



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE BOTAS MILITARES DE ALTA CALIDAD EN EL ECUADOR.”**

**Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera
en Negocios Internacionales**

**Profesor Guía:
Ing. Niky Armas**

**Autora:
Luisa Adriana Ortiz Basantes**

**Año
2012**

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

.....

Ing. Niky Armas
C.I.: 171011931-2

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”.

.....

Luisa Adriana Ortiz Basantes

C.I.: 150073966-7

AGRADECIMIENTO

A DIOS Y a mi familia, que me apoyaron con gran entusiasmo y esfuerzo para brindarme una educación de calidad.

A UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS, institución que junto a sus maestros me abrió las puertas, guiando mí camino con ciencia y valiosas lecciones de vida.

Por ello hoy deseo plasmar en este Trabajo de Titulación, mi sentir y decir desde lo más profundo de mi corazón, mil gracias querida UDLA, por permitirme ser la portadora de tus enseñanzas y ser quien deje muy en alto tu nombre y prestigio.

A mis profesores de la universidad que supieron impartir en mi honestidad; entrega, lucha y sobre todo confianza en cada una de mis metas, al Ing. Niky Armas un tutor excepcional que me incentivo hacer de mi tesis el proyecto de mi vida, a las Fuerzas Armadas del Ecuador y a la SENA, por su apoyo rotundo en mi proyecto con afirmación y aceptación al logro.

Quiero dejar en este proyecto la constancia de que aquello que se persevera se alcanza. Que luchar por los sueños es una lucha constante que tendrá una gran recompensa.

“AMO LO QUE HAGO”
“UNIVERSIDAD DE LAS
AMERICAS UDLA”

DEDICATORIA

No basta saber, se debe también aplicar. No es suficiente querer, se debe también hacer. (Johann Wolfgang Goethe (1749-1832) Poeta y dramaturgo alemán.)

En el camino de la vida existen varias personas, que día a día dan sentido a tu vida, por ello le

doy gracias a Dios por ponerme a mi lado valiosas personas, que han ayudado a cumplir un gran sueño y estarán siempre en cada uno de mis éxitos.

Dedico a Mi Abuelito David Ortiz, que supo ser un gran Ejemplo de hombre e inculco en mí, valores éticos y morales de grandeza.

A mi Familia, que supo inculcar en mi mucha sabiduría, confianza y Amor en lo que hago, A mis Padres, a mis Hermanos y A mi novio, fuente de amor que supieron incentivarme, cuando el mundo se venía abajo ellos con paciencia supieron brindarme su mano y sacarme adelante, demostrando que el verdadero amor de familia puede contra cualquier adversidad.

A cada uno de mis Amigos, Quiteños y de Provincia que supieron hacer de mi vida universitaria una experiencia inolvidable, A los Profesores de la Universidad que son y serán un apoyo incondicional para un Gran Futuro.

RESUMEN

Grupo ORBAC S.A. es una nueva concepción de empresas dedicadas a la fabricación de calzado que busca introducirse en el mercado Ecuatoriano como productor y comercializador de botas tácticas con estándares de alta calidad, confort y durabilidad, guiando una ideología orientada a la extrema calidad y originalidad en cada uno de los productos fabricados por personas de alta experiencia y tecnología de punta. Sin dejar de brindar un excelente servicio de venta y Post venta para obtener clientes satisfechos y leales a la marca IWIA

Grupo ORBAC es una industria enfocada al éxito con valores morales y éticos llevando de la mano una exitosa responsabilidad social, IWIA boots son botas ligeras y de construcción atlética, de alta gama y tácticas construidas con materiales de calzado deportivo y tecnología de impermeabilización.

La ventaja competitiva que se promoverá son las características, cualidades y beneficios que las botas tácticas brinda al consumidor IWIA, al igual está fabricada con materia prima AAA, la diferencia relevante es que se utilizará materiales con tecnología de impermeabilización totalmente hidrofugados, con estos materiales la bota es menos absorbente, de secado rápido, ligera ya que no retiene agua y se mantiene limpia más tiempo, siendo aptas para las exigencias del campo militar, soportando condiciones extremas de uso y medio ambiente.

IWIA boots debe ser un producto de extrema calidad, comodidad y suavidad, que evite enfermedades como la Periostitis en el mercado objetivo, brindando confianza en el producto Ecuatoriano.

Los proveedores de Grupo ORBAC, se localizan en Ambato, en cueros la curtiduría Ecuatoriana Curtidos Salazar y en suelas la empresa Miguel García.

El mercado principal son las FUERZAS ARMADAS ECUATORIANAS donde las botas no se han un bien suntuario si no un bien necesario, donde salud, y la satisfacción personal no tienen precio. El mercado foco tiene alrededor de 87000 personas, con sueldos que oscilan entre los 1000 a 5000 dólares americanos. Que buscan en un producto beneficios, de calidad, alto confort, comodidad, suavidad.

El apoyo del gobierno a la producción nacional, se refleja claramente en las salvaguardas impuestas y en el incremento salarial para el personal de las FUERZAS ARMADAS.

La evaluación financiera determina que se requiere una inversión inicial de 195.870,07 dólares, el 40 % será financiado por la Mutualista Pichincha con una tasa de interés de 11,36 %. El proyecto es rentable, los flujos en los tres escenarios propuestos, normal, optimista y pesimistas reflejan un VAN positivo y una TIR factible a la vez. En el escenario Normal Apalancado el VAN es de 281.053,08 y la TIR 56,81% con lo que se concluye que el plan de negocios es factible, rentable y viable.

En los diez capítulos descritos a continuación en el plan de negocios se explica a profundidad la planificación y organización de la empresa determinando metas, objetivos y estrategias optimas que llevarán al éxito a GRUPO ORBAC.

ABSTRACT

ORBAC Group Inc. is a new conception of companies engaged in the manufacture of shoes you are looking to enter the market as Ecuadorian producer and marketer of tactical boots with high standards of quality, comfort and durability, guiding ideology oriented extreme quality and uniqueness in each of products manufactured by highly experienced people and technology. While providing excellent sales and after service sales for satisfied customers and brand loyalists IWIA

ORBAC is an industry group focused on success with moral and ethical values of the hand wearing a successful social responsibility, IWIA boots are lightweight boots and athletic construction, high-end and tactics built footwear materials and waterproofing technology.

The competitive advantage that will be promoted are the characteristics, qualities and benefits that gives consumers boots IWIA tactics, like raw material is made of AAA, the relevant difference is to use materials with fully waterproof waterproofing technology, these materials the boot is less absorbent, quick drying, lightweight and does not retain water and stays clean longer, being suitable for the demands of military field, enduring extreme conditions and environment.

IWIA boots should be a product of extreme quality, comfort and softness, which prevents diseases such as Periostitis in the target market, providing confidence in the Ecuadorian product.

ORBAC Group providers are located in Ambato, Ecuador in leather tannery Tanning Salazar and Miguel Garcia Company soles.

The main market is the Ecuadorian Armed Forces where the boots were not a luxury good if not a necessary, where health and personal satisfaction are

priceless. The market focus has around 87,000 people, with salaries ranging from 1000-5000 dollars. Looking at a product benefits, quality, high comfort, softness.

Government support to domestic production is clearly reflected in the safeguards imposed and the salary increase for staff of the armed forces.

The financial assessment determines that requires an initial investment of \$ 195,870.07, 40% will be financed by the Mutualista Pichincha with an interest rate of 11.36%. The project is profitable; the flows in the three scenarios proposed, normal, optimistic and pessimistic reflect a positive NPV and IRR feasible at a time. Onstage Average Leveraged NPV is 281,053.08 and IRR of 56.81% thus concludes that the business plan is feasible, profitable and viable.

In the ten chapters described below in the business plan is explained in depth planning and organization of the company by identifying goals, objectives and strategies that will lead to optimal success ORBAC GROUP.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1	1
1 ASPECTOS GENERALES	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Objetivo General	2
1.3 Objetivos Específicos	2
CAPITULO 2	3
2 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	3
2.1 LA INDUSTRIA	3
2.2 TENDENCIA	4
2.3 ESTRUCTURA	8
2.4 CADENA DE VALOR	12
2.5 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	14
2.5.1 Políticas Gubernamentales	14
2.5.2 Social	15
2.5.3 Salud – Periostitis	17
2.5.4 Contratación del personal Militar	18
2.5.5 Desempleo	19
2.5.6 Tecnológico	20
2.5.7 Legal	21
2.6 FACTORES ECONÓMICOS Y REGULATORIOS	22
2.6.1 Económico	22
2.6.2 Tasa de interés	23
2.6.3 Depósitos y créditos	25
2.6.4 Inflación	25

2.6.5 Aranceles	28
2.7 CANALES DE DISTRIBUCIÓN	30
2.8 FUERZAS DE PORTER	31
2.8.1 Nuevos participantes (barreras de entrada)	32
2.8.2 Rivalidad entre competidores	32
2.8.3 Poder De Negociación De Los Proveedores	34
2.8.4 Poder De Negociación De Los Compradores	34
2.8.5 Desarrollo potencial de Productos Sustitutos	35
2.9 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO	36
2.10 VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS	36
2.10.1 Misión	36
2.10.2 Visión	37
2.10.3 Valores	37
2.10.4 Objetivos	37
2.10.5 El Producto	38
2.11 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO	39
2.12 ANALISIS FODA	40
2.12.1 Fortalezas Y Debilidades	40
2.12.2 Oportunidades Y Amenazas	41
2.13 MATRIZ FODA	42
2.14 MATRIZ EFI	43
2.15 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	44
2.16 MATRIZ FODA	45
CAPITULO 3	46
3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO	46
3.1 INTRODUCCIÓN	46
3.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	46

3.2.1	Problema De Decisión Gerencial	46
3.2.2	Problema De Investigación De Mercado	46
3.3	NECESIDADES Y FUENTES DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.4	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	48
3.4.1	Investigación Cualitativa	48
3.4.2	Investigación Cuantitativa	53
3.4.3	Muestra	54
3.4.4	Encuesta	55
3.5	MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL	64
3.5.1	Mercado Objetivo	64
3.5.2	Segmentación	64
3.6	TAMAÑO DE MERCADO Y TENDENCIAS	65
3.6.1	Demanda	65
3.7	LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS	66
3.8	PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA	67
3.9	EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN	68
CAPITULO 4		69
4	PLAN DE MARKETING	69
4.1	INTRODUCCIÓN	69
4.1.1	Objetivo General	69
4.1.2	Objetivos Específicos	69
4.2	Estrategia General de Marketing	69
4.3	PRODUCTO	70
4.3.1	Niveles De Producto	70
4.3.2	Estrategia De Producto	73

