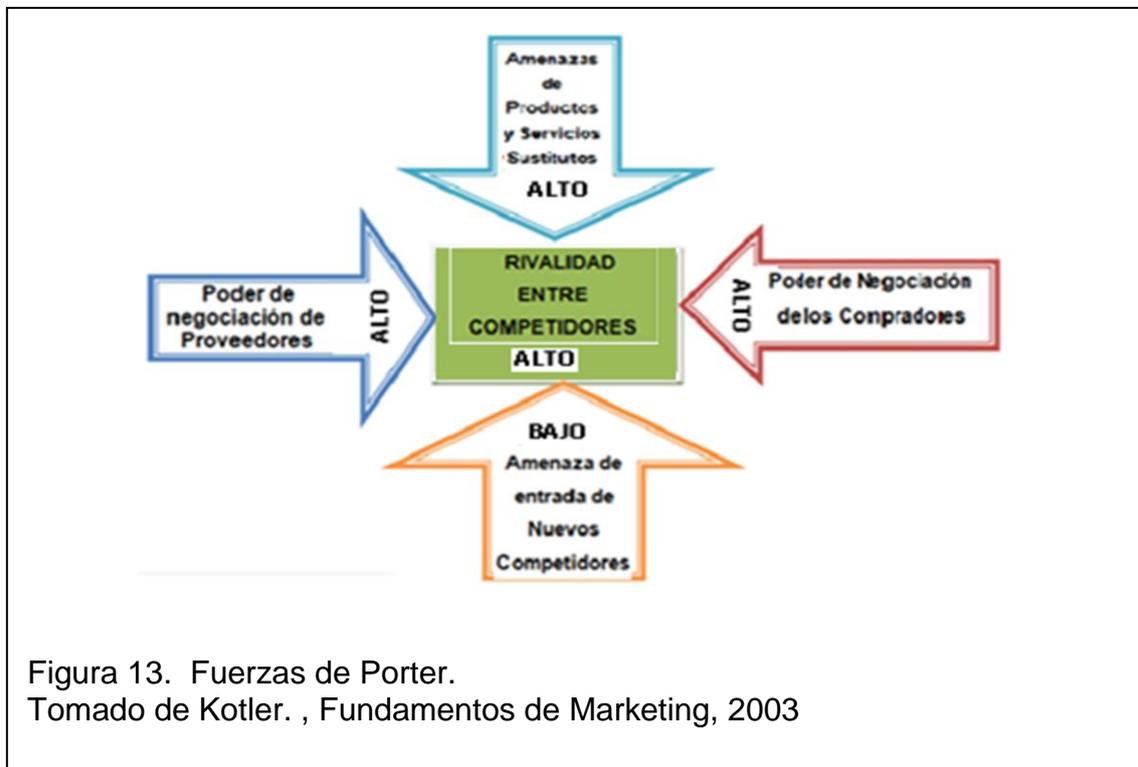
**Mercado Informal.-** Es aquel mercado ambulante popular en donde los comerciantes normalmente no pagan impuestos y sus principales proveedores son empresas pequeñas que, de igual manera, no son responsables ante las leyes sociales y tributarias. Normalmente, este mercado maneja precios inferiores en 30%o 40% a los regulares, como resultado de la compra de producciones defectuosas o cambios de temporada y moda. (Armstrong, 2003). Los tres mercados más importantes del Ecuador son: Ipiales, en Quito; la Bahía, en Guayaquil; y el Mercado Juan Cajas, en Ambato.

**Mayorista.-** “Empresa que adquiere el producto directamente de los fabricantes en grandes volúmenes, para el ser el distribuidor a terceras personas minoristas o consumidores finales”.(Armstrong, 2003).

**Decisión.- Hemos** Detallado todas las posibilidades de canales de distribución del calzado en el Ecuador para obtener el conocimiento; sería para Pionero, absurdo dejar algún canal de distribución descubierto o abierto y no dejarlo de utilizar, todas las opciones de canales de distribución, serán utilizadas en el caminar y crecimiento, por cuanto ayudan y colaboran en la imagen de la

empresa y actúan como la fuerza del crecimiento, sin embargo para iniciar se ha tomado la decisión de tomar un canal de distribución directo

### 2.1.7 Fuerzas de la competencia (Porter)



#### 2.1.7.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es baja debido a que existen factores que limitan el desarrollo de las empresas: altos costos de la tecnología, altos niveles burocráticos en la búsqueda de capitales, regulaciones gubernamentales, entre otros. (SERMA, 2010).

En lo que se refiere a nuevos competidores, la industria tiene las siguientes características:

- El posicionamiento del mercado corresponde a empresas que ya han logrado ubicar su producto.
- La mano de obra calificada es escasa. Existen pocas posibilidades de que una nueva empresa obtenga mano de obra calificada.

- los costos de la mano de obra para la producción de calzado se han incrementado por la demanda.(La Hora, 2011).
- El monto de la inversión requerida para la implementación de una planta de producción es alto, debido a la infraestructura, los costos de maquinaria de primera tecnología, la adquisición de la materia prima y el capital de trabajo.
- El acceso a canales de distribución directos resulta muy costoso, por lo que la oportunidad de adquirir un local comercial propio, es muy limitada para las medianas y pequeñas empresas.
- Actualmente, la burocracia en el manejo de recursos humanos y las leyes de protección a los trabajadores repercute en mayor grado, en contra del empleador.

#### **Barreras de entrada:**

- Economías de escala. La producción de calzado a escala se mide con la inversión , pocas personas están dispuestas a inversiones de alto grado en Ecuador por su tipo de gobierno y economía actual,.
- Diferenciación de producto. Para diferenciar un producto es necesario tener una proveeduría especial que no existe en Ecuador las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente,
- Requisitos de capital. Para competir se requiere invertir es determinado Ecuador un país de riesgo de inversión
- Acceso a los canales de distribución. El camino ya conquistado por empresas de prestigio, solo se puede perderse mediante ofertas de disminución de precio.
- Curva de aprendizaje o experiencia. Para poder alcanzar los niveles de experiencia se requiere de tiempo que tiene un precio.
- Política del gobierno, es el limitante, más grande para nuevos competidores fuertes pero si apoya lo pequeño esto en cuanto a legalización, impuestos y créditos.

### **2.1.7.2 Poder de negociación de proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es alto debido a que las tres únicas plazas abastecedoras de materia prima son Ambato, Guayaquil y Quito; por tal motivo, los precios y la oferta de estos productos son obligatorios.

Además, las empresas tienen políticas de venta y abastecimiento que limitan a las empresas el acceso a servicios de exclusividad y programación de producción.

La variedad de productos a nivel nacional es muy escasa; la revista Cueros (2011) registra 98 proveedores de materiales de calzado y los productores sostienen que no hay las herramientas necesarias para tener diferenciación y lograr que los productos obtengan un carácter de exclusividad.

### **2.1.7.3 Rivalidad entre Competidores**

En la industria del calzado se evidencia una alta rivalidad entre competidores. Según la (CALTU, 2012), existen más de 4000 productores registrados, quienes se caracterizan porque no investigan y diseñan nuevos productos para suplir las necesidades de la demanda actual, lo que da paso a una sobreoferta de productos similares que tienden a bajar los precios y cubren solamente los costos de producción, dejando un índice muy bajo de rendimiento y una falta de crecimiento de los productores.

### **2.1.7.4 Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos en la actualidad es mínima; el calzado jamás dejará de ser un bien de consumo necesario para el vestir de la población. Este producto tiene mucha variedad, pero no sustitutos como tal. Se considera una amenaza el reciclaje de productos chinos que alguna vez inundaron el país, o productos defectuosos que son rechazados por otros

países que establecen estándares de calidad mínimos para importar. (Calzado Ecuador , 2010)

#### **2.1.7.5 Poder de negociación de los cliente**

Los clientes tienen un alto poder de negociación. Según la investigación de mercados, los requerimientos de calzado femenino en el país se concentran en un 15% que busca tiendas especializadas, y un 85% que demanda exclusividad, moda, calidad, comodidad, precio. La producción de calzado hace énfasis en satisfacer las necesidades principales del consumidor

#### **2.1.7.6 Análisis -.**

- Es indiscutible que la mayor oferta de productos, le otorgan capacidad de imponer condicionamientos los compradores
- La proveeduría en Ecuador es muy monótona y no creativa, mantienen precios que no son relativamente bajos, en cambio los creativos para mantener diferenciación son escasos por lo tanto mantienen precios considerados con el mercado extranjero altos, por lo tanto no existe productos sustitutivos disponibles en el mercado
- El nivel de productividad clandestino, ofrece productos donde no se respetan costos considerados legales como impuestos, distribución de utilidades, sueldos y beneficios, tienden a bajar precios imitando productos de nombre y marca, suponen una baja rentabilidad, tal es el caso específico de los centros comerciales considerados del ahorro.
- Siempre será un riesgo alto la rivalidad entre competidores, mucho más en Ecuador cuando todavía las reglas no son claras para todos, la rivalidad está a lado, empresas que quitan trabajadores de otra empresas, el capital deja sin abastecimiento al que no lo tiene, la guerra de precios, y el aspecto psicológico y sociológico.

- No consideramos una fuerza de competencia alto sino más bien bajo esta amenaza, por cuanto siempre existirán nuevos competidores, nosotros mismos entramos a competir, todo depende del margen de preparación.

## **2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO**

### **2.2.1 La idea y el modelo de negocio**

Pionero tiene una sola marca registrada, utilizada para su canal de distribución indirecto. La creación de una nueva marca permitirá a la empresa abrir un canal de distribución directo en la ciudad de Quito, sin afectar a sus clientes actuales.

### **2.2.2 Estructura legal de la empresa**

Pionero se constituyó como persona natural el 10 de mayo de 1990. Pertenece a Haro Aguilar Bernardo Edwin, con RUC 0200679843001, inscrito en la Provincia de Bolívar, cantón Guaranda, en las calles Olmedo 516 y Sucre.

### **2.2.3 Misión, Visión y Objetivos**

#### **2.2.3.1 Visión**

Ser una de las mejores empresas de calzado para la mujer ecuatoriana, en el lapso de cinco años.

#### **2.2.3.2 Misión**

Somos una empresa que brinda confianza, exclusividad y calidad a través de la venta de calzado, con el compromiso de desarrollo y estabilidad de nuestro recurso humano, para generar satisfacción en nuestros clientes.

### 2.2.3.3 Objetivos

Tabla 1. Objetivos Económicos y Estratégicos

OBJETIVOS	TIEMPO		
	CORTO PLAZO	MEDIO PLAZO	LARGO PLAZO
ECONOMICOS	* Obtener rentabilidad del 30 %	* Aumentar el nivel de liquidez a través de las ventas al contado. * Incrementar las ventas en un 10%	* Tener ingresos mensuales de USD 20000 en el canal de distribución directo
ESTRATEGICOS	* Tener un canal de distribución directo en la ciudad de Quito. * Crear dos líneas de productos para la nueva marca.	Posicionar la nueva marca de Pionero	* Obtener tres locales comerciales en la ciudad de Quito * Posicionarse en la mente de los consumidores como una marca que esta a la vanguardia de la moda * Crear cinco líneas de productos para la nueva marca

## 2.3 EL PRODUCTO O SERVICIO

La empresa Pionero tiene como objetivo a corto plazo la implementación de dos líneas de productos: botas y deportivo.

Físicamente, el producto se divide en tres partes:

1. Capellada: Esta parte del producto se va a producir con pieles de vaca, cerdo y borrego; también existe la alternativa de trabajar con tela.
2. Suelas: Son importadas desde Argentina, mediante convenios de exclusividad. Se realizan con materiales PU y caucho.
3. Parte interior: El forro del calzado se elabora con materiales antimicrobianos y poliuretanos que impiden la transpiración y el mal olor de los pies.

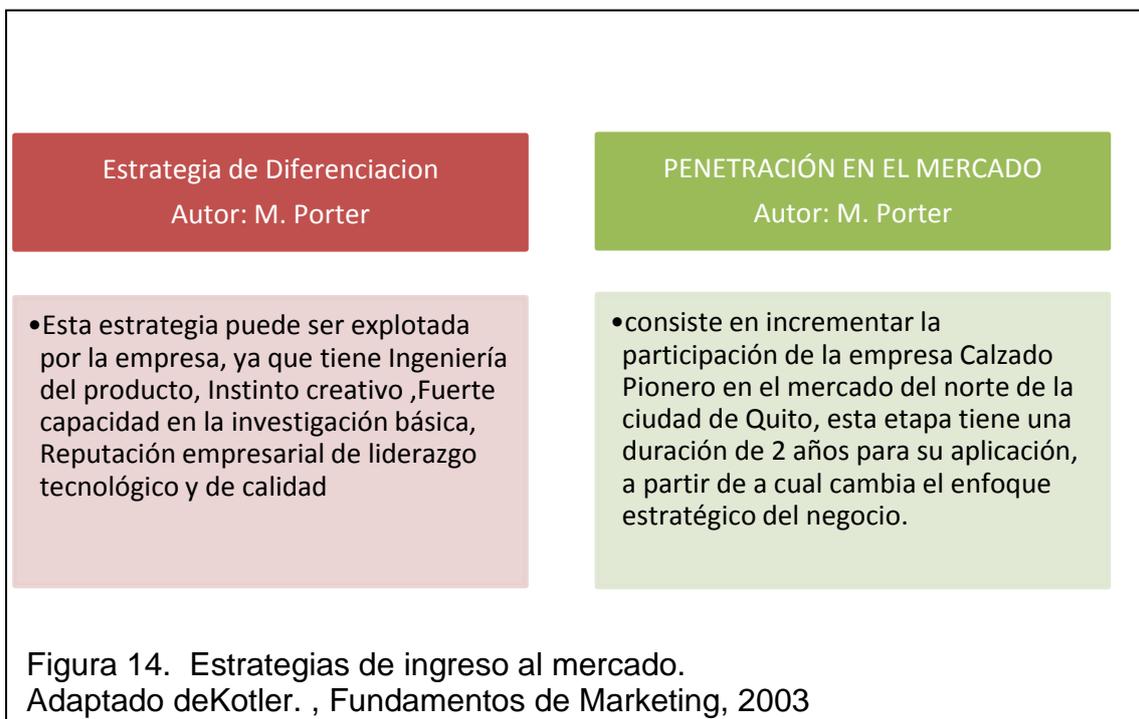
### Valores Agregados:

- Servicio de venta por catálogo de los productos, para personas que quieran incursionar en un negocio propio.
- Servicio de calzado personalizado con estampado, por medio de la técnica de Aerografía

- Atención personalizada, con un equipo entrenado en técnicas de asesoramiento de imagen y servicio al cliente.

## 2.4 ESTRATEGIA DEL INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

### 2.4.1 Estrategias de Ingreso al mercado



### 2.4.2 Estrategias de Crecimiento



## FODA

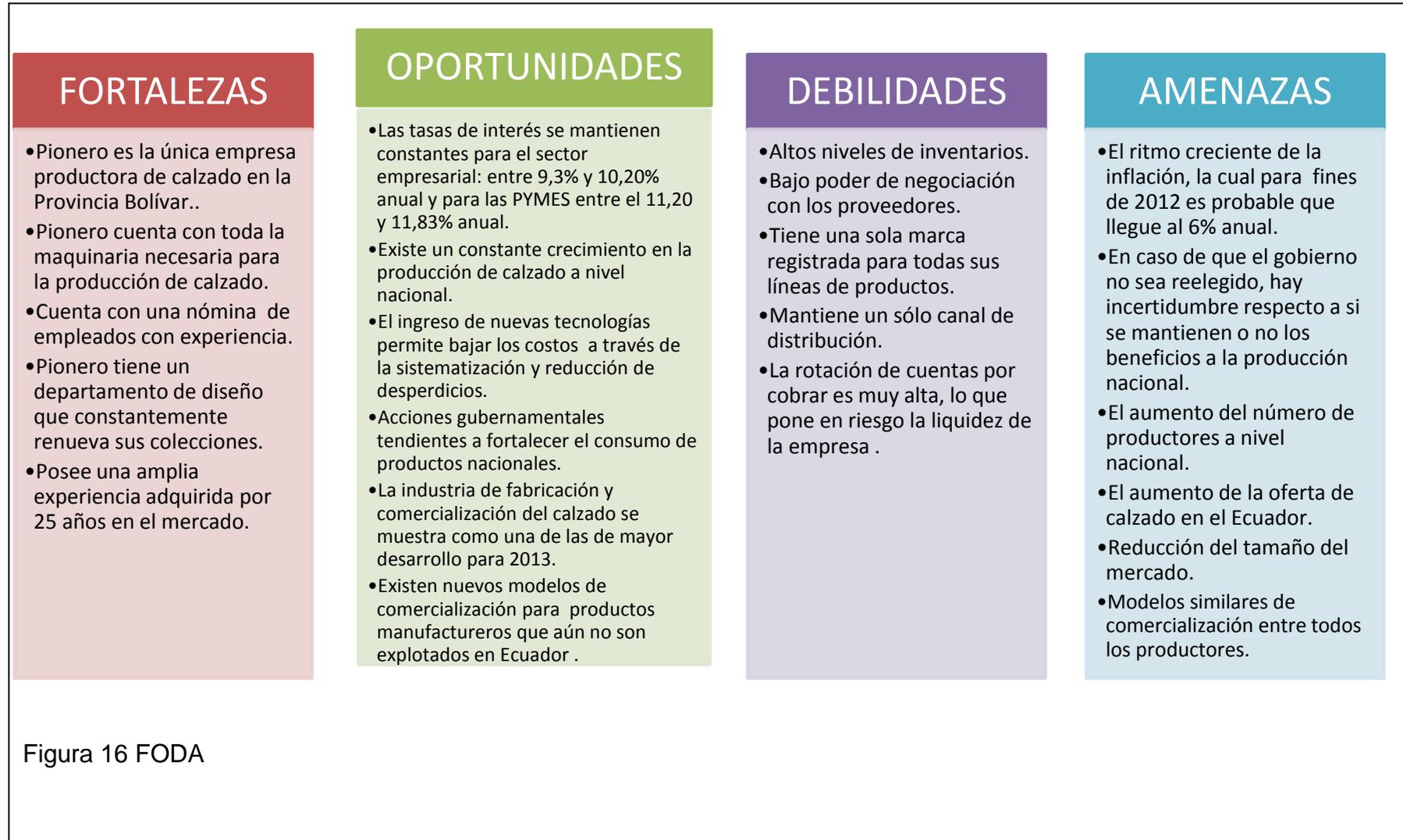


Figura 16 FODA

## CAPÍTULO III

### 3. INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO

Mediante la investigación de mercados se identificarán, recopilarán y analizarán las necesidades del mercado, con el objeto de determinar el segmento meta y estimar la participación que Pionero puede alcanzar con el lanzamiento de una nueva marca de zapatos de mujer.

#### 3.1 DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La industria nacional de calzado ha crecido en 92% en los últimos tres años, debido a las políticas arancelarias implementadas para frenar la importación de este producto y al apoyo a la industria nacional impulsado por el Gobierno. (SERMA, 2010)

En la actualidad, un gran porcentaje de fábricas de calzado tienen el mismo patrón de producción; es decir, producir más a un bajo costo sin ningún factor diferenciador. Son muy pocas las que fabrican calzado bajo estrictas normas y estrategias de producción y mercadeo (SERMA, 2010)

En la actualidad existe una demanda insatisfecha porque no se producen en el país líneas de productos con características específicas que anteriormente fueron importadas, por lo que existe la oportunidad de satisfacer esta demanda, las empresas productoras a nivel nacional no constan con tiendas o canales de distribución directos. (Ecuador Agricultura e industria, 2012)

#### 3.2 PROBLEMA DE GERENCIA

¿Es viable crear un canal de distribución directo para la nueva marca de calzado de mujer de la empresa Pionero?

### 3.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

No se tiene información del perfil del consumidor, sitios de compra, competencia, precios, modelos, medios de publicidad preferidos por el consumidor y utilizados por la competencia.

### 3.4 HIPÓTESIS Y OBJETIVOS

Tabla 2.

Hipótesis y Objetivos

Preguntas	Hipótesis	Objetivo
¿Qué talla de zapato utilizan las mujeres?	La mayoría de mujeres ecuatorianas utilizan talla 36.	Definir la curva de tallas de producción de calzado de mujer.
¿Dónde compran las mujeres calzado?	Las mujeres prefieren comprar su calzado en un centro comercial.	Establecer el lugar indicado para la apertura del nuevo canal de distribución.
¿Qué tipo de calzado compran las mujeres?	Las mujeres prefieren zapatos de taco, antes que sandalias, deportivos, botas o bailarinas.	Determinar las líneas de calzado a producir por Pionero, de acuerdo con los gustos y preferencias del mercado objetivo.
¿Con qué frecuencia compran las mujeres calzado?	Las mujeres compran al menos cuatro pares de zapatos al año.	Investigar la frecuencia de compra de calzado.
¿De qué tipo de materiales las mujeres prefieren que estén hechos los zapatos?	El cuero es el material más apreciado del calzado.	Planificar la materia prima a utilizar en la producción.
¿Cuánto gastan anualmente las mujeres	Las mujeres gastan al menos USD 300 al año	Conocer el segmento de mercado y su volumen

en calzado?	en calzado.	de compra.
¿En qué tienda de calzado realiza sus compras?	Taty es el principal competidor	Averiguar cuál es la competencia de Pionero.
¿Utiliza alguna marca en especial de calzado?	Las personas en su mayoría compran zapatos de marca.	Sondear la aceptación de una nueva marca de calzado en el mercado.
¿Qué le gustaría que la nueva marca de zapatos le ofrezca?	Al comprar calzado, las personas prefieren calidad y moda.	Identificar las necesidades del mercado objetivo.
¿Cuál de los siguientes nombres preferiría para la nueva marca?	Zambo, Z3:16 y Zoe tienen aceptación en el mercado.	Colocar el nombre a la nueva marca.
¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un par de zapatos del nuevo producto?	Las mujeres en Quito pagan entre USD 50 a USD 80 por la mayoría de líneas de calzado.	Fijar el precio para cada línea de calzado.
¿Cómo le gustaría recibir información acerca de los productos de la nueva marca de calzado?	Las redes sociales son el medio que tiene mayor alcance.	Elegir los medios publicitarios que se utilizarán.
¿Cuál es la producción promedio mensual de pares de zapatos?	La competencia produce en promedio 300 pares de zapatos diariamente.	Saber el volumen promedio de producción de la industria del calzado.
¿Cuál es el canal de distribución preferido por los productores de calzado?	La mayoría de empresas tiene un canal de distribución indirecto.	Analizar las características de distribución de la competencia.

¿Qué alternativas tiene la competencia para mejorar las debilidades del canal de distribución?	No existen varias alternativas para mejorar el canal de distribución.	Formular estrategias de mercado para la distribución y venta.
¿Qué estrategias implementaría la competencia para expandir el negocio?	El artesano no conoce las estrategias actuales del mercado.	Aplicar estrategias de diferenciación.
¿Cuáles son los principales competidores para el nuevo canal de distribución?	Taty y Payless son los principales competidores de Pionero	Estudiar los competidores para el nuevo canal de distribución.
¿Están de acuerdo los actuales clientes de Pionero con la calidad, el diseño, el tiempo de entrega y la forma de pago actual?	Los clientes de Pionero sí están de acuerdo.	Medir la satisfacción de los clientes actuales de Pionero.

Adaptado de Malotra 2008

### 3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

**Tabla3.** Fuentes de información

	NECESIDADES DE INFORMACIÓN	FUENTES PRIMARIAS	FUENTES SECUNDARIAS	METODOLOGÍA
<b>Cientes</b>	Identificar los hábitos y necesidades de consumo	Consumidores expertos		Entrevista a expertos
	Conocer gustos y preferencias	Consumidores		Encuesta
	Rango de precios dispuestos a pagar	Consumidores expertos		Encuestas Observación
	Alternativas de Consumo	Consumidores		Encuestas Observaciones
<b>Proveedores</b>	Determinar el medio de comercialización para el producto	Consumidores		Investigación exploratoria
				Encuestas observacion
<b>Proveedores</b>	Frecuencia de importaciones	Proveedores	<a href="http://www.macmap.com">www.macmap.com</a>	observación
	cantidad minima de Compra	Proveedores Competidores	<a href="http://www.trademap.com">www.trademap.com</a>	observación
	Disponibilidad de inventarios	Preveedores		observación
	Convenios de Crédito	Preveedores		observación
<b>Competencia</b>	Política de descuentos	Preveedores		observación
	Numero de empresas productoras de calzado con las características de Pionero		Ministerio de la Industria y Productividad	Observación Investigación exploratoria
	Conocer las empresas líderes del mercado		<a href="http://www.caitecuador.com">www.caitecuador.com</a>	observación
	Numero de empresas que comercializan calzado con las características de la nueva marca	Consumidores	Camara de Calzado de Tungurahua	observación
<b>Sustitutos</b>	Conocer los precios y características de la competencia		Competidores	observación
	Conocer y definir los productos sustitutos	Consumidores		Encuestas Observación
	Investigar la frecuencia de consumo de calzado de diferentes características de Pionero	Consumidores Empresas de productos sustitutos		Investigación exploratoria
	Numero de productores de calzado sustituto		Ministerio de industrias y productividad	Observación
<b>Sustitutos</b>	Numero de tiendas que distribuyen calzado considerado como sustituto	Consumidores	Ministerio de industrias y productividad	Encuestas Observación
				Investigación exploratoria

### 3.6 Diseño de la investigación



#### 3.5.1 Investigación Cuantitativa

“La investigación cuantitativa tiene por objeto la obtención de datos primarios recurriendo a la realización de encuestas a los involucrados en el proceso comercial.” (Gestiopolis, 2012)

##### 3.6.1.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo son mujeres entre 15 y 45 años que viven en el Distrito Metropolitano de Quito, que buscan calidad, comodidad y diseños a la moda para elegir su calzado.

### 3.5.2 Segmentación del Mercado



#### 3.6.2.1 Encuestas

Son una técnica estructurada para recolección de datos que consiste en “una serie de preguntas, orales o escritas que responden los encuestados, utilizadas para realizar estudios descriptivos que midan frecuencias, determinen perfiles y busquen asociaciones entre variables”. (Malhotra, 2008, pág. 299).

#### Metodología

Las encuestas se realizarán mediante un cuestionario personal con preguntas de opción múltiple para facilitar la tabulación y obtener la información correcta y precisa conforme a lo solicitado.

Se harán dos tipos de encuestas dirigidas al mercado objetivo y a los actuales clientes de Pionero.

El objetivo de las encuestas a clientes potenciales es obtener información acerca de los requerimientos y preferencias de calzado que tienen las mujeres dentro del mercado objetivo. (Ver anexo 2)

El censo a clientes actuales tiene como objetivo medir el grado de satisfacción respecto a calidad, precio, atención y aceptación del calzado por parte del consumidor final. (Ver Anexo 3)

La metodología utilizada para el desarrollo de las encuestas y el censo se describe a continuación



## Muestreo

- **Encuesta**

El universo considerado para la ejecución de la investigación es de 431072 mujeres entre 15 y 45 años según datos tomados del último censo poblacional. (INEC, 2012)

La fórmula a utilizarse para el cálculo de la muestra corresponde a la de poblaciones infinitas, ya que es un universo mayor a 30000 personas. (Hernandez, 2003)

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

- N = 431072(universo)
- p = 0,5 (éxito)
- q = 0,5 (fracaso)
- $Z^{\alpha^2} = 1,96$  (seguridad del 95%)
- e = 0,05 (error)

$$n = (1.96)^2 \frac{431072 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (431072 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 387$$

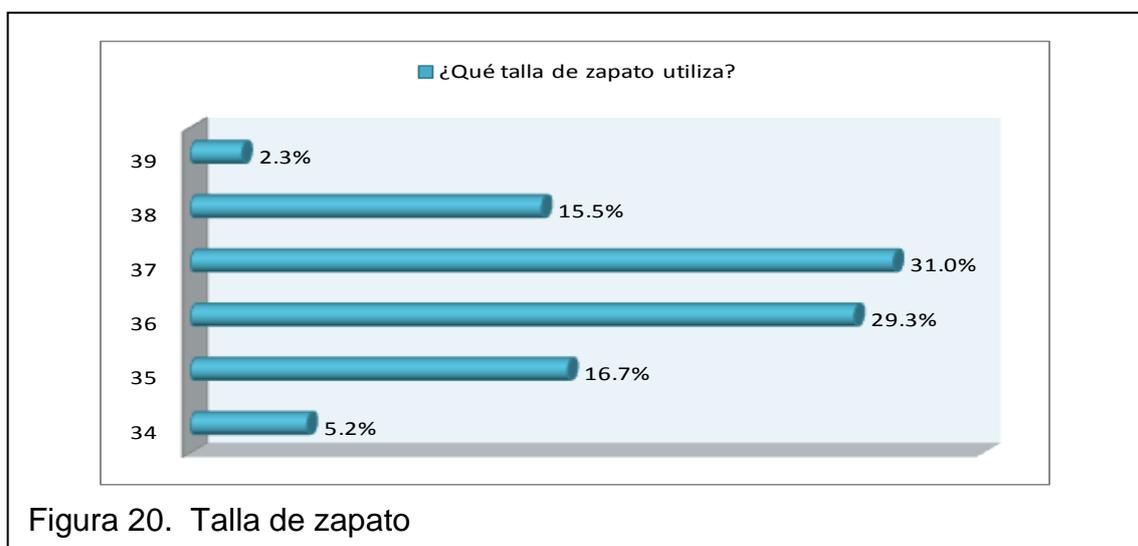
El número de encuestas a realizarse es 387.

- **Censo**

La encuesta se realizó a 10 clientes actuales de la empresa.