4.3.3	Ciclo De Vida Del Producto	75
4.4	Política de Precio	77
4.5	Táctica De Ventas	78
4.6	Política De Servicio Al Cliente Y Garantías	79
4.7	DISTRIBUCIÓN O PLAZA	79
4.8	PROMOCION y PUBLICIDAD	80
4.8.1	RELACIONES PÚBLICAS	82
CAPITULO 5		83
5	PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN	83
5.1	INTRODUCCIÓN	83
5.1.1	Objetivo General	83
5.1.2	Objetivos Específicos	83
5.2	ESTRATEGIA DE OPERACIONES	83
5.2.1	Calidad de Materiales	84
5.2.2	Ciclo de operaciones	85
5.3	FASE DE DESARROLLO	85
5.3.1	Área de Corte	86
5.3.2	Guarnecido o Aparado	87
5.3.3	Área de Armado Y Plantado	88
5.3.4	Área De Terminado y Embalado	90
5.4	Flujograma de Procesos	92
5.5	REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	93
5.6	INSTALACIONES Y MEJORAS	93
5.7	LOCALIZACIÓN GEOGRAFICA Y REQUERIMIENTO DE ESPACIO FÍSICO	93
5.7.1	Descripción De Las Instalaciones	95
5.8	CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS	100

5.9 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES	100
CAPITULO 6	103
6 EQUIPO GERENCIAL	103
6.1 INTRODUCCIÓN	103
6.1.1 Objetivo General	103
6.1.2 Objetivos Específicos	103
6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	104
6.2.1 Organigrama Estructural	104
6.3 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES	105
6.3.1 Descripción de Funciones	105
6.3.2 Equipo de Trabajo	107
6.4 COMPENSACIÓN ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS	109
6.5 POLITICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS	110
6.5.1 Capacitaciones	110
6.6 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES	111
6.7 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS	111
CAPITULO 7	112
7 CRONOGRAMA GENERAL	112
7.1 INTRODUCCIÓN	112
7.2 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA	112
7.3 DIAGRAMA DE GANTT	113
7.4 RIESGOS E IMPREVISTOS	116

CAPITULO 8	117
8 RIESGOS CRITICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	117
8.1 INTRODUCCIÓN	117
8.2 OBJETIVOS	117
8.2.1 Objetivo General	117
8.2.2 Objetivos Específicos	117
8.3 Riesgos y problemas Principales	117
CAPITULO 9	119
9 PLAN FINANCIERO	119
9.1 INVERSIÓN INICIAL	119
9.2 FUENTES DE INGRESOS	120
9.2.1 Ingresos	120
9.3 COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMI VARIABLES	121
9.3.1 Costos Variables	121
9.3.2 Costos fijos	123
9.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO	125
9.5 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO	126
9.6 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO	128
9.7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y PROYECTADO	129
9.7.1 Flujo Normal sin Apalancamiento	130
9.7.2 Flujo Optimista sin Apalancamiento	130
9.7.3 Flujo Pesimista sin Apalancamiento	130
9.8 PUNTO DE EQUILIBRIO	131
9.9 Análisis de sensibilidad	131

9.10 Riesgo	132
9.11 Índices Financieros	133
9.11.1 Liquidez	133
9.11.2 Rentabilidad	133
9.11.3 Análisis Dupont	134
9.11.4 Desempeño	135
9.12 Evaluación	136
CAPITULO 10	138
10 PROPUESTA DE NEGOCIO	138
10.1 Financiamiento Deseado	138
10.2 Estructura de Capital y Deuda Buscada	138
10.3 Capitalización	138
10.4 Uso de Fondos	139
10.5 Retorno para el Inversionista	139
10.5.1 VAN	140
10.5.2 TIR	140
CAPITULO 11	141
11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	141
11.1 Conclusiones	141
11.2 Recomendaciones	142
REFERENCIAS	143
ANEXOS	145

CAPITULO 1

1 ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes

- En el Ecuador no existe una empresa fabricante de botas militares que utilicen materia prima de alta calidad, por lo que quienes ocupan este tipo de productos solo compran importados y en alto precio.
- Las botas militares importadas hoy en día se les puede fabricar tranquilamente en el Ecuador por la diversidad de cueros y de alta calidad que existe en nuestro país. Además no es complejo importar suelas con características de botas importadas. La mano de obra en nuestro país ha mejorado y podemos ser competitivos con productos importados.
- En el Ecuador existe aproximadamente una población de 500.000 habitantes, entre fuerzas armadas, policía, guardias de seguridad, guardias municipales, colegios y liceos policiales (Coronel Endara, 2011); de los cuales sabemos que por lo menos la mayoría de esta población consume botas militares importadas; por lo que el segmento de mercado es muy considerable, de 87.000.
- El consumo de botas militares importadas en nuestro país se da por la comodidad, elegancia, alta durabilidad, flexibilidad, y gran confort; por la calidad de materiales con los que está construida. Para tener las mismas bondades se utilizara materiales con las mismas características, de esta manera se tendrá clientes altamente satisfechos que se harán clientes permanentes.
- El calzado táctico importado es adquirido por las bondades extraordinarias que posee y el cuidado a la salud evitándole al segmento de interés enfermedades tales como la periostitis.

1.2 Objetivo General

Elaborar un plan de negocios que permita la implantación exitosa de una innovadora empresa encargada de la producción y comercialización de botas militares de alta calidad en el Ecuador.

1.3 Objetivos Específicos

- Investigar el entorno para establecer las potenciales oportunidades o amenazas del posible negocio.
- Desarrollar una investigación de mercados para determinar el grado de aceptación de las Botas militares en el segmento objetivo.
- Desarrollar un plan estratégico de marketing para generar posicionamiento de la marca, y fidelidad del cliente.
- Crear e Implementar una Empresa dedicada a la venta de botas militares en la ciudad para distribuir a nivel nacional.
- Elaborar un plan gerencial que permita la correcta asignación de recursos, que faciliten el proceso de control
- Desarrollar un cronograma de actividades que permita establecer un orden secuencial para el desarrollo eficaz del plan.
- Determinar las viables estrategias comerciales que certifiquen la creación exitosa del posible negocio.
- Determinar la factibilidad financiera del negocio.

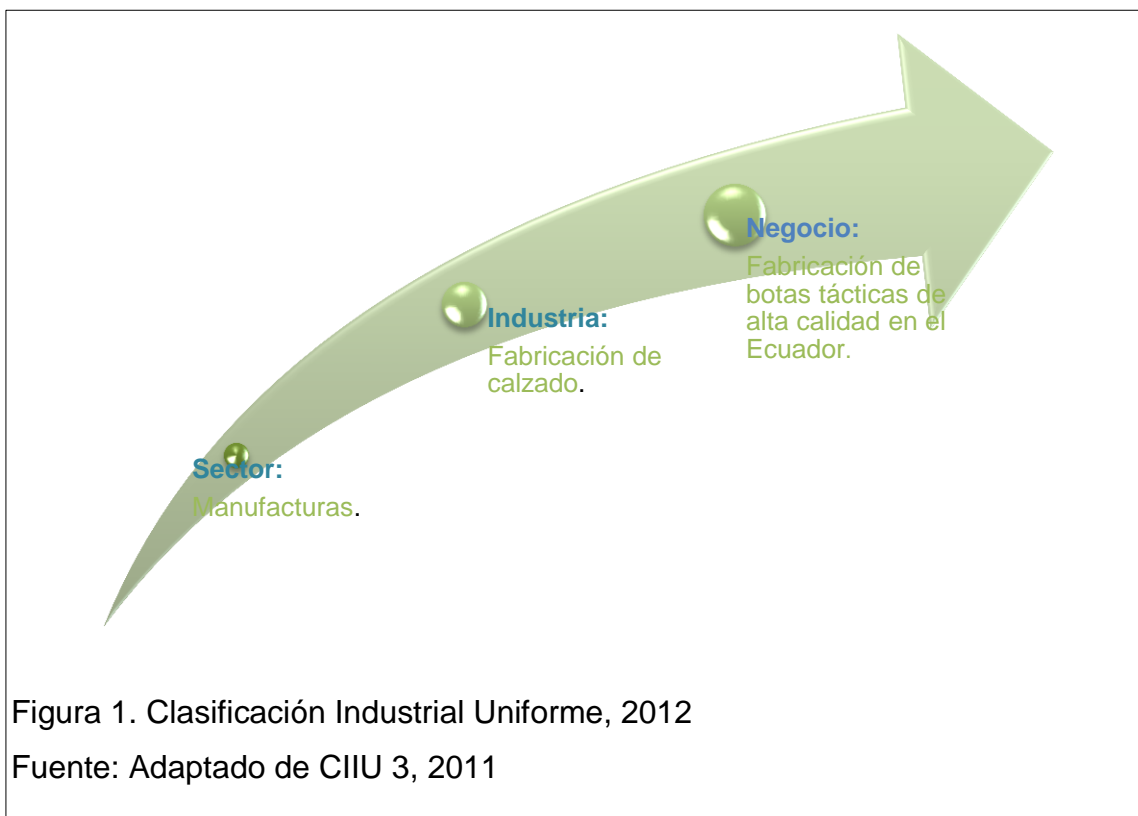
CAPITULO 2

2 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

En este capítulo se, investigará el entorno de la industria, la tendencia, estructura, factores económicos y regulatorios que la influyen directamente, se describirá el concepto del negocio, el producto, las estrategias de ingreso al mercado, para obtener una perspectiva general del entorno donde se implementará el negocio.

2.1 LA INDUSTRIA

Se ha clasificado el posible negocio en base a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU3, 2011):





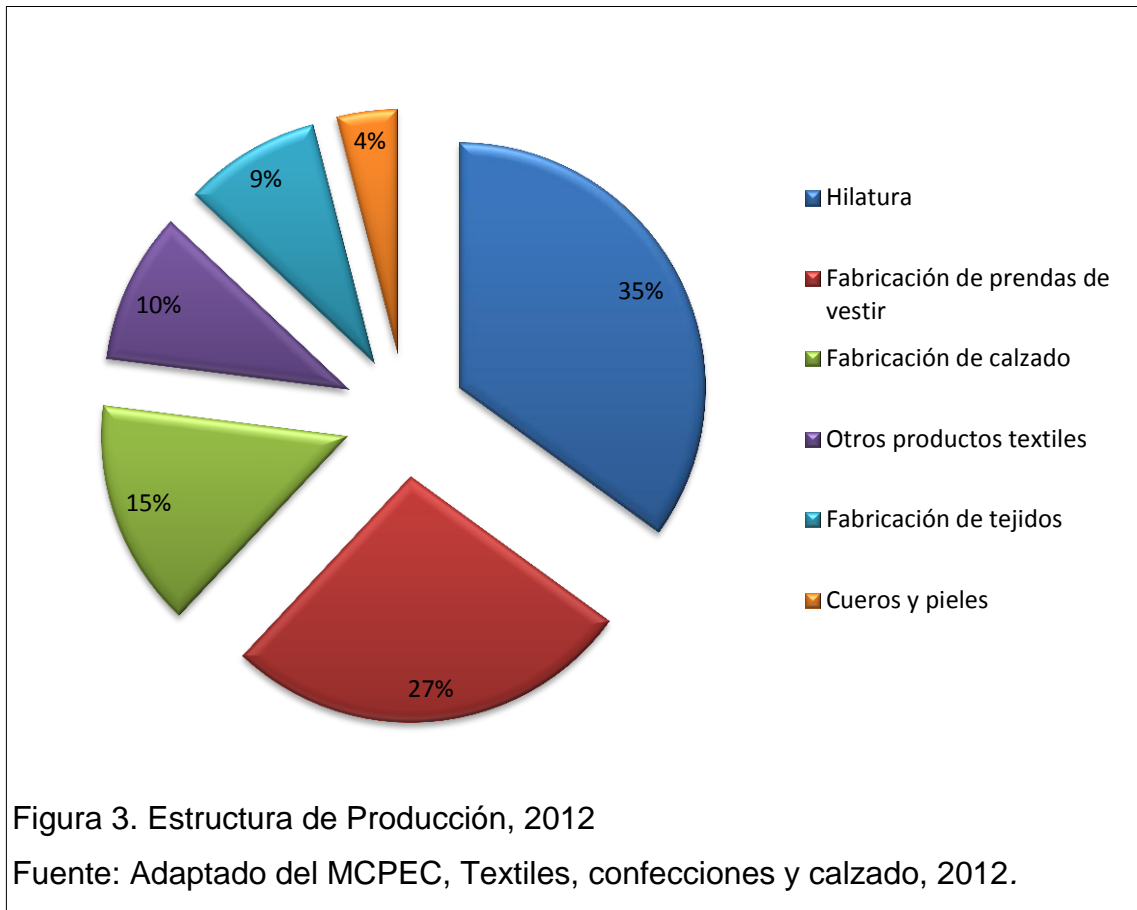
El Plan de mejora competitiva sector cuero y calzado del Ministerio de coordinación de la producción, empleo, y competitividad (MCPEC, 2011) estima que el consumo anual de zapatos en Ecuador es de 32 millones de pares, y a partir de las medidas arancelarias y restricciones de importaciones existe un déficit de 10 millones de pares.

2.2 TENDENCIA

El consumo medio mundial del calzado fue del 2,2 pares/habitante/año; la más alta en EE.UU. 7,9 pares/habitante/año.

La década pasada, en esta industria se evidenció un ascenso de China como el líder del sector, sustentado en la mano de obra barata y de materias primas (cueros, tintes, etc.). Sin embargo, el mercado se orienta cada vez más a la diferenciación y generación de valor agregado (MCPEC, 2011).

El sector textil y de confecciones junto con el calzado tiene un gran potencial de desarrollo debido a su interacción con los demás sectores económicos. (MCPEC, 2011)



La estructura de producción es del 15 % en la fabricación de calzado. La evolución del sector se consigue por medio de las sinergias de producción artesano industriales. (MCPEC, 2011)

Textiles, confecciones y calzado, 2011 artículo del MCPEC. Manifiesta que en la última década, el comercio mundial del sector ha registrado un importante dinamismo. Ecuador también tuvo un incremento sostenido de sus ventas, para el año 2010 existe un crecimiento del 68% comparado con las ventas del año 2006. La participación de las ventas del sector con relación al PIB es del 15.5%. (MCPEC, 2011)

Para el caso específico del calzado, es importante destacar que a pesar del incremento de ventas de calzado, que en 2010 fue de 22 millones de pares de zapatos, existe una demanda de zapatos nacionales que asciende a 32 millones de pares. (MCPEC, 2011)

La resolución arancelaria No. 466 impuesta en el 2009, “Salvaguardia por Balanza de Pagos” al calzado importado tuvo efecto en el incremento de un 10% en el precio y los consumidores prefieren la producción nacional. Además, “a partir del 1 de junio del 2010 el gobierno implementó un mecanismo de arancel mixto para prendas de vestir y productos de hogar con el propósito de incrementar la producción nacional de bienes con mayor valor agregado y para reducir los índices de desempleo en el país” (MCPEC, 2011).

Lilia Villavicencio, Presidenta de la Cámara del Calzado de Tungurahua, resalta que en la actualidad la industria ecuatoriana del calzado genera alrededor de cien mil (100.000) empleos. Convirtiéndose en el sector productivo que más fuentes de trabajo crea en el Ecuador. Este sector cuenta con tres mil (3 000) micro productores,

El sector ha invertido en la adquisición de nueva maquinaria permitiendo que las industrias de este sector sean más competitivas, así como la capacitación de su personal e incrementar los niveles de eficiencia y productividad.

El MCPEC sujeta que el Ecuador produce alrededor de 350 mil cueros al año. Más del 90% de la demanda es el mercado interno de calzado.

El principal insumo del calzado es el cuero, los precios del mismo han incrementado paulatinamente por factores tales como el insuficiente abastecimiento de insumos y la disminución de la productividad ganadera.

Tabla 1

Materia prima de la Bota táctica IWIA .En porcentaje 2012

MATERIALES	% REPRESENTA EN EL COSTO TOTAL
CUERO	20%
SUELA	12%
FORROS	8%
LONA HURACÁN	8%
PLANTILLA COMPRIMIDA DE EVA	3%
ENTRESUELA METALICA Y DE CUERO	18%
PASADORES	3%
PEGAS	9%
ETIQUETAS, Y OTROS	19%

En el año 2000 existía una demanda de calzado alrededor de 12'420.000 pares y una producción de calzado en Ecuador de 7'137.500 pares en este año, la demanda faltante se satisfacía mediante calzado importado y contrabando del mismo, el calzado con más acogida fue el calzado chino por sus novedosos diseños y precios bajos pero de escasa calidad.

A Raíz de las salvaguardas en el 2009 y un creciente sentido de nacionalidad la población está optando por comprar calzado ecuatoriano.

La inversión y la rentabilidad en el sector son crecientes afirma el MCPEC, al analizar la evolución de la inversión en activos fijos, las estadísticas presentan un crecimiento del 47% en el año 2010 si se lo compara con el 2006. Por lo tanto se deduce que invertir en el sector de confecciones y calzado genera rentabilidad. Luego del presente análisis se concluye que la industria del calzado es atractiva para el ingreso de una empresa especializada en calzado táctico.

2.3 ESTRUCTURA

Según el estudio que realizó la cámara de industrias de Tungurahua, la producción diaria de calzado (jornada de ocho horas) dependiendo del tamaño de la empresa se realiza de la siguiente manera:

Tabla 2

Empresas y pares producidos diariamente en el Ecuador.

Empresas	Producidos diaria (No. Pares)
60%	<= 400 pares
28%	400 y <= 800
12%	Cantidades mínimas

Fuente: Cámara de industrias de Tungurahua, 2011.

Conforme al estudio realizado por la CORPEI, existen alrededor de 15-20 empresas industriales a nivel nacional en varias ciudades, las empresas son entre mediana y grandes que manejan un mercado nacional.

En el Ecuador existen empresas dedicadas a botas de seguridad y entre sus productos las botas militares, el desarrollo a la producción nacional se da gracias a la adquisición de maquinaria originaria de Italia, Brasil y Colombia por la excelente calidad de industrialización que tienen estos países y las facilidades de transporte que brindan los mismos.

Gracias a los datos facilitados por delegados de las diferentes empresas de calzado, el Ecuador produce un promedio aproximado de 14.240,00 pares anuales de botas militares con especificaciones similares: capellada de cuero, media caña de lona, suela poliuretano (suela liviana), el precio de venta difiere entre USD\$ 26 y USD\$ 38. El cuadro a continuación representa la producción de las principales empresas que fabrican botas militares en el Ecuador.

Tabla 3

Producción anual de las principales empresas que producen botas militares en el Ecuador. En pares anuales y porcentajes Año 2012

Empresas	BUFFALO	LUIGI VALDINI	GAMOS	MARCIA	TOTAL
Producción anual	3.600	2.660	6.780	1.200,00	14.240,00
Participación de Oferta	25%	19%	48%	8%	
Precio de venta	30,00	36,00	38,00	26,00	

Fuente: Entrevista telefónica con los Gerentes de las empresas de calzado.

Según Fabián Cherres Gerente Propietario de Calzado Marcia, empresa fabricante de calzado de seguridad industrial, la producción del calzado tiene tendencias de crecimiento poco constantes en los últimos años.

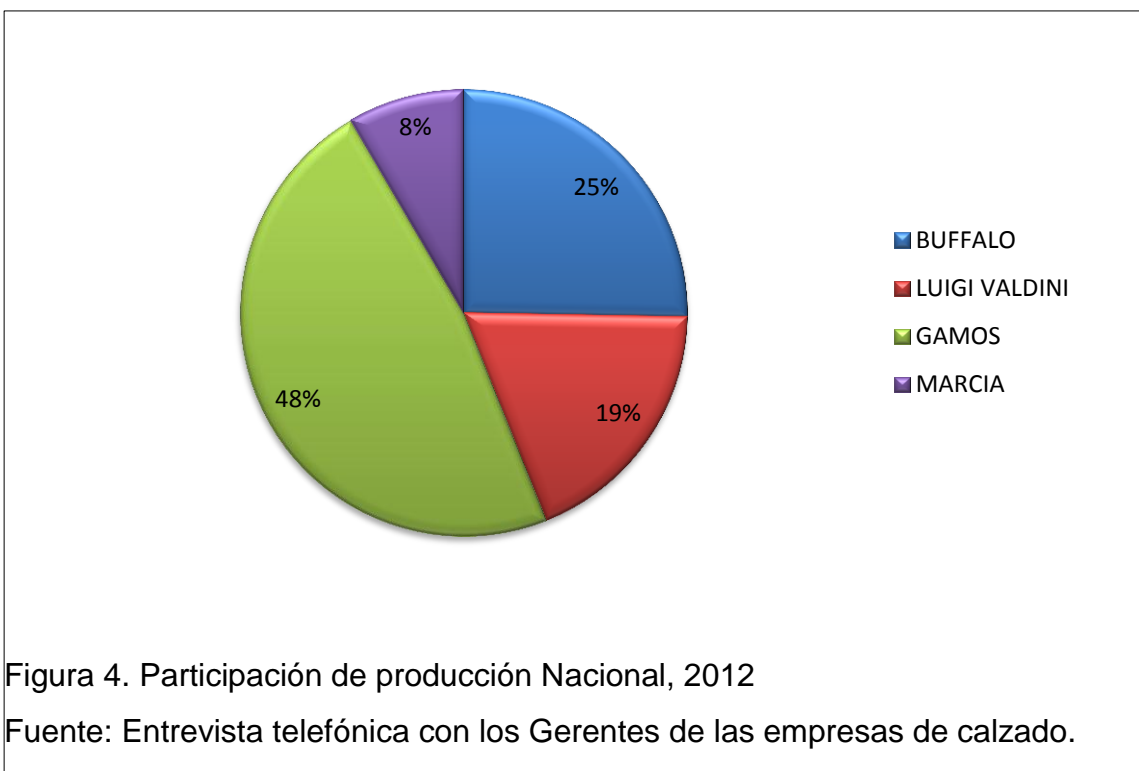


Figura 4. Participación de producción Nacional, 2012

Fuente: Entrevista telefónica con los Gerentes de las empresas de calzado.