## Análisis de Resultados

- **Encuesta**



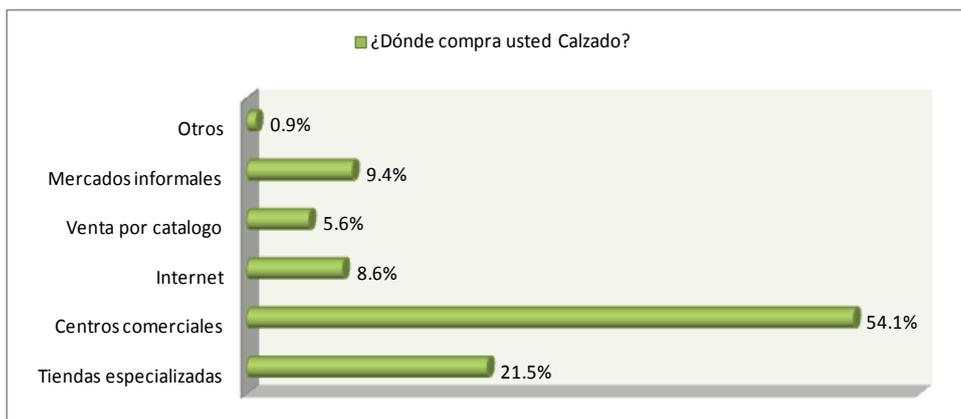


Figura 21. Lugar de compra de calzado

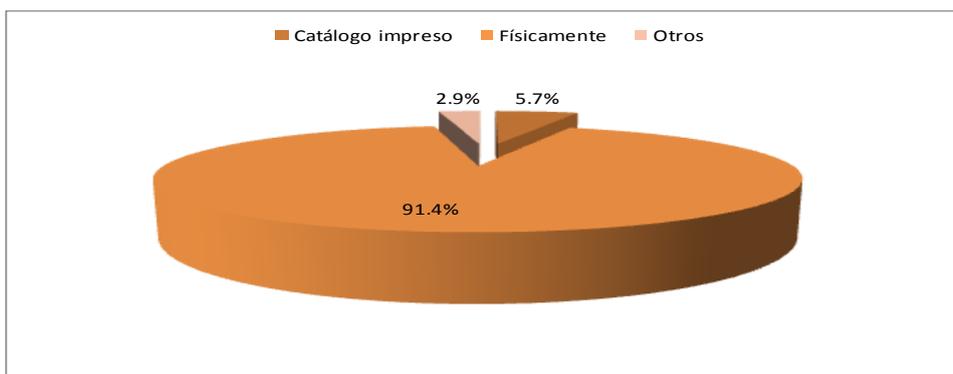


Figura 22. Tipos de canal de distribución

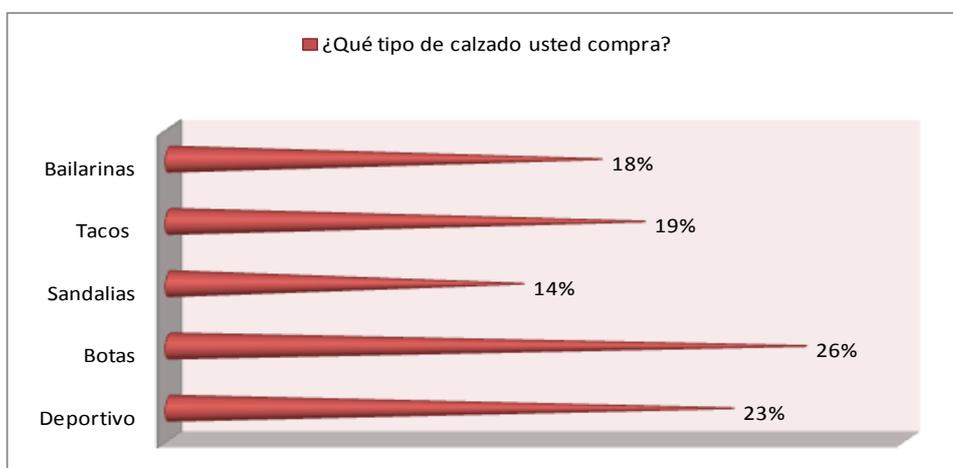


Figura 23. Tipo de calzado

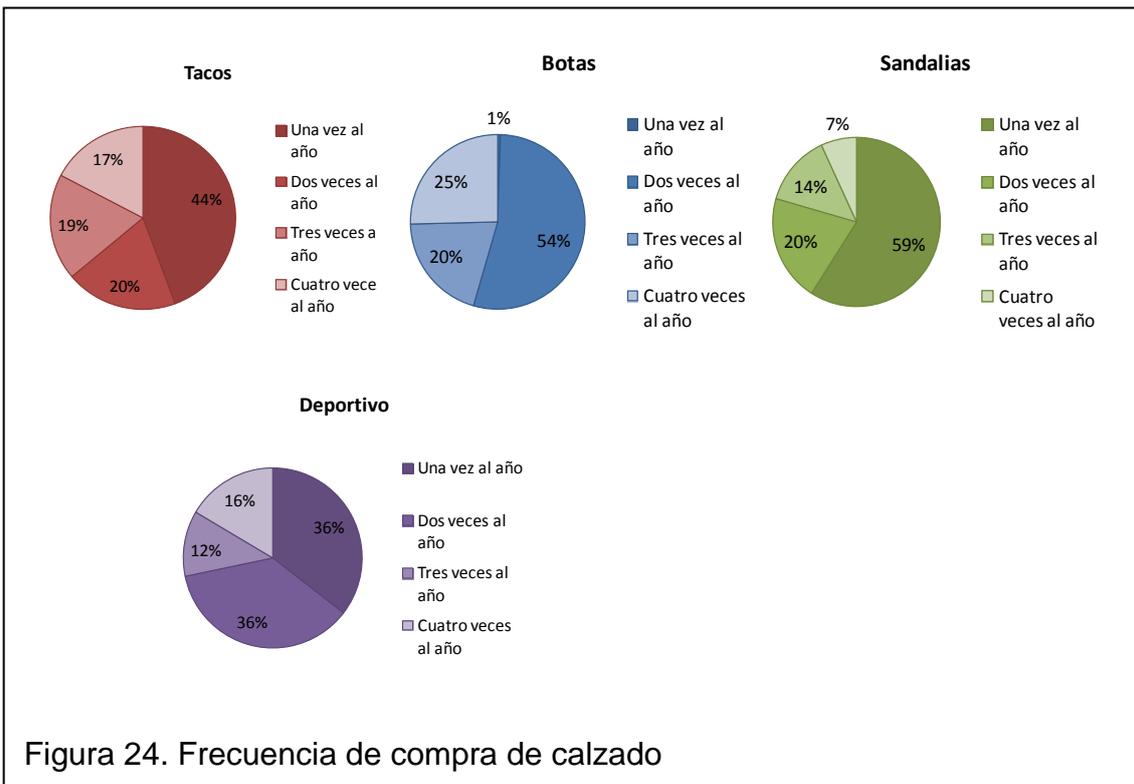


Figura 24. Frecuencia de compra de calzado

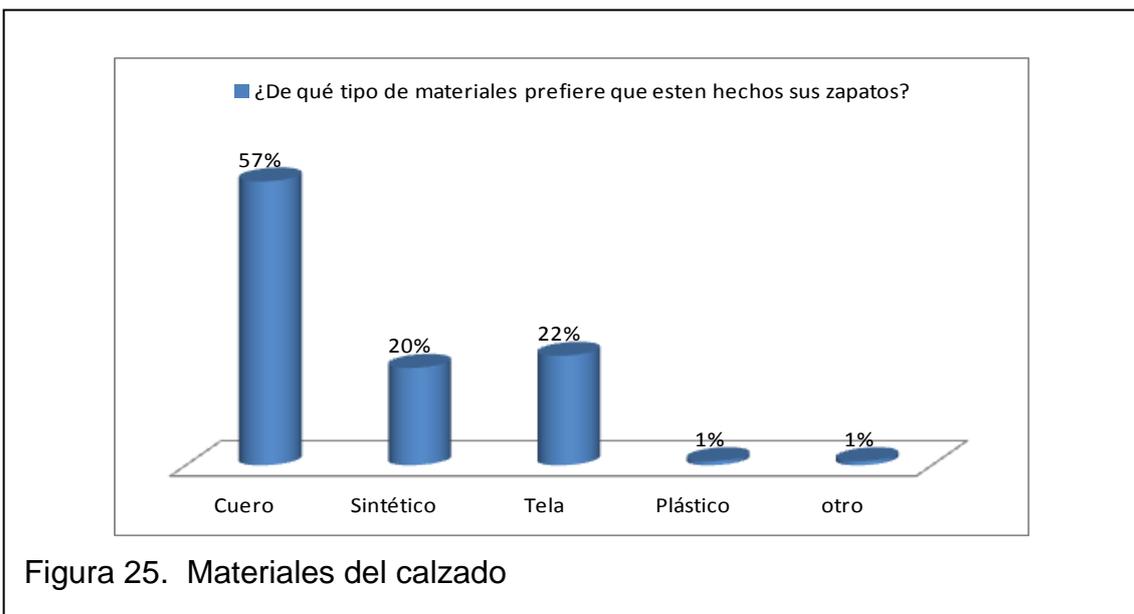


Figura 25. Materiales del calzado

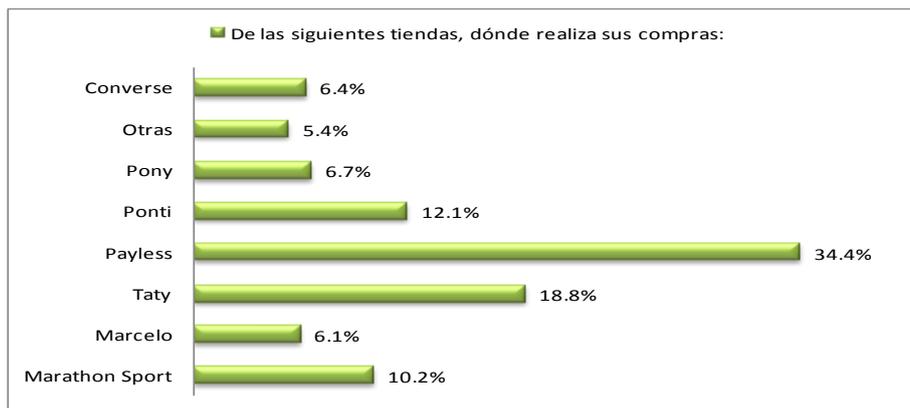


Figura 26. Competencia



Figura 27. Materiales del calzado

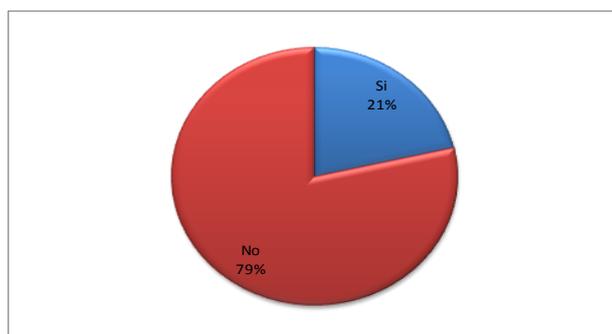


Figura 28. Preferencia por una marca de calzado

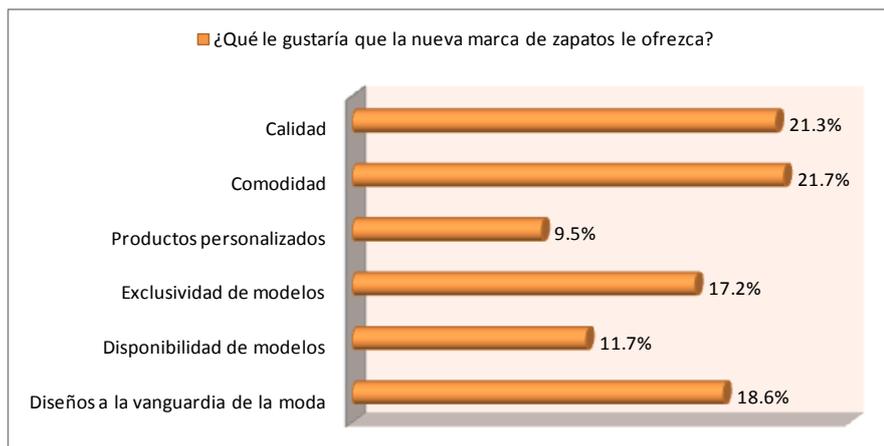
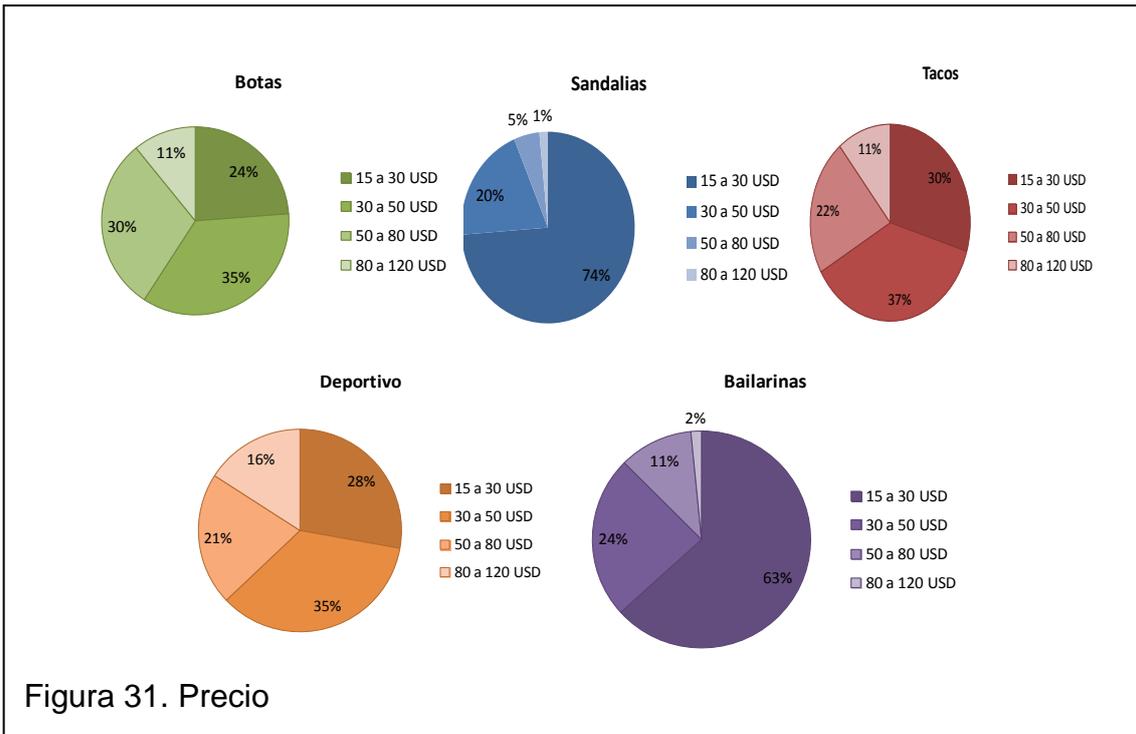


Figura 29. Gustos y preferencias en calzado



Figura 30. Marca del Producto



- **Censo**

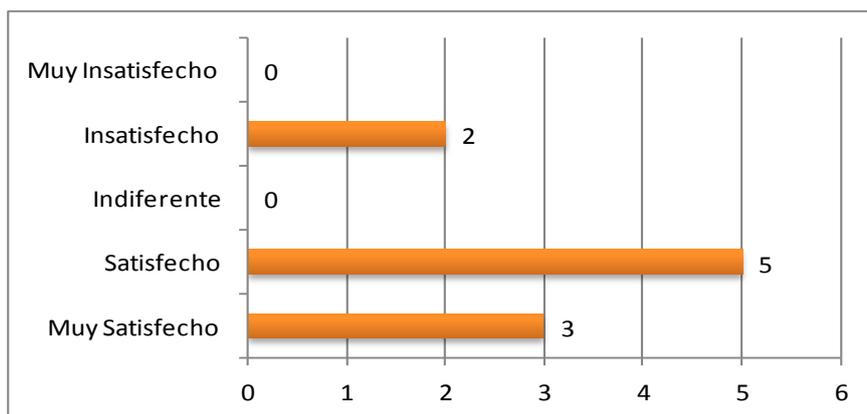


Figura 33. Nivel de satisfacción de los productos ofrecidos.

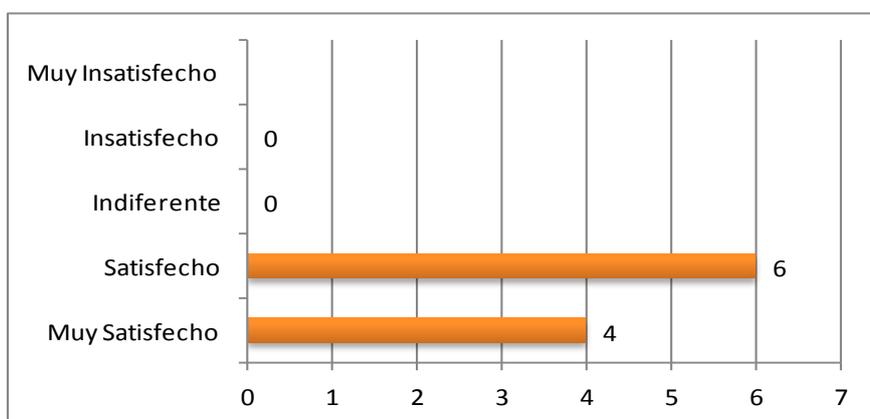


Figura 34. Nivel de satisfacción del servicio ofrecido.

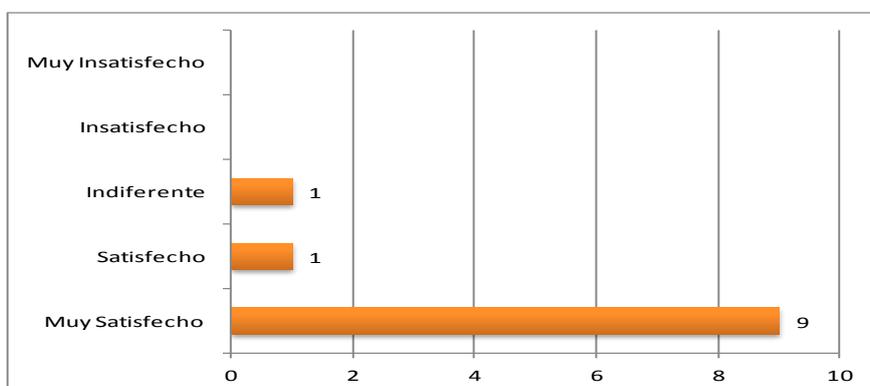


Figura 35. Nivel de satisfacción con el trato del personal y profesionalismo.

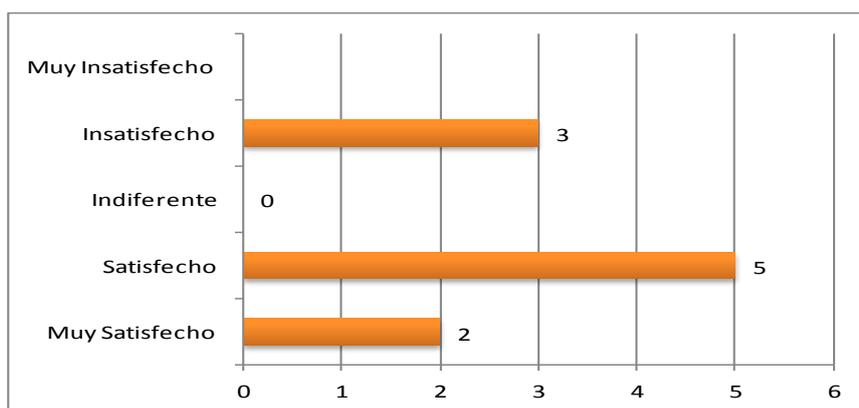


Figura 36. Nivel de satisfacción con la entrega de pedidos

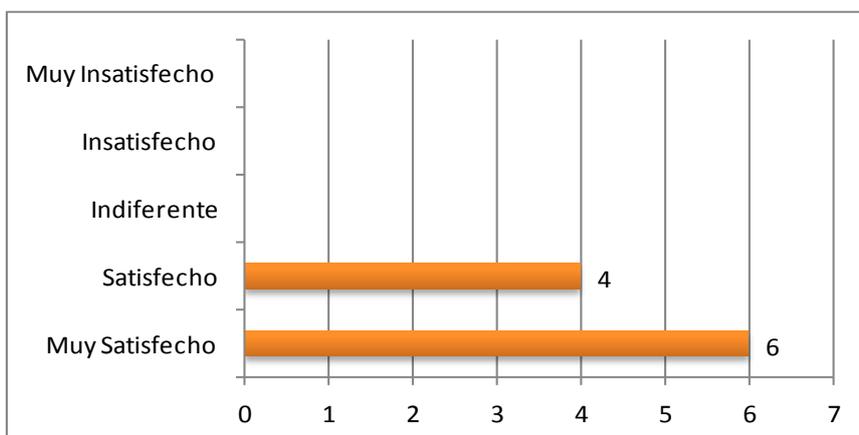


Figura 37. Nivel de satisfacción con el precio y la calidad

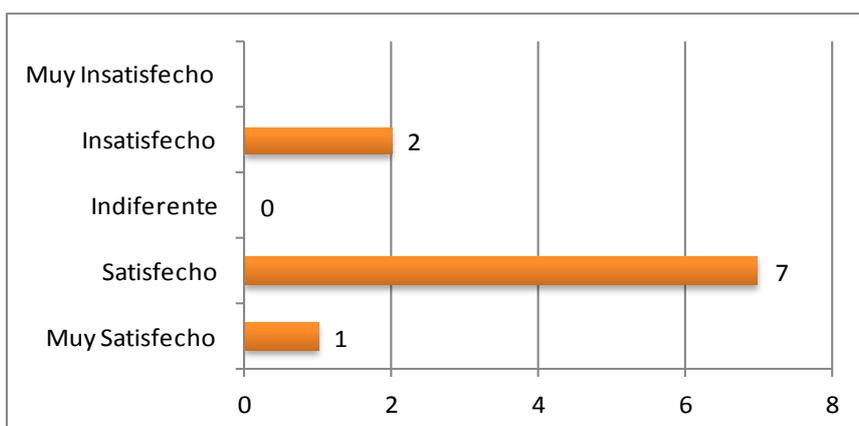


Figura 38. Nivel de satisfacción con la logística

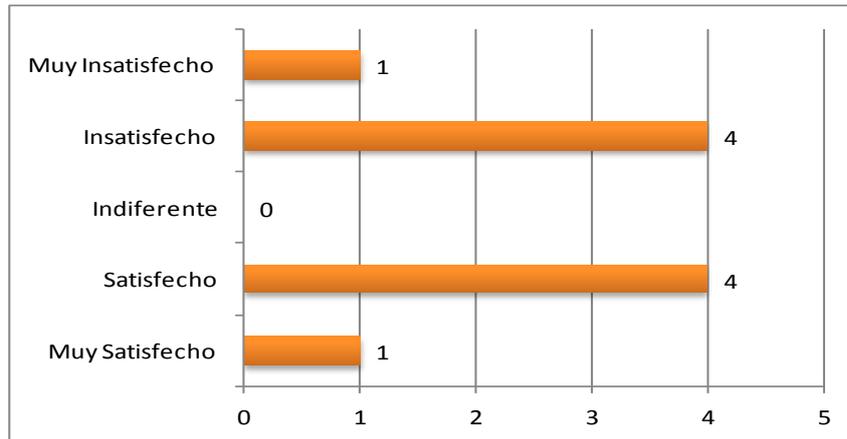


Figura 39. Nivel de satisfacción con los vendedores

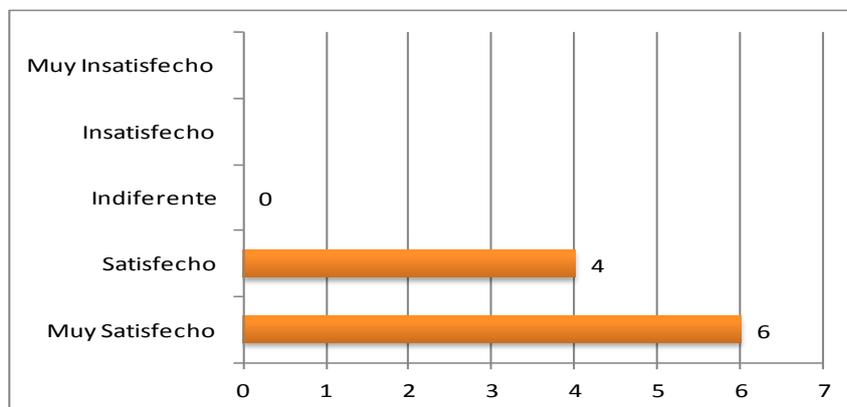


Figura 40. Nivel de satisfacción con los nuevos diseños

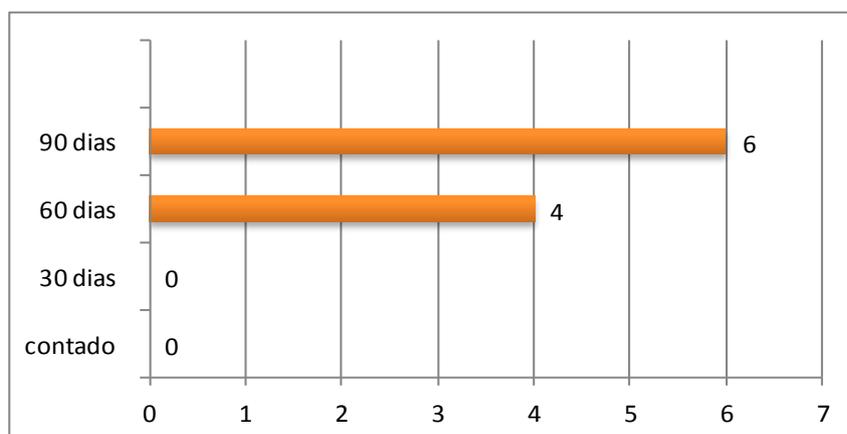


Figura 41. Pagos

## **Conclusiones**

### **Encuesta**

- La empresa Pionero debe abrir su propio canal de distribución enfocado a un mercado juvenil, a través de una tienda especializada.
- Pionero manejará las siguientes líneas de productos: botas y zapatos deportivos, ya que son los tipos de calzado preferidos en el mercado y representan una frecuencia de compra de al menos dos pares al año. Además, se encuentran en un rango de precios en el que Pionero puede ofrecer productos 100% cuero y tela, materiales que las personas desean.
- Pionero establecerá curvas de producción por docenas.
- El éxito de la nueva marca de Pionero está en cumplir las necesidades del mercado: calidad, comodidad y diseños a la vanguardia de la moda.
- La manera óptima de dar a conocer la marca es utilizar marketing digital a través de redes sociales e Internet, debido al grado de aceptación que tiene este medio de comunicación en el mercado objetivo y el bajo costo que representa.
- Pionero tiene una oportunidad de mercado, ya que su objetivo es posicionarse como una tienda de zapatos especializada que ofrece menores precios que la competencia (Payless, Taty y Ponti).
- Pionero se enfocará en el segmento de mujeres que gastan anualmente entre USD 150 y USD 300 en calzado.
- Las mujeres buscan calidad, comodidad y variedad de diseños en su calzado, sin importar la marca.
- El nombre de la nueva marca será Z3:16
- Los precios para la nueva marca deben estar en un rango de USD 50 y USD 80 para botas y USD 20 y USD 50 para deportivos.

### **CENSO**

- La empresa Pionero mantiene una buena relación con sus clientes.
- Los procesos actuales de Pionero serán estudiados para determinar las causas de insatisfacción y plantear soluciones.

- La empresa Pionero innovará constantemente sus servicios para mejorar el índice de satisfacción.
- Pionero debe trabajar en políticas de entrega y logística.
- Pionero debe mejorar su agenda de visitas a clientes.
- Pionero debe visitar a sus clientes con mayor frecuencia para incrementar sus ventas.
- La empresa tiene una ventaja frente a la competencia respecto a sus diseños y calidad.

### **3.5.3 Investigación Cualitativa**

“La investigación cualitativa profundiza más cada encuesta, con vistas a obtener información más precisa y detallada, aunque abarcando una menor cantidad de casos.” (Gestiopolis, 2012)

#### **3.6.3.1 Entrevista con expertos**

Entrevista con expertos es una técnica de producción de datos basada en la conversación entre dos personas, en la cual se produce un intercambio de información; ésta suele contener motivaciones, opiniones, sentimientos o conjuntos estructurados. (Malhotra, 2008)

#### **Metodología**

El primer paso fue elegir al experto y determinar la información que se desea obtener (prueba de pertinencia). De esta manera se seleccionó al Sr. Néstor Bautista, propietario de *Bautista Shoes*.

Para la entrevista se preparó con anterioridad un cuestionario que sirve como guía para el moderador. (Ver Anexo 4)

La entrevista se realizó el día lunes 26 de noviembre a las 15h00 en la Ciudad de Ambato, en la oficina principal de *Bautista Shoes*.



### Análisis de Resultados

- La empresa Bautista Shoes produce dos líneas de productos: calzado deportivo de niño y salidas de cama de niño (babuchas).
- La industria del calzado se está dinamizando; sin embargo, existen grandes problemas con el modelo del negocio porque la mayoría de los productores distribuyen sus productos al por mayor, lo que reduce su margen de utilidad y pone en riesgo la liquidez de la empresa por la baja rotación de cuentas por cobrar.
- La producción de calzado en el Ecuador aumentó a partir de la implementación de aranceles mixtos para estas partidas, ya que así se protegió a la industria nacional.
- En el país no existen suficientes alternativas de materia prima y sus proveedores tienen un alto poder de negociación, ya que exigen pagos al contado y un volumen mínimo de compra, impidiendo que la producción se mantenga a la vanguardia de la moda internacional.

- El Sr. Bautista explica que al no tener la materia prima necesaria para innovar en modelos nuevos, es muy difícil competir contra Payless por la falta de modelos y con zapatos producidos en la ciudad de Ambato, por los bajos precios.
- La empresa Bautista Shoes tiene un canal de distribución indirecto, pues considera que esto minimiza el riesgo debido a que se puede trabajar bajo pedido.
- La apertura de un canal directo está limitada por el número de líneas de producción que se mantienen en una empresa y no es considerado como un negocio rentable, puesto que implica invertir en maquinaria nueva para producir más variedad de productos.

### **Conclusiones**

- Los productores de calzado tienen problemas con la liquidez, ya que la rotación de cuentas por cobrar es baja, mientras que la de cuentas por pagar es alta.
- Las medidas adoptadas por el Gobierno, referentes al arancel mixto impuesto al calzado, ha incentivado la producción nacional, aumentando así la aparición de pequeños y medianos productores.
- No existe en el país la suficiente diversidad de materias primas, por lo que los proveedores tienen un alto poder de negociación. Los productores de calzado han comenzado a importar ciertas materias primas para suplir su producción y nuevos diseños.
- Para lograr una diferenciación en variedad de modelos y calidad es necesario importar la materia prima.
- Para mejorar la liquidez de una empresa productora de calzado es preciso aumentar la rotación de los inventarios; una de las vías más factibles para lograrlo es abrir un canal de distribución directo o a su vez, realizar alianzas con éstos.
- Para la apertura de un canal de distribución directo se requiere ofrecer al consumidor final variedad de modelos, por lo que la producción de calzado debe centrarse en varias líneas.

- Pionero presenta los mismos problemas que Bautista Shoes respecto a su canal de distribución indirecto, baja rotación de inventarios y cuentas incobrables; sin embargo, al abrir un canal de distribución directo y aumentar sus ventas, Pionero puede lograr economías de escala mejorando sus índices financieros.

### 3.6.2.1 Grupos focales

Son “reuniones de grupos de personas que responden a unos perfiles previamente definidos, en las que los componentes discuten sobre un tema previamente establecido”. (Malhotra, 2008)

#### Metodología

El objetivo de realizar el grupo focal es conocer el grado de aceptación que los productos de la nueva marca de Pionero tendrán en el segmento objetivo; además, conocer las características, hábitos de consumo, gustos y preferencias de las personas.

En la realización del guión se incluyó una introducción, se evitaron los conceptos técnicos para que la conversación sea más dinámica, se consideró un espacio para que las personas cuenten sus experiencias concretas. El *focusgroup* está basado en documentos gráficos, fotografía y productos.

Para contactar a los participantes se determinó un perfil: mujeres entre 18 y 35 años de edad, que gastan anualmente en calzado entre USD 150 y USD 300. Una vez determinado el perfil, se procedió al reclutamiento, apoyándose en un cuestionario básico para ver si cumple o no con las características del perfil.

El *focusgroup* se realizó con diez personas el día sábado 24 de noviembre a las 16h00, en la ciudad de Quito (Av. Real Audiencia y Luis Tufiño).



### Análisis de Resultados

- Se presentaron tres opciones de nombres para la nueva marca de Pionero: Zoe, Z 3:16, y Zambo. De las cuales, los participantes eligieron la marca Z 3:16, por su diseño y fácil recordación.
- Las mujeres compran con más frecuencia un zapato informal, cómodo y de preferencia, sin taco
- Todas las mujeres coincidieron en que una nueva marca de calzado debe estar constantemente innovando sus diseños y mantenerse a la vanguardia de la moda internacional.
- Las mujeres prefieren zapatos producidos con cuero y tela, ya que consideran que los sintéticos tienen efectos secundarios en los pies.
- Las mujeres compran calzado en tiendas como Taty, Payless, Marcelo, Pony y Ponti, para calzado casual o formal, sin dejar a un lado Marathon Sport, lugar preferido para comprar calzado deportivo.
- Las razones para que Taty y Payless sean sus tiendas preferidas es la variedad de modelos juveniles y casuales, mientras que Marcelo y Pony son preferidos por la cantidad de modelos formales que ofertan. De igual manera, las mujeres compran calzado en tiendas departamentales como Etafashion y De Prati.

- Las mujeres coincidieron en que prefieren ir a un Centro Comercial para adquirir su calzado por la facilidad de acceso; sin embargo, cuando quieren exclusividad buscan tiendas especializadas como Makiatto.

### **Conclusiones**

- Los modelos actuales de Pionero son aceptados por el mercado objetivo.
- La ubicación del nuevo local comercial es determinante para el éxito de la nueva marca.
- La nueva marca de Pionero será Z3:16 por el grado de aceptación que tiene este nombre.
- Pionero debe difundir su marca dentro del mercado objetivo para posicionarse rápidamente, pues tiene fuertes competidores.
- Pionero debe determinar dos líneas de productos para el segmento objetivo: casuales y formales.
- La línea de botas y deportivos para la nueva marca tiene gran expectativa entre el segmento.
- Las personas consideran que el precio es justo cuando el zapato brinda comodidad, calidad y buen diseño.

### **3.6 TAMAÑO DE MERCADO**

El tamaño del mercado está relacionado con la demanda que la apertura del nuevo local de calzado va a solventar. Para su cálculo, es necesario tomar en cuenta la segmentación definida.

Según datos del INEC 2012, el total de mujeres entre 15 y 35 años es 431072. Pionero quiere centrarse en las mujeres que gastan anualmente entre USD 150 y USD 300. Según la investigación de mercados realizada, este grupo representa el 20,9% (90095 personas).

Las mujeres de este segmento en promedio compran cinco pares anuales de zapatos, de lo que se proyecta una demanda potencial de 450470 pares de zapatos, ó, USD 20'271.160,8.

Pionero busca alcanzar una participación en el mercado del 1% en el primer año de ventas y tener un crecimiento anual del 3%. Como se muestra en la siguiente tabla, la cobertura de Pionero será:

**Tabla 4. Tamaño del Mercado**

Demanda actual en pares	Participación Pionero	Demanda Pionero en pares	Demanda Pionero en dólares
450470	0	4505	202712

Para lograr la cobertura anual de 4505 pares, Pionero debe vender al menos 375 pares mensuales, lo que significa USD 16892.

### 3.7 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación de mercados, las empresas con mayor posicionamiento son: Taty, Payless y Ponti. La participación que estas tiendas tienen son: 34,4%, 18,8% y 12.1% respectivamente.

En la siguiente tabla se pueden observar las características de estas empresas.

**Tabla 5. Características de la Competencia**

Empresa	Productos	Segmento	Infraestructura
Payless	Calzado deportivo, formal y casual para hombres mujeres, niñas y niños. Accesorios	Status socioeconómico: Medio, Medio Alto.	Tiene 36 locales a nivel nacional; 12 ubicados en Quito y específicamente 6 en el Norte de Quito
Taty	Ropa, calzado y accesorios para mujer	Status socioeconómico: Medio, Medio Alto.	Cuenta con 10 locales comerciales en la ciudad de Quito; de los cuales 6 se encuentran en el Norte de Quito
Ponti	Calzado casual para hombres y mujeres.	Status socioeconómico: medio, medio alto.	Tiene 6 locales en la Ciudad de Quito, de los cuales 4 están ubicados en el Norte.

### 3.8 PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA

La oferta existente de calzado a nivel nacional es la suma de la cantidad producida más la cantidad importada; de esta manera, de los datos descritos para el sector, se proyecta la oferta de mercado a nivel nacional.

**Tabla 6. Oferta actual del Calzado**

Año	Importación de Calzado (Pares)	Producción nacional de Calzado (Pares)	Oferta nacional (pares)
2002	2.238.035,00	6.546.375,00	8.784.410,00
2003	2.294.154,14	6.971.871,06	9.266.025,20
2004	2.351.680,48	7.425.023,17	9.776.703,65
2005	2.410.649,30	9.456.433,00	11.867.082,30
2006(*)	2.471.096,77	10.071.074,69	12.542.171,46
2007(*)	2.533.059,98	10.725.666,36	13.258.726,34

**Adaptado de** INEC – Banco Central del Ecuador 2012

Pionero busca alcanzar el 1% de participación en el mercado. Actualmente, las principales empresas competidoras tienen más del 50% de participación, tal como se muestra a continuación:

**Tabla 7. Participación y ventas anuales**

Empresa	Participación	Ventas Anuales
Payless	34.40%	154962
Taty	18.80%	84688
Ponti	12.10%	54507
Pionero	1%	4505
Otras	34%	151808



### **3.9 EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN**

El estudio de mercado no es únicamente un proceso previo al lanzamiento de nuevos productos, sino también, sirve para recolectar información durante la implementación y posteriores etapas del ciclo de vida del producto con el fin de utilizar esta información para la toma de decisiones con respecto al producto, la marca y la empresa. Por esto, la empresa hará periódicamente encuestas de satisfacción al cliente para mejorar y medir el grado de aceptación que tiene la nueva marca de Pionero y aplicar estrategias de manera eficiente y eficaz.

## CAPÍTULO IV

### 4. PLAN DE MARKETING

#### 4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

La estrategia general de marketing que Pionero aplicará para ingresar al mercado es la de *penetración*, ya que busca lograr participación mediante el aumento de sus líneas de productos. (Kotler, 2010)

Al aplicar esta estrategia, Pionero pretende cautivar a clientes potenciales, cubriendo las necesidades que no han sido satisfechas al 100% por la competencia para lograr su fidelidad. Se busca así, el posicionamiento de la marca; es decir, estar en la mente de los clientes como una empresa que brinda comodidad, calidad y diseños vanguardistas.

#### 4.2 MARKETING TÁCTICO

El marketing mix se concentra en cuatro estrategias específicas: de producto, precio, plaza y publicidad.

#### 4.3 ESTRATEGIA DEL PRODUCTO

Las líneas de producto a comercializarse se desarrollarán de acuerdo con las exigencias y necesidades del mercado objetivo, determinadas en la investigación de mercados. Se pueden observar a continuación:



Figura 44. Línea Botas

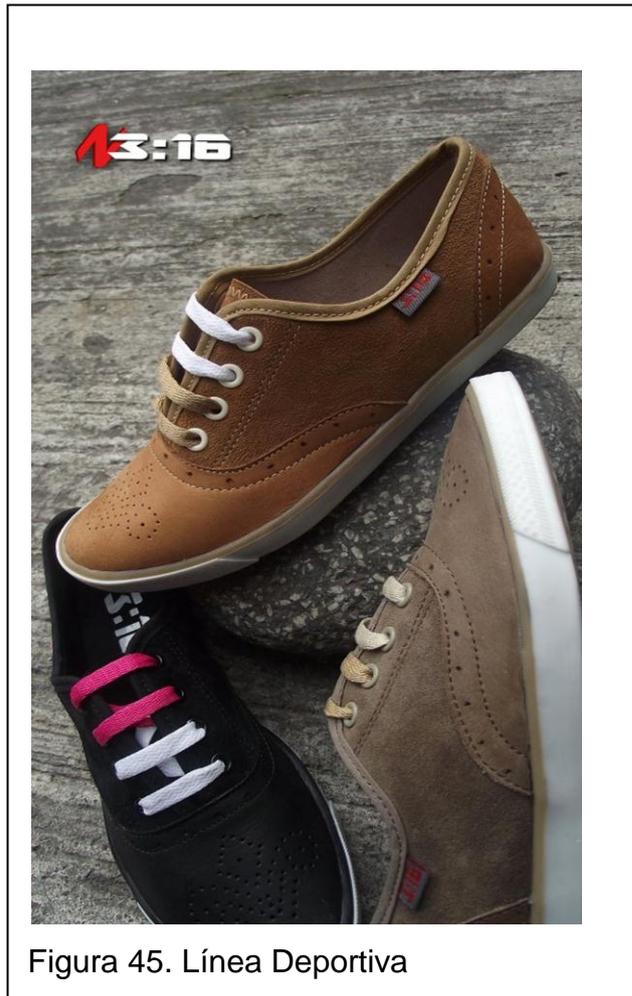


Figura 45. Línea Deportiva

#### 4.3.1.1 MARCA

El nombre para la nueva marca de Pionero será “Z3:16”, seleccionado a través de la investigación de mercados. Esta marca busca convertirse en la principal defensa contra la competencia de precios, fortaleciéndose inicialmente por medio de la publicidad y manteniéndose por su desempeño. Los atributos que la diferencian de la competencia, son:

- Características, diseño y calidad del producto.
- Sugiere de una manera fuerte uno o más beneficios claves, Z3:16 sugiere moda.
- Establece una imagen de los usuarios; Z3:16 es para jóvenes de moda.
- La marca respalda el futuro de una cadena de tiendas de venta de calzado juvenil para dama en la ciudad de Quito.