Según la Aduana del Ecuador (SENAE) las importaciones de calzado han tenido un crecimiento constante hasta el 2007, con un ligero aumento en el año 2008. Quizá por los documentos de normas INEN que exige la SENAE y las

frecuentes reformas arancelarias de Comercio Exterior, desde el 2010 las importaciones de este bien han sido constantes.

Tabla 4

Importaciones de Confecciones y calzado en el Ecuador.

Importaciones De Confecciones y Calzado					
AÑO	2006	2007	2008	2009	2010
Miles USD	413,988	552,515	792,715	536,591	757,549
Tasa de crecimiento de las Importaciones		33%	43%	-32%	41%

Fuente: Adaptado del MCPEC, Comercio Exterior, Confecciones y Calzado, 2011.

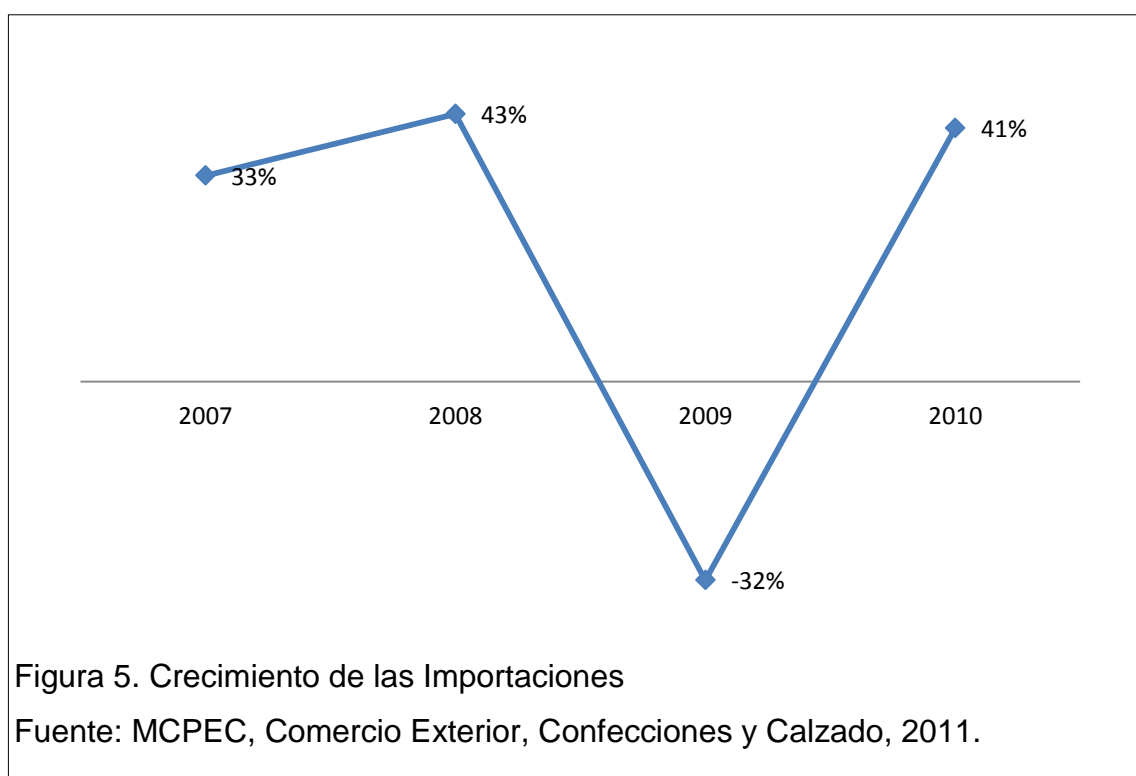


Figura 5. Crecimiento de las Importaciones

Fuente: MCPEC, Comercio Exterior, Confecciones y Calzado, 2011.

El crecimiento de las importaciones de calzado hasta el año 2010 fue de 12,85%, siendo el 2009 el año con un porcentaje negativo debido a que las salvaguardas impuestas en este año por el presidente desmotivó a los importadores a comprar calzado con 10 dólares adicionales, donde zapatos

que llegaban a precio CIF con 25 dólares más los 10 dólares de salvaguarda y la ganancia, resultaban al consumidor final a unos 70 dólares aproximadamente, por lo que el consumidor final optó por el zapato ecuatoriano.

Tabla 5

Principales Marcas Importadas, 1 de Enero 2012 - 4 de Junio 2012

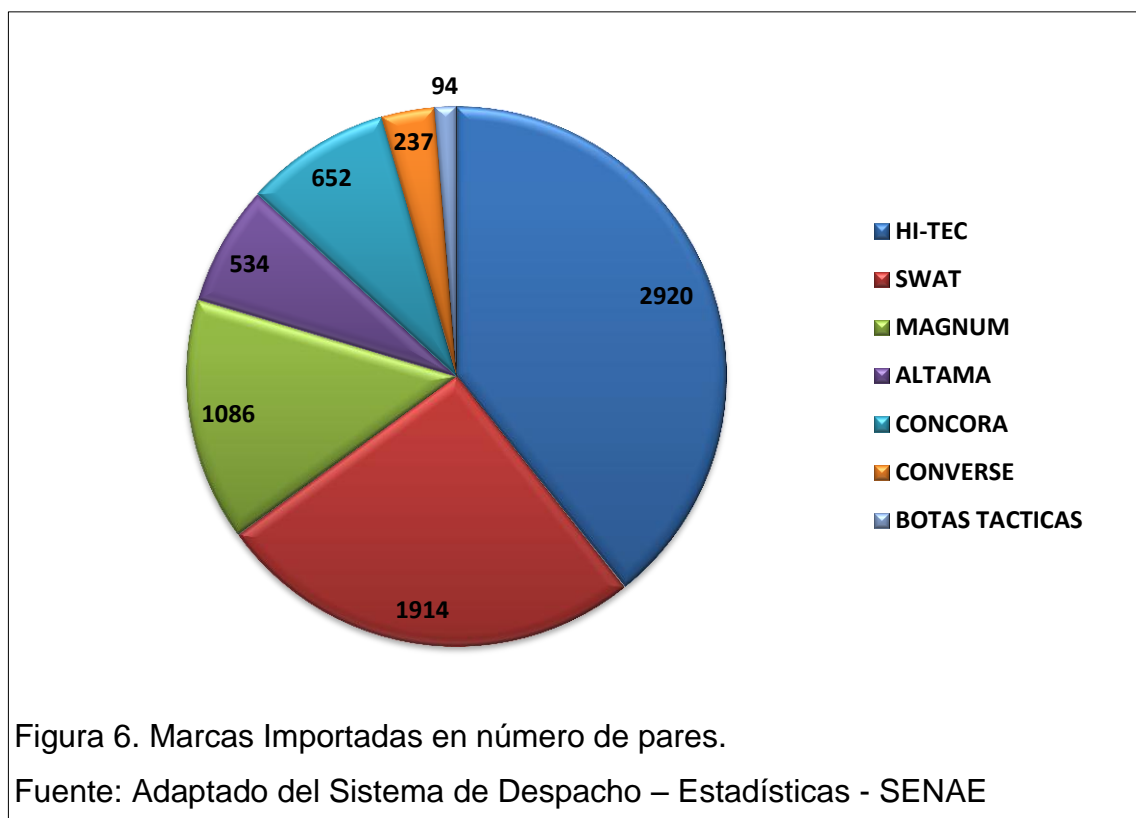
Origen	Marca	Pares
EE-UU	HI-TEC	2920
EE-UU	SWAT	1914
EE-UU	MAGNUM	1086
EE-UU	ALTAMA	534
EE-UU	CONCORA	652
EE-UU	CONVERSE	237
EE-UU	BOTAS TACTICAS	94

Fuente: Sistema de despacho –Estadísticas – SENA

Estado Unidos es uno de los países más atractivos para importar sus productos son de gran calidad, la mayoría de calzado Americano cuenta con Normas ISO y cumplen con las Normas INEN.

La tecnología industrial en la que han invertido EEUU, ha propuesto nuevas tendencias en el mercado, como Magnum que implementó la innovadora tecnología ion-mask a la industria del calzado táctico. Ion -mask™ es una tecnología patentada a base de plasma, desarrollada originalmente por la fuerza militar del Reino Unido, para repeler agua, químicos y proteger a los soldados de ataques químicos.

Periodo: 1 de Enero 2012 - 4 de Junio 2012



Las marcas con mayor aceptación en el mercado Ecuatoriano de las mencionadas son las botas tácticas HI-TEC Y SWAT con un precio de importación de 70 dólares americanos, el calzado Gamos y Luigi Valdini son las principales marcas nacionales de botas militares a nivel nacional, la planta de producción de las mismas se encuentran en la ciudad de Ambato.

Es importante destacar que no existen empresas especializadas en la producción y comercialización de botas Tácticas en la industria Ecuatoriana.

2.4 CADENA DE VALOR

Con el siguiente gráfico se muestra la cadena de valor y los componentes principales a los cuales se les debe dar mayor importancia en la planificación estratégica para exigir estrategias exitosas que ayuden al desarrollo de la empresa.