#### 4.3.1.2 COLORES CORPORATIVOS

Los colores que se emplearán para el logotipo y la publicidad de la nueva marca, son:

- Rojo: Transmite fuerza y energía. Llama la atención y estimula la mente.
- Negro: Significa misterio nobleza y dignidad.
- Blanco: Influye sobre las personas, y da una sensación de sobriedad y luminosidad. Simboliza la pureza y la verdad.

#### 4.3.1.3 Logotipo



Figura 46. Logotipo

#### 4.3.1.4 Slogan

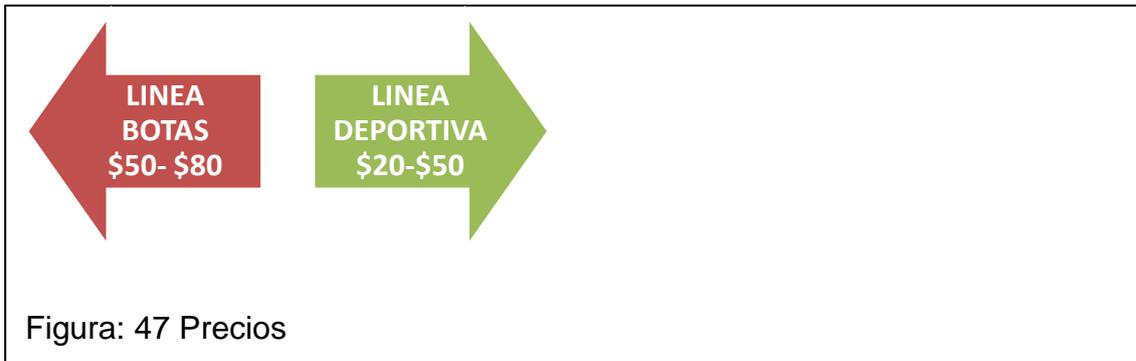
**ONLY BELIEVE**

#### 4.2.1 Política de Precios

A través del precio se intenta alcanzar el 1% de participación en el mercado objetivo; esto es, Pionero busca vender en su canal directo 4505 pares anuales, con un crecimiento anual del 5,09% en un escenario normal.

Los elementos que influyen en la fijación de precio son:

- De acuerdo con la investigación, el mercado objetivo está dispuesto a pagar un rango de precios como el que se indica en la siguiente figura:



- Estos precios permiten cubrir los costos de producción detallados en la siguiente tabla:

Tabla 8Costos

	COSTO VARIABLE POR PAR		
	MATERIA PRIMA	MANO DE OBRA	TOTAL
LINEA BOTA	29,52	0,714966991	30,23
LINEA DEPORTI	21,02	1,429559917	22,44

- El margen bruto de utilidad que Pionero desea obtener con la venta de estas dos líneas es del 62%% para la venta de botas y del 34% para los deportivos.
- Para la fijación de precio se aplicará una estrategia basada en costos y en precios de la competencia, por lo que serán: USD 50 para botas y USD 30 para deportivos.

#### 4.2.2 Tácticas de ventas

- Las ventas se basan en tres canales de distribución: local comercial, on line y por catálogo.
- Lo primordial es una atención personalizada en la que se puedan satisfacer las necesidades del consumidor a través de un personal capacitado.

- Las ventas directas tendrán tres fases: conocer las necesidades, gustos y preferencias del cliente; presentar las opciones de calzado que se acogen a éstas; y, finalmente, persuadir para que se realice la compra.
- En la página web se ofertará el calzado que se encuentra disponible en bodegas, así como el que está en proceso de producción; de esta manera, las personas tendrán una gama más amplia para escoger. De igual forma, la página web tendrá los filtros necesarios para que la búsqueda sea más fácil para el cliente y pueda satisfacer sus necesidades.
- Las personas encargadas de la venta por catálogo deben conocer completamente las características del producto para que puedan lograr la atención del consumidor final y conseguir la venta.
- Crear un ambiente laboral agradable, ya que si el empleado está contento, trabajará con mayor eficiencia, la atención será de mejor calidad y el cliente quedará satisfecho.
- El grupo de ventas estará conformado inicialmente por dos personas, con el siguiente perfil:

Tabla 9. Perfil Vendedor

<b>VENDEDOR</b>	
<b>REPORTA</b>	Jefe de marketing y ventas
<b>SEXO</b>	Femenino o masculino
<b>EDAD</b>	Mayor a 20 años
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	Título de segundo nivel. Bachiller
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Atención al cliente, servicio.
<b>EXPERIENCIA</b>	Un año en cargos similares o sin experiencia dispuesto a aprender
<b>DESTREZAS</b>	Trabajo en equipo, proactivo, servicial

Adaptado de Diconsa 2002

- Las funciones del vendedor son: Interactuar con el cliente y satisfacer sus necesidades, asesorar a los clientes sobre el calzado, receptar quejas y/o recomendaciones y realizar un adecuado feedback.
- El plan de remuneración para el grupo de ventas está compuesto por un sueldo básico y un bono por cumplimiento de objetivos, tal como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 10. Objetivos

		<b>OBJETIVOS</b>	<b>REMUNERACIÓN</b>	<b>CONTROL</b>
<b>INDIVIDUAL</b>		200 pares mensuales	Básico	Mensual
	OBJETIVO 1	De 200 a 250 pares	Componente Variable hasta USD 100	Mensual
	OBJETIVO 2	Más de 250 pares	4% del valor del calzado	Mensual
<b>GRUPAL</b>	MÍNIMO DE VENTAS	1200 pares	Básico	Trimestral
	OBJETIVO 1	De 1200 a 1300 pares	Componente Variable hasta USD 50	Trimestral
	OBJETIVO 2	Más de 1300	Componente Variable hasta USD 100	Trimestral

#### 4.2.3 Política de servicio al cliente y garantías

- Se capacitará constantemente al personal de ventas en técnicas de atención al cliente para poder satisfacer sus necesidades.
- En el proceso de producción se realizará un estricto control al producto final, para garantizar la calidad del mismo.
- La decoración y ambiente del local es una parte fundamental, pues de esta manera el cliente se sentirá cómodo mientras realiza sus compras.
- Existirá una política de devolución por insatisfacción con el producto. Si la compra fue en el local comercial, se dará un plazo máximo de 15 días; si la compra se hizo on line y mediante catálogo, el plazo máximo será de 21 días.
- Se realizarán encuestas de satisfacción al cliente en forma periódica, para captar información respecto al servicio y al producto.

#### 4.2.4 Promoción y publicidad

Las estrategias de comunicación que la empresa utilizará se fundamentan en cuatro aspectos: publicidad, promoción, relaciones públicas y ventas personales.

##### 4.2.5.1 Publicidad

La publicidad estará centrada en los medios preferidos detectados en la investigación de mercados: redes sociales, revistas y publicidad sensorial.

La publicidad sensorial tiene como objetivo socializar, diferenciarse e interactuar efectivamente con el público objetivo; es una herramienta que busca involucrar más a las personas con la publicidad y consiste en “desarrollar estímulos poli-sensoriales mediante vivencias que despiertan emociones, sentimientos nacidos desde el percibir y sentir individual, vivencias que rodeen al consumidor directamente con el producto, marca o servicio”.(Alvarez, 2009)

La publicidad en redes sociales se concentrará en Facebook y Twitter, ya que al ser las que más seguidores tienen, son una herramienta para dar a conocer la marca, informar sobre nuevos modelos, comunicar promociones, recibir comentarios y realizar concursos, permitiendo la interacción directa con los clientes potenciales. Este tipo de publicidad es de alto impacto y de bajo costo, lo que representa una ventaja para el negocio. La dirección de Facebook de la

marca será:  **Z3:16.**

La empresa implementará la página web: [www.z316.net](http://www.z316.net), cuyos factores diferenciadores serán:

- Implementación de radio *online*
- Catálogo virtual
- Promociones de temporada
- Afiliación para tener una cuenta y un blog personal
- Shows radiales, durante los cuales, los radioescuchas pueden ganar descuentos y regalos por parte de la empresa.

- Una sección de comentarios, para tener contacto con el cliente.

El costo de la página web es de USD 1000. En las figuras que se exponen a continuación, se puede observar el diseño de la página web y sus funcionalidades.



Figura 47. Página web



Figura 48. Radio online



Figura 49. Promociones



Figura 50. Publicidad del Producto

La publicidad en revistas se manejará por medio de ejemplares juveniles, de variedades, de moda y publicaciones especializadas de calzado, tales como: Revista Onda, Revista Cosas, Revista Familia, Revista Cueros. Actualmente, publicar una página en la revista Cueros tiene un precio de USD 250, con una impresión de 2000 ejemplares distribuidos a nivel nacional.

Como complemento, se realizará una publicidad boca a boca, dando a conocer el producto en establecimientos educativos cercanos al nuevo local, como son los colegios: Matovelle, Andrés Bello, Wandemberg y otros. Para este segmento, la empresa empleará productos POP. Los folletos tienen un costo de USD 30 (mil unidades).

#### 4.2.5.2 Relaciones públicas

Las Relaciones Públicas son una función de marketing que evalúa las actitudes públicas, identifica las áreas de la empresa en las que el público estaría interesado y lleva a cabo un programa de acción con el fin de ganarse el conocimiento y la aceptación del público. (Lamb, Hair, & Macdaniel, 2002)

La estrategia de las relaciones públicas sigue el siguiente proceso:



En ciertos casos, los consumidores no tienen confianza para comprar una nueva marca de calzado, pues no conocen sus características y su resultado puede ser de mala calidad. La imagen que Pionero desea vender es la de zapatos de calidad, cómodos, a la moda y a un precio menor que los de marcas conocidas.

El proceso de relaciones públicas se realizará a través de redes sociales, con el fin de recibir un *feedback* constante y actuar inmediatamente.

Además, se patrocinarán eventos juveniles en los que se pueda dar a conocer la marca.

#### 4.2.5.3 Promoción de Ventas

Las estrategias de promoción serán difundidas en las redes sociales antes mencionadas.

- En el primer mes se dará un descuento del 15% por inauguración.

- Se realizarán concursos mensuales a través de las redes sociales; el premio será dos pares de zapatos a elección del ganador.
- Cada tres meses se realizará una semana de liquidación con descuentos de hasta el 40%.
- En fechas especiales como el día de la madre, San Valentín, Navidad o inicio de clases se realizarán descuentos y sorteos.
- Se realizarán promociones esporádicas en la página web de la empresa.

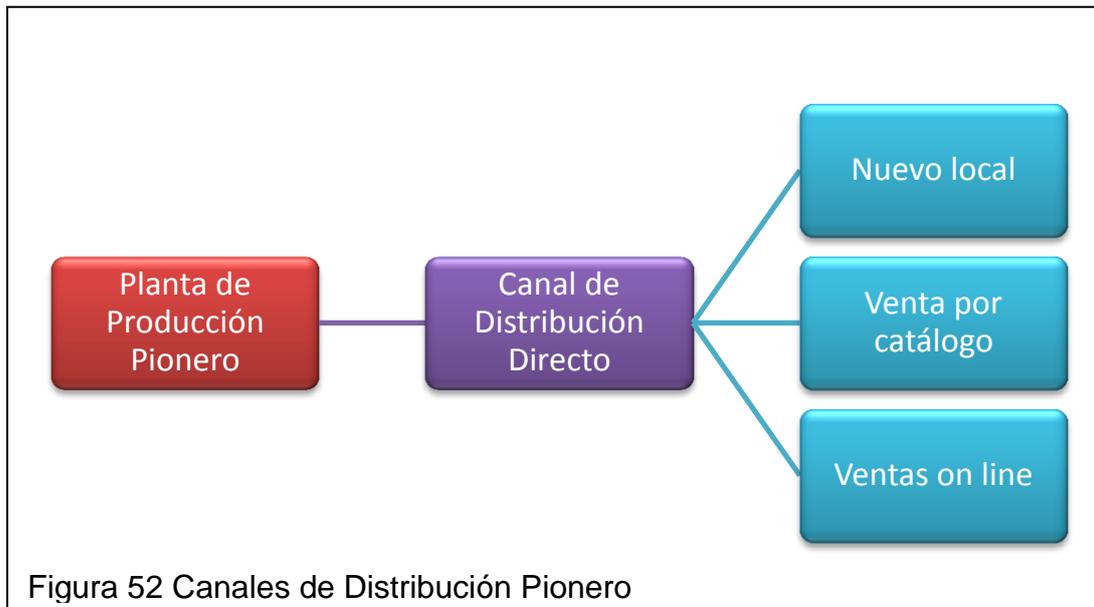
#### 4.2.5.4. PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Tabla 11

Presupuesto de publicidad y promoción

Presupuesto de gastos de marketing				
Etapa del ciclo de vida	Introducción			
Tiempo del proyecto	Año 1			
Programación	Descripción	Número	Precio unitario	Precio total
Evento de lanzamiento	Premio sorteo	2	\$ 30.00	\$ 60.00
Evento de lanzamiento	Disco móvil	1	\$ 150.00	\$ 150.00
Evento de lanzamiento	Material publicitario	100	\$ 1.00	\$ 100.00
Evento de lanzamiento	Descuentos de lanzamiento	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Medios electrónicos	Redes sociales	10000	\$ 0.03	\$ 300.00
Medios electrónicos	Diseño, elaboración y envío de mailings a	1000	\$ 0.10	\$ 100.00
Medios impresos	Anuncio en revistas (media página vertical 10 X 27,5 cm) - en 4 revistas en diferentes momentos del año	8	\$ 900.00	\$ 7,200.00
Otros recursos	Catálogo impreso a full color en papel couché tamaño A5 3 páginas completas- incluye costo diseño	1000	\$ 0.55	\$ 550.00
Evento publicitario	Materiales varios y promoción para evento publicitarios.	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Evento publicitario	Sorteos	10	\$ 60.00	\$ 600.00
Evento publicitario	Descuentos de temporada	5	\$ 1,000.00	\$ 5,000.00
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 15,560.00</b>

#### 4.2.5 Distribución



La distribución para Z3:16, será mediante un canal de distribución directo, por medio de diferentes estrategias de ventas : apertura de un nuevo local comercial, *on line* y catálogo.

- **Local Comercial**

El nuevo local comercial estará decorado y ambientado con los colores corporativos, siguiendo el patrón de publicidad sensorial.

- **Vía *On line***

Este canal de distribución no ha sido explotado por la competencia, por lo que se busca innovar en este medio, tomando como modelo tiendas internacionales de calzado que lo utilizan.

Para ello, es necesario contar con una página web amigable con el usuario y fácil de utilizar, que cuente con los filtros necesarios para elegir el calzado de su preferencia.

En este canal se deben considerar los costos de envío y transporte al consumidor final; sin embargo, este costo se lo puede trasladar directamente al usuario o puede ser asumido por la empresa. Se fijará un monto mínimo de compra para envíos gratis.

- **Catálogo**

Para el posicionamiento de marca, este canal ha sido utilizado con gran éxito por empresas de ropa, joyas, maquillaje y accesorios. En los últimos cinco años se ha visto una diversificación de este canal y su uso ha aumentado.

En este canal se debe considerar la utilidad que el vendedor va a obtener (25%), así como ciertos bonos de cumplimiento por meta de ventas. El catálogo se manejará con diseños llamativos de colores y modelos que muestren claramente el mercado al que está dirigido el producto, así como lo ilustra la siguiente portada:



Figura 53. Catálogo

### 4.3 PROYECCIÓN DE VENTAS

1. Las ventas se proyectan a cinco años, a precios constantes, en tres escenarios: optimista, pesimista y normal. (Ver Anexos 27, 28, 29)
2. Se realizó un histórico de ventas de Pionero, desde el año 2008 hasta el año 2012, para determinar la tasa de crecimiento en escenario normal, la misma que corresponde al 5,74%. (Ver anexos 31, 32, 33, 34)
3. Para el escenario pesimista se considera el crecimiento más bajo de Pionero en los últimos diez años, el cual se presentó en 2007 y fue del 3%.
4. En el escenario optimista, Pionero desea alcanzar un crecimiento anual del 8% con las nuevas estrategias de mercado desarrolladas en este plan.

## CAPÍTULO V

### 5. PLAN DE OPERACIONES

#### 5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Una vez determinada la demanda del mercado y las estrategias de comercialización, se debe establecer un proceso de acercamiento entre la empresa Pionero y su nuevo canal de distribución directo. Este canal será manejado por el departamento de comercialización de la empresa, el cual tiene la disposición de emitir notas de pedidos vía electrónica en una frecuencia semanal; así, la fábrica trabajará con una estrategia de producción bajo pedido.

Pionero tendrá un tiempo estimado de 15 días para las entregas del local comercial. El proceso de maquila se efectuará en doce días; mientras que el de logística contará con tres días para abastecimiento de materia prima y despacho de la mercadería.

La distribución de materiales por cada par de zapatos y para una producción de 200 pares se especifica en la siguiente tabla:

Tabla 12. Distribución de materia prima para producción de un par y 200 pares

	1 Par	200 Pares
Piel: corte	30 dm <sup>2</sup>	6,000 dm <sup>2</sup>
Forro: piel	17 dm <sup>2</sup>	3,400 dm <sup>2</sup>
Plantillas: forro	3 dm <sup>2</sup>	600 dm <sup>2</sup>
Suela-tacón	300 gr/Cuero	60,000 gr/Cuero
Planta	1 PAR	200 Pares
Contrafuerte	1 PAR	200 Pares
Casquillo	1 PAR	200 Pares
Caja cartón	1 PZA	200 PZAS
Tachuelas	20 PZAS	4,000 PZAS
Clavos	10 PZAS	2,000 PZAS
Resistol (30-80)	Conforme al	Conforme al
Hilo	modelo	modelo

El análisis de costos para cada línea de producción se expone en forma detallada en el

Las líneas de productos que manejará la empresa en su canal de distribución se muestran en las siguientes fichas técnicas:

FICHA TÉCNICA DE DISEÑO Y PRODUCCIÓN			FICHA TÉCNICA DE DISEÑO Y PRODUCCIÓN		
CLIENTE: CANAL DE DISTRIBUCION DIRECTO			CLIENTE: CANAL DE DISTRIBUCION DIRECTO		
LINEA : BOTA		HORMA : BAJA, TACO 4,5 Y 2.5	LINEA: DEPORTIVO		HORMA : BAJA, TACO 4,5 Y 2.5
FECHA DE REALIZACION 03/01/2013		ESTILO: INVIERNO	FECHA DE REALIZACION 03/01/2013		ESTILO: INVIERNO
					
<b>CORTE</b>			<b>CORTE</b>		
MATERIAL:	CUERO, LONA (TELA)		MATERIAL:	CUERO, LONA (TELA)	
FORRO:	TELA ALGODÓN, PULIURETANO, FELPA		FORRO:	TELA ALGODÓN, PULIURETANO, FELPA	
<b>PESPUNTE</b>			<b>PESPUNTE</b>		
HILO: APTAN	CALIBRE: 60	OBSERVACIONES	HILO: APTAN	CALIBRE: 60	OBSERVACIONES
AGUJA No 60			AGUJA No 60		
HERRAJES	LAZOS	LOS ADORNOS SERAN UTILIZADOS SEGÚN EL DISEÑO	ENTRETELA	CIERRE	LOS ADORNOS SERAN UTILIZADOS SEGÚN EL DISEÑO
HEBILLAS	BRILLOS		OJALILLOS	VELCRO	
<b>MONTADO</b>			<b>MONTADO</b>		
MATERIAL DE PLANTILLA CINTEX ABULLONADO CALIBRE 2,5			MATERIAL DE PLANTILLA CINTEX ABULLONADO CALIBRE 2,5		
CAMBRION INDUSTRIAL			CAMBRION INDUSTRIAL		
<b>SUELA</b>			<b>SUELA</b>		
MATERIAL : TR, CAUCHO		COLOR: CREPE, NEGRO , CAFÉ	MATERIAL : TR, CAUCHO		COLOR: CREPE, NEGRO , CAFÉ
TACON: PVC			TACON: PVC		
<b>TERMINADO</b>			<b>TERMINADO</b>		
CORDONES: NILON, ENCERADOS, POLIURETANO			CORDONES: NILON, ENCERADOS, POLIURETANO		
PLANTILLA; ANTIMICROBIANA DE LATEX			PLANTILLA; ANTIMICROBIANA DE LATEX		
ADITAMENTOS: POLITERMINADOS			ADITAMENTOS: POLITERMINADOS		

Figura 54. Ficha técnica de líneas de productos.

Los principales proveedores de materia prima para Pionero serán: Ecuatoriana de Curtidos, empresa productora de pieles en el Ecuador; Tecnomatricería, productora de suelas; y DIMAR, empresa abastecedora de pegantes, adornos, sintéticos, contrafuertes, aditamentos y forros.

El principal y único proveedor del canal de distribución de la empresa será su misma planta de producción; la persona a cargo del manejo de este canal deberá realizar depósitos diarios, reportes de actividades y atención de requerimientos del canal.

## **5.2 CICLO DE OPERACIONES**

Para hacer un análisis del ciclo de operaciones de la empresa Pionero, es preciso dividirla en tres partes:

### **5.2.1 Ciclo de operaciones inter-funcionales**

Comprende el ciclo de operaciones de tres departamentos en tiempo real: departamento de Producción; Investigación y Desarrollo; y, Marketing y Ventas. Ver tabla13

### **5.2.2 Ciclo de operaciones de la manufactura del calzado**

- 1) Recepción de notas de pedido.
- 2) Comprobación de disponibilidad de materia prima.
- 3) Clasificación de proveedores.
- 4) Compra y abastecimiento de materia prima.
- 5) Recepción, inspección y almacenamiento de las materias primas.-  
Severifica que toda la materia prima tenga las características establecidas (calidad y clase).
- 6) Cortado de piezas.- Primero se revisa la calidad de las pieles y la textura de todos los componentes de capellada y forro. El obrero revisa las partes

lastimadas al acomodar los patrones según la modelo del calzado; luego valida la orden de producción y procede con el cortado de piezas, evitando desperdicios. Posteriormente realiza el cortado de forro y pintado para determinar la talla y la pieza eje en la producción.

- 7) Transporte a la sección de respunte.- En esta sección se desbasta el cuero; se señala por donde la costurera realizará las costuras; se establece el montado de piezas y la aplicación de adornos, como etiquetas y bordados.
- 8) Sección de preparado de cortes.- En esta sección se dan los primeros pasos para el montado del calzado a su horma; se aplican puntera y contrafuerte, y demás aditamentos de fijado del calzado.
- 9) Transporte a la sección de montado.- Se realiza en tres pasos:
  - ✓ Armado de puntas
  - ✓ Armado de talones
  - ✓ Armado de costados.
- 10) Transporte a la sección de Pegado.- Se realiza la adherencia entre el zapato y la suela; la suela debe ser preparada con aditamentos químicos que ayudan a la aplicación de los pegantes. Luego, las dos partes son termo-reactivadas y pegadas para finalmente ser puestas en máquinas que fijan los dos componentes.
- 11) Transporte a fijación de tacón.
- 12) Fijado de Tacón: Este proceso se realiza si el calzado lleva taco independiente a la suela. Al fijar el tacón se procede con la aplicación de grampas y tornillos que sujetan al taco con la salpa.
- 13) Preparado de tacos y forrado.
- 14) Transporte a la sección de acabado.- Aquí se aplican las plantillas y los cordones del calzado, así como los terminados al cuero. Se empaca el calzado en cajas individuales.
- 15) Transporte al departamento de empaque y despachos.- En este proceso se revisa la nota de pedido y se despacha con todas las especificaciones del documento hacia el lugar de origen, en paquetes de doce pares.
- 16) Entrega de información al área administrativa.

17) Ingreso de información.- En este proceso se realizan las guías de remisión y los documentos legales para la entrega de la mercadería. Esta información es procesada en el sistema contable.

### **5.2.3 Un día tradicional de operaciones**

El proceso productivo para la elaboración de zapatos de dama se realiza de forma continua y coordinada, ya que un par de zapatos se puede fabricar en un proceso de tres días. (Contacto pyme, 2012).

#### **Ciclo de operaciones del canal de distribución**

Una vez establecido el ciclo de operaciones de la producción de calzado, la mercadería que ingresa al local comercial será revisada y verificada, de tal modo que se cumplan todas las especificaciones que constan en la orden de compra. Los productos se etiquetarán con sellos de seguridad y códigos de barras, para el ingreso en el sistema contable.

Luego de la aprobación del pedido, el producto será expuesto en los mostradores y perchas del local comercial. Si existen pedidos especiales de algún cliente, se realizará la llamada respectiva para informar que su producto ya se encuentra en la tienda.

Tabla 13. Ciclo de operaciones inter-funcionales

DEPARTAMENTO	Desarrollo del producto	planeacion del producto	Ingeniería detallada de producto		Producción piloto/lanzamiento	Introducción en el mercado
			Fase 1	Fase2		
<b>INVESTIGACION Y DESARROLLO</b>	Desarrollar ideas de productos, modelos.	Escoger la materia prima e interactuar con los proveedores, construir prototipos y definir arquitectura del producto.	Hacer un diseño detallado del producto, construir prototipos a escala real.	Refinar detalles del diseño del producto.	Evaluar y probar unidades piloto.	Evaluar la experiencia de campo con el producto
<b>PRODUCCION</b>	entregar información del mercado y proponer conceptos de producto.	Definir parámetros del cliente objetivo; desarrollar estimaciones de ventas y realizar una interacción con los clientes	Realizar pruebas de ventas con los prototipos.	Planificación de introducción al mercado y establecer plan de distribución.	Preparar introducción al mercado con listado de clientes y cronograma de visitas.	Llenar los canales de distribución: vender y promover
<b>MANUFACTURA</b>	Proponer e investigar conceptos de proceso.	Desarrollar estimaciones de costos, realizar estudios del proceso de producción y validar proveedores.	Efectuar un diseño detallado del proceso.	Probar y ensayar herramientas y equipos de los zapatos.	Construir unidades piloto en el proceso comercial y capacitar al personal.	Cumplir con objetivos de calidad, rendimiento y costos

### 5.3 FLUJOGRAMAS PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL CALZADO

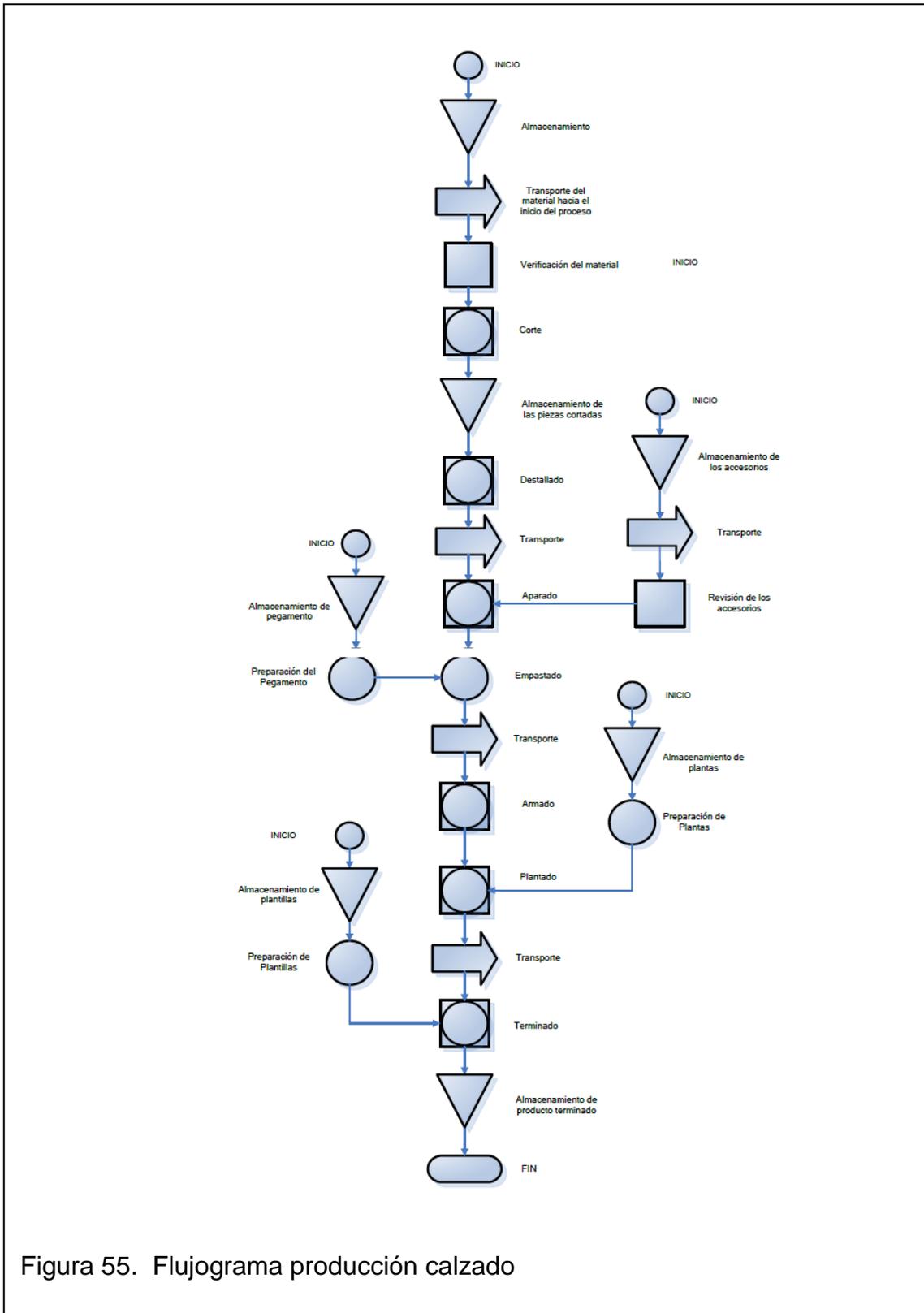


Figura 55. Flujograma producción calzado

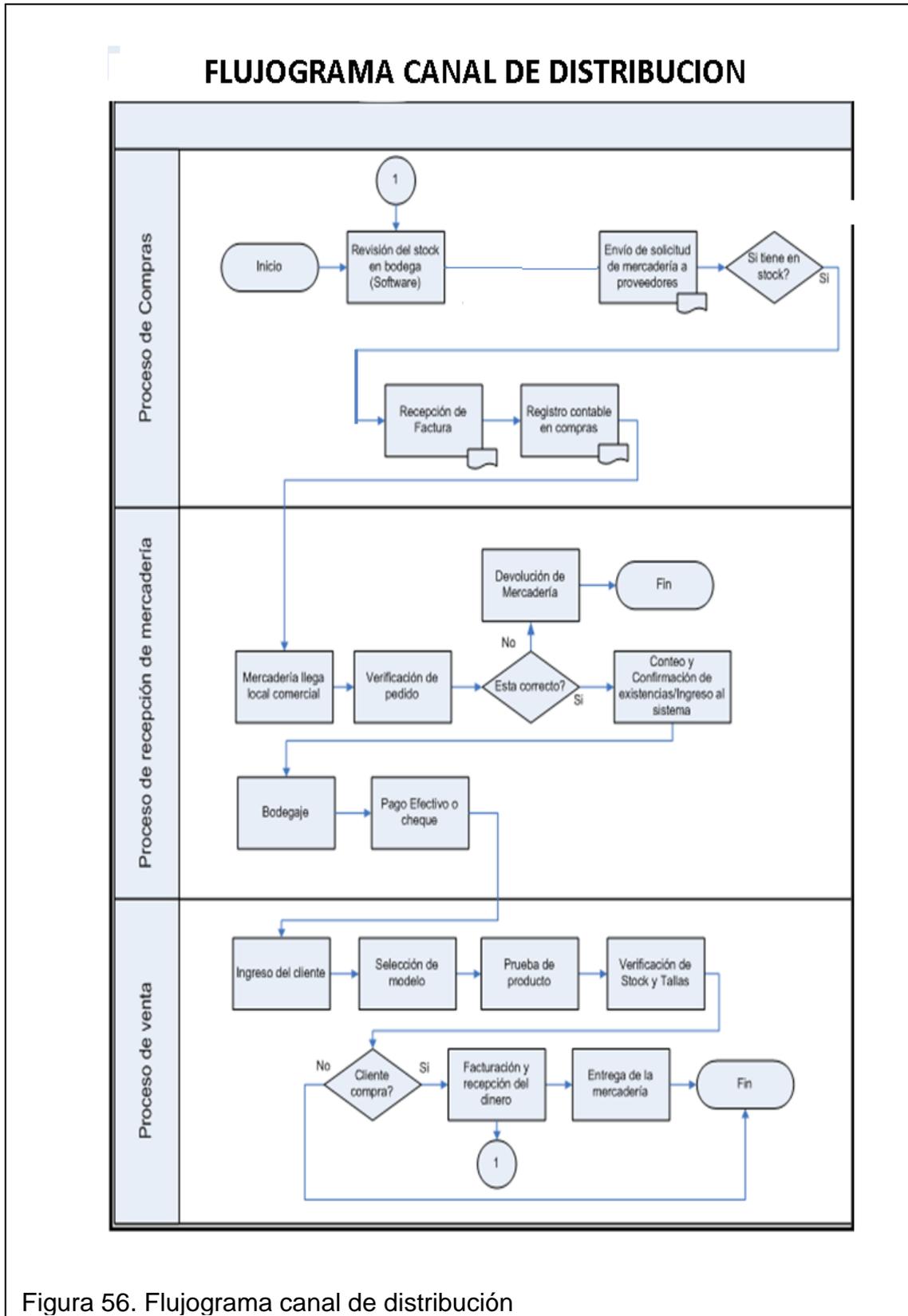


Figura 56. Flujo de distribución

## 5.4 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

La empresa, para la apertura de su canal de distribución, necesitará adquirir los siguientes equipos y herramientas para su funcionamiento, los cuales representan una inversión de USD 5477.

Tabla 14. Presupuesto de Equipos y herramientas

Equipos de Computacion y software	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Computadora de escritorio	1	\$ 559,00	\$ 559,00
Impresora HP multifunción F4280	1	\$ 200,00	\$ 200,00
<b>Obtenido en: Planet sound Pc</b>			
Sistema de facturación	1	\$ 600,00	\$ 600,00
<b>Obtenido en: Easy System</b>			
Desarrollo de la página web.	1	\$ 500,00	\$ 500,00
<b>Obtenido: Ing. Paolo Haro</b>			
<b>TOTAL EQUIPOS DE COMP.</b>	<b>4</b>	<b>\$ 1.859,00</b>	<b>\$ 1.859,00</b>

Muebles y equipos de oficina	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
<b>Obtenido en: Mercado Libre (www.mercadolibre.com.ec)</b>			
Escritorio	1	\$ 160,00	\$ 160,00
Sillas Giratorias	1	\$ 85,00	\$ 85,00
Estanterías de pared	2	\$ 160,00	\$ 320,00
Estanterías de piso	3	\$ 400,00	\$ 1.200,00
Totem	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Sillas/sillones	12	\$ 48,75	\$ 585,00
Espejos de pared	3	\$ 160,00	\$ 480,00
Sillas	4	\$ 45,00	\$ 180,00
Teléfono	1	\$ 63,00	\$ 63,00
Mesas pequeñas	1	\$ 45,00	\$ 45,00
Archivador	1	\$ 100,00	\$ 100,00
<b>TOT. MODUL. Y EQ. DE OFICINA</b>	<b>27</b>	<b>\$ 1.458,75</b>	<b>\$ 3.618,00</b>

### PRESUPUESTO DE EQUIPOS Y MATERIALES

ITEM	DESCRIPCION	UNIDAD	COSTO TOTAL \$
1	Equipos de Computacion	Und. Fisc	\$ 1.859,00
2	Muebles y equipos de oficina	Und. Fisc	\$ 3.618,00
<b>TOTAL GASTOS EQUIPOS MUEBLES Y ENSERES</b>			<b>\$ 5.477,00</b>

## 5.5 INSTALACIONES Y MEJORAS

El local seleccionado para la apertura de la sucursal de calzado Pionero tiene una dimensión de 120 metros cuadrados. La infraestructura se basará en un diseño minimalista; es decir, se pretende lograr la máxima expresión con el mínimo de elementos de construcción posibles o a través de rasgos simples y de poco trabajo artístico.

El local comercial estará dividido en dos ambientes: Show Room y Bodega. La distribución y decoración se orientará a facilitar el flujo de personas y la comodidad de los clientes para pruebas de calzado y selección de los modelos. A continuación se detallan las características de cada espacio:

❖ Show Room

Con una superficie de 85 metros cuadrados, es el área destinada a la recepción de clientes y venta de calzado, zona de prueba y selección de modelos para su compra.

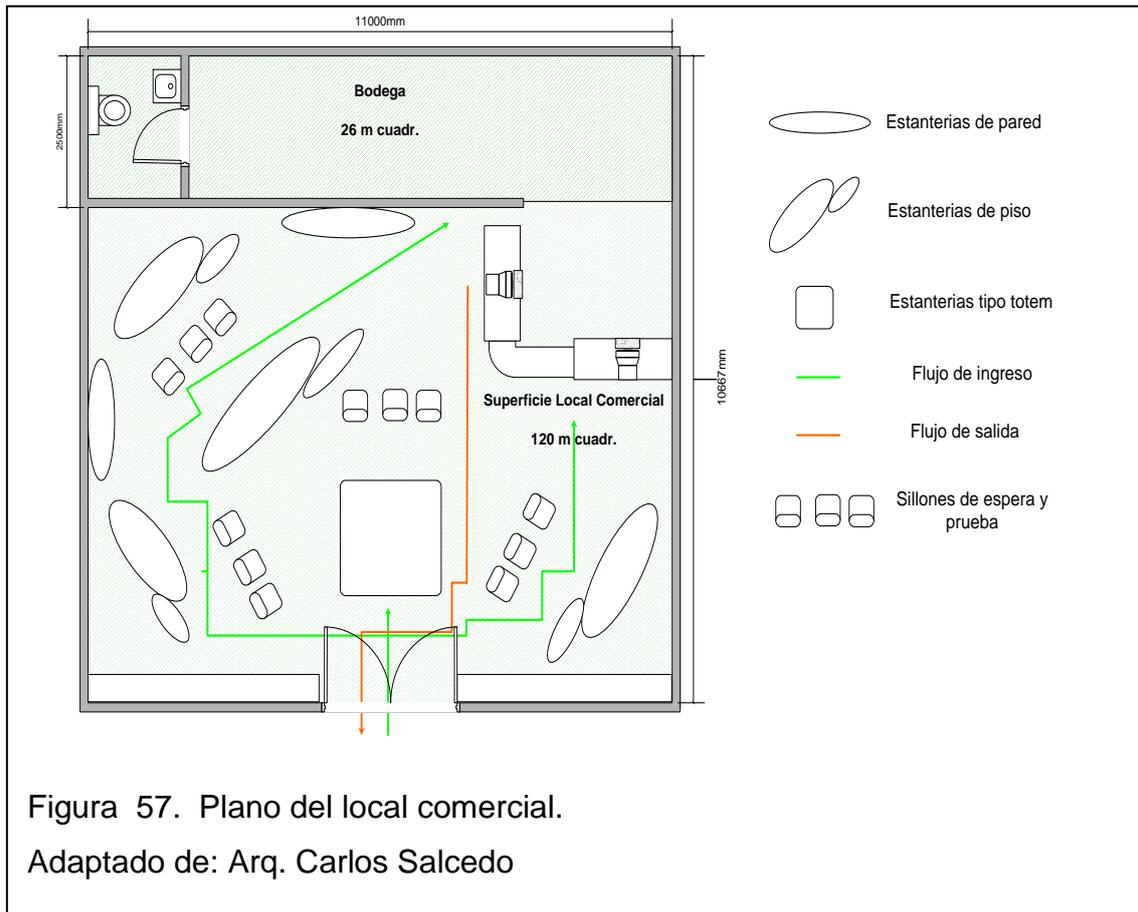
❖ Caja

Es el punto final de llegada del flujo de ingreso y salida del local. Esta área tendrá una dimensión de 9 metros cuadrados y permitirá el trabajo simultáneo de dos personas en labores de cobranza y administrativas, tales como: arqueos de caja o revisiones del sistema de facturación por parte del contador y/o administrador del local.

❖ Bodega

Es un espacio destinado al almacenamiento de calzado; tiene una superficie de 26 metros cuadrados. Permitirá el almacenamiento en estanterías verticales de 400 pares de zapatos, aproximadamente.

A continuación se expone la distribución del local comercial:



### 5.5.1 Presupuesto de adecuación e instalaciones

Para la adecuación y mejoras del local comercial se estima una inversión de USD 6644, distribuidos como muestra la siguiente tabla:

Tabla 15. Presupuesto de Adecuación e Instalaciones

PRESUPUESTO ADECUACIÓN INSTALACIONES			
Obtenido con: Arq. Lenardo Calahorrano			
Descripción y características	CANTIDAD	OBTENIDO DE	Total
Cielo raso	120 M	EDIMCA	\$ 3.500,00
Pintura y acabados	10GL	PINTULAC	\$ 450,00
Estampados	10	GIGANTOGRAFIAS JG	\$ 300,00
Lámparas de decoración	12	KIWI	\$ 444,00
Divisiones Gypsum	26M	EDIMCA	\$ 350,00
Instalación: mano de obra y dirección arquitectónica			\$ 500,00
<b>TOTAL PRESUPUESTO ADECUACIÓN INSTALACIONES</b>			<b>5.544,00</b>

## 5.6 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTO DE ESPACIO FÍSICO

Para la determinación geográfica del nuevo canal de distribución se tomaron en cuenta los siguientes factores de localización:

- Disponibilidad de servicios básicos
- Accesibilidad a transporte público
- Disponibilidad de fuerza de ventas
- Costo del arrendamiento
- Seguridad
- Zonas con actividades complementarias

La información recopilada en los capítulos anteriores determinaron las principales opciones para la localización del nuevo punto de venta, las cuales fueron las zonas que rodean a estos centros comerciales:

- A. Quicentro Shopping
- B. Mall el Jardín
- C. Condado Shopping

Tabla 16. Estudio de sectores

<b>ESTUDIO DE SECTORES</b>			
	<b>SECTOR</b>		
<b>FACTOR COMERCIAL</b>	Quicentro	Mall el Jardín	CC condado
Vías de Acceso	5	5	3
Acceso a transporte público	5	5	3
Costo de arriendo	2	2	4
Tamaño e infraestructura del establecimiento	2	2	4
Seguridad	3	3	3
Afluencia de personas	4	3	4
Disponibilidad de locales	2	2	5
<b>RESULTADOS</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>26</b>

De acuerdo con los datos arrojados en el análisis de localización geográfica, el mejor lugar para la ubicación del nuevo canal de distribución es el sector del Condado Shopping.

Las ventajas que presenta la zona son:

- ❖ Vías de acceso
- ❖ Acceso a transporte público
- ❖ Costo del arrendamiento
- ❖ Tamaño e infraestructura de los locales
- ❖ Seguridad
- ❖ Afluencia de personas
- ❖ Disponibilidad de locales

Como la empresa Pionero quiere establecer una tienda especializada, la mejor opción para la apertura del local comercial es este sector, a lo que se suma la cercanía del estadio de Liga, porque convoca a gran parte de la población de la ciudad de Quito, facilitando la realización de campañas publicitarias de forma constante con un potencial de 60 000 visitas al mes que recibe este centro comercial. (Vistazo, La cultura mall -, 2011)

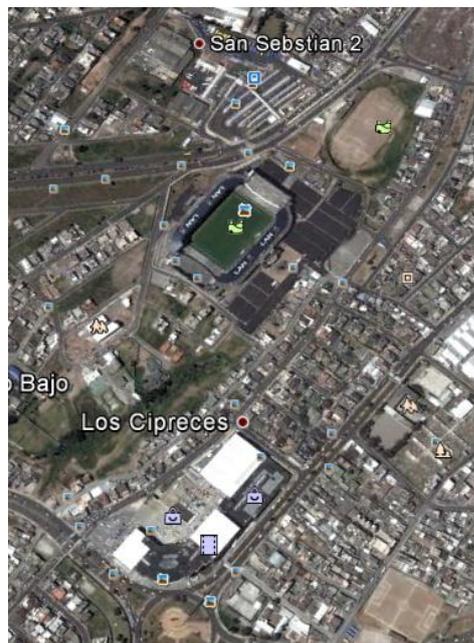


Figura 58. Ubicación geográfica.

Tomado de Google earth

## 5.7 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

La bodega tendrá un espacio suficiente para almacenar 400 pares: 67% deportivos y 33% botas. El valor total del inventario será de USD 9772, monto que superior al objetivo de ventas, lo cual permitirá a la tienda abastecer al cliente sin tener excesos ni deficiencia de inventarios.

## 5.8 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

A continuación se describen los requisitos legales para la normal operación del local comercial, de conformidad con las leyes vigentes al año 2012:

- ❖ Registro Único de Contribuyentes
  - Actualizar el RUC y registrar el nuevo establecimiento como sucursal de la empresa Calzado Pionero, para extender la resolución y el número de reconocimiento y el de identificación.
- ❖ Patente Municipal
  - La patente anual se obtendrá dentro de los treinta días siguientes al final del mes en que se inician las actividades y durante enero de cada año, por el ejercicio de las actividades se pagará un impuesto mensual, cuya cuantía está determinada en proporción a la naturaleza, valores y ubicación del negocio.
- ❖ Registro de marca:
  - Hacer el estudio de factibilidad y apertura de la nueva marca en el IEPI.

## CAPÍTULO VI

### 6. EQUIPO GERENCIAL

#### 6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es fundamental para el éxito de la empresa, ya que de esta manera se definen todas las actividades; se distribuye el trabajo; se asigna la autoridad y responsabilidades de los miembros para cumplir con los objetivos y metas empresariales.

#### 6.2 ORGANIGRAMA

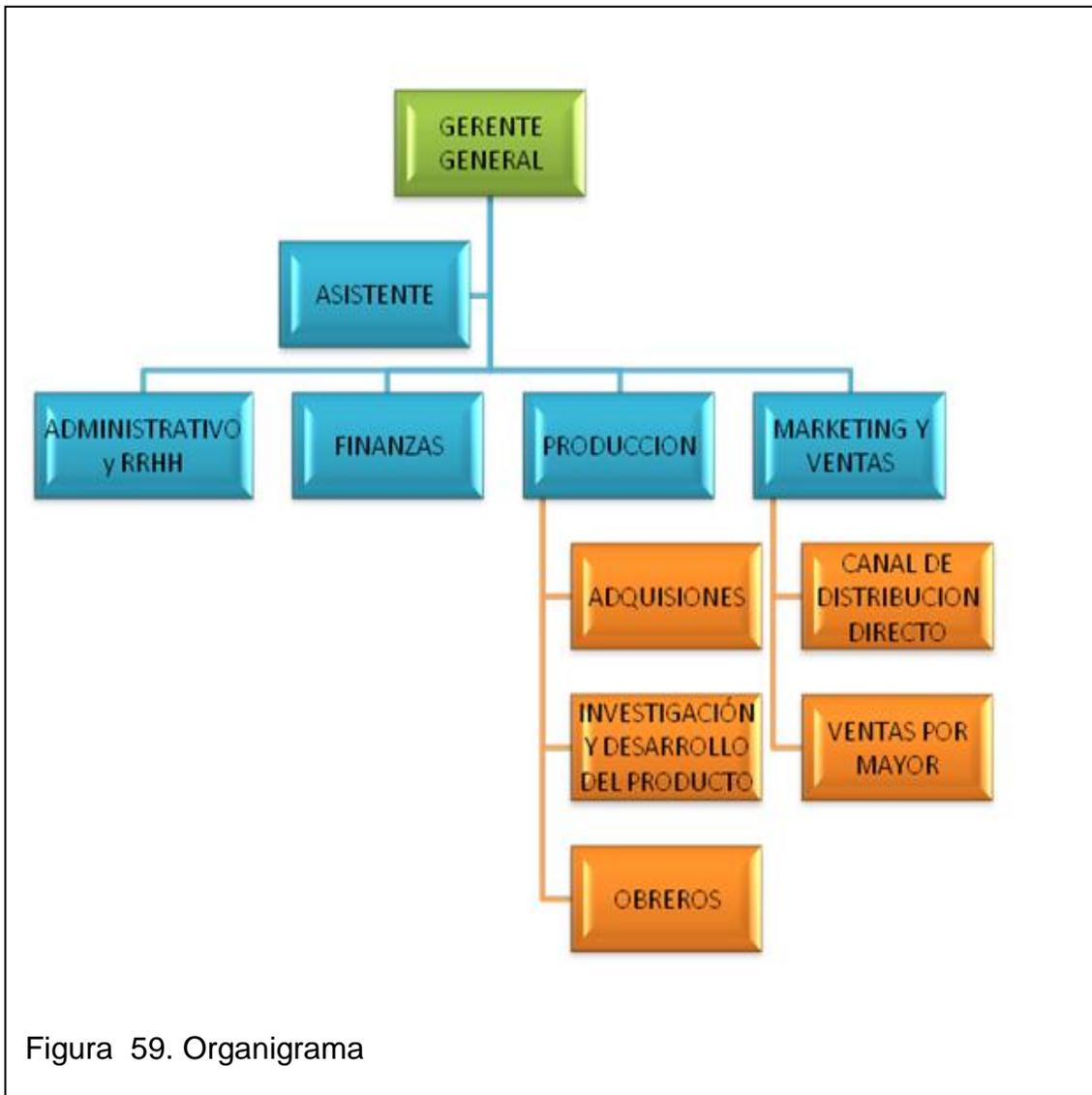


Figura 59. Organigrama

### 6.3 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

Al ser una empresa constituida por una persona natural, Pionero no tiene en su organigrama al directorio, ya que esta función es ejercida por el Gerente propietario.

#### ➤ Gerente General Propietario

Tabla17. Perfil Gerente General

PERFIL GERENTE GENERAL	
REPORTA	Propietario
SEXO	Masculino/Femenino
EDAD	Mayor a 30 años
FORMACIÓN ACADÉMICA	Ingeniero Comercial o Negocios MBA, Master en Procesos, marketing o afines
CONOCIMIENTOS	Gerencia, Comercio internacional, marketing, recursos humanos, financiero
EXPERIENCIA	Mínimo dos años en cargos similares y haber participado en el desarrollo de proyectos
DESTREZAS	Manejo de recursos humanos, monitoreo y control, pensamiento analítico, planificación, trabajo en equipo.

Adaptado de Diconsa, 2002

Las funciones del Gerente General son las siguientes:

- Representar judicial y extrajudicialmente a la empresa.
- Dirigir y realizar propuestas para el plan de acción.
- Dictar los estándares de rendimiento que fijan el ritmo y la calidad del trabajo del personal.
- Evaluar el rendimiento de los recursos invertidos.
- Autorizar y estudiar futuras inversiones, ya sea en compra de activos fijos, aumentos de capital de trabajo o inversiones estratégicas,
- Girar cheques para cubrir las obligaciones financieras de la empresa.

- Aprobar procesos sencillos de operación propuestos por la gerencia administrativa, sistemas, operación, marketing y ventas,
- Supervisar que la contabilidad este conforme con las NIFs.
- Apoyar la gestión de ventas, niveles de satisfacción de los clientes y conformación de la cartera de clientes.
- Participar en la preparación de presupuestos y evaluar su ejecución.
- Elaborar, coordinar y controlar los procesos de producción.

➤ **ASISTENTE GERENTE GENERAL**

Tabla 18. Perfil Asistente Gerente General

<b>PERFIL ASISTENTE GERENTE GENERAL</b>	
<b>REPORTA</b>	Gerente general
<b>SEXO</b>	Femenino
<b>EDAD</b>	Mayor a 21 años
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	Secundaria Completa, carrera técnica en secretariado o asistente de gerencia
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Redacción y ortografía, atención al cliente
<b>EXPERIENCIA</b>	Un año en cargos similares o sin experiencia dispuesta a colaborar.
<b>DESTREZAS</b>	Pensamiento analítico, planificación, trabajo en equipo.

Adaptado de Diconsa, 2002

Las funciones de la Asistente de Gerencia General son:

- Realizar, redactar, receptar y archivar la correspondencia generada en la Gerencia General.
- Coordinar la agenda del gerente general.
- Organizar reuniones de la alta gerencia.
- Redactar informes y tramitar la correspondencia interna y externa de la empresa.
- Mantener y mejorar la imagen de la gerencia general.

➤ **PERFIL DEL JEFE ADMINISTRATIVO**

Tabla 19 Perfil Jefe Administrativo

<b>PERFIL JEFE ADMINISTRATIVO</b>	
<b>REPORTA</b>	Gerente general
<b>SEXO</b>	Femenino o masculino
<b>EDAD</b>	Mayor a 23 años
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	Título de tercer nivel en Ingeniero Comercial, finanzas o Negocios .
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Finanzas, proyectos, recursos humanos, contabilidad.
<b>EXPERIENCIA</b>	Dos años en cargos similares.
<b>DESTREZAS</b>	Manejo de recursos humanos, monitoreo y control, pensamiento analítico, planificación, trabajo en equipo.

Adaptado de Diconsa, 2002

Las funciones del Jefe Administrativo son las siguientes:

- Optimizar la utilización de los recursos humanos, económicos y financieros de la empresa.
- Coordinar y dirigir el presupuesto de ventas y compras.
- Desarrollar estrategias y tomar decisiones para mejorar las condiciones financieras y económicas.
- Evaluar el rendimiento de los recursos invertidos.
- Desarrollar procesos sencillos de operación.
- Analizar la rentabilidad de los desembolsos realizados.
- Brindar oportunamente la información requerida por los clientes internos.

### ➤ PERFIL JEFE OPERATIVO

Tabla 20 Perfil Jefe Operativo

PERFIL JEFE OPERATIVO	
REPORTA	Gerente general
SEXO	Femenino o masculino
EDAD	Mayor a 23 años
FORMACIÓN ACADÉMICA	Título de tercer nivel en Ingeniero en producción industrial
CONOCIMIENTOS	Procesos y optimización de recursos
EXPERIENCIA	Dos años en cargos similares.
DESTREZAS	Manejo de recursos humanos, monitoreo y control, pensamiento analítico, planificación, trabajo en equipo,

Adaptado de Diconsa, 2002

Las funciones del Jefe Operativo son:

- Realizar el proceso de adquisición de la materia prima.
- Coordinar los procesos de producción.
- Optimizar los recursos utilizados.
- Desarrollar e investigar los productos.
- Realizar control de calidad.
- Agilizar los procesos de producción.
- Repartir el trabajo efectivamente a los obreros.

### ➤ PERFIL OBREROS

Tabla 21. Perfil Obrero

OBREROS	
REPORTA	Jefe operativo
SEXO	Femenino o masculino
EDAD	Mayor a 20 años
FORMACIÓN ACADÉMICA	Estudios secundarios
CONOCIMIENTOS	Procesos y producción de calzado
EXPERIENCIA	Un año en cargos similares o sin experiencia dispuesto a aprender
DESTREZAS	Planificación, trabajo en equipo, proactivo

Las funciones de los obreros son:

- Cumplir con los objetivos de producción.
- Dar mantenimiento a la máquina.
- Limpiar su puesto de trabajo cada cuatro horas.
- Revisar la calidad del producto del departamento anterior a sus funciones.

### ➤ **PERFIL DEL JEFE DE MARKETING**

Tabla 22. Perfil Jefe de Marketing

<b>JEFE DE MARKETING y VENTAS</b>	
<b>REPORTA</b>	Gerente general
<b>SEXO</b>	Femenino o masculino
<b>EDAD</b>	Mayor a 23 años
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	Título de tercer nivel en ingeniero o licenciado en marketing o afines
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Procesos y producción de calzado
<b>EXPERIENCIA</b>	Dos año en cargos similares.
<b>DESTREZAS</b>	Planificación, trabajo en equipo, proactivo, creativo, liderazgo.

Adaptado de Diconsa, 2002

Las funciones del Jefe de Marketing y Ventas son:

- Investigar el mercado y sus oportunidades.
- Desarrollar y aplicar estrategias de producto, precio, plaza y comunicación.
- Manejar y establecer presupuestos de venta.
- Elaborar estudios sobre la demanda, proyección y presupuestos de ventas.
- Estar en contacto permanente con los clientes para evaluar y conocer sus sugerencias y nivel de satisfacción.

## ➤ PERFIL VENDEDOR

Tabla23.Perfil Vendedor

<b>VENDEDOR</b>	
<b>REPORTA</b>	Jefe de marketing y ventas
<b>SEXO</b>	Femenino o masculino
<b>EDAD</b>	Mayor a 20 años
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	Título de segundo nivel. Bachiller
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Atención al cliente, servicio.
<b>EXPERIENCIA</b>	Un año en cargos similares o sin experiencia dispuesto a aprender
<b>DESTREZAS</b>	Trabajo en equipo, proactivo, servicial

Adaptado de Diconsa, 2002

Las funciones del vendedor son:

- Interactuar con el cliente y satisfacer sus necesidades, a través de un servicio de alta calidad en la presentación de los productos.
- Asesorar a los clientes sobre su calzado.
- Receptar quejas y/o recomendaciones por parte de los clientes para realizar un adecuado feedback.
- Realizar reportes semanales y mensuales sobre las ventas realizadas.
- Cumplir con los presupuestos de ventas establecidos por el Jefe de Marketing y Ventas

## 6.4 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS

Al ser una empresa registrada como persona natural, su propietario recibirá las utilidades que el nuevo canal de distribución genere después de haber cumplido con las obligaciones establecidas en la Ley: 15% de participación a los trabajadores e impuesto a la renta.

De igual manera, Pionero tiene compensaciones a nivel gerencial por cumplimiento de objetivos anuales de venta. Al abrir el nuevo local comercial

dichas compensaciones se dividirán en dos: objetivos de ventas al por mayor y objetivos de ventas en el canal de distribución directo.

Al cumplirse el objetivo anual de ventas en el canal directo, cada gerente de Pionero recibirá una compensación de USD 300.

## **6.5 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS**

Al ser una empresa constituida legalmente, Pionero cuenta en su actual nómina de trabajadores con: Gerente General, Jefe Administrativo, Jefe de Producción, Jefe de Marketing y Ventas, Asistente de Gerencia General, 15 obreros y 2 vendedores. Para la evaluación del plan no se tomarán en cuenta estos salarios ya que son costos fijos actuales de la empresa.

La contratación y evaluación del personal estará a cargo del Jefe Administrativo, quien trabajará en conjunto con el Jefe de Producción y el de Marketing y Ventas para identificar la persona que está acorde con el perfil deseado del puesto a ocupar. El Gerente General deberá dar su visto bueno para la contratación, basado en la evaluación preliminar del Jefe Administrativo.

Para el desarrollo del plan es necesaria la contratación de dos vendedores.

La remuneración de los trabajadores estará sujeta a lo que dispone el Ministerio de Relaciones Laborales, en las escalas nacionales de remuneraciones actualizadas a la fecha de contratación. Además, éstas se ajustarán anualmente a los factores macroeconómicos del país.

El personal recibirá todos los beneficios de ley: afiliación al seguro social, pago de vacaciones, aporte de fondos de reserva, pago de la decimotercera y decimocuarta remuneraciones y el 15 % de utilidades.

El personal de la empresa recibirá una bonificación anual por metas cumplidas, según lo establecido en el

## 6.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

Se contratarán servicios profesionales externos en las siguientes áreas:

- Contador: Declaraciones y documentaciones mensuales conforme la ley y disposiciones del Servicio de Rentas Internas. Se lo contratará bajo la modalidad de servicios profesionales ocasionales y su compensación será de USD 150.
- Abogado: Asesoría legal en temas laborales, cuentas no cobradas, entre otros. Se lo contratará bajo la modalidad de servicios profesionales ocasionales y su compensación será de USD 300 cuando se necesite su asesoría.
- Empresa de capacitación: Capacitaciones periódicas en temas relacionados con la producción, servicio al cliente y motivación personal.

Para el cumplimiento de obligaciones se tiene un presupuesto de USD 500 para el equipo de asesores, de los cuales se tiene una obligación mensual con un contador, por USD 150 y la asesoría de un abogado cuando la empresa lo necesite. Los fondos que no se utilicen en el trimestre serán invertidos en capacitación y motivación al personal.

## CAPÍTULO VII

### 7. CRONOGRAMA GENERAL

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

Las actividades necesarias para poner en marcha el negocio son las siguientes:

- Plan de negocio
- Desarrollo y producción de las líneas de calzado para la nueva marca
- Elaboración de la marca.
- Registro de la nueva marca de calzado.
- Búsqueda y arriendo del lugar donde funcionará el nuevo local comercial.
- Trámites y permisos de funcionamiento.
- Ambientación y decoración del local comercial.
- Diseño y adquisición del letrero para la empresa.
- Compra de muebles y equipos de oficina.
- Compra de equipos de computación.
- Creación de la página web.
- Elaboración del catálogo de zapatos.
- Formulación del plan de marketing.
- Proceso de selección y capacitación al personal de ventas.
- Contratación del contador.
- Campaña de lanzamiento de la marca.
- Abastecimiento del inventario
- Lanzamiento del negocio.

## 7.2 DIAGRAMA DE GANTT

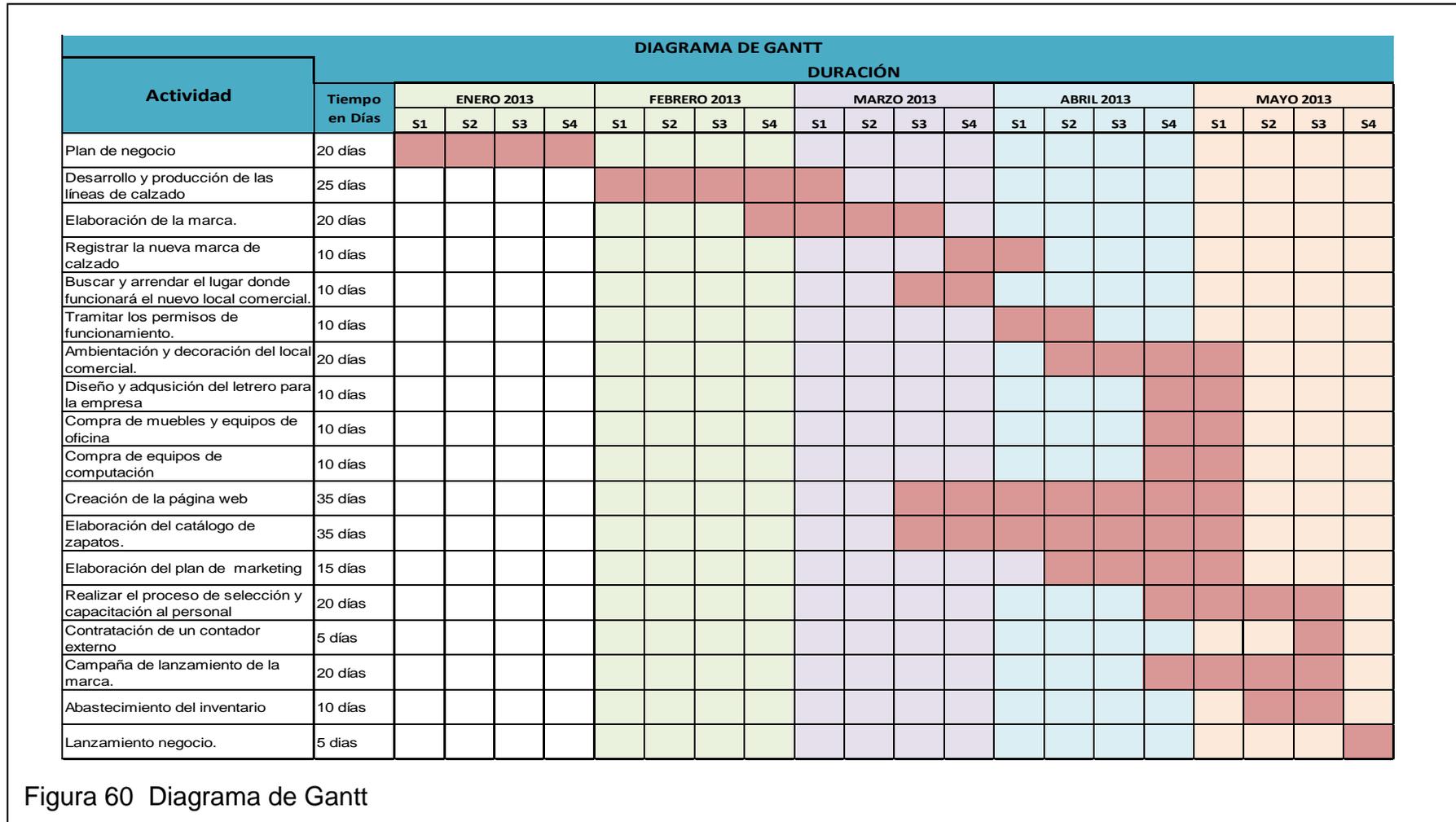


Figura 60 Diagrama de Gantt

### 7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

- Registro y aprobación de la marca: El nombre elegido para la marca puede estar ya registrado o ser confundido con otro. En estos casos se optaría por otro nombre, previo sondeo entre el segmento objetivo.
- Ubicación del local comercial: Si no se encontrara un local disponible en el sector deseado con las características apropiadas para el nuevo local y al precio esperado, la empresa debe buscar otras alternativas de acuerdo al estudio realizado en la localización geográfica del local.
- Obtención de permisos: Pueden darse cambios en las regulaciones municipales para la obtención de permisos. Si es el caso, se debe cumplir con estas en el menor tiempo posible.
- Adecuaciones del local comercial: Hay un riesgo de falta de seriedad en el plazo de entrega por parte de las personas encargadas del trabajo, para lo cual se firmarán contratos en el que se estime el tiempo de entrega y evitar este riesgo.
- Producción de los modelos: Si por daños en la maquinaria no se cumpliera a tiempo la producción, la empresa deberá considerar la tercerización de servicios.
- Selección del personal: Existe el riesgo de no encontrar al personal deseado con rapidez. Para esto, la empresa puede contactar a una agencia de personal
- Campaña de lanzamiento: si no se lograra la difusión deseada en la campaña, la administración deberá alargar el tiempo de ésta.

## CAPÍTULO VIII

### 8. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

#### 8.1 CRITERIOS UTILIZADOS

Canal de distribución	•Se Abrirá un nuevo canal de distribución de la industria , CANAL DIRECTO (PROVEEDOR DE SERVICIO - CLIENTE FINAL).
Número de personas necesarias para la empresa	•Actualmente la fabrica no requiere nuevo personal, pero el canal de distribución incorporará dos personas especializada en ventas e imagen.
Obtención de permisos	•Acudir con personas expertas en la obtención de permisos para conseguirlos de manera rápida y según la ley.
Establecimiento Geográfico	•Uso del método cualitativo por puntos, calificando los principales factores que afecten a la localización
Compensaciones laborales	•Iniciar actividades con compensaciones laborales bajas pero de acuerdo con la ley, evitando aumentos en los gastos administrativos.

#### 8.2 SUPUESTOS UTILIZADOS

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

- 1. Depreciación:** se realizará con la metodología de línea recta y obteniendo valor de salvamiento. (*Ver anexo 25*)
- 2. Amortización del préstamo:** monto de USD23.976,38. Se realizará una entidad financiera a un plazo de cinco años a la tasa del 9.33% anual con cuotas mensuales. (*Ver anexo 74*)
- 3. Costo de oportunidad:** se calculo con el CPPC y es de 21,20% para los escenarios desapalancados y de 15,52%para los escenarios apalancados. (*Ver anexo 41*)

### **8.3 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES.**

#### **➤ Aumento de precios de materia prima**

El incremento de los precios de la materia prima está determinado por el mercado, esto puede deberse a un incremento en los aranceles o a desastres naturales que disminuyan la oferta nacional.

Para contrarrestar esto se realizar pedidos de materia prima que suplan la producción de al menos un trimestre.

#### **➤ Aumento o disminución de la demanda del producto**

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

Si la demanda disminuye, se aplicarán tácticas de relanzamiento del producto, promociones y se exigirá mayor desempeño por el equipos de ventas.