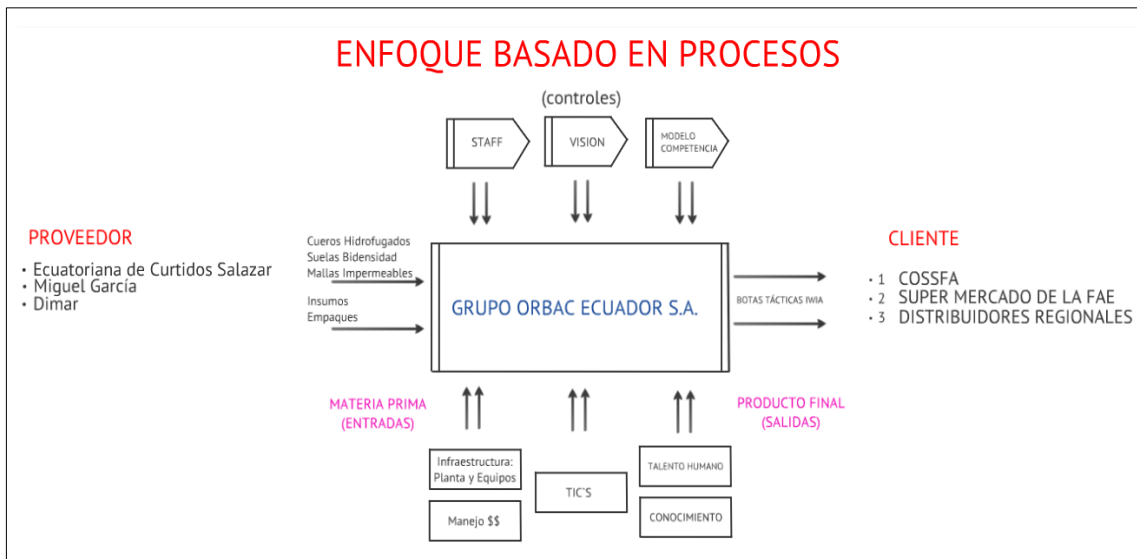


Figura 7. Enfoque basado en Procesos

Fuente: Adaptado de Ing. Niky Armas

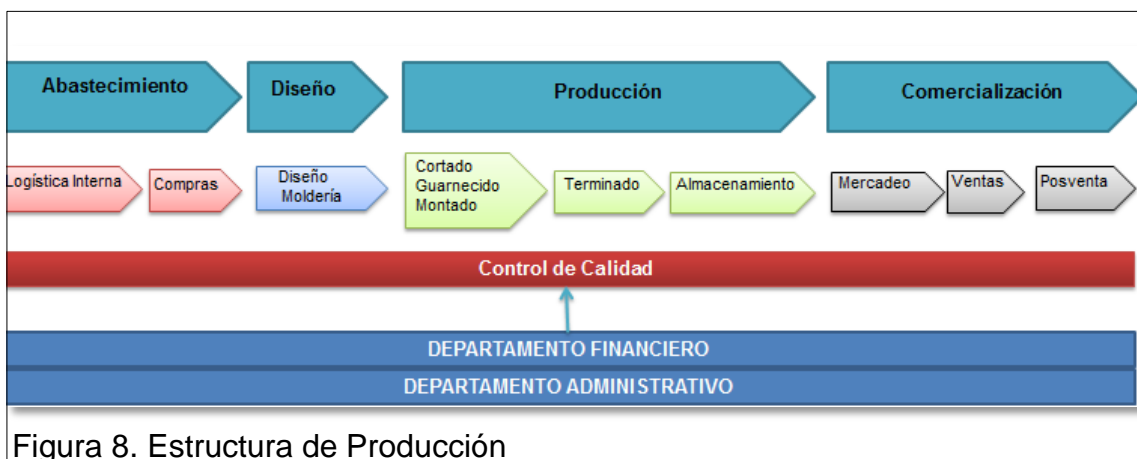


Figura 8. Estructura de Producción

El esquema presentado de la cadena de valor del GRUPO ORBAC, nos da una introducción de la complejidad de la estructura de negocio, y los procedimientos básicos que se deberán tomar en cuenta dentro de la planificación estratégica, la cadena de valor inicia con la adquisición de la materia prima e insumos para el giro de este negocio será fundamental los procesos de producción, en la comercialización se debe analizar el sistema de marketing y ventas para llegar óptimamente al consumidor final.

La empresa estará sostenida de un departamento financiero, encargado del análisis numérico de las decisiones que afecten las ventas del producto, los

temas contables y tributarios, realizar proyecciones de gastos y ventas. Además de la administración óptima de los recursos financieros.

El departamento Administrativo, es el encargado de controlar, la eficiencia de la empresa, el manejo de inventarios, monitorear el marketing y realizar planes de desarrollo para la empresa.

2.5 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

2.5.1 Políticas Gubernamentales

El estado ha dado grandes paso en el apoyo a la industrialización, dando mejoras en las leyes que favorece a la producción nacional, tales como las salvaguardas arancelarias impuestas por el Gobierno para 627 sub partidas de importación, en enero del 2009 y luego la de los aranceles mixtos en junio del 2010, se elevó la producción nacional del calzado, a la vez han promovido al emprendimiento y la mejora de las industrias con créditos y microcréditos.

El lado político en el segmento de interés, las fuerzas armadas, ha dado un rotundo apoyo tanto en incrementos de sueldos, así como la creación de diferentes leyes que apoyan el desarrollo físico, emocional y sobre todo en salud del personal militar.

Presidente constitucional de la República del Ecuador, el viernes 27 de enero de 2012 – R.O. N° 628, decreto un sistema de compensación, para la tropa y la oficialidad. Y el ministro de Defensa, Javier Ponce, indica que el año 2012 las FF.AA. tendrán su propia escala salarial con un incremento del 5% y, que se pagaría desde febrero, expuesta en el siguiente cuadro:

Grados de servidores en las Fuerzas Armadas			
 EJÉRCITO	 MARINA	 AVIACIÓN	RMU 2012 (Entre, en dólares)
OFICIALES			
			
General del Ejército	Almirante	General del Aire	5.481-5.560
General de División	Vicealmirante	Teniente General	5.242-5.358
General de Brigada	Contraalmirante	Brigadier General	4.713-5.111
Coronel	Capitán de Navío	Coronel	3.925-4.419
Teniente Coronel	Capitán de Fragata	Teniente Coronel	3.142-3.541
Mayor	Capitán de Corbeta	Mayor	2.618-2.944
Capitán	Teniente de Navío	Capitán	2.390-2.537
Teniente	Teniente de Fragata	Teniente	1.735-1.810
Subteniente	Alferez de Fragata	Subteniente	1.462-1.548
TROPA			
			
Suboficial Mayor	Suboficial Mayor	Suboficial Mayor	2.618-2.669
Suboficial Primero	Suboficial Primero	Suboficial Primero	2.390-2.481
Suboficial Segundo	Suboficial Segundo	Suboficial Segundo	1.735-1.804
Sargento Primero	Sargento Primero	Sargento Primero	1.462-1.643
Sargento Segundo	Sargento Segundo	Sargento Segundo	1.254-1.408
Cabo Primero	Cabo Primero	Cabo Primero	1.124-1.244
Cabo Segundo	Cabo Segundo	Cabo Segundo	1.020-1.102
Soldado	Marinero	Soldado	933-987

Figura 9. Sueldos de Militares y Policías en Ecuador.

Fuente: Diario El universo, Proyecto de Resolución.

Las remuneraciones al nicho de interés, es un incentivo a la creación de Grupo Orbac, ya que existirá un crecimiento en el mercado y además por su mayor poder adquisitivo desearán obtener botas de alta calidad aquellas que son primordiales para su uniforme y sobre todo para su trabajo.

2.5.2 Social

2.5.2.1 Conducta Del Consumidor

El consumidor se basa en diferentes términos para realizar su compra como: cultural (cultura, clase social), social (grupo de referencia, familia, roles y

estatus), personales (edad y etapa, ciclo de vida, ocupación, circunstancias económicas, estilos de vida) y psicológicas (motivación, percepción, aprendizaje, creencias y actitudes).

Según el INEC el consumo per cápita de calzado en Ecuador es de 2,7 pares de zapatos al año, sus precios en el mercado oscilan entre 15 y 70 dólares según la calidad, diseño, procedencia y sitio de comercialización.

Mauricio Orbe, director de Investigación de Pulso Ecuador expresa, hay una teoría de marketing que dice, “crea la necesidad y crea el estilo de vida”. La gran masa de publicidad hace que las personas adquieran otro patrón de consumo y sientan la necesidad de estar a la “onda”, consumiendo en productos que no son necesariamente los prioritarios.

Lilia Villavicencio presidenta de CALTU, comenta que durante años la cultura ecuatoriana tiende a creer que el zapato de cuero es duradero y este antecedente se transmite generación a generación dando una gran oportunidad al GRUPO ORBAC ya que las botas tácticas serán creadas con cuero y materia prima de alta calidad y los consumidores dejarán de ver a sus adquisición como un bien suntuario y sentirán haber realizado una buena inversión.

Tabla 6

Conducta del Consumidor Militar.

TERMINOS DE CONDUCTA	CONDUCTA ADOPTADA
CLASE SOCIAL	MEDIA ALTA
GRUPO DE REFERENCIA	LA PATRIA ES LO PRIMERO
OCUPACION	MILITAR
MOTIVACION	LAS COSAS RECTAS
PERCEPCION	LA CALIDAD DE PERSONA
ACTITUDES	SATISFACCION, COMPROMISO.

Fuente: Adaptado de TESIS ISSFA; 2007

2.5.3 Salud – Periostitis

Championchip.com, 2012 en su segmento medicina resalta que la **PERIOSTITIS**, es una inflamación aguda o crónica del **PERIOSTIO** (peri = alrededor, y osteo = hueso), que es una membrana fibrovascular que rodea las piezas óseas, recubre los huesos, y en especialmente a la tibia, por su superficie externa excepto en lugares de inserción de ligamentos, tendones, y superficies articulares (la superficie externa del hueso a nivel de las articulaciones está cubierta por cartílago hialino, llamado cartílago articular), confundiendo con las terminaciones de los tendones sobre el hueso.

Podemos decir, que el **PERIOSTIO** es la vaina fibrosa que cubre los huesos y que contiene vasos sanguíneos y nervios que nutren y le dan sensibilidad a los mismos. A esta capa se pegan los músculos, como en el caso de la Tibia: el gemelo, soleo, tibial posterior, flexor de los dedos, tibial anterior, que usamos en la práctica del ejercicio de correr, encima de ella tenemos una capa de grasa y por último, la piel. En concreto, el dolor es el resultado de la tracción que ejercen los músculos que se unen a la tibia sobre ella.

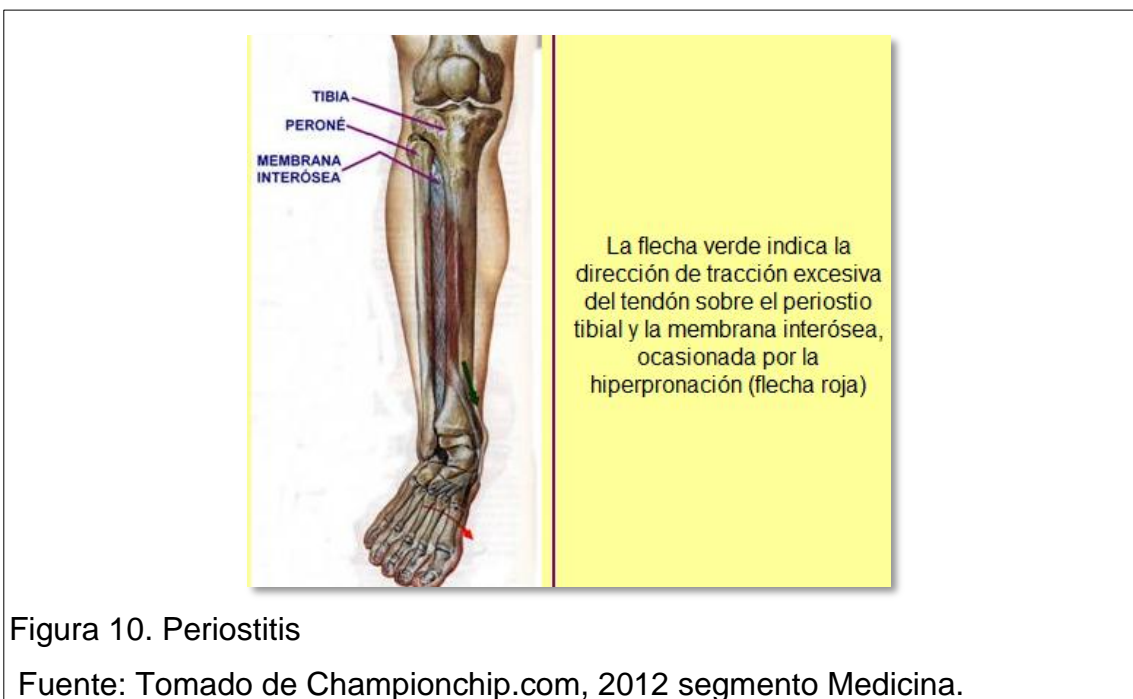


Figura 10. Periostitis

Fuente: Tomado de Championchip.com, 2012 segmento Medicina.

2.5.4 Contratación del personal Militar

Según el REGLAMENTO A LA LEY DE PERSONAL DE LASFUERZAS ARMADAS, Decreto Ejecutivo 1720, Registro Oficial 597 de 25-may-2009, Cap. 3, SECCION I DEL RECLUTAMIENTO:

Art. 14.- La selección es el proceso mediante el cual la Dirección de Recursos Humanos o su equivalente, realiza el estudio de la documentación requerida, recepción de pruebas físicas, académicas, médicas, psicotécnicas, verificación de antecedentes personales y familiares, entrevista personal y determinación de resultados.

Art. 15.- Para el proceso de selección del personal de Fuerzas Armadas se conformará una comisión, integrada por el Director de Recursos Humanos o su equivalente, el Comandante del Comando de Educación y Doctrina o su equivalente en cada Fuerza y el Director del Instituto de Formación, la misma que será la encargada de analizar los documentos que acrediten el cumplimiento de los requisitos necesarios para el ingreso del ciudadano en el servicio activo, lo cual se denomina alta y se realiza tanto para aspirantes a oficiales como para aspirantes a tropa, mediante resolución del respectivo Comando de Fuerza, publicada en la correspondiente Orden General.

El ISSFA se manifestó que del 2006 – 2010 su incremento de contratación del personal apto para las fuerzas armadas es de un 5%, pero desde el año 2010 hasta hoy y por diversos factores externos como; el incremento de la población, el incremento del apoyo gubernamental para la mejora de las fuerzas armadas y de su personal, El incremento del personal es de un 10 %.

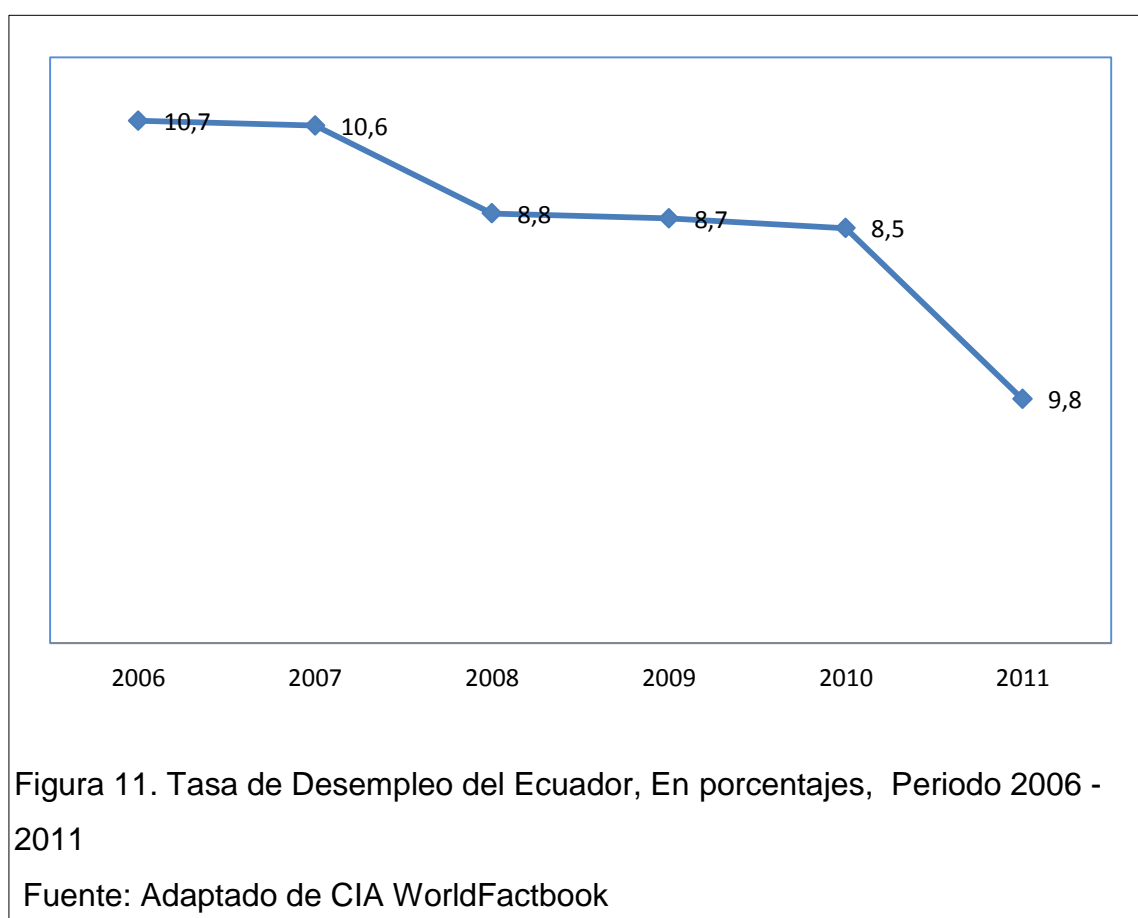
2.5.5 Desempleo

Tabla 7

Tasa de Desempleo del Ecuador, En porcentajes, Periodo 2006 -2011

Año	Tasa de Desempleo %
2006	10,7
2007	10,6
2008	8,8
2009	8,7
2010	8,5
2011	9,8

Fuente: Adaptado del Banco Central del Ecuador 2011.



Según la *FLACSO-BCE*, el desempleo se ha mantenido durante los tres últimos años alrededor del 10%, aunque se observa una tendencia decreciente desde septiembre de 2006 cuando se ubicó en 10.7%, mientras que para el mes de agosto de 2011, alcanzó una tasa de 9.8%; porcentaje similar al promedio de las tasas de desempleo observadas

La población económicamente activa empieza a reducir su pobreza por lo tanto es una oportunidad ya que el poder adquisitivo de las personas empieza a crecer y el producto será consumido con más facilidad en el mercado.

2.5.6 Tecnológico

La industria de fabricación de calzado tiende una producción artesanal en el Ecuador y por ende no se ha visto un desarrollo en el país y mucho menos a nivel mundial, por lo que la maquinaria utilizada para la elaboración de botas militares de alta calidad, se las debe adquirir en el extranjero en países tales como Brasil, Italia, China y Japón.

Un beneficio es que la maquinaria cuenta con un arancel 0% (información obtenida del Arancel Nacional) para su ingreso al país por esta razón se facilita la adquisición de maquinaria extranjera con tecnología de punta, en si para obtener una empresa con procesos industrializados, GRUPO ORBAC necesita, (fotos de la maquinaria en la sección de producción)

Tabla 8

Maquinaria y procesos para realizar botas militares.

PROCESO	MAQUINARIA
CORTADA	<ul style="list-style-type: none"> • Troqueladora
COSTURA	<ul style="list-style-type: none"> • CI 2100 4-AV • MZ 4800 ZIGZAG • MITT4400 203RTA
MONTADA (ARMADA)	<ul style="list-style-type: none"> • BC182 Vaporizador De Corte • 300IV Conformadora de Contrafuerte Frío y Calor
MONTADA (PEGADO)	<ul style="list-style-type: none"> • Horno • 218 S Prensa Boca de Sapo

Fuente: Adaptado de Imporcalza, Importador de Maquinaria para calzado.

2.5.7 Legal

2.5.7.1 *Salario mínimo*

El Ministerio de Relaciones Laborales fijo a partir de enero 2012, el salario Básico Unificado (SBU) será de 292 dólares americanos, 10% más que en el año 2011 que era de 264 dólares.

GRUPO ORBAC, debe tener gente especializada en su campo, que no solo reciban el SBU y los beneficios de ley si no también reciban regalías por optimizar el tiempo de trabajo y hacer de su área de trabajo productiva y competitiva, de la misma forma la empresa ayudará intangiblemente a sus trabajadores en el crecimiento personal de cada uno de ellos y de sus

familiares, las capacitaciones tanto en tecnología como en procesos, superación personal, competitividad y eficiencia serán constantes.

2.6 FACTORES ECONÓMICOS Y REGULATORIOS

2.6.1 Económico

2.6.1.1 *Análisis del PIB*

2.6.1.1.1 País e Industria

Según el Banco central del Ecuador, quince son las actividades económicas que conforman el PIB del Ecuador, para el año 2010 la industria manufacturera (excluye refinación del petróleo) ocupa el tercer lugar en importancia llegando alcanzar un valor de 3.511,421 millones de dólares.

La industria manufacturera en el año 2005 generó 13,1% del PIB total del país y en el año 2010 llegó a obtener una participación 14,1%.

Para el periodo 2005-2010 la industria manufacturera ecuatoriana alcanzó un crecimiento promedio anual de 4,99% uno de los más importantes dentro de las actividades económicas que tuvo el país.

Tabla 9

PIB del Ecuador vs PIB de la industria Manufacturera.