## CAPÍTULO IX

### 9. PLAN FINANCIERO

#### 9.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión requerida para la apertura de un local comercial para la empresa Pionero se detalla en la siguiente tabla. (Ver anexo 5, 6)

Tabla 24. Inversión Inicial

Anexo 6		
Inversión inicial		
<b>Gastos preoperacionales</b>	\$	6.694,00
<b>Gastos amortizables</b>	\$	1.651,20
<b>Activos Fijos</b>	\$	4.377,00
<b>Inversión en activos fijos tangibles e intangibles</b>		<b>\$ 12.722,20</b>
<b>Capital de trabajo</b>		<b>\$ 44.492,94</b>
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>		<b>\$ 57.215,14</b>

El capital de trabajo está calculado para tres meses. (Ver anexo 14 , 15)

#### 9.2 FUENTES DE INGRESO

La fuente de ingreso es: las ventas de botas y la de deportivos. Los precios de estos son: \$ 50.00 y \$30.00, respectivamente. En el siguiente cuadro se detallan estos ingresos en el escenario normal. (Ver anexos 27,28,29)

Tabla 25. Ingreso Anual Pionero Escenario Normal

AÑO	Ingreso Anual				
	1	2	3	4	5
<b>Ventas Botas</b>	87325	92335	97633	103235	109159
<b>Ventas Deportivos</b>	127018	134306	142012	150160	158776
<b>Total</b>	214343	226641	239645	253396	267935

#### 9.3 GASTOS, COSTOS FIJOS Y VARIABLES

- Los gastos fijos son: Nómina, administrativos, publicidad, depreciación y amortización. (Ver anexos 42,43,44,45,46,47)

Tabla 26. Gastos Fijos Pionero Escenario Normal

Sueldos y Salarios		\$ 20.343,95	\$ 20.548,11	\$ 20.773,11	\$ 21.019,31	\$ 21.287,23
Gastos Administrativos		\$ 8.119,92	\$ 8.939,91	\$ 9.791,91	\$ 10.678,46	\$ 11.602,34
Gasto Depreciaciones		\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 361,80	\$ 614,80
Gasto Amortizaciones		\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84
Gastos Publicitarios		\$ 15.560,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00
<b>EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)</b>		<b>\$ 46.559,51</b>	<b>\$ 46.273,66</b>	<b>\$ 47.350,66</b>	<b>\$ 48.230,41</b>	<b>\$ 49.675,21</b>

- El costo variable es el costo de ventas de cada unidad. (Ver anexos 36,37,38,39,40)

Tabla 27. Costo Variable Unitario Pionero

COSTO VARIABLE POR PAR			
	MATERIA PRIMA	MANO DE OBRA	TOTAL
LINEA BOTA	29,52	0,714966991	30,23
LINEA DEPORTI	21,02	1,429559917	22,44

#### 9.4 MARGEN BRUTO Y OPERATIVO

El margen bruto refleja el total disponible que tiene la empresa para cubrir los gastos operativos. (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2009) (Ver anexos 42,43,44,45,46,47)

Tabla 28. Utilidad Bruta Pionero Escenario Normal

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD BRUTA		\$90.534,22	\$95.999,23	\$ 101.763,70	\$ 107.846,09	\$ 114.265,74

El margen operativo es la relación entre la utilidad operativa y el total de ventas, es decir indica la rentabilidad que tiene la empresa antes de pagar intereses e impuestos. (David, 2008) (Ver anexo 42)

Tabla 29. Utilidad Operativa Pionero Escenario Normal

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$43.974,71	\$49.725,57	\$ 54.413,04	\$ 59.615,68	\$ 64.590,53

## 9.5 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO

Se realizó el estado de resultados para tres escenarios: normal, optimista y pesimista, con y sin financiamiento, proyectado a cinco años. Ver anexo (56,57,58,59,60,61,62,63)

Tabla 30. Estado de resultados sin financiamiento Pionero

Estado de resultados sin financiamiento					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>NORMAL</b>					
UTILIDAD NETA	\$ 28.033,88	\$ 31.700,05	\$ 34.688,31	\$ 38.005,00	\$ 41.176,46
<b>OPTIMISTA</b>					
UTILIDAD NETA	\$ 35.968,17	\$ 41.722,06	\$ 47.048,43	\$ 52.978,42	\$ 59.065,46
<b>PESIMISTA</b>					
UTILIDAD NETA	\$ 20.114,45	\$ 21.784,64	\$ 22.616,15	\$ 23.604,70	\$ 24.265,38

Tabla 31

Estado de resultados con financiamiento Pionero

Estado de resultados con financiamiento					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>NORMAL</b>					
UTILIDAD NETA	\$ 26.773,65	\$ 30.673,78	\$ 33.918,79	\$ 37.517,23	\$ 40.997,90
<b>OPTIMISTA</b>					
UTILIDAD NETA	\$ 34.707,94	\$ 40.695,79	\$ 46.278,91	\$ 52.490,65	\$ 58.886,89
<b>PESIMISTA</b>					
UTILIDAD NETA	\$ 18.854,22	\$ 20.758,37	\$ 21.846,63	\$ 23.116,93	\$ 24.086,81

## 9.6 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

El balance general se realizo con y sin financiamiento, proyectado a cinco años. (Ver anexos 64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74)

Tabla 32. Balance general con financiamiento Pionero

Balance General con Financiamiento					
	1	2	3	4	5
TOTAL ACTIVOS	\$ 34.467,44	\$ 35.698,90	\$36.262,27	\$37.923,86	\$ 85.754,01
Total Pasivo	\$ 22.886,06	\$ 26.654,23	\$30.789,40	\$35.327,32	\$ 40.307,21
Total Patrimonio	\$ 11.581,38	\$ 9.044,67	\$ 5.472,87	\$ 2.596,54	\$ 45.446,80
TOTAL PAS. Y CAPITAL	\$ 34.467,44	\$ 35.698,90	\$36.262,27	\$37.923,86	\$ 85.754,01

Tabla 33. Balance general sin financiamiento Pionero

Balance General sin Financiamiento					
	1	2	3	4	5
TOTAL ACTIVOS	\$ 41.370,88	\$ 43.116,21	\$44.183,63	\$44.567,48	\$ 93.638,05
Total Pasivo					
Total Patrimonio	\$ 41.370,88	\$ 43.116,21	\$44.183,63	\$44.567,48	\$ 93.638,05
TOTAL PAS. Y CAPITAL	\$ 41.370,88	\$ 43.116,21	\$44.183,63	\$44.567,48	\$ 93.638,05

## 9.7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO

Los flujos de caja se realizaron tomando en cuenta la fuente de financiamiento: desapalancado o apalancado; en tres escenarios financieros: normal, optimista y pesimista. (Ver anexos 42,43,44,45,46,47)

### Flujos de caja apalancados

Tabla 42 Flujo de caja apalancado normal

Flujo de fondos en el escenario NORMAL CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (57.215,14)	\$ 29.309,29	\$33.209,42	\$36.454,43	\$ 39.799,87	\$ 90.341,48
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (34.329,09)	\$ 24.280,88	\$28.047,98	\$31.146,99	\$ 34.332,22	\$ 84.698,01

Ver anexo 42

Tabla 44. Flujo de caja apalancado optimista

Flujo de fondos en el escenario OPTIMISTA CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (57.215,14)	\$ 37.243,58	\$43.231,43	\$48.814,55	\$ 54.773,29	\$108.230,48
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (34.329,09)	\$ 32.215,17	\$38.069,99	\$43.507,11	\$ 49.305,64	\$102.587,01

Ver anexo 44

Tabla 46. Flujo de caja apalancado pesimista

Flujo de fondos en el escenario PESIMISTA CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (57.215,14)	\$ 21.389,86	\$23.294,01	\$24.382,27	\$ 25.399,57	\$ 73.430,40
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (34.329,09)	\$ 16.361,45	\$18.132,57	\$19.074,83	\$ 19.931,92	\$ 67.786,92

Ver anexo 46

### Flujos de caja desapalancados

Tabla 37. Flujo de caja desapalancado normal

Flujo de fondos en el escenario NORMAL SIN APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (57.215,14)	\$ 30.569,52	\$34.235,69	\$37.223,95	\$ 40.287,64	\$ 90.520,05
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (57.215,14)	\$ 30.569,52	\$34.235,69	\$37.223,95	\$ 40.287,64	\$ 90.520,05

Ver anexo 43

Tabla 38. Flujo de caja desapalancado optimista

Flujo de fondos en el escenario OPTIMISTA SIN APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (57.215,14)	\$ 38.503,81	\$44.257,70	\$49.584,07	\$ 55.261,06	\$108.409,04
Flujo de caja neto	\$ (57.215,14)	\$ 38.503,81	\$44.257,70	\$49.584,07	\$ 55.261,06	\$108.409,04

Ver anexo 45

Tabla 39. Flujo de caja desapalancado pesimista

Flujo de fondos en el escenario PESIMISTA SIN APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (57.215,14)	\$ 22.650,09	\$24.320,28	\$25.151,79	\$ 25.887,34	\$ 73.608,96
Flujo de caja neto	\$ (57.215,14)	\$ 22.650,09	\$24.320,28	\$25.151,79	\$ 25.887,34	\$ 73.608,96

Ver anexo 47

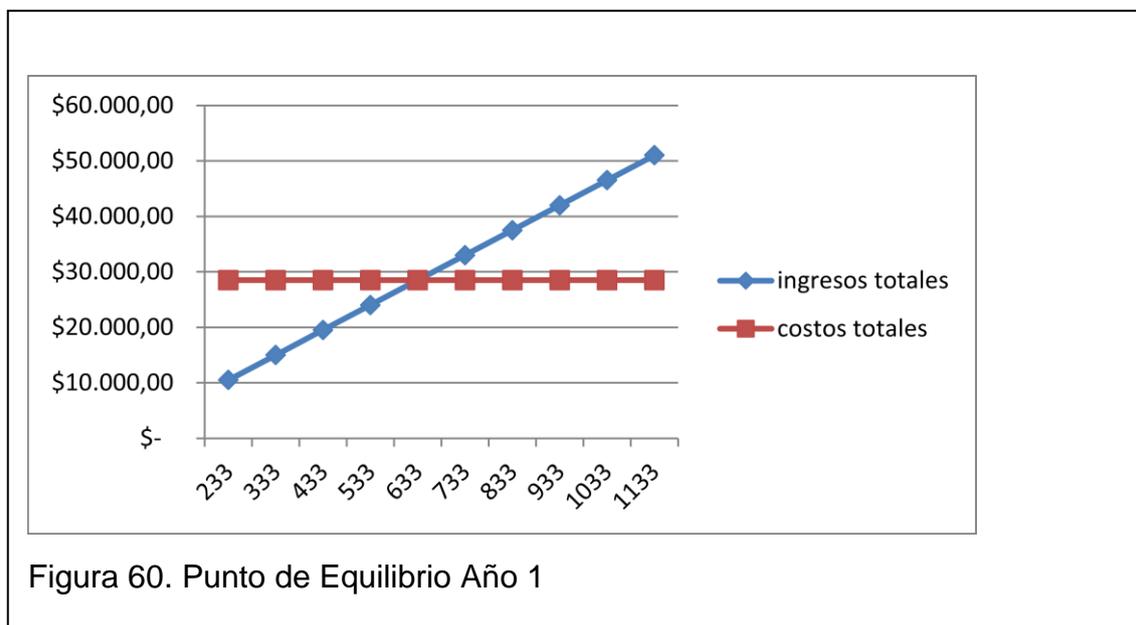
## 9.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio se calculó con un precio promedio de USD 45,00, para la venta de botas y deportivos. Para cubrir los costos fijos de la empresa es necesario vender dos pares de zapatos diarios. El Punto de equilibrio se observa en la siguiente tabla. (Ver anexos 75,76,77)

Tabla 40. Punto de equilibrio Pionero

Cálculo del punto de equilibrio					
Punto de equilibrio en cantidad	633	656	680	705	731
No. de zapatos diarios vendidos	2	2	2	2	2
Punto de equilibrio en dólares	\$ 28.490,20	\$ 29.514,36	\$ 30.591,35	\$ 31.724,11	\$ 32.915,91

Para el primer año los costos fijos se igualan con los ingresos totales en USD 28.490,20, estos ingresos se los obtiene al vender 633 unidades a un precio promedio de USD 45,00. El punto de equilibrio del primer año se observa en el siguiente gráfico.



## 9.9 CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

### 9.9.1 Sensibilidad

La sensibilidad que tiene el plan ante el precio, la cantidad y los costos, son significativas por lo que el inversionista tiene un rango considerable para obtener rendimiento de su inversión. Como se observa en la siguiente tabla, si el precio disminuiría hasta un 18.24%, el inversionista no tendría pérdida, de igual manera sucede con la cantidad vendida, está podría disminuir hasta un 18.11% y el total de costos y gastos podría aumentar hasta un 23,21%. (Ver Anexos 78,79,80)

Tabla 41. Sensibilidad Pionero

Sensibilidad		
	Variación	VAN
Al Precio	18,24%	\$ -
A la Cantidad	18,11%	\$ -
Al Costo y Gasto	23,21%	\$ -

### 9.9.2 Índices Financieros

- **Liquidez**

La empresa tiene liquidez para solventar cada dólar de su pasivo circulante. (Ver anexo 81)

Tabla 42. Liquidez

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Razón Corriente</b>	$= \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}} =$	\$ 6,44	\$ 6,78	\$ 6,86	\$ 6,89	\$ 15,50
<b>Prueba Ácida</b>	$= \frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}} =$	\$ 6,44	\$ 6,78	\$ 6,86	\$ 6,89	\$ 15,50

- **Rentabilidad**

La empresa utiliza el 100% de su inversión en la generación de la utilidades en el año uno, este índice crece en 8%

Tabla 43. Retorno sobre la inversión

ROI	= $\frac{\text{Rendimiento}}{\text{Valor promedio invertido}}$ =	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
		49%	55%	61%	66%	72%

Tabla 43. Retorno sobre los activos

ROA	= $\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Activos totales promedio}}$ =	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
		81%	89%	96%	100%	48%

## 9.10 VALUACIÓN

En el plan se valoró una financiación con deuda y otra sin ella, en tres escenarios normal, optimista y pesimista, con un crecimiento anual de 5,74%, 8% y 3%, respectivamente. (Ver Anexo 30)

Para la valoración de los flujos efectivos se utilizaron tres criterios:

- La valoración de los activos de capital CAPM (Sapag Chain, Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación, 2011, pág. 373)
- EL valor actual neto (VAN), en el cual se debe aceptar cuando el valor es igual o superior a cero (Sapag Chain & Sapag Chain, Preparación y Evaluación de proyectos, 2008, pág. 321).
- La TIR, que establece la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero (Sapag Chain & Sapag Chain, Preparación y Evaluación de proyectos, 2008, pág. 323)

En el siguiente cuadro se observa la variación de estas variables en los diferentes escenarios.

Tabla 44. Valor Presente Neto Pionero

<b>PIONERO</b>		
<b>VALOR PRESENTE NETO DEL PLAN DE NEGOCIOS</b>		
<b>Valorado USD</b>		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
<b>Tasa de descuento</b>	<b>15,5185800%</b>	<b>21,20%</b>
Pesimista	44.532,90	32.301,53
Normal	82.957,31	65.507,00
Optimista	122.458,48	99.598,59

Tabla 45. Tasa Interna de Retorno Pionero

<b>PIONERO</b>		
<b>TASA INTERNA DE RETORNO DEL PLAN DE NEGOCIOS</b>		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Pesimista	20,52%	16,20%
Normal	36,25%	31,21%
Optimista	51,18%	45,46%

La viabilidad financiera es viable dado que el VAN es mayor a uno y la TIR normal y optimista es superior a la tasa de descuento (15.52, y 21.20) respectivamente.

## CAPÍTULO X

### 10. PROPUESTA DE NEGOCIO

#### 10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

La inversión inicial para el nuevo local de Pionero será de USD 57.215,14, lo que será financiado con capital propio y un crédito bancario a una tasa promedio de 9,33% amortizada a cinco años. (Ver anexo 5, 6)

Tabla 46. Financiamiento Nuevo Local Pionero

Inversión inicial		
Gastos preoperacionales	\$	6.694,00
Gastos amortizables	\$	1.651,20
Activos Fijos	\$	4.377,00
Inversión en activos fijos tangibles e intangibles		<b>\$ 12.722,20</b>
Capital de trabajo		<b>\$ 44.492,94</b>
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>		<b>\$ 57.215,14</b>

#### 10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA

La inversión inicial se financiará con el 60% de capital propio y el 40% de deuda a amortizada a 5 años. En la siguiente tabla se indica la estructura de la deuda. (Ver anexo 74)

Tabla 47. Financiamiento Nuevo Local Pionero

	Apalancado	A	Desapalancado	D
Deuda	\$ 22.886,06	40,00%	\$ -	0%
Capital Propio	\$ 34.329,09	60,00%	\$ 57.215,14	100%
<b>Inversión total</b>	<b>\$ 57.215,14</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 57.215,14</b>	<b>100%</b>

##### 10.2.1 Capitalización

EL capital para la inversión inicial provendrá de los recursos económicos del Gerente General Propietario de la empresa Pionero, por lo que no se necesitará de socios que financien este capital

### 10.3 USO DE FONDOS

Los fondos obtenidos se dividirán en: gastos preoperacionales, gastos amortizables, activos fijos y capital de trabajo. (Ver anexo 5)

- El total de gastos preoperacionales es de USD 6694.00, como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 48. Gastos Preoperacionales Pionero

<b>Gastos preoperacionales</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Adecuaciones Instalaciones	\$ 5,544.00	\$ 5,544.00
Material imagen corporativa y material publicitario inicial	\$ 1,150.00	\$ 1,150.00
<b>TOTAL GASTOS PREOPERACIONALES</b>		<b>\$ 6,694.00</b>

- Los gastos amortizables son de USD 1.921,00 estos valores se indican en la siguiente tabla.

Tabla 49. Gastos Amortizables Pionero

<b>AMORTIZACIÓN</b>									
<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>	<b>Años vida</b>	<b>Amortización Anual</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total Amortización</b>
Constitución de la empresa	\$ 551	5	\$ 110	\$ 110	\$ 110	\$ 110	\$ 110	\$ 110	\$ 551
Total de equipos de computacion	\$ 1.859	5	\$ 372	\$ 372	\$ 372	\$ 372	\$ 372	\$ 372	\$ 1.859
Sistema aries	\$ 500	5	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 500
Gastos preoperacionales	\$ 6.694	5	\$ 1.339	\$ 1.339	\$ 1.339	\$ 1.339	\$ 1.339	\$ 1.339	\$ 6.694
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 9.604</b>		<b>\$ 1.921</b>	<b>\$ 1.921</b>	<b>\$ 1.921</b>	<b>\$ 1.921</b>	<b>\$ 1.921</b>	<b>\$ 1.921</b>	<b>\$ 9.604</b>

- La inversión en activos fijos es de USD 4377.00, como se observa en la siguiente tabla (ver anexo 5)

Tabla 50. Activos Fijos Pionero

<b>Activos Fijos</b>		
<b>Instalaciones</b>		
Instalaciones	\$ -	\$ -
<b>Total instalaciones</b>		<b>\$ -</b>
<b>Equipos de computación</b>		
Computadora de escritorio	\$ 559.00	\$ 559.00
Impresora HP multifunción F4280	\$ 200.00	\$ 200.00
<b>Total equipos de computación</b>		<b>\$ 759.00</b>
<b>Muebles y equipos de oficina</b>		
<b>Total muebles y equipos de oficina</b>		<b>\$ 3,618.00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>		<b>\$ 4,377.00</b>

- El capital de trabajo necesario es de USD 44.492,94 calculado para tres meses de operación. (Ver anexos 14,15)

Tabla 51. Capital de Trabajo Pionero

<b>Capital de trabajo</b>	
<b>Adquisición materia prima</b>	\$ 10.317,37
<b>Servicios básicos</b>	\$ 230,00
<b>Sueldos y salarios</b>	\$ 1.695,33
<b>Gasto publicidad y promoción</b>	\$ 1.296,67
<b>Gastos administrativos</b>	\$ 446,66
<b>Pago de interés por préstamo</b>	\$ 844,96
<b>Total gastos mensuales</b>	\$ 14.830,98
<b>No. de meses</b>	3,00
<b>Capital de trabajo</b>	<b>\$ 44.492,94</b>

El capital de trabajo está considerado a tres meses, por el tiempo que se considera la fluctuación de las disponibilidades tanto del activo circulante como del pasivo circulante, en el comercio Ecuatoriano es el tiempo que se considera un crédito comercial tanto de clientes como de proveedores, el capital de trabajo es considerado tolerable, por cuanto el periodo de rotación nos permite maximizar el rendimiento y minimizar el riesgo

## 10.4 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

Los flujos de efectivo apalancados se evaluaron con el costo promedio ponderado y los desapalancados con el CAPM. Estos se observa en la siguiente tabla. (Ver anexo 41)

Tabla 52. Tasa de descuento para los flujos de efectivo

CAPM		CPPC	
RL = rf +β(rm-rf))+rp		RA = (C/V)*RL+ D/V*Rd*(1-t)	
Tasa libre de riesgo (rf)	0.71%	Relación capital/(capital+deuda)	60.00%
Beta desapalancada (β)	1.23	Rendimiento desapalancado RL	0.21
Prima de Riesgo (rm - rf)	9.91%	Relacion deuda/(capital+deuda)	40.00%
Riesgo País (rp)	8.30%	Costo de la Deuda Rd	9.33%
RL	21.20%	Impuesto a la renta (t)	25.00%
		RA	15.52%

En los tres escenarios apalancados y desapalancados, el VAN es positivo y la TIR es mayor que la tasa de descuento, por lo que el plan es rentable y viable. (Ver anexos)

Tabla 53. Valor Presente Neto Pionero

PIONERO		
VALOR PRESENTE NETO DE LOS INVERSIONISTAS		
Valorado USD		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
<b>Tasa de descuento</b>	<b>15,52%</b>	<b>21,20%</b>
Pesimista	39.975,77	32.301,53
Normal	74.265,43	65.507,00
Optimista	122.458,48	99.598,59

Tabla 54. Tasa Interna de Retorno Pionero

PIONERO		
TASA INTERNA DE RETORNO DE LOS INVERSIONISTAS		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Pesimista	29,16%	16,20%
Normal	51,81%	31,21%
Optimista	73,62%	45,46%

Para el inversionista es atractivo el escenario normal y optimista

## CAPÍTULO XI

### 11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 11.1 CONCLUSIONES

- Con la realización de este plan en el mercado de Quito se puede concluir que es totalmente factible, debido a que la empresa Pionero tiene la capacidad de brindar un producto con variedad y moda, alcanzando un nivel de ventas de 4763 a 26710 de pares de zapatos.
- De los datos arrojados por el estudio de mercado en lo que se refiere a precio, se determinó que existe un gran potencial económico a ser explotado debido a que los clientes potenciales están dispuestos a pagar por los productos, rangos de precios que maneja la empresa y que son inferiores a la competencia, la empresa Pionero proyecta vender de USD 214.342,61 a USD 1.201.959,00 en los 5 años. a precios de USD 55,00 para la línea de botas y 45,00 para deportivos.
- Mediante la investigación de mercado se determinó que existe personas que aprecia la variedad e innovación en los productos que se pretenden ofrecer. Generalmente, las tiendas que están presentes en el mercado ofrecen productos monótonos sin valor agregado, razón por la cual existe una necesidad latente del cliente de contar con lugares en donde pueda adquirir productos exclusivos con calidad, variedad, originalidad e innovación. Z3:16 busca satisfacer esa necesidad.
- Los resultados del estudio financiero se muestran en dos escenarios: normal, optimista. En cualquiera de los dos escenarios, se confirma una opción rentable para los inversionistas, cuyos resultados son: TIR 51.81% y un VAN USD 74.265,43 para un escenario normal.

- El tipo de negocio y las condiciones de mercado brindan una oportunidad para que a futuro se puedan explorar y abrir nuevas líneas de productos y nuevos canales de distribución directos.

## 11.2 RECOMENDACIONES

- Realizar el presente plan de negocios, para la expansión y crecimiento de la empresa Pionero  
El desarrollo e innovación de un servicio o producto es uno de los factores más importantes para cada empresa y muy valorado por el cliente. Es importante mantenerse siempre a la vanguardia; innovando los productos para mantener a los clientes satisfechos, pues ellos son quienes determinarán el éxito de una empresa.
- Administrar de manera profesional la empresa y no en forma familiar, ya que se corre el riesgo de desviarse del objetivo empresarial al no tener una perspectiva de este tipo de negocios futuro.
- Al ser precursor en productos a la moda, Z3:16 deberá cuidar su imagen manteniéndose a la vanguardia en conocimiento del sector y mejorando continuamente la calidad en el servicio que ofrece, con el fin de afianzar la relación con sus clientes y proveedores.
- En muchas ocasiones, el éxito del negocio depende del grado de satisfacción que provoque el servicio o bien que se ofrece. Es recomendable que los productos que Z3:16 ofrezca a sus clientes cubran o sobrepasen las expectativas que tienen. Para esto, se ha de procurar atención única y personalizada; receptar sugerencias de mejora al servicio; y estar alerta a oportunidades para el desarrollo de la empresa.

- La cultura del servicio y atención al cliente en Ecuador está todavía ausente. Es necesario entonces, comenzar a cambiar esta actitud generando un alto nivel de satisfacción al consumidor, rompiendo este paradigma para el beneficio de los negocios y el fortalecimiento de las relaciones con los clientes.

## REFERENCIAS

- Alvarez, N. (2009). *Conexión Central*. Recuperado el 8 de diciembre de 2012, de <http://www.conexioncentral.com/blog/2009/10/01/publicidad-sensorial/>
- Armstrong, P. K. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Education .
- CALTU. (2012). Recuperado el 19 de Noviembre de 2012, de [www.caltuecuador.com](http://www.caltuecuador.com)
- Calzado Ecuador . (18 de Julio de 2010). *Calzado Ecuador* . Recuperado el 2 de 01 de 2013, de [http://www.calzadoecuador.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1:la-industria-del-calzado-en-ambato-y-en-ecuador](http://www.calzadoecuador.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1:la-industria-del-calzado-en-ambato-y-en-ecuador)
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo Primera.
- Diario Telegrafo. (25 de junio de 2012). *Telegrafo*. Recuperado el 6 de Diciembre de 2012, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/industria-del-calzado-mejoro-con-aranceles.html>
- DICONSA. (octubre de 2002). Recuperado el 20 de diciembre de 2012, de <http://www.diconsa.gob.mx/normateca/images/NormatecaInterna/ApooyoOperaci%C3%B3n/Manual%20de%20Descripci%C3%B3n%20y%20Perfil%20de%20Puestos%20de%20Personal%20Operativo%20y%20Operativo%20Intermedio.pdf>
- Ecuador Agricultura e industria. (12 de Agosto de 2012). *Ecuador agricultura e industria*. Recuperado el 6 de diciembre de 2012, de <http://ecuador-agriculturaindustria.blogspot.com/2012/08/la-industria-del-calzado-crece-pese-la.html>
- El Tiempo. (18 de Febrero de 2009). *El Tiempo*. Recuperado el 19 de noviembre de 2012, de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/10536-importadores-de-calzado-solicitan-cambios/>
- Kotler, P. 2. (2010). *Dirección de Marketing*. Octava edición.

- La HoMedida en Frontera, Oficio No. CAE-GFZ-DI-1710, detención de la mercadería, confirmada por el IEPI mediante Oficio No. 423-2008-G-MF-IEPI. Trámite No. 09-2386 RA.ra. (2011). *La Hora*. Recuperado el 20 de noviembre de 2012, de [http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101073737/-1/2011\\_un\\_a%C3%B1o\\_de\\_capacitaci%C3%B3n.html#.ULGWH4a6Sul](http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101073737/-1/2011_un_a%C3%B1o_de_capacitaci%C3%B3n.html#.ULGWH4a6Sul)
- Lamb, C., Hair, J., & Macdaniel. (2002). *Marketing*. Colombia: Internacional Thomson Editores.
- Lideres. (2011). La producción de calzado pisa fuerte en el país. *Lideres* .
- Prado, J. J. (2010). Aranceles en los Zapatos y Competitividad. *Perspectiva* , 3-8.
- Revista Cueros. (2011). Proveedores Ecuador. *Cueros* , 138.
- Ross, Westerfield, & Jaffe. (2009). *Finanzas Corporativas*. Mexico D.F: McGraw Hill.
- Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación* (Segunda ed.). Chile: Pearson Educación.
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y Evaluación de proyectos* (Quinta ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- SERMA. (2010). Mas de 28 millones de pares para este año. *SERMA* , 136.
- Telégrafo. (25 de junio de 2012). *Telegrafo*. Recuperado el 19 de noviembre de 2012, de [http://www.telegrafo.com.ec/index.php?option=com\\_zoo&task=item&item\\_id=43913&Itemid=11](http://www.telegrafo.com.ec/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=43913&Itemid=11)
- Uncomtrade. (2012). *Uncomtrade*. Recuperado el 19 de noviembre de 2012, de <http://comtrade.un.org/db/dqBasicQueryResults.aspx?px=H2&cc=640220&r=218&y=2011>

# ANEXOS

## ANEXO.2

## ENCUESTA

## UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

Buenos días/tardes, soy estudiante de la universidad de las Américas y estoy realizando una investigación de mercados para la creación de una nueva marca de zapatos de mujer. Esta encuesta es confidencial y netamente con fines académicos. Le agradezco brindarme un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas:

Nombre:	Estado civil
Sector donde vive:	Edad
Correo:	Teléfono

1. ¿Qué talla de Zapato utiliza?

32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42

2. ¿Dónde compra usted Calzado?

- Tiendas especializadas ( )  
 Centros comerciales ( )  
 Internet ( )  
 Venta por catalogo ( )  
 Mercados informales ( )  
 Otros ¿Cuál? \_\_\_\_\_

3. ¿Cuál es la manera que considera más conveniente de comprar zapatos?

- Vía telefónica ( )  
 Catalogo electrónico ( )  
 Catalogo impreso ( )  
 Físicamente ( )  
 Otros ¿Cuál? \_\_\_\_\_

4. ¿Qué tipo de calzado usted compra? (Siendo 1 el que menos prefiere y 5 el que más prefiere)

- Deportivos ( )  
 Botas ( )  
 Sandalias ( )  
 Tacos ( )

Bailarinas ( )  
 Otras ¿Cuál? \_\_\_\_\_

5. ¿Con que frecuencia compra calzado?

	Botas	Sandalias	Tacos	Deportivos	Bailarinas	Otras ¿Cuáles?
Una vez año						
Dos veces al año						
Tres veces al año						
Cuatro veces al año						
Otras ¿Cuál? _____						

6. ¿De qué tipo de materiales prefiere que estén hechos sus zapatos?

Cuero ( )  
 Sintético ( )  
 Tela ( )  
 Plástico ( )  
 Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

7. De las siguientes tiendas de calzado. ¿En cuál realiza sus compras?

Marathon Sport ( )  
 Marcelo ( )  
 Taty ( )  
 Payless ( )  
 Ponti ( )  
 Pony ( )  
 Otras ¿Cuál? \_\_\_\_\_

8. ¿Cuánto gasta en calzado por año?

Menos de 50 dólares ( )  
 Entre 50 y 100 dólares ( )  
 Entre 100 y 150 dólares ( )  
 Entre 150 y 300 dólares ( )  
 Entre 300 y 400 dólares ( )  
 Entre 400 y 500 dólares ( )  
 Entre 500 y 700 dólares ( )  
 Entre 700 y 1000 dólares ( )  
 Entre 1000 y 1500 dólares ( )  
 Otra ¿Por qué? \_\_\_\_\_ ( )

9. De las siguientes tiendas de calzado. ¿En cuál realiza sus compras?

Marathon Sport ( )  
 Marcelo ( )  
 Taty ( )  
 Payless ( )  
 Ponti ( )  
 Pony ( )

Otras ¿Cuál? \_\_\_\_\_

10. ¿Utilizas alguna marca en especial de calzado?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Cuál? \_\_\_\_\_ ¿Por  
qué? \_\_\_\_\_

11. ¿Qué le gustaría que la nueva marca de zapatos le ofrezca?

Diseños a la vanguardia de la moda ( )  
Disponibilidad de Modelos ( )  
Exclusividad de Modelos ( )  
Productos personalizados ( )  
Comodidad ( )  
Calidad ( )  
Otro \_\_\_\_\_

12. ¿Cuál de los siguientes nombres preferiría para la nueva marca?

Zambo  Z 3   de

Otra \_\_\_\_\_

13. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un par zapatos del nuevo producto?

	Botas	Sandalias	Tacos	Deportivos	Bailarinas	Otras ¿Cuáles? _____
15 a 30						
30 a 50						
50 a 80						
80 a 120						
Otras ¿Cuál? _____						

14. ¿Cómo le gustaría recibir información acerca de los productos de la nueva marca de calzado?

Revistas ( ) Vallas publicitarias ( ) Radio ( )  
Internet ( ) Hojas volantes ( )  
Redes Sociales ( )  
Periódicos ( ) Comerciales de tv ( )  
Otra \_\_\_\_\_

## ANEXO.1

## LEY DE FOMENTO ARTESANAL

Fue expedida en mayo de 1986. La Ley de Fomento Artesanal ampara a los artesanos que trabajan en forma individual o asociada. Establece los parámetros para gozar de los beneficios de la ley y las categorías para los artesanos y sus organizaciones. En esta ley se establece también el Seguro Social del artesano.

**Ley de Creación, Promoción y Fomento de Micro, Pequeñas y Medianas empresas<sup>1</sup>**

**Art. 1.- Objeto.- La presente Ley tiene por objeto:**

Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los ecuatorianos;

Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, MIPYMES;

Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas;

Promover factores favorables para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital, y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia

---

para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales;

Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las MIPYMES;

Art. 2.- Definiciones.- Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por personas naturales o jurídicas, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, mineras, turísticas, comerciales o de servicios, rurales o urbanas, que responda a los siguientes parámetros:

Mediana empresa

- Planta de personal entre treinta y uno (31) y cien (100) trabajadores; y,
- Activos totales por valor entre cuatro mil uno (4.001) a treinta mil (30.000) salarios básicos unificados mensuales.

Pequeña empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y treinta (30) trabajadores; y,
- b) Activos totales por valor entre doscientos uno (201) y menos de cuatro mil (4.000) salarios básicos unificados mensuales.

Microempresa: Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores; y,

- b) Activos totales por valor inferior a doscientos (200) salarios básicos unificados mensuales.

**Anexo 4**  
**CUESTIONARIO ENTREVISTA A EXPERTO**

1. ¿Cómo fundó su empresa?
2. ¿Cuántos años tiene usted en el mercado?
3. ¿Cómo ve la industria del calzado en el país?
4. ¿Cuáles son las empresas que representan una amenaza para su competitividad?
5. ¿Qué líneas de calzado usted produce?
6. ¿Cómo define usted su línea de producción?
7. ¿A qué segmento del mercado está usted dirigido?
8. ¿Qué tipo de canal de distribución maneja para sus productos?
9. ¿A considerado usted la distribución directa?
10. ¿Está conforme con el margen de utilidad que recibe por su producto, a considerado alternativas para mejorar este?
11. ¿Cómo realiza los pagos a sus proveedores y la cobranza a sus clientes.  
¿Afecta esto la liquidez de su empresa?
12. ¿Cuántas marcas registradas tiene actualmente?
13. ¿Tiene usted establecidas estrategias para su empresa?
14. ¿Cuál es su principal factor limitante en su producción?