AÑO	2006(sd)	2007(p)	2008(p)	2009(p*)	2010(p*)	2011(p**)
PIB Total	21.962.131	22.409.653	24.032.489	24.119.455	24.983.318	26.928.190
TASA DE CRECIMIENTO PIB		2,04%	7,24%	0,36%	3,58%	7,78%
Industria Manufactura (Excl/Petr.)	2.946.239	3.090.781	3.341.096	3.290.211	3.511.421	3.752.172
TASA DE CRECIMIENTO INDUSTRIA MANUFACTURA		4,91%	8,10%	-1,52%	6,72%	6,86%
Participación %						
	13,10%	13,40%	13,80%	13,90%	13,60%	14,10%

Fuente: Adaptado del Banco Central del Ecuador, Cuentas Nacionales, 2012

Cabe recalcar que en el contexto provincial, según el Banco Central del Ecuador (cuentas provinciales) la industria manufacturera aporta a la producción total de Tungurahua en el 43%, mientras que el sector representa 1,09% del PIB. Según el BCE, en el 2007 la producción total correspondiente a la rama de actividad “Fabricación de cuero, productos de cuero y calzado” (021003) fue de US \$ 262,58 millones.

2.6.2 Tasa de interés

2.6.2.1 Activa y Pasiva

Tabla 10

Tasa Activa y Pasiva del Ecuador, En porcentajes, Periodo 2006 – 2011 OCT.

Año	TASA PASIVA	TASA ACTIVA
2006	4,87	9,86
2007	5,64	10,72
2008	5,09	9,14
2009	5,24	9,19
2010	4,28	8,68
2011	4,58	8,17

Fuente: Adaptado del Banco Central del Ecuador, Cuentas Nacionales, 2011

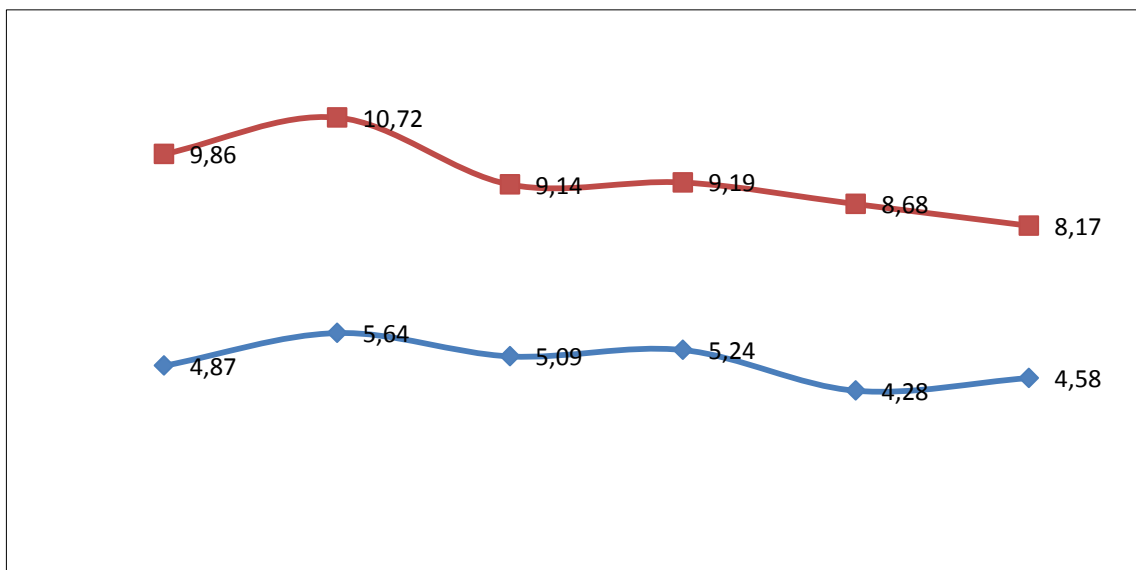


Figura 12. Tasa Activa y Pasiva del Ecuador, En porcentajes, Periodo 2006 – 2011 OCT.

Fuente: Adaptado del Banco Central Del Ecuador, Cuentas Nacionales, 2011

Según el Banco Central Del Ecuador, En cuanto a la tasa activa referencial, ésta corresponde a la tasa activa efectiva referencial para el segmento Productivo Corporativo. La tasa activa referencial vigente para el 2011 es 8.17%.

De acuerdo a la información remitida por las instituciones financieras, la tasa pasiva referencial para el 2011 es 4.58%. La tasa pasiva referencial corresponde al promedio ponderado por monto, de las tasas de interés efectivas de los depósitos a plazo fijo remitidas por las instituciones financieras al BCE, para todos los rangos de plazos.

Otro de los Factores Económicos que se debe tomar en cuenta como prioritarios es la tasa activa de interés ya que para realizar el proyecto se consideró la adquisición de un préstamo, por las políticas adoptadas por el gobierno y su estímulo a la producción interna ha ido disminuyendo el costo del dinero llegando a establecerse en 11,37% según la Mutualista Pichincha y con una tendencia a la baja, pero no hay que descuidar este indicador ya que un

incremento de este indicador reduciría notablemente la rentabilidad del proyecto.

2.6.3 Depósitos y créditos

La CEPAL informa, que la banca pública ha recibido un importante apoyo por parte del actual gobierno nacional, tanto a través de la inyección de recursos financieros desde el Ministerio de Finanzas, recursos de la seguridad social, de la reserva internacional de libre disponibilidad; como también mediante la disposición gubernamental de que los depósitos de las entidades y empresas públicas sean colocados en el Banco Nacional de Fomento.

El apoyo estatal le ha permitido a la banca pública aumentar su participación en los depósitos del total del sistema financiero en el año 2009, hasta el 8 por ciento.

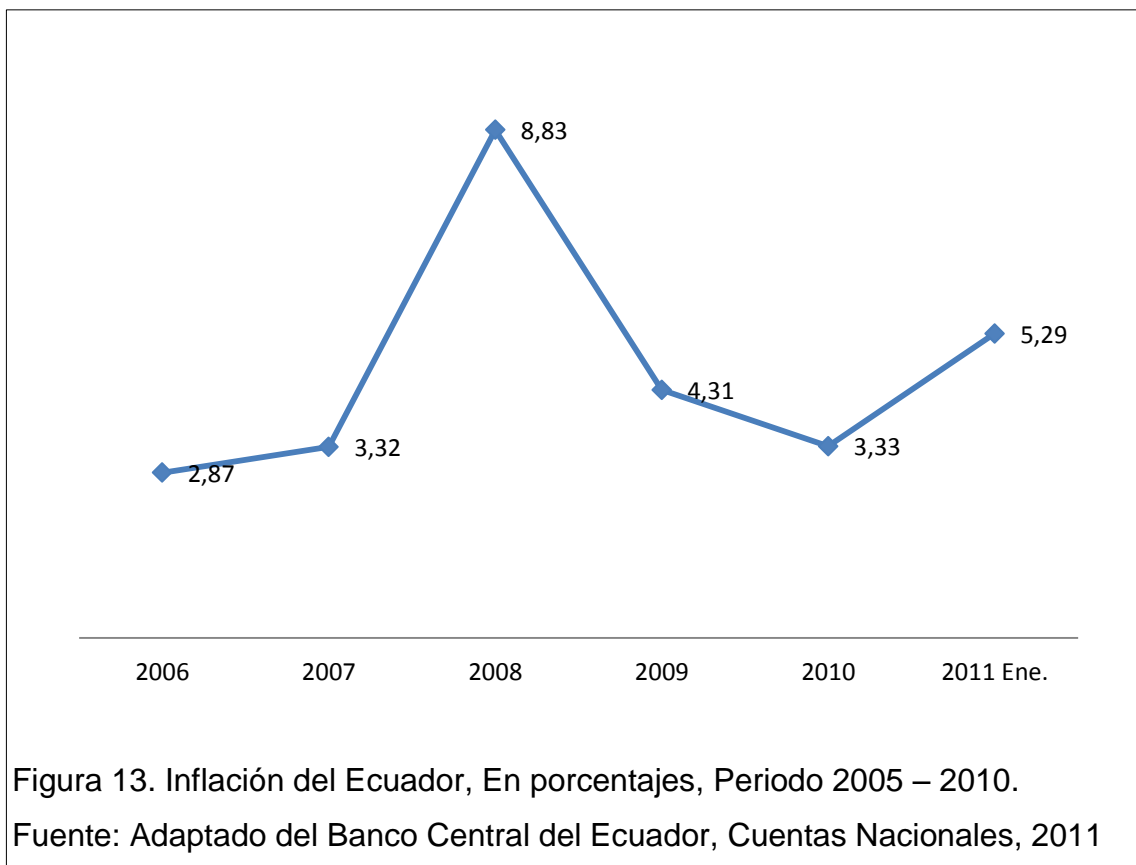
2.6.4 Inflación

Tabla 11

Inflación del Ecuador, En porcentajes, Periodo 2005 – 2010

Año	Inflación
2006	2,87
2007	3,32
2008	8,83
2009	4,31
2010	3,33
2011	5,29

Fuente: Banco Central del Ecuador, Cuentas Nacionales, 2012



De acuerdo con el INEC 2012, el índice de Precios del Consumidor (IPC) correspondiente al mes de Enero de 2012 fue de 136.74. Si se lo compara con el Índice del mes anterior (135.97) la variación mensual es de 0,57% frente al índice de Enero del 2011 (132,87), la inflación anual asciende al 5,29%.

Tabla 12

Incidencia por Regiones a la Inflación Nacional, En porcentajes, Periodo 2011.

CIUDADES	MENSUAL	ANUAL
Región sierra	0,4815	2,9673
Región Costa	0,0857	0,3248
INFLACION NACIONAL	0,5672	5,2921

Fuente: Adaptado, INEC, 2012, Enfoque estadístico de la Inflación

Además el INEC 2012, recalca que la variación Nacional del mes de Enero se debe en 0.992 puntos al incremento de precios en los artículos relacionados únicamente a cuatro de las doce divisiones consideradas, estas son:

- Transporte
- Alimentos
- Bebidas no alcohólicas
- Restaurantes y Hoteles
- Prendas de Vestir
- Calzado.

Tabla 13

Incidencia por Divisiones de Consumo a la Inflación Nacional, En porcentajes, Periodo 2011.

DIVISIONES DE CONSUMO	MENSUAL	ANUAL
Alimentos y bebidas no Alcohólicas	0,1358	1,7464
Bebidas alcohólicas, Tabacos y Estupefacientes	0,0236	0,1784
Prendas de Vestir y calzado	0,0501	0,5562
Alojamiento, Agua, Electricidad, gas y otros	0,0112	0,1657
Muebles, Artículos para el hogar y para la conservación Ordinaria del Hogar	0,0292	0,3499
Salud	0,0025	0,1806
Transporte	0,2241	0,6506
Comunicaciones	0,0000	-0,0003
Recreación y Cultura	-0,0003	0,2142
Educación	0,0000	0,4571
Restaurantes Y Hoteles	0,0892	0,5232
Bienes y Servicios diversos	0,0020	0,2701
INFLACION ANUAL	0,5672	5,2921

Fuente: INEC, 2012, Enfoque estadístico de la Inflación.