## ANEXO 3

## EMPRESA PIONERO

Por favor, dedique un momento a completar esta pequeña encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestros productos y servicios. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por LA EMPRESA PIONERO. Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

PREGUNTAS	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy Satisfecho
¿QUE TAN SATISFECHO SE ENCUENTRA CON NUESTROS PRODUCTOS OFRECIDOS?					
¿QUE TAN SATISFECHO SE ENCUENTRA CON NUESTRO SERVICIO OFRECIDO?					
¿QUE TAN SATISFECHO SE ENCUENTRA CON EL TRATO DE NUESTRO PERSONAL Y SU PROFESIONALISMO?					
¿QUE TAN SATISFECHO SE ENCUENTRA CON LA ENTREGA DE PEDIDOS?					
¿QUE TAN SATISFECHO SE ENCUENTRA CON NUESTRA LOGISTICA?					
¿QUE TAN SATISFECHO SE ENCUENTRA CON NUESTROS VENDEDORES?					
¿QUE TAN SATISFECHO SE ENCUENTRA CON NUESTROS NUEVOS DISEÑOS?					
	90 DIAS	60 DIAS	30 DIAS	CONTADO	
¿COMO PREFERIRIA LOS PLAZOS DE PAGOS?					
LE AGRADECEMOS SU TIEMPO, ESTAMOS TRABAJANDO CADA DIA PARA QUE NUESTROS PRODUCTOS Y SERVICIOS ESTEN DE ACUERDO A SUS NECESIDADES Y PARA SEGUIR MEJORANDO EN NUESTRA EMPRES PIONERO					

Anexo 5		
Presupuesto de inversiones		
Descripción de la Inversión	Presupuesto \$ USD	Total \$ USD
<b>Gastos amortizables</b>		
<b>Gastos de constitución</b>		
Domiciliación, permiso para operar	\$ 30,00	\$ 30,00
Cobro por concepto de Gastos Generales R.M.	\$ 42,00	\$ 42,00
Notaria	\$ 11,20	\$ 11,20
Tasa registro de marcas	\$ 400,00	\$ 400,00
Tasa por emisión del Título de Marca - IEPI	\$ 28,00	\$ 28,00
Permiso de Bomberos Tipo A e Inspección	\$ 40,00	\$ 40,00
<b>Total Gastos de constitución</b>		<b>\$ 551,20</b>
<b>Gastos de licencias de software</b>		
Diseño y Desarrollo de Página Web	\$ 500,00	\$ 500,00
Sistema de facturación	\$ 600,00	\$ 600,00
<b>Total gastos para licencias de software</b>		<b>\$ 1.100,00</b>
<b>TOTAL GASTOS AMORTIZABLES</b>		<b>\$ 1.651,20</b>
<b>Gastos preoperacionales</b>		
Adecuaciones Instalaciones	\$ 5.544,00	\$ 5.544,00
Material imagen corporativa y material publicitario inicial	\$ 1.150,00	\$ 1.150,00
<b>TOTAL GASTOS PREOPERACIONALES</b>		<b>\$ 6.694,00</b>
<b>Activos Fijos</b>		
<b>Instalaciones</b>		
Instalaciones	\$ -	\$ -
<b>Total instalaciones</b>		<b>\$ -</b>
<b>Equipos de computación</b>		
Computadora de escritorio	\$ 559,00	\$ 559,00
Impresora HP multifunción F4280	\$ 200,00	\$ 200,00
<b>Total equipos de computación</b>		<b>\$ 759,00</b>
<b>Muebles y equipos de oficina</b>		
<b>Total muebles y equipos de oficina</b>		<b>\$ 3.618,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>		<b>\$ 4.377,00</b>

Anexo 6		
Inversión inicial		
Gastos preoperacionales	\$ 6.694,00	
Gastos amortizables	\$ 1.651,20	
Activos Fijos	\$ 4.377,00	
<b>Inversión en activos fijos tangibles e intangibles</b>		<b>\$ 12.722,20</b>
<b>Capital de trabajo</b>		<b>\$ 44.492,94</b>
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>		<b>\$ 57.215,14</b>

## Anexo 7

## PRESUPUESTO DE EQUIPOS Y MATERIALES

ITEM	DESCRIPCION	UNIDAD	COSTO TOTAL \$
1	Equipos de Computacion	Und. Fisc	\$ 1.859,00
2	Muebles y equipos de oficina	Und. Fisc	\$ 3.618,00
<b>TOTAL GASTOS EQUIPOS MUEBLES Y ENSERES</b>			<b>\$ 5.477,00</b>

## Anexo 8

Equipos de Computacion y software	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Computadora de escritorio	1	\$ 559,00	\$ 559,00
Impresora HP multifunción F4280	1	\$ 200,00	\$ 200,00
<b>Obtenido en: Planet sound Pc</b>			
Sistema de facturación	1	\$ 600,00	\$ 600,00
<b>Obtenido en: Easy System</b>			
Diseño y desarrollo de la página web.	1	\$ 500,00	\$ 500,00
<b>Obtenido: Ing. Paolo Haro</b>			
<b>TOTAL EQUIPOS DE COMP.</b>	<b>4</b>	<b>\$ 1.859,00</b>	<b>\$ 1.859,00</b>

Muebles y equipos de oficina	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
<b>Obtenido en: Mercado Libre (www.mercadolibre.com.ec)</b>			
Escritorio	1	\$ 160,00	\$ 160,00
Sillas Giratorias	1	\$ 85,00	\$ 85,00
Estanterías de pared	2	\$ 160,00	\$ 320,00
Estanterías de piso	3	\$ 400,00	\$ 1.200,00
Totém	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Sillas/sillones	12	\$ 48,75	\$ 585,00
Espejos de pared	3	\$ 160,00	\$ 480,00
Sillas	4	\$ 45,00	\$ 180,00
Teléfono	1	\$ 63,00	\$ 63,00
Mesas pequeñas	1	\$ 45,00	\$ 45,00
Archivador	1	\$ 100,00	\$ 100,00
<b>TOT. MODUL. Y EQ. DE OFICINA</b>	<b>27</b>	<b>\$ 1.458,75</b>	<b>\$ 3.618,00</b>

## Anexo 9

## PRESUPUESTO ADECUACIÓN INSTALACIONES

Obtenido con: Arq. Lenardo Calahorrano			
Descripción y características	CANTIDAD	OBTENIDO DE	Total
Cielo raso	120 M	EDIMCA	\$ 3.500,00
Pintura y acabados	10GL	PINTULAC	\$ 450,00
Estampados	10	GIGANTOGRAFIAS JG	\$ 300,00
Lámparas de decoración	12	KIWI	\$ 444,00
Divisiones Gypsum	26M	EDIMCA	\$ 350,00
Instalación: mano de obra y dirección arquitectónica			\$ 500,00
<b>TOTAL PRESUPUESTO ADECUACIÓN INSTALACIONES</b>			<b>5.544,00</b>

## Anexo 10

## Presupuesto Material imagen corporativa y publicitario

Obtenido en: EyE Publicidad

Cant.	Descripción y características	Costo	Total
1	Catálogo de productos	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
1	Publicidad en redes sociales	\$ 150,00	\$ 150,00
<b>Total Material imagen corporativa y publicitario</b>			<b>\$ 1.150,00</b>

Anexo 11				
GASTOS DE CONSTITUCIÓN				
Cant.	Unidad	Descripcion	Costo Unitario	Costo Total
1	Unidad	Domiciliación, permiso para operar	\$ 30,00	\$ 30,00
1	Unidad	Cobro por concepto de Gastos Generales R.M.	\$ 42,00	\$ 42,00
1	Unidad	Notaria	\$ 11,20	\$ 11,20
1	Unidad	Tasa registro de marcas y logotipo	\$ 400,00	\$ 400,00
1	Unidad	Tasa por emision del Título de Marca - IEPI	\$ 28,00	\$ 28,00
1	Unidad	Permiso de Bomberos Tipo A e Inspección	\$ 40,00	\$ 40,00
<b>TOTAL GASTOS DE CONSTITUCIÓN</b>			<b>\$ 551,20</b>	<b>\$ 551,20</b>

Anexo 12		
Gastos preoperacionales	Costo unitario	Costo Total
Adecuaciones Instalaciones	\$ 5.544,00	\$ 5.544,00
Material imagen corporativa y material publicitario inicial	\$ 1.150,00	\$ 1.150,00
<b>TOTAL GASTOS PREOPERACIONALES</b>		<b>\$ 6.694,00</b>

Anexo 13	
INFORMACIÓN DE CONSTACTOS DE GASTOS DE CONSTITUCIÓN	
<b>Inscripción en R. Mercantil - Por Acto de Constitución</b>	
<a href="http://www.registromercantilquito.com/main.htm">http://www.registromercantilquito.com/main.htm</a>	
<b>Tasa por emision del Título de Marca - IEPI</b>	
<a href="http://www.iepi.gov.ec/index.php?option=com_content&amp;task=view&amp;id=77">http://www.iepi.gov.ec/index.php?option=com_content&amp;task=view&amp;id=77</a>	
<b>Permiso de Bomberos Tipo A e Inspección</b>	
Cuerpo de Bomberos - DMPQ (Trámite Legalización)	
<b>SRI Obtención de RUC</b>	
<a href="http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do?code=351&amp;codeContent=351">http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do?code=351&amp;codeContent=351</a>	

Proyección de ingresos	Normal					Optimista					Pesimista				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas mensuales x año	\$ 17.861,88	\$ 18.886,76	\$ 19.970,44	\$ 21.116,29	\$ 22.327,90	\$ 20.068,44	\$ 21.673,91	\$ 23.407,83	\$ 25.280,45	\$ 27.302,89	\$ 15.659,46	\$ 16.129,25	\$ 16.613,12	\$ 17.111,52	\$ 17.624,86
<b>Proyección de desembolsos</b>															
<b>Adquisición materia prima x mes</b>	\$ 10.317,37	\$ 10.886,82	\$ 11.490,13	\$ 12.129,12	\$ 12.805,75	\$ 11.486,76	\$ 12.363,91	\$ 13.311,82	\$ 14.335,97	\$ 15.442,31	\$ 9.150,16	\$ 9.425,44	\$ 9.710,88	\$ 10.006,74	\$ 10.313,32
Nómina mensual	\$ 1.695,33	\$ 1.712,34	\$ 1.731,09	\$ 1.751,61	\$ 1.773,94	\$ 1.695,33	\$ 1.712,34	\$ 1.731,09	\$ 1.751,61	\$ 1.773,94	\$ 1.695,33	\$ 1.712,34	\$ 1.731,09	\$ 1.751,61	\$ 1.773,94
Servicios básicos y suministros x mes	\$ 230,00	\$ 255,00	\$ 280,00	\$ 305,00	\$ 330,00	\$ 230,00	\$ 255,00	\$ 280,00	\$ 305,00	\$ 330,00	\$ 230,00	\$ 255,00	\$ 280,00	\$ 305,00	\$ 330,00
Gastos de publicidad mensuales	\$ 1.296,67	\$ 1.187,50	\$ 1.187,50	\$ 1.187,50	\$ 1.187,50	\$ 1.296,67	\$ 1.187,50	\$ 1.187,50	\$ 1.187,50	\$ 1.187,50	\$ 1.296,67	\$ 1.187,50	\$ 1.187,50	\$ 1.187,50	\$ 1.187,50
<b>Total gastos mensuales</b>	\$ 13.539,36	\$ 14.041,66	\$ 14.688,72	\$ 15.373,23	\$ 16.097,19	\$ 14.708,75	\$ 15.518,75	\$ 16.510,41	\$ 17.580,08	\$ 18.733,75	\$ 12.372,16	\$ 12.580,29	\$ 12.909,47	\$ 13.250,85	\$ 13.604,75

Anexo 15	
<b>Capital de trabajo</b>	
<b>Adquisición materia prima</b>	\$ 10.317,37
<b>Servicios básicos</b>	\$ 230,00
<b>Sueldos y salarios</b>	\$ 1.695,33
<b>Gasto publicidad y promoción</b>	\$ 1.296,67
<b>Gastos administrativos</b>	\$ 446,66
<b>Pago de interés por préstamo</b>	\$ 844,96
<b>Total gastos mensuales</b>	\$ 14.830,98
<b>No. de meses</b>	3,00
<b>Capital de trabajo</b>	\$ 44.492,94

## Anexo 16

NÓMINA ADMINISTRATIVA PIONERO AÑO 1												
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	IESS PERSONAL 9,35%	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Gerente General	1	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 167	\$ 140	\$ 125	\$ 27	\$ 125	\$ 63	\$ 2.006	\$ 2.006	\$ 24.075
Asistente Gerencia	1	\$ 320	\$ 320	\$ 36	\$ 30	\$ 27	\$ 27	\$ 27	\$ 13	\$ 449	\$ 449	\$ 5.386
Jefe administrativo	1	\$ 800	\$ 800	\$ 89	\$ 75	\$ 67	\$ 27	\$ 67	\$ 33	\$ 1.082	\$ 1.082	\$ 12.988
Jefe Finanzas	1	\$ 800	\$ 800	\$ 89	\$ 75	\$ 67	\$ 27	\$ 67	\$ 33	\$ 1.082	\$ 1.082	\$ 12.988
Jefe de mark. y ventas	1	\$ 800	\$ 800	\$ 89	\$ 75	\$ 67	\$ 27	\$ 67	\$ 33	\$ 1.082	\$ 1.082	\$ 12.988
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>\$ 4.220</b>	<b>\$ 4.220</b>	<b>\$ 471</b>	<b>\$ 395</b>	<b>\$ 352</b>	<b>\$ 133</b>	<b>\$ 352</b>	<b>\$ 176</b>	<b>\$ 5.702</b>	<b>\$ 5.702</b>	<b>\$ 68.426</b>

MOI Unitaria	MOI total
\$1,23	\$6.605,15

## Anexo 17

NÓMINA PRODUCCION AÑO 1												
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	IESS PERSONAL 9,35%	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Jefe de Producción	1	\$ 800	\$ 800	\$ 89	\$ 75	\$ 67	\$ 27	\$ 67	\$ 33	\$ 1.082	\$ 1.082	\$ 12.988
Adquisiciones	1	\$ 400	\$ 400	\$ 45	\$ 37	\$ 33	\$ 27	\$ 33	\$ 17	\$ 554	\$ 554	\$ 6.653
Investigación y Desarrollo	1	\$ 320	\$ 320	\$ 36	\$ 30	\$ 27	\$ 27	\$ 27	\$ 13	\$ 449	\$ 449	\$ 5.386
Obreros	15	\$ 320	\$ 4.800	\$ 535	\$ 449	\$ 400	\$ 398	\$ 400	\$ 200	\$ 6.733	\$ 449	\$ 80.792
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>\$ 1.840</b>	<b>\$ 6.320</b>	<b>\$ 705</b>	<b>\$ 591</b>	<b>\$ 527</b>	<b>\$ 477</b>	<b>\$ 527</b>	<b>\$ 263</b>	<b>\$ 8.818</b>	<b>\$ 2.534</b>	<b>\$ 105.820</b>

MOI Unitaria	MOI total
\$1,91	\$10.214,74

## Anexo 18

NÓMINA CANAL DE DISTRIBUION AÑO 1												
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	IESS PERSONAL 9,35% (1)	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Vendedor	2	\$ 300	\$ 600	\$ 67	\$ 56	\$ 50	\$ 53	\$ 50	\$ 25	\$ 845	\$ 422	\$ 10.139
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>\$ 300</b>	<b>\$ 600</b>	<b>\$ 67</b>	<b>\$ 56</b>	<b>\$ 50</b>	<b>\$ 53</b>	<b>\$ 50</b>	<b>\$ 25</b>	<b>\$ 845</b>	<b>\$ 422</b>	<b>\$ 10.139</b>

(1) Costo asumido por el empleado. No se considera dentro del costo empresa

## Anexo 19

Nómina	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Nómina	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrativa	\$6.605,15	\$6.809,31	\$7.034,31	\$7.280,51	\$7.548,43	Producción	\$10.214,74	\$10.530,47	\$10.878,44	\$11.259,18	\$11.259,18
Canal de distribución	\$ 10.139	\$ 10.139	\$ 10.139	\$ 10.139	\$ 10.139						
Servicios Profesionales	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00						
<b>TOTAL</b>	<b>\$20.343,95</b>	<b>\$20.548,11</b>	<b>\$20.773,11</b>	<b>\$21.019,31</b>	<b>\$21.287,23</b>						

Anexo 20

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Gastos administrativos</b>	\$ 8.119,92	\$ 8.939,91	\$ 9.791,91	\$ 10.678,46	\$ 11.602,34
Gasto suministros y compensaciones	\$ 5.359,92	\$ 5.879,91	\$ 6.431,91	\$ 7.018,46	\$ 7.642,34
Gasto servicios basicos	\$ 2.760,00	\$ 3.060,00	\$ 3.360,00	\$ 3.660,00	\$ 3.960,00
<b>Gasto publicidad</b>	\$ 15.560,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00
<b>Gasto depreciación</b>	\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 361,80	\$ 614,80
<b>Gasto amortización</b>	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84

Anexo 21

GASTOS SERVICIOS BASICOS Y SUMINISTROS							
Servicios básicos	Unitario	Meses	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo	\$ 1.200,00	12	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 15.120,00	\$ 15.120,00	\$ 15.876,00
Energía eléctrica	\$ 50,00	12	\$ 600,00	\$ 660,00	\$ 720,00	\$ 780,00	\$ 840,00
Agua Potable	\$ 25,00	12	\$ 300,00	\$ 360,00	\$ 420,00	\$ 480,00	\$ 540,00
Telefonia fija y movil	\$ 100,00	12	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.320,00	\$ 1.380,00	\$ 1.440,00
Seguridad (alarma)	\$ 30,00	12	\$ 360,00	\$ 420,00	\$ 480,00	\$ 540,00	\$ 600,00
Internet	\$ 25,00	12	\$ 300,00	\$ 360,00	\$ 420,00	\$ 480,00	\$ 540,00
Subtotal			\$ 2.760,00	\$ 3.060,00	\$ 3.360,00	\$ 3.660,00	\$ 3.960,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS							
Suministros de oficina	\$ 30,00	12	\$ 360,00	\$ 480,00	\$ 600,00	\$ 720,00	\$ 840,00
Gastos compensaciones y varios	\$ 416,66	12	\$ 5.000	\$ 5.399,91	\$ 5.831,91	\$ 6.298,46	\$ 6.802,34
GASTOS DE VENTAS							
Gastos de Marketing			\$ 15.560,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00
<b>TOTALES</b>			\$ 23.679,92	\$ 23.189,91	\$ 24.041,91	\$ 24.928,46	\$ 25.852,34

Anexo 22

Presupuesto de gastos de marketing				
Etapa del ciclo de vida	Introducción			
Tiempo del proyecto	Año 1			
Programación	Descripción	Número	Precio unitario	Precio total
Evento de lanzamiento	Premio sorteo	2	\$ 30,00	\$ 60,00
Evento de lanzamiento	Disco movil	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Evento de lanzamiento	Material publicitario	100	\$ 1,00	\$ 100,00
Evento de lanzamiento	Descuentos de lanzamiento	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Medios electrónicos	Redes sociales	10000	\$ 0,03	\$ 300,00
Medios electrónicos	Diseño, elaboración y envío de mailings a	1000	\$ 0,10	\$ 100,00
Medios impresos	Anuncio en revistas (media página vertical 10 X 27,5 cm) - en 4 revistas en diferentes momentos del año	8	\$ 900,00	\$ 7.200,00
Otros recursos	Catálogo impreso a full color en papel couché tamaño A5 3 páginas completas- incluye costo diseño	1000	\$ 0,55	\$ 550,00
Evento publicitario	Materiales varios y promoción para evento publicitarios.	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Evento publicitario	Sorteos	10	\$ 60,00	\$ 600,00
Evento publicitario	Descuentos de temporada	5	\$ 1.000,00	\$ 5.000,00
	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 15.560,00</b>



## Anexo 27

VENTAS					
Año	1	2	3	4	5
Escenario normal	4763	5036	5325	5631	5954
Escenario optimista	5352	5780	6242	6741	7281
Escenario pesimista	4176	4301	4430	4563	4700

Supuestos para la proyección de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Porcentaje de ventas línea 1 botas	33%	33%	33%	33%	33%
Porcentaje de ventas línea 2 deportivos	67%	67%	67%	67%	67%
Variación de precios de año a año FIJO					

Proyección de ventas para el escenario NORMAL															
	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Clientes	Precio	Total												
Proyección de clientes	4763			5036			5325			5631			5954		
No. de líneas de productos	2			2			2			2			2		
Línea Botas	1588	\$ 55,00	\$ 87.324,77	1679	\$ 55,00	\$ 92.335,26	1775	\$ 55,00	\$ 97.633,24	1877	\$ 55,00	\$ 103.235,21	1985	\$ 55,00	\$ 109.158,60
Línea Deportivos	3175	\$ 40,00	\$ 127.017,84	3358	\$ 40,00	\$ 134.305,83	3550	\$ 40,00	\$ 142.011,99	3754	\$ 40,00	\$ 150.160,30	3969	\$ 40,00	\$ 158.776,15
Ventas totales			Año 1 \$ 214.342,61			Año 2 \$ 226.641,09			Año 3 \$ 239.645,23			Año 4 \$ 253.395,51			Año 5 \$ 267.934,76

## Anexo 28

Proyección de ventas para el escenario OPTIMISTA															
	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Clientes	Precio	Total												
Proyección de clientes	Año 1			0			0			Año 2			0		
No. de líneas de productos	2			2			2			2			2		
Línea Botas	1784	\$ 55,00	\$ 98.112,37	1927	\$ 55,00	\$ 105.961,36	2081	\$ 55,00	\$ 114.438,26	2247	\$ 55,00	\$ 123.593,32	2427	\$ 55,00	\$ 133.480,79
Línea Deportivos	3568	\$ 40,00	\$ 142.708,90	3853	\$ 40,00	\$ 154.125,61	4161	\$ 40,00	\$ 166.455,66	4494	\$ 40,00	\$ 179.772,11	4854	\$ 40,00	\$ 194.153,88
Ventas totales			Año 1 \$ 240.821,26			Año 2 \$ 260.086,96			Año 3 \$ 280.893,92			Año 4 \$ 303.365,43			Año 5 \$ 327.634,67

## Anexo 29

Proyección de ventas para el escenario PESIMISTA															
	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Clientes	Precio	Total												
Proyección de clientes	Año 1			0			0			Año 2			0		
No. de líneas de productos	2			2			2			2			2		
Línea Botas	1392	\$ 55,00	\$ 76.557,38	1434	\$ 55,00	\$ 78.854,10	1477	\$ 55,00	\$ 81.219,72	1521	\$ 55,00	\$ 83.656,31	1567	\$ 55,00	\$ 86.166,00
Línea Deportivos	2784	\$ 40,00	\$ 111.356,18	2867	\$ 40,00	\$ 114.696,87	2953	\$ 40,00	\$ 118.137,78	3042	\$ 40,00	\$ 121.681,91	3133	\$ 40,00	\$ 125.332,37
Ventas totales			Año 1 \$ 187.913,56			Año 2 \$ 193.550,97			Año 3 \$ 199.357,50			Año 4 \$ 205.338,22			Año 5 \$ 211.498,37

Anexo 30

Proyecciones de Pionero sobre mercado objetivo				
Ciudad/ Cantón	2010			
	Total mujeres entre 15 y 35 años	Mujeres con gasto anual en calzado de 150 a 300 dólares	%	Demanda de pares anual (frecuencia de compra 5 pares)
Quito	431072	90095	20,90%	450470

Mercado potencial	450470							
Escenarios	% captación	Base	Crecimiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pesimista	0,9%	4054	3,00%	4176	4301	4430	4563	4700
Normal	1,0%	4505	5,74%	4763	5036	5325	5631	5954
Optimista	1,1%	4955	8,00%	5352	5780	6242	6741	7281

Anexo 31

VENTAS PIONERO (unidades)					
AÑO	2008	2009	2010	2011	2012
Bailarina	21120	22440	23760	25080	26400
Botas	8448	8976	9504	10032	10560
Deportivo	12672	13464	14256	15048	15840
Total Producción	42240	44880	47520	50160	52800

Anexo 32

Proyección Ventas PIONERO					
AÑO	2013	2014	2015	2016	2017
Bailarina	27720	29040	30360	31680	33000
Botas	11088	11616	12144	12672	13200
Deportivo	16632	17424	18216	19008	19800
Total Producción	55440	58080	60720	63360	66000
Relación Botas Deportivos	67%				

Anexo 33

Regresión Lineal					
Año	X	Producción (Y)	XY	X.X	Y.Y
2008	-2	42240	-84480	4	1784217600
2009	-1	44880	-44880	1	2014214400
2010	0	47520	0	0	2258150400
2011	1	50160	50160	1	2516025600
2012	2	52800	105600	4	2787840000
		237600	26400	10	11360448000

Anexo 34	
Crecimiento Anual	
Año	Crecimiento
2009	6,25%
2010	5,88%
2011	5,56%
2012	5,26%
Prom. Crec.	5,74%

Anexo 35		
Proyección Producción		
Y = a + bx		
a	47520	
b	2640	
Año	X	Producción (Y)
2013	3	55440
2014	4	58080
2015	5	60720
2016	6	63360
2017	7	66000

Anexo 36					
COSTOS MATERIA PRIMA					
LINEA BOTAS	cantidad	# de pares	medida	c. unitario	c. par
Cuero	8	1	pies	1,7	13,20
Planta	2	1	unidades	2,8	5,50
Salpa	2	1	unidades	0,6	1,20
Forro	0,15	1	metros	5,0	0,75
Puntera	2	1	unidades	0,1	0,14
Contrafuerte	2	1	unidades	0,2	0,30
Ojalillos	20	1	unidades	0,0	0,60
Plantillas	2	1	unidades	0,6	1,20
Adornos	2	1	unidades	1,0	2,00
hilos	20	1	metros	0,01	0,20
pasadores	2	1	unidades	0,8	1,50
Pega amarilla	0,003	1	caneca	35	0,11
Pega blanca	0,006	1	caneca	80	0,48
Etiquetas	2	1	unidades	0,025	0,05
Cajas	1	1	unidades	0,75	0,75
Crema	0,01	1	galones	25	0,25
Agujas	0,03	1	unidades	3	0,09
Cuchillos	0,25	1	unidades	0,2	0,05
Brujita	0,1	1	ml	1,5	0,15
Aditamentos	1	1	varios	1	1,00
<b>TOTAL</b>					<b>29,52</b>

Anexo 37						
COSTOS MATERIA PRIMA						
LINEA DEPORTIVO	cantidad	# de pares	medida	c. unitario	c. par	
Cuero	4	1	pies	1,7	6,60	
Planta	2	1	unidades	1,8	3,60	
Salpa	2	1	unidades	0,6	1,20	
Forro	0,15	1	metros	5,0	0,75	
Puntera	2	1	unidades	0,1	0,14	
Contrafuerte	2	1	unidades	0,2	0,30	
Ojalillos	20	1	unidades	0,0	0,60	
Plantillas	2	1	unidades	0,6	1,20	
Adornos	2	1	unidades	1,0	2,00	
hilos	20	1	metros	0,01	0,20	
pasadores	2	1	unidades	0,8	1,50	
Pega amarilla	0,003	1	caneca	35	0,11	
Pega blanca	0,006	1	caneca	80	0,48	
Etiquetas	2	1	unidades	0,025	0,05	
Cajas	1	1	unidades	0,75	0,75	
Cremas	0,01	1	galones	25	0,25	
Agujas	0,03	1	unidades	3	0,09	
Cuchillos	0,25	1	unidades	0,2	0,05	
Brujita	0,1	1	ml	1,5	0,15	
Aditamentos	1	1	varios	1	1,00	
<b>TOTAL</b>					<b>21,02</b>	

## Anexo 38

**Costo de ventas en el escenario NORMAL**

RESUMEN DE VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Línea 1 Botas	1588	1679	1775	1877	1985
Línea 2 deportivos	3175	3358	3550	3754	3969
<b>COSTO DEL PEDIDO</b>					
Línea 1 botas	\$ 46.861,65	\$ 49.550,46	\$ 52.393,55	\$ 55.399,77	\$ 58.578,48
Línea 2 deportivos	\$ 66.732,00	\$ 70.560,93	\$ 74.609,55	\$ 78.890,47	\$ 83.417,02
MANO DE OBRA LINEAS	\$ 10.214,74	\$ 10.530,47	\$ 10.878,44	\$ 11.259,18	\$ 11.673,52
<b>Costo de ventas</b>	<b>\$ 123.808,39</b>	<b>\$ 130.641,86</b>	<b>\$ 137.881,53</b>	<b>\$ 145.549,42</b>	<b>\$ 153.669,02</b>

## Anexo 39

**Costo de ventas en el escenario OPTIMISTA**

RESUMEN DE VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Línea 1 Botas	1784	1927	2081	2247	2427
Línea 2 deportivos	3568	3853	4161	4494	4854
<b>COSTO DEL PEDIDO</b>					
Línea 1 botas	\$ 52.650,66	\$ 56.862,72	\$ 61.411,73	\$ 66.324,67	\$ 71.630,65
Línea 2 deportivos	\$ 74.975,69	\$ 80.973,74	\$ 87.451,64	\$ 94.447,77	\$ 102.003,59
MANO DE OBRA LINEAS	\$ 10.214,74	\$ 10.530,47	\$ 10.878,44	\$ 11.259,18	\$ 11.673,52
<b>Costo de ventas</b>	<b>\$ 137.841,09</b>	<b>\$ 148.366,93</b>	<b>\$ 159.741,81</b>	<b>\$ 172.031,63</b>	<b>\$ 185.307,76</b>

## Anexo 40

**Costo de ventas en el escenario PESIMISTA**

RESUMEN DE VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Línea 1 Botas	1392	1434	1477	1521	1567
Línea 2 deportivos	2784	2867	2953	3042	3133
<b>COSTO DEL PEDIDO</b>					
Línea 1 botas	\$ 41.083,47	\$ 42.315,98	\$ 43.585,46	\$ 44.893,02	\$ 46.239,81
Línea 2 deportivos	\$ 58.503,76	\$ 60.258,87	\$ 62.066,63	\$ 63.928,63	\$ 65.846,49
MANO DE OBRA LINEAS	\$ 10.214,74	\$ 10.530,47	\$ 10.878,44	\$ 11.259,18	\$ 11.673,52
<b>Costo de ventas</b>	<b>\$ 109.801,97</b>	<b>\$ 113.105,32</b>	<b>\$ 116.530,53</b>	<b>\$ 120.080,83</b>	<b>\$ 123.759,82</b>

## COSTO VARIABLE POR PAR

	MATERIA PRIMA	MANO DE OBRA	TOTAL
LINEA BOTA	29,52	0,714966991	30,23
LINEA DEPORTI	21,02	1,429559917	22,44

Anexo 41			
PARÁMETROS CAPM			
PARÁMETRO	UNIDAD	VALOR	DESCRIPCIÓN
Tasa Libre de riesgo	%	0,71%	Bonos del tesoro americano a 5 años. Tomado el 20 de diciembre del 2012. Fuente: <a href="http://www.portfoliopersonal.com/Tasa_Interes/hTB_TIR.asp">http://www.portfoliopersonal.com/Tasa_Interes/hTB_TIR.asp</a>
Beta desapalancada	ud	1,23	Beta desapalancada de la industria del calzado. Tomado el 20 de diciembre del 2012. Fuente: <a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/</a>
Rendimiento del mercado	%	10,62%	Rendimiento de la industria del calzado. Tomado el 20 de diciembre del 2012. Fuente: <a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/</a>
Prima de Riesgo	%	9,91%	
Riesgo País	%	8,30%	Riesgo País. Tomado el 10 de diciembre del 2012. Fuente: <a href="http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais">http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais</a>
Costo deuda	%	9,33%	Tasa activa efectiva del sector Productivo al mes de diciembre del 2012. Fuente: <a href="https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=53&amp;Itemid=90&amp;lang=es">https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=53&amp;Itemid=90&amp;lang=es</a>
Relacion deuda/(capital+deuda)	%	40,00%	
Relación capital/(capital+deuda)	%	60%	
Impuesto a la Renta	%	25,00%	
Beta apalancada	%	1,60	Aplicando la siguiente formula: $\beta_e = \left[ 1 + (1-t) \frac{D}{E} \right] \beta_a$
<b>Costo de oportunidad</b>		<b>Costo de oportunidad Apalancado</b>	
RL = rf +β(rm-rf)+rp		RA = (C/V)*RL+ D/V*Rd*(1-t)	
Tasa libre de riesgo (rf)	0,71%	Relación capital/(capital+deuda)	60,00%
Beta desapalancada (β)	1,23	Rendimiento desapalancado RL	0,21
Prima de Riesgo (rm - rf)	9,91%	Relacion deuda/(capital+deuda)	40,00%
Riesgo País (rp)	8,30%	Costo de la Deuda Rd	9,33%
RL	21,20%	Impuesto a la renta (t)	25,00%
		RA	15,52%
<b>Calculo de Ke ap y Ke d</b>			
RF	0,71%		
B d	1,23		
RM - RF	9,91%		
EMBI ECUADOR	0,00%		
KE D	21,19930%		
KE AP	19,9100%		

## Anexo 42

PIONERO						
FLUJOS DE CAJA APALANCADOS						
Flujo de fondos en el escenario NORMAL CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		\$ 214.342,61	\$ 226.641,09	\$ 239.645,23	\$ 253.395,51	\$ 267.934,76
Costo de venta		\$ 123.808,39	\$ 130.641,86	\$ 137.881,53	\$ 145.549,42	\$ 153.669,02
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		\$ 90.534,22	\$ 95.999,23	\$ 101.763,70	\$ 107.846,09	\$ 114.265,74
Sueldos y Salarios		\$ 20.343,95	\$ 20.548,11	\$ 20.773,11	\$ 21.019,31	\$ 21.287,23
Gastos Administrativos		\$ 8.119,92	\$ 8.939,91	\$ 9.791,91	\$ 10.678,46	\$ 11.602,34
Gasto Depreciaciones		\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 361,80	\$ 614,80
Gasto Amortizaciones		\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84
Gastos Publicitarios		\$ 15.560,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00
<b>EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)</b>		\$ 46.559,51	\$ 46.273,66	\$ 47.350,66	\$ 48.230,41	\$ 49.675,21
<b>UTILIDAD OPERATIVA (BAII)</b>		\$ 43.974,71	\$ 49.725,57	\$ 54.413,04	\$ 59.615,68	\$ 64.590,53
Gasto Intereses		\$ (1.976,84)	\$ (1.609,84)	\$ (1.207,09)	\$ (765,12)	\$ (280,10)
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS</b>		\$ 41.997,88	\$ 48.115,74	\$ 53.205,95	\$ 58.850,56	\$ 64.310,43
Participación Laboral (15%)		\$ 6.299,68	\$ 7.217,36	\$ 7.980,89	\$ 8.827,58	\$ 9.646,56
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 35.698,20	\$ 40.898,38	\$ 45.225,06	\$ 50.022,98	\$ 54.663,86
Impuesto a la renta (25%)		\$ 8.924,55	\$ 10.224,59	\$ 11.306,26	\$ 12.505,74	\$ 13.665,97
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 26.773,65	\$ 30.673,78	\$ 33.918,79	\$ 37.517,23	\$ 40.997,90
(+) Depreciaciones		\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 361,80	\$ 614,80
(+) Amortizaciones		\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 12.722,20					
(+) Valor de rescate						\$ 2.315,00
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 44.492,94					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 44.492,94
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	\$ (57.215,14)	\$ 29.309,29	\$ 33.209,42	\$ 36.454,43	\$ 39.799,87	\$ 90.341,48
Préstamos						
(+) Crédito CFN	\$ 22.886,06					
Pagos						
(-) Amortización del capital	\$ 0,00	\$ (3.768,17)	\$ (4.135,17)	\$ (4.537,92)	\$ (4.979,89)	\$ (5.464,90)
-intereses *(1-15%)*(1-25%)		\$ -1260,23	\$ -1026,27	\$ -769,52	\$ -487,76	\$ -178,57
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	\$ (34.329,09)	\$ 24.280,88	\$ 28.047,98	\$ 31.146,99	\$ 34.332,22	\$ 84.698,01

## Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado NORMAL

tasa de descuento LIBRE	15,52%				
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado	
0	\$ (57.215,14)	1	\$ (57.215,14)	\$ (57.215,14)	
1	\$ 29.309,29	0,86566161	\$ 25.371,92	\$ (31.843,22)	
2	\$ 33.209,42	0,749370024	\$ 24.886,15	\$ (6.957,07)	
3	\$ 36.454,43	0,648700862	\$ 23.648,02	\$ 16.690,95	
4	\$ 39.799,87	0,561555433	\$ 22.349,84	\$ 39.040,78	
5	\$ 90.341,48	0,48611698	\$ 43.916,53	\$ 82.957,31	
			<b>Valor Actual Neto VAN</b>	<b>\$ 82.957,31</b>	
			<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>	<b>36,25%</b>	

## APALANCADO

tasa de descuento INVERSIONISTA	19,91%				
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado	
0	\$ (34.329,09)	1,0000	\$ (34.329,09)	\$ (34.329,09)	
1	\$ 24.280,88	0,8340	\$ 20.249,26	\$ (14.079,83)	
2	\$ 28.047,98	0,6955	\$ 19.507,01	\$ 5.427,18	
3	\$ 31.146,99	0,5800	\$ 18.065,50	\$ 23.492,68	
4	\$ 34.332,22	0,4837	\$ 16.606,58	\$ 40.099,26	
5	\$ 84.698,01	0,4034	\$ 34.166,16	\$ 74.265,43	
			<b>Valor Actual Neto VAN</b>	<b>\$ 74.265,43</b>	
			<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>	<b>52%</b>	

## Anexo 43

PIONERO						
FLUJOS DE CAJA DESAPALANCADOS						
Flujo de fondos en el escenario NORMAL SIN APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		\$ 214.342,61	\$ 226.641,09	\$ 239.645,23	\$ 253.395,51	\$ 267.934,76
Costo de venta		\$ 123.808,39	\$ 130.641,86	\$ 137.881,53	\$ 145.549,42	\$ 153.669,02
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		\$ 90.534,22	\$ 95.999,23	\$ 101.763,70	\$ 107.846,09	\$ 114.265,74
Sueldos y Salarios		\$ 20.343,95	\$ 20.548,11	\$ 20.773,11	\$ 21.019,31	\$ 21.287,23
Gastos Administrativos		\$ 8.119,92	\$ 8.939,91	\$ 9.791,91	\$ 10.678,46	\$ 11.602,34
Gasto Depreciaciones		\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 361,80	\$ 614,80
Gasto Amortizaciones		\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84
Gastos Publicitarios		\$ 15.560,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00
<b>EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)</b>		\$ 46.559,51	\$ 46.273,66	\$ 47.350,66	\$ 48.230,41	\$ 49.675,21
<b>UTILIDAD OPERATIVA (BAII)</b>		\$ 43.974,71	\$ 49.725,57	\$ 54.413,04	\$ 59.615,68	\$ 64.590,53
Gasto Intereses						
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>		\$ 43.974,71	\$ 49.725,57	\$ 54.413,04	\$ 59.615,68	\$ 64.590,53
Participación Laboral (15%)		\$ 6.596,21	\$ 7.458,84	\$ 8.161,96	\$ 8.942,35	\$ 9.688,58
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 37.378,51	\$ 42.266,74	\$ 46.251,08	\$ 50.673,33	\$ 54.901,95
Impuesto a la renta (25%)		\$ 9.344,63	\$ 10.566,68	\$ 11.562,77	\$ 12.668,33	\$ 13.725,49
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 28.033,88	\$ 31.700,05	\$ 34.688,31	\$ 38.005,00	\$ 41.176,46
(+) Depreciaciones		\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 361,80	\$ 614,80
(+) Amortizaciones		\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 12.722,20					
(+) Valor de rescate						\$ 2.315,00
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 44.492,94					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 44.492,94
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	\$ (57.215,14)	\$ 30.569,52	\$ 34.235,69	\$ 37.223,95	\$ 40.287,64	\$ 90.520,05
Préstamos						
Crédito CFN	\$ 0,00					
<b>Pagos</b>						
(-) Amortización del capital		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
-intereses *(1-15%)*(1-25%)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	\$ (57.215,14)	\$ 30.569,52	\$ 34.235,69	\$ 37.223,95	\$ 40.287,64	\$ 90.520,05

## Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado NORMAL

tasa de descuento LIBRE	21,20%			
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado
0	\$ (57.215,14)	1	\$ (57.215,14)	\$ (57.215,14)
1	\$ 30.569,52	0,825087274	\$ 25.222,52	\$ (31.992,62)
2	\$ 34.235,69	0,680769009	\$ 23.306,60	\$ (8.686,02)
3	\$ 37.223,95	0,561693846	\$ 20.908,47	\$ 12.222,44
4	\$ 40.287,64	0,463446444	\$ 18.671,16	\$ 30.893,60
5	\$ 90.520,05	0,382383763	\$ 34.613,40	\$ 65.507,00
			<b>Valor Actual Neto VAN</b>	<b>\$ 65.507,00</b>
			<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>	<b>31,21%</b>

## APALANCADO

tasa de descuento INVERSIONISTA	21,20%			
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado
0	\$ (57.215,14)	1,0000	\$ (57.215,14)	\$ (57.215,14)
1	\$ 30.569,52	0,8251	\$ 25.222,52	\$ (31.992,62)
2	\$ 34.235,69	0,6808	\$ 23.306,60	\$ (8.686,02)
3	\$ 37.223,95	0,5617	\$ 20.908,47	\$ 12.222,44
4	\$ 40.287,64	0,4634	\$ 18.671,16	\$ 30.893,60
5	\$ 90.520,05	0,3824	\$ 34.613,40	\$ 65.507,00
			<b>Valor Actual Neto VAN</b>	<b>\$ 65.507,00</b>
			<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>	<b>31%</b>

## Anexo 44

PIONERO						
Flujo de fondos en el escenario OPTIMISTA CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		\$ 240.821,26	\$ 260.086,96	\$ 280.893,92	\$ 303.365,43	\$ 327.634,67
Costo de venta		\$ 137.841,09	\$ 148.366,93	\$ 159.741,81	\$ 172.031,63	\$ 185.307,76
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		\$ 102.980,17	\$ 111.720,03	\$ 121.152,11	\$ 131.333,81	\$ 142.326,91
Sueldos y Salarios		\$ 20.343,95	\$ 20.548,11	\$ 20.773,11	\$ 21.019,31	\$ 21.287,23
Gastos Administrativos		\$ 8.119,92	\$ 8.939,91	\$ 9.791,91	\$ 10.678,46	\$ 11.602,34
Gasto Depreciaciones		\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 361,80	\$ 614,80
Gasto Amortizaciones		\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84
Gastos Publicitarios		\$ 15.560,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00
<b>EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)</b>		\$ 46.559,51	\$ 46.273,66	\$ 47.350,66	\$ 48.230,41	\$ 49.675,21
<b>UTILIDAD OPERATIVA (BAII)</b>		\$ 56.420,66	\$ 65.446,37	\$ 73.801,45	\$ 83.103,40	\$ 92.651,70
Gasto Intereses		\$ (1.976,84)	\$ (1.609,84)	\$ (1.207,09)	\$ (765,12)	\$ (280,10)
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS</b>		\$ 54.443,82	\$ 63.836,54	\$ 72.594,36	\$ 82.338,28	\$ 92.371,60
Participación Laboral (15%)		\$ 8.166,57	\$ 9.575,48	\$ 10.889,15	\$ 12.350,74	\$ 13.855,74
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 46.277,25	\$ 54.261,06	\$ 61.705,21	\$ 69.987,54	\$ 78.515,86
Impuesto a la renta (25%)		\$ 11.569,31	\$ 13.565,26	\$ 15.426,30	\$ 17.496,88	\$ 19.628,96
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 34.707,94	\$ 40.695,79	\$ 46.278,91	\$ 52.490,65	\$ 58.886,89
(+) Depreciaciones		\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 361,80	\$ 614,80
(+) Amortizaciones		\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 12.722,20					
(+) Valor de rescate						\$ 2.315,00
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 44.492,94					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 44.492,94
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	\$ (57.215,14)	\$ 37.243,58	\$ 43.231,43	\$ 48.814,55	\$ 54.773,29	\$ 108.230,48
<b>Préstamos</b>						
(+) Crédito CFN	\$ 22.886,06					
<b>Pagos</b>						
(-) Amortización del capital		\$ (3.768,17)	\$ (4.135,17)	\$ (4.537,92)	\$ (4.979,89)	\$ (5.464,90)
-intereses *(1-15%)*(1-25%)		\$ -1260,23	\$ -1026,27	\$ -769,52	\$ -487,76	\$ -178,57
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	\$ (34.329,09)	\$ 32.215,17	\$ 38.069,99	\$ 43.507,11	\$ 49.305,64	\$ 102.587,01

Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado NORMAL					
tasa de descuento LIBRE	15,52%				
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado	
0	\$ (57.215,14)	1	\$ (57.215,14)	\$ (57.215,14)	
1	\$ 37.243,58	0,86566161	\$ 32.240,34	\$ (24.974,81)	
2	\$ 43.231,43	0,749370024	\$ 32.396,34	\$ 7.421,53	
3	\$ 48.814,55	0,648700862	\$ 31.666,04	\$ 39.087,57	
4	\$ 54.773,29	0,561555433	\$ 30.758,24	\$ 69.845,81	
5	\$ 108.230,48	0,48611698	\$ 52.612,67	\$ 122.458,48	
<b>Valor Actual Neto VAN</b>			\$ 122.458,48		
<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>			51,18%		

APALANCADO					
tasa de descuento INVERSIONISTA	19,91%				
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado	
0	\$ (34.329,09)	1,0000	\$ (34.329,09)	\$ (34.329,09)	
1	\$ 32.215,17	0,8340	\$ 26.866,13	\$ (7.462,96)	
2	\$ 38.069,99	0,6955	\$ 26.477,19	\$ 19.014,23	
3	\$ 43.507,11	0,5800	\$ 25.234,46	\$ 44.248,69	
4	\$ 49.305,64	0,4837	\$ 23.849,26	\$ 68.097,96	
5	\$ 102.587,01	0,4034	\$ 41.382,37	\$ 109.480,32	
<b>Valor Actual Neto VAN</b>			\$ 109.480,32		
<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>			74%		

Anexo 45

PIONERO						
Flujo de fondos en el escenario OPTIMISTA SIN APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		\$ 240.821,26	\$ 260.086,96	\$ 280.893,92	\$ 303.365,43	\$ 327.634,67
Costo de venta		\$ 137.841,09	\$ 148.366,93	\$ 159.741,81	\$ 172.031,63	\$ 185.307,78
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		\$ 102.980,17	\$ 111.720,03	\$ 121.152,11	\$ 131.333,81	\$ 142.326,91
Sueldos y Salarios		\$ 20.343,95	\$ 20.548,11	\$ 20.773,11	\$ 21.019,31	\$ 21.287,23
Gastos Administrativos		\$ 8.119,92	\$ 8.939,91	\$ 9.791,91	\$ 10.678,46	\$ 11.602,34
Gasto Depreciaciones		\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 361,80	\$ 614,80
Gasto Amortizaciones		\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84
Gastos Publicitarios		\$ 15.560,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00
<b>EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)</b>		\$ 46.559,51	\$ 46.273,66	\$ 47.350,66	\$ 48.230,41	\$ 49.675,21
<b>UTILIDAD OPERATIVA (BAII)</b>		\$ 56.420,66	\$ 65.446,37	\$ 73.801,45	\$ 83.103,40	\$ 92.651,70
Gasto Intereses						
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>		\$ 56.420,66	\$ 65.446,37	\$ 73.801,45	\$ 83.103,40	\$ 92.651,70
Participación Laboral (15%)		\$ 8.463,10	\$ 9.816,96	\$ 11.070,22	\$ 12.465,51	\$ 13.897,75
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 47.957,56	\$ 55.629,42	\$ 62.731,23	\$ 70.637,89	\$ 78.753,94
Impuesto a la renta (25%)		\$ 11.989,39	\$ 13.907,35	\$ 15.682,81	\$ 17.659,47	\$ 19.688,49
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 35.968,17	\$ 41.722,06	\$ 47.048,43	\$ 52.978,42	\$ 59.065,46
(+) Depreciaciones		\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 361,80	\$ 614,80
(+) Amortizaciones		\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84
<b>INVERSIONES</b>						
(c) Activos tangibles e intangibles	\$ 12.722,20					
(+) Valor de rescate						\$ 2.315,00
(i) Inversión de capital de trabajo	\$ 44.492,94					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 44.492,94
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	\$ (57.215,14)	\$ 38.503,81	\$ 44.257,70	\$ 49.584,07	\$ 55.261,06	\$ 108.409,04
<b>Préstamos</b>						
(+) Crédito CFN	\$ 0,00					
<b>Pagos</b>						
(c) Amortización del capital		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
-intereses *(1-15%)*(1-25%)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Flujo de caja neto</b>	\$ (57.215,14)	\$ 38.503,81	\$ 44.257,70	\$ 49.584,07	\$ 55.261,06	\$ 108.409,04

Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado NORMAL				
tasa de descuento LIBRE	21,20%			
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado
0	\$ (57.215,14)	1	\$ (57.215,14)	\$ (57.215,14)
1	\$ 38.503,81	0,825087274	\$ 31.769,00	\$ (25.446,14)
2	\$ 44.257,70	0,680769009	\$ 30.129,27	\$ 4.683,13
3	\$ 49.584,07	0,561693846	\$ 27.851,06	\$ 32.534,20
4	\$ 55.261,06	0,463446444	\$ 25.610,54	\$ 58.144,74
5	\$ 108.409,04	0,382383763	\$ 41.453,86	\$ 99.598,59
<b>Valor Actual Neto VAN</b>			\$ 99.598,59	
<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>				45,46%

APALANCADO				
tasa de descuento INVERSIONISTA	21,20%			
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado
0	\$ (57.215,14)	1,0000	\$ (57.215,14)	\$ (57.215,14)
1	\$ 38.503,81	0,8251	\$ 31.769,00	\$ (25.446,14)
2	\$ 44.257,70	0,6808	\$ 30.129,27	\$ 4.683,13
3	\$ 49.584,07	0,5617	\$ 27.851,06	\$ 32.534,20
4	\$ 55.261,06	0,4634	\$ 25.610,54	\$ 58.144,74
5	\$ 108.409,04	0,3824	\$ 41.453,86	\$ 99.598,59
<b>Valor Actual Neto VAN</b>			\$ 99.598,59	
<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>				45%

## Anexo 46

PIONERO						
Flujo de fondos en el escenario PESIMISTA CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		\$ 187.913,56	\$ 193.550,97	\$ 199.357,50	\$ 205.338,22	\$ 211.498,37
Costo de venta		\$ 109.801,97	\$ 113.105,32	\$ 116.530,53	\$ 120.080,83	\$ 123.759,82
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		\$ 78.111,59	\$ 80.445,65	\$ 82.826,97	\$ 85.257,39	\$ 87.738,55
Sueldos y Salarios		\$ 20.343,95	\$ 20.548,11	\$ 20.773,11	\$ 21.019,31	\$ 21.287,23
Gastos Administrativos		\$ 8.119,92	\$ 8.939,91	\$ 9.791,91	\$ 10.678,46	\$ 11.602,34
Gasto Depreciaciones		\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 361,80	\$ 614,80
Gasto Amortizaciones		\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84
Gastos Publicitarios		\$ 15.560,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00
<b>EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)</b>		\$ 46.559,51	\$ 46.273,66	\$ 47.350,66	\$ 48.230,41	\$ 49.675,21
<b>UTILIDAD OPERATIVA (BAII)</b>		\$ 31.552,08	\$ 34.171,99	\$ 35.476,31	\$ 37.026,98	\$ 38.063,34
Gasto Intereses		\$ (1.976,84)	\$ (1.609,84)	\$ (1.207,09)	\$ (765,12)	\$ (280,10)
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>		\$ 29.575,24	\$ 32.562,15	\$ 34.269,22	\$ 36.261,86	\$ 37.783,23
Participación Laboral (15%)		\$ 4.436,29	\$ 4.884,32	\$ 5.140,38	\$ 5.439,28	\$ 5.667,49
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 25.138,96	\$ 27.677,83	\$ 29.128,84	\$ 30.822,58	\$ 32.115,75
Impuesto a la renta (25%)		\$ 6.284,74	\$ 6.919,46	\$ 7.282,21	\$ 7.705,64	\$ 8.028,94
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 18.854,22	\$ 20.758,37	\$ 21.846,63	\$ 23.116,93	\$ 24.086,81
(+) Depreciaciones		\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 361,80	\$ 614,80
(+) Amortizaciones		\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 12.722,20					
(+) Valor de rescate						\$ 2.315,00
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 44.492,94					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 44.492,94
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	\$ (57.215,14)	\$ 21.389,86	\$ 23.294,01	\$ 24.382,27	\$ 25.399,57	\$ 73.430,40
<b>Préstamos</b>						
(+) Crédito CFN	\$ 22.886,06					
<b>Pagos</b>						
(-) Amortización del capital		\$ (3.768,17)	\$ (4.135,17)	\$ (4.537,92)	\$ (4.979,89)	\$ (5.464,90)
-intereses *(1-15%)*(1-25%)		\$ -1260,23	\$ -1026,27	\$ -769,52	\$ -487,76	\$ -178,57
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	\$ (34.329,09)	\$ 16.361,45	\$ 18.132,57	\$ 19.074,83	\$ 19.931,92	\$ 67.786,92

tasa de descuento LIBRE					
15,52%					
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado	
0	\$ (57.215,14)	1	\$ (57.215,14)	\$ (57.215,14)	
1	\$ 21.389,86	0,86566161	\$ 18.516,38	\$ (38.698,77)	
2	\$ 23.294,01	0,749370024	\$ 17.455,84	\$ (21.242,93)	
3	\$ 24.382,27	0,648700862	\$ 15.816,80	\$ (5.426,13)	
4	\$ 25.399,57	0,561555433	\$ 14.263,27	\$ 8.837,14	
5	\$ 73.430,40	0,48611698	\$ 35.695,76	\$ 44.532,90	
<b>Valor Actual Neto VAN</b>			\$ 44.532,90		
<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>			20,52%		

APALANCADO					
tasa de descuento INVERSIONISTA					
19,91%					
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado	
0	\$ (34.329,09)	1,0000	\$ (34.329,09)	\$ (34.329,09)	
1	\$ 16.361,45	0,8340	\$ 13.644,78	\$ (20.684,31)	
2	\$ 18.132,57	0,6955	\$ 12.610,97	\$ (8.073,34)	
3	\$ 19.074,83	0,5800	\$ 11.063,55	\$ 2.990,21	
4	\$ 19.931,92	0,4837	\$ 9.641,12	\$ 12.631,33	
5	\$ 67.786,92	0,4034	\$ 27.344,43	\$ 39.975,77	
<b>Valor Actual Neto VAN</b>			\$ 39.975,77		
<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>			29%		

## Anexo 47

PIONERO						
Flujo de fondos en el escenario PESIMISTA SIN APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		\$ 187.913,56	\$ 193.550,97	\$ 199.357,50	\$ 205.338,22	\$ 211.498,37
Costo de venta		\$ 109.801,97	\$ 113.105,32	\$ 116.530,53	\$ 120.080,83	\$ 123.759,82
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		\$ 78.111,59	\$ 80.445,65	\$ 82.826,97	\$ 85.257,39	\$ 87.738,55
Sueldos y Salarios		\$ 20.343,95	\$ 20.548,11	\$ 20.773,11	\$ 21.019,31	\$ 21.287,23
Gastos Administrativos		\$ 8.119,92	\$ 8.939,91	\$ 9.791,91	\$ 10.678,46	\$ 11.602,34
Gasto Depreciaciones		\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 361,80	\$ 614,80
Gasto Amortizaciones		\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84
Gastos Publicitarios		\$ 15.560,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00
<b>EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)</b>		\$ 46.559,51	\$ 46.273,66	\$ 47.350,66	\$ 48.230,41	\$ 49.675,21
<b>UTILIDAD OPERATIVA (BAII)</b>		\$ 31.552,08	\$ 34.171,99	\$ 35.476,31	\$ 37.026,98	\$ 38.063,34
Gasto Intereses						
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>		\$ 31.552,08	\$ 34.171,99	\$ 35.476,31	\$ 37.026,98	\$ 38.063,34
Participación Laboral (15%)		\$ 4.732,81	\$ 5.125,80	\$ 5.321,45	\$ 5.554,05	\$ 5.709,50
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 26.819,27	\$ 29.046,19	\$ 30.154,87	\$ 31.472,93	\$ 32.353,84
Impuesto a la renta (25%)		\$ 6.704,82	\$ 7.261,55	\$ 7.538,72	\$ 7.868,23	\$ 8.088,46
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 20.114,45	\$ 21.784,64	\$ 22.616,15	\$ 23.604,70	\$ 24.265,38
(+) Depreciaciones		\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 361,80	\$ 614,80
(+) Amortizaciones		\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84
<b>INVERSIONES</b>						
(c) Activos tangibles e intangibles	\$ 12.722,20					
(+) Valor de rescate						\$ 2.315,00
(c) Inmersión de capital de trabajo	\$ 44.492,94					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 44.492,94
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	\$ (57.215,14)	\$ 22.650,09	\$ 24.320,28	\$ 25.151,79	\$ 25.887,34	\$ 73.608,96
<b>Préstamos</b>						
(+) Crédito CFN	\$ 0,00					
<b>Pagos</b>						
(c) Amortización del capital		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
-intereses *(1-15%)*(1-25%)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Flujo de caja neto</b>	\$ (57.215,14)	\$ 22.650,09	\$ 24.320,28	\$ 25.151,79	\$ 25.887,34	\$ 73.608,96

tasa de descuento LIBRE	21,20%			
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado
0	\$ (57.215,14)	1	\$ (57.215,14)	\$ (57.215,14)
1	\$ 22.650,09	0,825087274	\$ 18.688,30	\$ (38.526,84)
2	\$ 24.320,28	0,680769009	\$ 16.556,50	\$ (21.970,35)
3	\$ 25.151,79	0,561693846	\$ 14.127,61	\$ (7.842,74)
4	\$ 25.887,34	0,463446444	\$ 11.997,39	\$ 4.154,65
5	\$ 73.608,96	0,382383763	\$ 28.146,87	\$ 32.301,53
<b>Valor Actual Neto VAN</b>			\$ 32.301,53	
<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>			16,20%	

APALANCADO				
tasa de descuento INVERSIONISTA	21,20%			
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado
0	\$ (57.215,14)	1,0000	\$ (57.215,14)	\$ (57.215,14)
1	\$ 22.650,09	0,8251	\$ 18.688,30	\$ (38.526,84)
2	\$ 24.320,28	0,6808	\$ 16.556,50	\$ (21.970,35)
3	\$ 25.151,79	0,5617	\$ 14.127,61	\$ (7.842,74)
4	\$ 25.887,34	0,4634	\$ 11.997,39	\$ 4.154,65
5	\$ 73.608,96	0,3824	\$ 28.146,87	\$ 32.301,53
<b>Valor Actual Neto VAN</b>			\$ 32.301,53	
<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>			16,20%	

Anexo 52			Anexo 53		
PIONERO			PIONERO		
VALOR PRESENTE NETO DEL PLAN DE NEGOCIOS			VALOR PRESENTE NETO DE LOS INVERSIONISTAS		
Valorado USD			Valorado USD		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento		Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Tasa de descuento	15,5185800%	21,20%	Tasa de descuento	15,52%	21,20%
Pesimista	44.532,90	32.301,53	Pesimista	39.975,77	32.301,53
Normal	82.957,31	65.507,00	Normal	74.265,43	65.507,00
Optimista	122.458,48	99.598,59	Optimista	122.458,48	99.598,59

Anexo 54			Anexo 55		
PIONERO			PIONERO		
TASA INTERNA DE RETORNO DEL PLAN DE NEGOCIOS			TASA INTERNA DE RETORNO DE LOS INVERSIONISTAS		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento		Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Pesimista	20,52%	16,20%	Pesimista	29,16%	16,20%
Normal	36,25%	31,21%	Normal	51,81%	31,21%
Optimista	51,18%	45,46%	Optimista	73,62%	45,46%

Anexo 56					
Estado de Resultados	Escenario NORMAL				
Sin Financiamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 214.342,61	\$ 226.641,09	\$ 239.645,23	\$ 253.395,51	\$ 267.934,76
Costo de ventas	\$ 123.808,39	\$ 130.641,86	\$ 137.881,53	\$ 145.549,42	\$ 153.669,02
Utilidad bruta	\$ 90.534,22	\$ 95.999,23	\$ 101.763,70	\$ 107.846,09	\$ 114.265,74
Administrativos	\$ 8.119,92	\$ 8.939,91	\$ 9.791,91	\$ 10.678,46	\$ 11.602,34
Sueldos y salarios	\$ 20.343,95	\$ 20.548,11	\$ 20.773,11	\$ 21.019,31	\$ 21.287,23
Depreciaciones	\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 361,80	\$ 614,80
Amortizaciones	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84
Publicidad	\$ 15.560,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Gastos	\$ 46.559,51	\$ 46.273,66	\$ 47.350,66	\$ 48.230,41	\$ 49.675,21
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 43.974,71	\$ 49.725,57	\$ 54.413,04	\$ 59.615,68	\$ 64.590,53
Participación laboral 15%	\$ 6.596,21	\$ 7.458,84	\$ 8.161,96	\$ 8.942,35	\$ 9.688,58
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 37.378,51	\$ 42.266,74	\$ 46.251,08	\$ 50.673,33	\$ 54.901,95
Impuesto a la Renta 25%	\$ 9.344,63	\$ 10.566,68	\$ 11.562,77	\$ 12.668,33	\$ 13.725,49
<b>Utilidad Liquida</b>	<b>\$ 28.033,88</b>	<b>\$ 31.700,05</b>	<b>\$ 34.688,31</b>	<b>\$ 38.005,00</b>	<b>\$ 41.176,46</b>
Política de Reinversión	\$ 8.410,16	\$ 9.510,02	\$ 10.406,49	\$ 11.401,50	\$ 12.352,94
Dividendos	\$ 19.623,72	\$ 22.190,04	\$ 24.281,82	\$ 26.603,50	\$ 28.823,52

Anexo 57					
Estado de Resultados	Escenario NORMAL				
Con Financiamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 214.342,61	\$ 226.641,09	\$ 239.645,23	\$ 253.395,51	\$ 267.934,76
Costo de ventas	\$ 123.808,39	\$ 130.641,86	\$ 137.881,53	\$ 145.549,42	\$ 153.669,02
Utilidad bruta	\$ 90.534,22	\$ 95.999,23	\$ 101.763,70	\$ 107.846,09	\$ 114.265,74
Administrativos	\$ 8.119,92	\$ 8.939,91	\$ 9.791,91	\$ 10.678,46	\$ 11.602,34
Sueldos y salarios	\$ 20.343,95	\$ 20.548,11	\$ 20.773,11	\$ 21.019,31	\$ 21.287,23
Depreciaciones	\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 361,80	\$ 614,80
Amortizaciones	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84
Publicidad	\$ 15.560,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00
Intereses	\$ (1.976,84)	\$ (1.609,84)	\$ (1.207,09)	\$ (765,12)	\$ (280,10)
Total Gastos	\$ 48.536,34	\$ 47.883,50	\$ 48.557,75	\$ 48.995,53	\$ 49.955,31
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 41.997,88	\$ 48.115,74	\$ 53.205,95	\$ 58.850,56	\$ 64.310,43
Participación laboral 15%	\$ 6.299,68	\$ 7.217,36	\$ 7.980,89	\$ 8.827,58	\$ 9.646,56
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 35.698,20	\$ 40.898,38	\$ 45.225,06	\$ 50.022,98	\$ 54.663,86
Impuesto a la Renta 25%	\$ 8.924,55	\$ 10.224,59	\$ 11.306,26	\$ 12.505,74	\$ 13.665,97
<b>Utilidad Liquida</b>	<b>\$ 26.773,65</b>	<b>\$ 30.673,78</b>	<b>\$ 33.918,79</b>	<b>\$ 37.517,23</b>	<b>\$ 40.997,90</b>
Política de Reinversión	\$ 8.032,09	\$ 9.202,14	\$ 10.175,64	\$ 11.255,17	\$ 12.299,37
Dividendos	\$ 18.741,55	\$ 21.471,65	\$ 23.743,16	\$ 26.262,06	\$ 28.698,53

Anexo 58					
Estado de Resultados	Escenario PESIMISTA				
Sin Financiamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 187.913,56	\$ 193.550,97	\$ 199.357,50	\$ 205.338,22	\$ 211.498,37
Costo de ventas	\$ 109.801,97	\$ 113.105,32	\$ 116.530,53	\$ 120.080,83	\$ 123.759,82
Utilidad bruta	\$ 78.111,59	\$ 80.445,65	\$ 82.826,97	\$ 85.257,39	\$ 87.738,55
Administrativos	\$ 8.119,92	\$ 8.939,91	\$ 9.791,91	\$ 10.678,46	\$ 11.602,34
Sueldos y salarios	\$ 20.343,95	\$ 20.548,11	\$ 20.773,11	\$ 21.019,31	\$ 21.287,23
Depreciaciones	\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 361,80	\$ 614,80
Amortizaciones	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84
Publicidad	\$ 15.560,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00
Intereses					
Total Gastos	\$ 46.559,51	\$ 46.273,66	\$ 47.350,66	\$ 48.230,41	\$ 49.675,21
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 31.552,08	\$ 34.171,99	\$ 35.476,31	\$ 37.026,98	\$ 38.063,34
Participación laboral 15%	\$ 4.732,81	\$ 5.125,80	\$ 5.321,45	\$ 5.554,05	\$ 5.709,50
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 26.819,27	\$ 29.046,19	\$ 30.154,87	\$ 31.472,93	\$ 32.353,84
Impuesto a la Renta 25%	\$ 6.704,82	\$ 7.261,55	\$ 7.538,72	\$ 7.868,23	\$ 8.088,46
<b>Utilidad Liquida</b>	<b>\$ 20.114,45</b>	<b>\$ 21.784,64</b>	<b>\$ 22.616,15</b>	<b>\$ 23.604,70</b>	<b>\$ 24.265,38</b>
Política de Reinversión	\$ 6.034,34	\$ 6.535,39	\$ 6.784,85	\$ 7.081,41	\$ 7.279,61
Dividendos	\$ 14.080,12	\$ 15.249,25	\$ 15.831,31	\$ 16.523,29	\$ 16.985,76

Anexo 59					
Estado de Resultados	Escenario PESIMISTA				
Con Financiamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 187.913,56	\$ 193.550,97	\$ 199.357,50	\$ 205.338,22	\$ 211.498,37
Costo de ventas	\$ 109.801,97	\$ 113.105,32	\$ 116.530,53	\$ 120.080,83	\$ 123.759,82
Utilidad bruta	\$ 78.111,59	\$ 80.445,65	\$ 82.826,97	\$ 85.257,39	\$ 87.738,55
Administrativos	\$ 8.119,92	\$ 8.939,91	\$ 9.791,91	\$ 10.678,46	\$ 11.602,34
Sueldos y salarios	\$ 20.343,95	\$ 20.548,11	\$ 20.773,11	\$ 21.019,31	\$ 21.287,23
Depreciaciones	\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 361,80	\$ 614,80
Amortizaciones	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84
Publicidad	\$ 15.560,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00
Intereses	\$ (1.976,84)	\$ (1.609,84)	\$ (1.207,09)	\$ (765,12)	\$ (280,10)
Total Gastos	\$ 48.536,34	\$ 47.883,50	\$ 48.557,75	\$ 48.995,53	\$ 49.955,31
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 29.575,24	\$ 32.562,15	\$ 34.269,22	\$ 36.261,86	\$ 37.783,23
Participación laboral 15%	\$ 4.436,29	\$ 4.884,32	\$ 5.140,38	\$ 5.439,28	\$ 5.667,49
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 25.138,96	\$ 27.677,83	\$ 29.128,84	\$ 30.822,58	\$ 32.115,75
Impuesto a la Renta 25%	\$ 6.284,74	\$ 6.919,46	\$ 7.282,21	\$ 7.705,64	\$ 8.028,94
<b>Utilidad Liquida</b>	<b>\$ 18.854,22</b>	<b>\$ 20.758,37</b>	<b>\$ 21.846,63</b>	<b>\$ 23.116,93</b>	<b>\$ 24.086,81</b>
Política de Reinversión	\$ 5.656,27	\$ 6.227,51	\$ 6.553,99	\$ 6.935,08	\$ 7.226,04
Dividendos	\$ 13.197,95	\$ 14.530,86	\$ 15.292,64	\$ 16.181,85	\$ 16.860,77

Anexo 60					
Estado de Resultados	Escenario OPTIMISTA				
Sin Financiamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 240.821,26	\$ 260.086,96	\$ 280.893,92	\$ 303.365,43	\$ 327.634,67
Costo de ventas	\$ 137.841,09	\$ 148.366,93	\$ 159.741,81	\$ 172.031,63	\$ 185.307,76
Utilidad bruta	\$ 102.980,17	\$ 111.720,03	\$ 121.152,11	\$ 131.333,81	\$ 142.326,91
Administrativos	\$ 8.119,92	\$ 8.939,91	\$ 9.791,91	\$ 10.678,46	\$ 11.602,34
Sueldos y salarios	\$ 20.343,95	\$ 20.548,11	\$ 20.773,11	\$ 21.019,31	\$ 21.287,23
Depreciaciones	\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 361,80	\$ 614,80
Amortizaciones	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84
Publicidad	\$ 15.560,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00
Intereses					
Total Gastos	\$ 46.559,51	\$ 46.273,66	\$ 47.350,66	\$ 48.230,41	\$ 49.675,21
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 56.420,66	\$ 65.446,37	\$ 73.801,45	\$ 83.103,40	\$ 92.651,70
Participación laboral 15%	\$ 8.463,10	\$ 9.816,96	\$ 11.070,22	\$ 12.465,51	\$ 13.897,75
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 47.957,56	\$ 55.629,42	\$ 62.731,23	\$ 70.637,89	\$ 78.753,94
Impuesto a la Renta 25%	\$ 11.989,39	\$ 13.907,35	\$ 15.682,81	\$ 17.659,47	\$ 19.688,49
<b>Utilidad Liquida</b>	<b>\$ 35.968,17</b>	<b>\$ 41.722,06</b>	<b>\$ 47.048,43</b>	<b>\$ 52.978,42</b>	<b>\$ 59.065,46</b>
Política de Reinversión	\$ 10.790,45	\$ 12.516,62	\$ 14.114,53	\$ 15.893,52	\$ 17.719,64
Dividendos	\$ 25.177,72	\$ 29.205,44	\$ 32.933,90	\$ 37.084,89	\$ 41.345,82

Anexo 61					
Estado de Resultados	Escenario OPTIMISTA				
Con Financiamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 240.821,26	\$ 260.086,96	\$ 280.893,92	\$ 303.365,43	\$ 327.634,67
Costo de ventas	\$ 137.841,09	\$ 148.366,93	\$ 159.741,81	\$ 172.031,63	\$ 185.307,76
Utilidad bruta	\$ 102.980,17	\$ 111.720,03	\$ 121.152,11	\$ 131.333,81	\$ 142.326,91
Administrativos	\$ 8.119,92	\$ 8.939,91	\$ 9.791,91	\$ 10.678,46	\$ 11.602,34
Sueldos y salarios	\$ 20.343,95	\$ 20.548,11	\$ 20.773,11	\$ 21.019,31	\$ 21.287,23
Depreciaciones	\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 361,80	\$ 614,80
Amortizaciones	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84
Publicidad	\$ 15.560,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00
Intereses	\$ (1.976,84)	\$ (1.609,84)	\$ (1.207,09)	\$ (765,12)	\$ (280,10)
Total Gastos	\$ 48.536,34	\$ 47.883,50	\$ 48.557,75	\$ 48.995,53	\$ 49.955,31
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 54.443,82	\$ 63.836,54	\$ 72.594,36	\$ 82.338,28	\$ 92.371,60
Participación laboral 15%	\$ 8.166,57	\$ 9.575,48	\$ 10.889,15	\$ 12.350,74	\$ 13.855,74
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 46.277,25	\$ 54.261,06	\$ 61.705,21	\$ 69.987,54	\$ 78.515,86
Impuesto a la Renta 25%	\$ 11.569,31	\$ 13.565,26	\$ 15.426,30	\$ 17.496,88	\$ 19.628,96
<b>Utilidad Liquida</b>	<b>\$ 34.707,94</b>	<b>\$ 40.695,79</b>	<b>\$ 46.278,91</b>	<b>\$ 52.490,65</b>	<b>\$ 58.886,89</b>
Política de Reinversión	\$ 10.412,38	\$ 12.208,74	\$ 13.883,67	\$ 15.747,20	\$ 17.666,07
Dividendos	\$ 24.295,56	\$ 28.487,05	\$ 32.395,23	\$ 36.743,46	\$ 41.220,82

Anexo 62					
Estado de resultados sin financiamiento					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	<b>NORMAL</b>				
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 28.033,88	\$ 31.700,05	\$ 34.688,31	\$ 38.005,00	\$ 41.176,46
	<b>OPTIMISTA</b>				
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 35.968,17	\$ 41.722,06	\$ 47.048,43	\$ 52.978,42	\$ 59.065,46
	<b>PESIMISTA</b>				
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 20.114,45	\$ 21.784,64	\$ 22.616,15	\$ 23.604,70	\$ 24.265,38

Anexo 63					
Estado de resultados con financiamiento					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	<b>NORMAL</b>				
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 26.773,65	\$ 30.673,78	\$ 33.918,79	\$ 37.517,23	\$ 40.997,90
	<b>OPTIMISTA</b>				
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 34.707,94	\$ 40.695,79	\$ 46.278,91	\$ 52.490,65	\$ 58.886,89
	<b>PESIMISTA</b>				
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 18.854,22	\$ 20.758,37	\$ 21.846,63	\$ 23.116,93	\$ 24.086,81

Anexo 64			
Balance General Apalancado			
Año 1			
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 24.280,88</b>	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ (3.768,17)</b>
Caja/Bancos	\$ 24.280,88	Interes Préstamo	\$ (3.768,17)
Cuentas por Cobrar	\$ -		
<b>ACTIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 3.762,20</b>	<b>PASIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 26.654,23</b>
Instalaciones	\$ -	Préstamo	\$ 26.654,23
Depreciación	\$ -		
Equipos de computación	\$ 759,00		
Depreciación	\$ 253,00		
Muebles y equipos de oficina	\$ 3.618,00	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 22.886,06</b>
Depreciación	\$ 361,80		
		Capital Social	\$ (15.192,26)
		Utilidades / pérdida retenidas	\$ 26.773,65
Total depreciacion	\$ 614,80	Dividendos	\$ 18.741,55
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 6.424,36</b>	Política de Reversión	\$ 8.032,09
Gastos preoperacionales	\$ 6.694,00		
Gastos Amortizables	\$ 1.651,20		
(-) Amortización acumulada	\$ 1.920,84	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 11.581,38</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 34.467,44</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 34.467,44</b>

Anexo 65			
Balance General Apalancado			
Año 2			
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 28.047,98</b>	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ (4.135,17)</b>
Caja/Bancos	\$ 28.047,98	Interes Préstamo	\$ (4.135,17)
Cuentas por Cobrar	\$ -		
<b>ACTIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 3.147,40</b>	<b>PASIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 30.789,40</b>
Instalaciones	\$ -	Préstamo	\$ 30.789,40
Depreciación	\$ -		
Equipos de computación	\$ 759,00		
Depreciación	\$ 506,00		
Modulares y equipos de oficina	\$ 3.618,00	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 26.654,23</b>
Depreciación	\$ 723,60		
		Capital Social	\$ (29.661,21)
		Utilidades / pérdida retenidas	\$ 38.705,88
Total depreciacion	\$ 1.229,60	Dividendos	\$ 21.471,65
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 4.503,52</b>	Política de Reinversión	\$ 17.234,23
Gastos preoperacionales	\$ 6.694,00		
Gastos Amortizables	\$ 1.651,20		
(-) Amortización acumulada	\$ 3.841,68	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 9.044,67</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 35.698,90</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 35.698,90</b>

Anexo 66			
Balance General Apalancado			
Año 3			
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 31.146,99</b>	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ (4.537,92)</b>
Caja/Bancos	\$ 31.146,99	Interes Préstamo	\$ (4.537,92)
Cuentas por Cobrar	\$ -		
<b>ACTIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 2.532,60</b>	<b>PASIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 35.327,32</b>
Instalaciones	\$ -	Préstamo	\$ 35.327,32
Depreciación	\$ -		
Equipos de computación	\$ 759,00		
Depreciación	\$ 759,00		
Modulares y equipos de oficina	\$ 3.618,00	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 30.789,40</b>
Depreciación	\$ 1.085,40		
		Capital Social	\$ (45.680,15)
		Utilidades / pérdida retenidas	\$ 51.153,02
Total depreciacion	\$ 1.844,40	Dividendos	\$ 23.743,16
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 2.582,68</b>	Política de Reinversión	\$ 27.409,87
Gastos preoperacionales	\$ 6.694,00		
Gastos Amortizables	\$ 1.651,20		
(-) Amortización acumulada	\$ 5.762,52	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 5.472,87</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 36.262,27</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 36.262,27</b>

Anexo 67			
Balance General Apalancado			
Año 4			
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 34.332,22</b>	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ (4.979,89)</b>
Caja/Bancos	\$ 34.332,22	Interes Préstamo	\$ (4.979,89)
Cuentas por Cobrar	\$ -		
<b>ACTIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 2.929,80</b>	<b>PASIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 40.307,21</b>
Instalaciones	\$ -	Préstamo	\$ 40.307,21
Depreciación	\$ -		
Equipos de computación	\$ 759,00		
Depreciación	\$ -		
Modulares y equipos de oficina	\$ 3.618,00	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 35.327,32</b>
Depreciación	\$ 1.447,20		
		Capital Social	\$ (62.330,56)
		Utilidades / pérdida retenidas	\$ 64.927,10
Total depreciación	\$ 1.447,20	Dividendos	\$ 26.262,06
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 661,84</b>	Política de Reinversión	\$ 38.665,04
Gastos preoperacionales	\$ 6.694,00		
Gastos Amortizables	\$ 1.651,20		
(-) Amortización acumulada	\$ 7.683,36	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 2.596,54</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 37.923,86</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 37.923,86</b>

Anexo 68			
Balance General Apalancado			
Año 5			
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 84.698,01</b>	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ (5.464,90)</b>
Caja/Bancos	\$ 84.698,01	Interes Préstamo	\$ (5.464,90)
Cuentas por Cobrar	\$ -		
<b>ACTIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 2.315,00</b>	<b>PASIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 45.772,12</b>
Instalaciones	\$ -	Préstamo	\$ 45.772,12
Depreciación	\$ -		
Equipos de computación	\$ 759,00		
Depreciación	\$ 253,00		
Modulares y equipos de oficina	\$ 3.618,00	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 40.307,21</b>
Depreciación	\$ 1.809,00		
		Capital Social	\$ (34.216,13)
		Utilidades / pérdida retenidas	\$ 79.662,93
Total depreciación	\$ 2.062,00	Dividendos	\$ 28.698,53
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ (1.259,00)</b>	Política de Reinversión	\$ 50.964,41
Gastos preoperacionales	\$ 6.694,00		
Gastos Amortizables	\$ 1.651,20		
(-) Amortización acumulada	\$ 9.604,20	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 45.446,80</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 85.754,01</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 85.754,01</b>

Anexo 69			
Balance General Desapalancado			
Año 1			
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 30.569,52</b>	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ -</b>
Caja/Bancos	\$ 30.569,52	Intereses Préstamo	
Cuentas por Cobrar	\$ -		
<b>ACTIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 4.377,00</b>	<b>PASIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ -</b>
Instalaciones	\$ -	Préstamo	\$ -
Depreciación	\$ -		
Equipos de computación	\$ 759,00		
Depreciación	\$ 253,00		
Modulares y equipos de oficina	\$ 3.618,00	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ -</b>
Depreciación	\$ 361,80		
		Capital Social	\$ 13.337,00
		Utilidades / pérdida retenidas	\$ 28.033,88
		Dividendos	\$ 19.623,72
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 6.424,36</b>	Política de Reinversión	\$ 8.410,16
Gastos preoperacionales	\$ 6.694,00		
Gastos Amortizables	\$ 1.651,20	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 41.370,88</b>
(-) Amortización acumulada	\$ 1.920,84		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 41.370,88</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 41.370,88</b>

Anexo 70			
Balance General Desapalancado			
Año 2			
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 34.235,69</b>	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ -</b>
Caja/Bancos	\$ 34.235,69	Intereses Préstamo	
Cuentas por Cobrar	\$ -		
<b>ACTIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 4.377,00</b>	<b>PASIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ -</b>
Instalaciones	\$ -	Préstamo	\$ -
Depreciación	\$ -		
Equipos de computación	\$ 759,00		
Depreciación	\$ 506,00		
Modulares y equipos de oficina	\$ 3.618,00	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ -</b>
Depreciación	\$ 723,60		
		Capital Social	\$ 3.006,00
		Utilidades / pérdida retenidas	\$ 40.110,22
		Dividendos	\$ 22.190,04
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 4.503,52</b>	Política de Reinversión	\$ 17.920,18
Gastos preoperacionales	\$ 6.694,00		
Gastos Amortizables	\$ 1.651,20	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 43.116,21</b>
(-) Amortización acumulada	\$ 3.841,68		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 43.116,21</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 43.116,21</b>

Anexo 71					
Balance General Desapalancado					
Año 3					
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$</b>	<b>37.223,95</b>	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>
Caja/Bancos	\$	37.223,95	Intereses Préstamo		
Cuentas por Cobrar	\$	-			
<b>ACTIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$</b>	<b>4.377,00</b>	<b>PASIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>
Instalaciones	\$	-	Préstamo	\$	-
Depreciación	\$	-			
Equipos de computación	\$	759,00			
Depreciación	\$	759,00			
Modulares y equipos de oficina	\$	3.618,00	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>
Depreciación	\$	1.085,40			
			Capital Social	\$	(8.424,86)
			Utilidades / pérdida retenidas	\$	52.608,49
			Dividendos	\$	24.281,82
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$</b>	<b>2.582,68</b>	Política de Reversión	\$	28.326,67
Gastos preoperacionales	\$	6.694,00			
Gastos Amortizables	\$	1.651,20	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$</b>	<b>44.183,63</b>
(-) Amortización acumulada	\$	5.762,52			
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$</b>	<b>44.183,63</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$</b>	<b>44.183,63</b>

Anexo 72					
Balance General Desapalancado					
Año 4					
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$</b>	<b>40.287,64</b>	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>
Caja/Bancos	\$	40.287,64	Intereses Préstamo		
Cuentas por Cobrar	\$	-			
<b>ACTIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$</b>	<b>3.618,00</b>	<b>PASIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>
Instalaciones	\$	-	Préstamo	\$	-
Depreciación	\$	-			
Equipos de computación	\$	-			
Depreciación	\$	-			
Modulares y equipos de oficina	\$	3.618,00	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>
Depreciación	\$	1.447,20			
			Capital Social	\$	(21.764,19)
			Utilidades / pérdida retenidas	\$	66.331,67
			Dividendos	\$	26.603,50
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$</b>	<b>661,84</b>	Política de Reversión	\$	39.728,17
Gastos preoperacionales	\$	6.694,00			
Gastos Amortizables	\$	1.651,20	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$</b>	<b>44.567,48</b>
(-) Amortización acumulada	\$	7.683,36			
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$</b>	<b>44.567,48</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$</b>	<b>44.567,48</b>

Anexo 73			
Balance General Desapalancado			
Año 5			
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 90.520,05</b>	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ -</b>
Caja/Bancos	\$ 90.520,05	Intereses Préstamo	
Cuentas por Cobrar	\$ -		
<b>ACTIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 4.377,00</b>	<b>PASIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ -</b>
Instalaciones	\$ -	Préstamo	\$ -
Depreciación	\$ -		
Equipos de computación	\$ 759,00		
Depreciación	\$ 253,00		
Modulares y equipos de oficina	\$ 3.618,00	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ -</b>
Depreciación	\$ 1.809,00		
		Capital Social	\$ 12.733,41
		Utilidades / pérdida retenidas	\$ 80.904,64
		Dividendos	\$ 28.823,52
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ (1.259,00)</b>	Política de Reversión	\$ 52.081,11
Gastos preoperacionales	\$ 6.694,00		
Gastos Amortizables	\$ 1.651,20	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 93.638,05</b>
(-) Amortización acumulada	\$ 9.604,20		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 93.638,05</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 93.638,05</b>

Anexo 74

**Estructura de capital**

	Apalancado	A	Desapalancado	D
Deuda	\$ 22.886,06	40,00%	\$ -	0%
Capital Propio	\$ 34.329,09	60,00%	\$ 57.215,14	100%
Inversión total	\$ 57.215,14	100%	\$ 57.215,14	100%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pago interés anual	\$ (1.976,84)	\$ (1.609,84)	\$ (1.207,09)	\$ (765,12)	\$ (280,10)
Amortización de capital anual	(\$3.768,17)	(\$4.135,17)	(\$4.537,92)	(\$4.979,89)	(\$5.464,90)

Anexo 43

**Tabla de amortización de deuda**

Monto del Crédito	\$ 22.886,06
Tasa de interés	0,778%
Períodos	60
Cuota mensual	\$478,75

Mes	Pago capital	Pago interés	Cuota	Saldo capital
1	(\$300,81)	(\$177,94)	(\$478,75)	\$ 23.186,87
2	(\$303,15)	(\$175,60)	(\$478,75)	\$ 23.490,02
3	(\$305,51)	(\$173,24)	(\$478,75)	\$ 23.795,53
4	(\$307,88)	(\$170,87)	(\$478,75)	\$ 24.103,41
5	(\$310,28)	(\$168,47)	(\$478,75)	\$ 24.413,69
6	(\$312,69)	(\$166,06)	(\$478,75)	\$ 24.726,38
7	(\$315,12)	(\$163,63)	(\$478,75)	\$ 25.041,50
8	(\$317,57)	(\$161,18)	(\$478,75)	\$ 25.359,07
9	(\$320,04)	(\$158,71)	(\$478,75)	\$ 25.679,10
10	(\$322,53)	(\$156,22)	(\$478,75)	\$ 26.001,63
11	(\$325,04)	(\$153,72)	(\$478,75)	\$ 26.326,67
12	(\$327,56)	(\$151,19)	(\$478,75)	\$ 26.654,23
13	(\$330,11)	(\$148,64)	(\$478,75)	\$ 26.984,34
14	(\$332,68)	(\$146,07)	(\$478,75)	\$ 27.317,02
15	(\$335,26)	(\$143,49)	(\$478,75)	\$ 27.652,28
16	(\$337,87)	(\$140,88)	(\$478,75)	\$ 27.990,15
17	(\$340,50)	(\$138,25)	(\$478,75)	\$ 28.330,64
18	(\$343,14)	(\$135,61)	(\$478,75)	\$ 28.673,79
19	(\$345,81)	(\$132,94)	(\$478,75)	\$ 29.019,60
20	(\$348,50)	(\$130,25)	(\$478,75)	\$ 29.368,10
21	(\$351,21)	(\$127,54)	(\$478,75)	\$ 29.719,31
22	(\$353,94)	(\$124,81)	(\$478,75)	\$ 30.073,25
23	(\$356,69)	(\$122,06)	(\$478,75)	\$ 30.429,94
24	(\$359,47)	(\$119,29)	(\$478,75)	\$ 30.789,40
25	(\$362,26)	(\$116,49)	(\$478,75)	\$ 31.151,66
26	(\$365,08)	(\$113,67)	(\$478,75)	\$ 31.516,74
27	(\$367,92)	(\$110,84)	(\$478,75)	\$ 31.884,66
28	(\$370,78)	(\$107,98)	(\$478,75)	\$ 32.255,43
29	(\$373,66)	(\$105,09)	(\$478,75)	\$ 32.629,09
30	(\$376,56)	(\$102,19)	(\$478,75)	\$ 33.005,65
31	(\$379,49)	(\$99,26)	(\$478,75)	\$ 33.385,14
32	(\$382,44)	(\$96,31)	(\$478,75)	\$ 33.767,59
33	(\$385,42)	(\$93,34)	(\$478,75)	\$ 34.153,00
34	(\$388,41)	(\$90,34)	(\$478,75)	\$ 34.541,41
35	(\$391,43)	(\$87,32)	(\$478,75)	\$ 34.932,85
36	(\$394,48)	(\$84,28)	(\$478,75)	\$ 35.327,32
37	(\$397,54)	(\$81,21)	(\$478,75)	\$ 35.724,86
38	(\$400,63)	(\$78,12)	(\$478,75)	\$ 36.125,50
39	(\$403,75)	(\$75,00)	(\$478,75)	\$ 36.529,25
40	(\$406,89)	(\$71,86)	(\$478,75)	\$ 36.936,13
41	(\$410,05)	(\$68,70)	(\$478,75)	\$ 37.346,18
42	(\$413,24)	(\$65,51)	(\$478,75)	\$ 37.759,42
43	(\$416,45)	(\$62,30)	(\$478,75)	\$ 38.175,88
44	(\$419,69)	(\$59,06)	(\$478,75)	\$ 38.595,57
45	(\$422,95)	(\$55,80)	(\$478,75)	\$ 39.018,52
46	(\$426,24)	(\$52,51)	(\$478,75)	\$ 39.444,76
47	(\$429,56)	(\$49,20)	(\$478,75)	\$ 39.874,32
48	(\$432,90)	(\$45,86)	(\$478,75)	\$ 40.307,21
49	(\$436,26)	(\$42,49)	(\$478,75)	\$ 40.743,47
50	(\$439,65)	(\$39,10)	(\$478,75)	\$ 41.183,12
51	(\$443,07)	(\$35,68)	(\$478,75)	\$ 41.626,20
52	(\$446,52)	(\$32,23)	(\$478,75)	\$ 42.072,71
53	(\$449,99)	(\$28,76)	(\$478,75)	\$ 42.522,70
54	(\$453,49)	(\$25,26)	(\$478,75)	\$ 42.976,19

Anexo 75					
<b>Cálculo del punto de equilibrio</b>					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos totales	\$ 28.490,20	\$ 29.514,36	\$ 30.591,35	\$ 31.724,11	\$ 32.915,91
Precio de venta promedio	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00
Costo de ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Margen de contribución</b>	<b>\$ 45,00</b>				
<b>Punto de equilibrio en cantidad</b>	<b>633</b>	<b>656</b>	<b>680</b>	<b>705</b>	<b>731</b>
No. de zapatos diarios vendidos	2	2	2	2	2
<b>Punto de equilibrio en dólares</b>	<b>\$ 28.490,20</b>	<b>\$ 29.514,36</b>	<b>\$ 30.591,35</b>	<b>\$ 31.724,11</b>	<b>\$ 32.915,91</b>

Anexo 76			
<b>Punto de equilibrio en el año 1</b>			
Año 1	costo fijo	variación unidades	100
ingresos totales	costo fijo	costos totales	no. unidades
\$ 10.490,20	\$ 28.490,20	\$ 28.490,20	233
\$ 14.990,20	\$ 28.490,20	\$ 28.490,20	333
\$ 19.490,20	\$ 28.490,20	\$ 28.490,20	433
\$ 23.990,20	\$ 28.490,20	\$ 28.490,20	533
<b>\$ 28.490,20</b>	<b>\$ 28.490,20</b>	<b>\$ 28.490,20</b>	<b>633</b>
\$ 32.990,20	\$ 28.490,20	\$ 28.490,20	733
\$ 37.490,20	\$ 28.490,20	\$ 28.490,20	833
\$ 41.990,20	\$ 28.490,20	\$ 28.490,20	933
\$ 46.490,20	\$ 28.490,20	\$ 28.490,20	1033
\$ 50.990,20	\$ 28.490,20	\$ 28.490,20	1133

Anexo 77		
<b>Precio Promedio</b>		
	Precio	Ponderación
Botas	\$ 55,00	33%
Deportivo	\$ 40,00	67%
<b>Precio Promedio</b>	<b>\$</b>	<b>45,00</b>

Anexo 78							
PIONERO							
SENSIBILIDAD A LA CANTIDAD							
Flujo de fondos en el escenario NORMAL CON APALANCAMIENTO							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Cantidad		\$ 3.900,63	\$ 4.124,44	\$ 4.361,09	\$ 4.611,32	\$ 4.875,91	0,81891535
Precio		\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	18,11%
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		\$ 175.528,46	\$ 185.599,87	\$ 196.249,16	\$ 207.509,47	\$ 219.415,88	
Costo de venta		\$ 123.808,39	\$ 130.641,86	\$ 137.881,53	\$ 145.549,42	\$ 153.669,02	
Sueldos y Salarios		\$ 20.343,95	\$ 20.548,11	\$ 20.773,11	\$ 21.019,31	\$ 21.287,23	
Gastos Administrativos		\$ 8.119,92	\$ 8.939,91	\$ 9.791,91	\$ 10.678,46	\$ 11.602,34	
Gasto Depreciaciones		\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 361,80	\$ 614,80	
Gasto Amortizaciones		\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	
Gastos Publicitarios		\$ 15.560,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	
<b>EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)</b>		\$ 170.367,90	\$ 176.915,52	\$ 185.232,19	\$ 193.779,83	\$ 203.344,23	
<b>UTILIDAD OPERATIVA (BAII)</b>		\$ 5.160,56	\$ 8.684,35	\$ 11.016,97	\$ 13.729,65	\$ 16.071,66	
Gasto Intereses		\$ (1.976,84)	\$ (1.976,84)	\$ (1.609,84)	\$ (1.207,09)	\$ (765,12)	
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS</b>		\$ 3.183,72	\$ 6.707,51	\$ 9.407,13	\$ 12.522,56	\$ 15.306,54	
Participación Laboral (15%)		\$ 477,56	\$ 1.006,13	\$ 1.411,07	\$ 1.878,38	\$ 2.295,98	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 2.706,16	\$ 5.701,39	\$ 7.996,06	\$ 10.644,17	\$ 13.010,56	
Impuesto a la renta (25%)		\$ 676,54	\$ 1.425,35	\$ 1.999,02	\$ 2.661,04	\$ 3.252,64	
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 2.029,62	\$ 4.276,04	\$ 5.997,05	\$ 7.983,13	\$ 9.757,92	
(+) Depreciaciones		\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 361,80	\$ 614,80	
(+) Amortizaciones		\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	
<b>INVERSIONES</b>							
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 12.722,20					\$ -	
(+) Valor de rescate						\$ 2.315,00	
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 44.492,94						
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 44.492,94	
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	\$ (57.215,14)	\$ 4.565,26	\$ 6.811,68	\$ 8.532,69	\$ 10.265,77	\$ 59.101,50	
<b>Préstamos</b>							
(+) Crédito CFN	\$ 22.886,06						
<b>Pagos</b>							
(-) Amortización del capital	\$ 0,00	\$ (3.768,17)	\$ (4.135,17)	\$ (4.537,92)	\$ (4.979,89)	\$ (5.464,90)	
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	\$ (34.329,09)	\$ 797,09	\$ 2.676,51	\$ 3.994,77	\$ 5.285,88	\$ 53.636,60	
	<b>VAN</b>	\$ 0,00					
	<b>TIR</b>	15,52%					

Anexo 79							
PIONERO							
SENSIBILIDAD AL PRECIO							
Flujo de fondos en el escenario NORMAL CON APALANCAMIENTO							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Cantidad		\$ 4.763,17	\$ 5.036,47	\$ 5.325,45	\$ 5.631,01	\$ 5.954,11	0,817613
Precio		\$ 36,79	\$ 36,79	\$ 36,79	\$ 36,79	\$ 36,79	18,24%
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		\$ 175.249,31	\$ 185.304,70	\$ 195.937,05	\$ 207.179,46	\$ 219.066,94	
Costo de venta		\$ 123.808,39	\$ 130.641,86	\$ 137.881,53	\$ 145.549,42	\$ 153.669,02	
Sueldos y Salarios		\$ 20.343,95	\$ 20.548,11	\$ 20.773,11	\$ 21.019,31	\$ 21.287,23	
Gastos Administrativos		\$ 8.119,92	\$ 8.939,91	\$ 9.791,91	\$ 10.678,46	\$ 11.602,34	
Gasto Depreciaciones		\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 361,80	\$ 614,80	
Gasto Amortizaciones		\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	
Gastos Publicitarios		\$ 15.560,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	
<b>EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)</b>		\$ 170.367,90	\$ 176.915,52	\$ 185.232,19	\$ 193.779,83	\$ 203.344,23	
<b>UTILIDAD OPERATIVA (BAII)</b>		\$ 4.881,41	\$ 8.389,19	\$ 10.704,87	\$ 13.399,64	\$ 15.722,71	
Gasto Intereses		\$ (1.976,84)	\$ (1.609,84)	\$ (1.207,09)	\$ (765,12)	\$ (280,10)	
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS</b>		\$ 2.904,57	\$ 6.779,35	\$ 9.497,78	\$ 12.634,52	\$ 15.442,61	
Participación Laboral (15%)		\$ 435,69	\$ 1.016,90	\$ 1.424,67	\$ 1.895,18	\$ 2.316,39	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 2.468,89	\$ 5.762,45	\$ 8.073,11	\$ 10.739,34	\$ 13.126,22	
Impuesto a la renta (25%)		\$ 617,22	\$ 1.440,61	\$ 2.018,28	\$ 2.684,83	\$ 3.281,55	
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 1.851,66	\$ 4.321,84	\$ 6.054,83	\$ 8.054,50	\$ 9.844,66	
(+) Depreciaciones		\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 614,80	\$ 361,80	\$ 614,80	
(+) Amortizaciones		\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	\$ 1.920,84	
<b>INVERSIONES</b>							
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 12.722,20					\$ -	
(+) Valor de rescate						\$ 2.315,00	
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 44.492,94						
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 44.492,94	
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	\$ (57.215,14)	\$ 4.387,30	\$ 6.857,48	\$ 8.590,47	\$ 10.337,14	\$ 59.188,25	
<b>Préstamos</b>							
(+) Crédito CFN	\$ 22.886,06						
<b>Pagos</b>							
(-) Amortización del capital	\$ 0,00	\$ (3.768,17)	\$ (4.135,17)	\$ (4.537,92)	\$ (4.979,89)	\$ (5.464,90)	
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	\$ (34.329,09)	\$ 619,13	\$ 2.722,30	\$ 4.052,55	\$ 5.357,26	\$ 53.723,34	
	<b>VAN</b>	\$ 0,00					
	<b>TIR</b>	16%					

Anexo 80						
PIONERO						
SENSIBILIDAD A COSTOS Y GASTOS						
Flujo de fondos en el escenario NORMAL CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad		\$ 4.733,80	\$ 4.974,56	\$ 5.227,56	\$ 5.493,43	\$ 5.772,82
Precio		\$ 36,67	\$ 36,67	\$ 36,67	\$ 36,67	\$ 36,67
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		<b>\$ 173.588,58</b>	<b>\$ 182.417,09</b>	<b>\$ 191.694,60</b>	<b>\$ 201.443,96</b>	<b>\$ 211.689,15</b>
Costo de venta		\$ 100.197,32	\$ 105.293,23	\$ 110.648,32	\$ 116.275,76	\$ 122.189,41
Sueldos y Salarios		\$ 9.982,80	\$ 9.982,80	\$ 9.982,80	\$ 9.982,80	\$ 9.982,80
Gastos Administrativos		\$ 8.119,92	\$ 8.939,91	\$ 9.791,91	\$ 10.678,46	\$ 11.602,34
Gasto Depreciaciones		\$ 310,00	\$ 310,00	\$ 310,00	\$ 57,00	\$ 352,50
Gasto Amortizaciones		\$ 2.266,04	\$ 2.266,04	\$ 2.266,04	\$ 2.266,04	\$ 2.266,04
Gastos Publicitarios		\$ 15.560,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00
<b>EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)</b>		<b>\$ 168.102,95</b>	<b>\$ 173.777,89</b>	<b>\$ 181.425,64</b>	<b>\$ 189.139,81</b>	<b>\$ 197.928,41</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA (BAII)</b>		<b>\$ 5.485,63</b>	<b>\$ 8.639,20</b>	<b>\$ 10.268,96</b>	<b>\$ 12.304,15</b>	<b>\$ 13.760,75</b>
Gasto Intereses		\$ (1.683,39)	\$ (1.370,87)	\$ (1.027,91)	\$ (651,54)	\$ (238,52)
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		<b>\$ 3.802,24</b>	<b>\$ 7.268,33</b>	<b>\$ 9.241,05</b>	<b>\$ 11.652,60</b>	<b>\$ 13.522,22</b>
Participación Laboral (15%)		\$ 996,56	\$ 1.456,92	\$ 1.737,85	\$ 2.074,71	\$ 2.348,30
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>\$ 2.805,68</b>	<b>\$ 5.811,40</b>	<b>\$ 7.503,21</b>	<b>\$ 9.577,89</b>	<b>\$ 11.173,92</b>
Impuesto a la renta (25%)		\$ 1.411,79	\$ 2.063,98	\$ 2.461,95	\$ 2.939,18	\$ 3.326,76
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 1.393,89</b>	<b>\$ 3.747,43</b>	<b>\$ 5.041,26</b>	<b>\$ 6.638,71</b>	<b>\$ 7.847,16</b>
(+) Depreciaciones		\$ 310,00	\$ 310,00	\$ 310,00	\$ 57,00	\$ 352,50
(+) Amortizaciones		\$ 2.266,04	\$ 2.266,04	\$ 2.266,04	\$ 2.266,04	\$ 2.266,04
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 12.722,20					\$ 1.184,00
(+) Valor de rescate						\$ 1.003,50
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 35.999,89					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 35.999,89
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>\$ (48.722,09)</b>	<b>\$ 3.969,93</b>	<b>\$ 6.323,47</b>	<b>\$ 7.617,30</b>	<b>\$ 8.961,75</b>	<b>\$ 48.653,09</b>
<b>Préstamos</b>						
(+) Crédito CFN	\$ 19.488,84					
<b>Pagos</b>						
(-) Amortización del capital	\$ 0,00	\$ (3.208,82)	\$ (3.521,35)	\$ (3.864,31)	\$ (4.240,67)	\$ (4.653,69)
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>\$ (29.233,25)</b>	<b>\$ 761,10</b>	<b>\$ 2.802,12</b>	<b>\$ 3.752,99</b>	<b>\$ 4.721,08</b>	<b>\$ 43.999,40</b>
	<b>VAN</b>	<b>(\$0,00)</b>				
	<b>TIR</b>	<b>16%</b>				

Anexo 81

## INDICES FINANCIEROS

## LIQUIDEZ

		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Razón Corriente</b> =	$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	$\frac{\$ 24.280,88}{\$ 3.768,17}$	=	$\frac{\$ 28.047,98}{\$ 4.135,17}$	=	$\frac{\$ 31.146,99}{\$ 4.537,92}$	=	$\frac{\$ 34.332,22}{\$ 4.979,89}$	=	$\frac{\$ 84.698,01}{\$ 5.464,90}$	=	$\frac{\$ 6,44}{\$ 6,44}$	$\frac{\$ 6,78}{\$ 6,78}$	$\frac{\$ 6,86}{\$ 6,86}$	$\frac{\$ 6,89}{\$ 6,89}$	$\frac{\$ 15,50}{\$ 15,50}$
<b>Prueba Ácida</b> =	$\frac{\text{Activos corrientes - Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	$\frac{\$ 24.280,88}{\$ 3.768,17}$	=	$\frac{\$ 28.047,98}{\$ 4.135,17}$	=	$\frac{\$ 31.146,99}{\$ 4.537,92}$	=	$\frac{\$ 34.332,22}{\$ 4.979,89}$	=	$\frac{\$ 84.698,01}{\$ 5.464,90}$	=	$\frac{\$ 6,44}{\$ 6,44}$	$\frac{\$ 6,78}{\$ 6,78}$	$\frac{\$ 6,86}{\$ 6,86}$	$\frac{\$ 6,89}{\$ 6,89}$	$\frac{\$ 15,50}{\$ 15,50}$

## RENTABILIDAD

				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
<b>ROI</b> =	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Valor promedio invertido}}$	$\frac{\$ 28.033,88}{\$ 57.215,14}$	=	$\frac{\$ 31.700,05}{\$ 57.215,14}$	=	$\frac{\$ 34.688,31}{\$ 57.215,14}$	=	$\frac{\$ 38.005,00}{\$ 57.215,14}$	=	$\frac{\$ 41.176,46}{\$ 57.215,14}$	=	$\frac{49\%}{49\%}$	$\frac{55\%}{55\%}$	$\frac{61\%}{61\%}$	$\frac{66\%}{66\%}$	$\frac{72\%}{72\%}$
<b>ROA</b> =	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales promedio}}$	$\frac{\$ 28.033,88}{\$ 34.467,44}$	=	$\frac{\$ 31.700,05}{\$ 35.698,90}$	=	$\frac{\$ 34.688,31}{\$ 36.262,27}$	=	$\frac{\$ 38.005,00}{\$ 37.923,86}$	=	$\frac{\$ 41.176,46}{\$ 85.754,01}$	=	$\frac{81\%}{81\%}$	$\frac{89\%}{89\%}$	$\frac{96\%}{96\%}$	$\frac{100\%}{100\%}$	$\frac{48\%}{48\%}$
<b>Margen Bruto</b> =	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	$\frac{\$ 90.534,22}{\$ 214.342,61}$	=	$\frac{\$ 95.999,23}{\$ 226.641,09}$	=	$\frac{\$ 101.763,70}{\$ 239.645,23}$	=	$\frac{\$ 107.846,09}{\$ 253.395,51}$	=	$\frac{\$ 114.265,74}{\$ 267.934,76}$	=	$\frac{42\%}{42\%}$	$\frac{42\%}{42\%}$	$\frac{42\%}{42\%}$	$\frac{43\%}{43\%}$	$\frac{43\%}{43\%}$
<b>Margen Operativo</b> =	$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$	$\frac{\$ 43.974,71}{\$ 214.342,61}$	=	$\frac{\$ 49.725,57}{\$ 226.641,09}$	=	$\frac{\$ 54.413,04}{\$ 239.645,23}$	=	$\frac{\$ 59.615,68}{\$ 253.395,51}$	=	$\frac{\$ 64.590,53}{\$ 267.934,76}$	=	$\frac{21\%}{21\%}$	$\frac{22\%}{22\%}$	$\frac{23\%}{23\%}$	$\frac{24\%}{24\%}$	$\frac{24\%}{24\%}$
<b>Razón Corriente</b>	$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	$\frac{\$ 24.280,88}{\$ 3.768,17}$	=	$\frac{\$ 28.047,98}{\$ 4.135,17}$	=	$\frac{\$ 31.146,99}{\$ 4.537,92}$	=	$\frac{\$ 34.332,22}{\$ 4.979,89}$	=	$\frac{\$ 84.698,01}{\$ 5.464,90}$	=	$\frac{6,44}{6,44}$	$\frac{6,78}{6,78}$	$\frac{6,86}{6,86}$	$\frac{6,89}{6,89}$	$\frac{15,50}{15,50}$
<b>Prueba ácida</b>	$\frac{\text{Activos Corriente - Inventarios}}{\text{Pasivo Corrientes}}$	$\frac{\$ 187.913,56}{\$ 3.768,17}$	=	$\frac{\$ 193.550,97}{\$ 4.135,17}$	=	$\frac{\$ 199.357,50}{\$ 4.537,92}$	=	$\frac{\$ 205.338,22}{\$ 4.979,89}$	=	$\frac{\$ 211.498,37}{\$ 5.464,90}$	=	$\frac{4987\%}{4987\%}$	$\frac{4681\%}{4681\%}$	$\frac{4393\%}{4393\%}$	$\frac{4123\%}{4123\%}$	$\frac{3870\%}{3870\%}$