Prendas de Vestir y Calzado: la tasa de variación mensual a Nivel Nacional es de 0,60% y la incidencia en 0,0501 puntos porcentuales, este comportamiento se debe al incremento de precios en los artículos pertenecientes a las siguientes subclases:

Prendas de Vestir hombre de 13 años y todo tipo de calzado. (INEC, 2012)

Con estos datos podemos notar que la inflación durante el último período hasta el 2011 se ha mantenido casi estable, lo cual indica que no habido elevaciones violentas en el índice de precios al consumidor.

2.6.5 Aranceles

El calzado está clasificado en el capítulo 64, en el sistema armonizado sección 12 y la partida es la 6403; Calzado con suela de caucho, plástico, cuero regenerado o natural y parte superior de cuero natural o la partida 6405, los demás calzados con parte superior de material textil.

Tabla 14

Tributos según Arancel Nacional Integrado

código de Producto (TNAN)	000
Antidumping	0%
Advalorem	10%
FDI	0,50%
ICE	0%
IVA	12%
Salvaguada por porcentaje	0%
Salvaguada por valor	
Aplicación salvaguada por valor	
Techo consolidado	0%
Incremento ICE	0%

Afecto a Derecho específico	
Unidad de Medida	Pares (PA)
Observaciones	Decreto Ejecutivo 367, 10% Adv, \$ 6 dólares x par
Es producto perecible	NO
Valor fijo Adicional Arancel	6
Aplicación valor fijo Adicional Arancel	UNIDAD FISICA

Fuente: Tomado de Corporación Aduanera Ecuatoriana, CAE

Los funcionario de aforo en la SENAE, menciona que la aplicación de 10 dólares americanos y los tributos como el Ad-valorem, FODINFA, e IVA a cada par de zapatos mediante la resolución 466 del COMEXI, impuesta el año 2009 con el propósito de mejorar la balanza de pagos en el Ecuador, ayudado a el crecimiento del zapato ecuatoriano, notoriamente han bajado las importaciones en el calzado donde creo una gran oportunidad para los futuros fabricantes del Ecuador manifestaron. Vale recalcar que para importar botas militares se necesita de ciertos documentos:

Tabla 15

Documentos necesarios para importar productos hacia el Ecuador, Año 2012, vigente

Documentos Necesarios para Importar	
Registro de importador	Otorga el Ministerio de Industrias y Competitividad
Factura original del producto	
Original o copia del conocimiento del embarque	Carta de porte o guía.
Factura y seguro	expedida según la ley
Certificado INEN	Regulaciones técnicas obligatorias
Tramite de nacionalización	Agente de aduana

Fuente: Corporación Aduanera Ecuatoriana, CAE

El propósito de desarrollo del gobierno con la implementación de los aranceles y a través de los años tratar de prolongar estas medidas arancelarias que hasta el 2011 se encuentran con 6 dólares americanos cada par, para incentivar la productividad en el país, ha hecho que los Ecuatorianos tienda a la producción nacional, tanto clientes finales como distribuidores buscan calidad en nuestro medio.

2.7 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

MIQUEL, Salvador en su libro nos define que: “El canal de distribución está constituido por la trayectoria que ha de seguir un bien o servicio desde su punto de origen o producción hasta su consumo”

Con respecto a los canales de distribución, la empresa manejará un tipo de canales de distribución:

1. **CANAL MAYORISTA – DISTRIBUIDOR, (Fabricante – Distribuidor – Consumidor)**. Grupo ORBAC debe tener distribuidores en cada ciudad del Ecuador, estableciendo a este sistema como el más eficaz y más rentable para llegar al consumidor.



Figura 14. Canal de distribución

2.8 FUERZAS DE PORTER



Figura 15. Diagrama de las Fuerzas de Porter de GRUPO ORBAC.

Fuente: Adaptado de Fuerzas, Michael Porter.

2.8.1 Nuevos participantes (barreras de entrada)

La amenaza de entrada de nuevos competidores se considera BAJA, ya que las barreras de entrada para esta industria y negocio son relativamente altas.

Un factor substancial para aquellas empresas que desean ingresar en esta industria se compone por diferentes barreras de entradas altas, tales como, la experiencia en la industria de calzado y el manejo con excelencia de los procesos productivos.

Los accesos a canales de distribución podría considerarse en cierto sentido una barrera de entrada alta ya que no existen los suficientes distribuidores de artículos militares en especial “botas militares”.

En la lealtad de los consumidores, compone una barrera de entrada alta, ya que en la mente del consumidor se encuentran ya posicionadas diferente marcas tales como: HI-TEC, MAGNUM, ALTAMA, en si marcas Americanas ya que el consumidor ecuatoriano no tiende a valorar lo nuestro por experiencia de baja calidad y poca durabilidad.

❖ **Valoración de los nuevos participantes, barrera de entrada: 8/10**

2.8.2 Rivalidad entre competidores

La fuerza de la rivalidad entre competidores en el medio de esta industria se ajusta a una baja amenaza, ya que a pesar de su gran posicionamiento en los consumidores el hecho de ser extranjeras tiene grandes trabas para ingresar el producto a nuestro país con aranceles que suben rotundamente el precio y afecta a la decisión de compra del consumidor, además que los distribuidores en el Ecuador no han manejado con astucia e interés sus productos.

Tabla 16

Distribuidor de botas tácticas en el Ecuador.

DISTRIBUIDOR	MARCAS	CIUDAD
SWAT - STORE		QUITO - Calles Finlandia 173 y Suecia (Edificio Argentum)
		GUAYAQUIL - Avenida Plaza Dañin, Cdla. La Fae, Manzana 20 # 14
		

En el Ecuador existen fabricantes de botas militares pero no botas tácticas por lo tanto la amenaza sería baja ya que los fabricantes de botas militares se encuentran con productos de poca calidad y tecnología obsoleta que no les permite innovar.

Tabla 17

Productores Nacionales de Botas militares.

GAMOS	Gerente: Sr. Miguel Gutiérrez Dir: Psj. Reinaldo Miño y Pan Sur
CALZADO MARCIA	Gerente: Sr. Jorge Cherréz Dir: Imbabura y Seymour
LUIGI VALDINI	Dir: Augusto N. Martínez, Av 13 de Diciembre.

❖ Valoración de la rivalidad entre competidores: 4/10

2.8.3 Poder De Negociación De Los Proveedores

Para la ejecución del GRUPO ORBAC en el Ecuador el poder de negociación de los proveedores es BAJO, ya que esta filial puede encontrar varios proveedores a su disposición en el mismo mercado o en el mercado extranjero con insumos de calzado de alta calidad, de forma que esto generará una alta libertad de elegir al mejor postor.

Tabla 18

Proveedores de Grupo ORBAC

Proveedor	Materia Prima E Insumos
Ecuatoriana de Curtidos Salazar	Cueros Hidrofugados
Miguel García	Suelas Bidensidad
Cintatex	Pasadores
Incalvi	Pegantes
Servicarton	Cartones y cajas de Empaque
Dimar	Punteras, contrafuertes y herrajes

❖ **Valoración del poder de negociación de los proveedores : 3/10**

2.8.4 Poder De Negociación De Los Compradores

El poder de negociación de los compradores para este sector es BAJO ya que los compradores no poseen la capacidad de elegir entre varias marcas de botas de alta calidad, por muchas veces por la falta de disponibilidad de marcas Americanas en nuestro país.

Tabla 19

Distribuidores de Grupo ORBAC

Distribuidores	Ciudad
Jorge Vinuesa	Cuenca
Coopola	Latacunga
Super Mercado e la FAE	Quito
Luis Ortega	Guayaquil
Calzado COMIL	Riobamba
Edgar Yambay	Loja

❖ Valoración del poder de negociación de los proveedores : 5.5 /10

2.8.5 Desarrollo potencial de Productos Sustitutos

Se identifica en el reglamento interno de uniformes del ejército, y para distintos cuerpos con identidad uniformada, no existe un sustituto para las botas militares ya que por su trabajo, se les exige terminantemente usar botas tipo militar para su uso diario de color negro. Por lo tanto el desarrollo de posibles sustitutos es nulo.

❖ Valoración del potencial desarrollo de Productos Sustitutos: 4 /10

Tabla 20

Análisis de las Fuerzas de Porter, Competitividad

COMPETITIVIDAD DE LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO TÁCTICO EN EL ECUADOR.	
FUERZAS DE PORTER	PUNTUACION /10
Nuevos Participantes (Barrera de Entrada)	8
Intensidad de la Rivalidad	4
Poder de Negociación de los Proveedores	3
Poder de Negociación de los Compradores	5.5
Amenaza de los sustitutos	4

Las Fuerzas de Porter reflejan un entorno adecuado para el desenvolvimiento competitivo y productivo de GRUPO ORBAC.

2.9 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO

Ofrecer al mercado ecuatoriano en especial a personas que usen botas militares una nueva opción de botas, botas tácticas de alta calidad, flexibilidad, durabilidad, con características extraordinarias que ayuden a prevalecer una buena salud del personal militar.

Las botas tácticas serán fabricadas y producidas con tecnología de punta, fundamentada con experiencia de calidad y eficiencia. De esta forma obtener precios módicos y competitivos. Se utilizará modelos de venta eficientes para intuir a una tendencia IWIA.

Ya que el mercado se caracteriza por su fuerte tendencia a la optimización de recursos, cuidado intensivo de la salud, exigencia en comodidad y confort, existe una oportunidad por explotar, dando realce a la producción nacional e incentivando a creer en nuestra identidad y cultura, por lo tanto se demostrará que la producción nacional es tan óptima como la extranjera.

ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA

<u>Tipo</u>	: Sociedad Anónima
<u>Nombre</u>	: GRUPO ORBAC ECUADOR S.A.
<u>Representante Legal</u>	: ADRIANA ORTIZ
<u>Socios</u>	: Adriana Ortiz, Nelly Basantes
<u>Objeto social</u>	: Fabricación de botas militares, con estándares exigentes de calidad.

2.10 VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS

2.10.1 Misión

Somos una empresa dedicada a fabricar productos de calzado tácticos tipo militar de alta calidad, sustentados en valores éticos, talento humano

competente, experiencia sectorial, innovación y tecnología buscando satisfacer necesidades de nuestros clientes.

2.10.2 Visión

En el 2015 somos un grupo empresarial líder en el mercado ecuatoriano, por fabricar y comercializar de forma eficiente calzado táctico tipo militar cultivando un alto grado de fidelidad de sus consumidores basados en una alta responsabilidad social.

2.10.3 Valores

Pasión

Hacer con pasión las labores, guiando a los logros extraordinarios para satisfacción del consumidor final.

Tenacidad

Conducir la empresa y el producto con perseverancia, innovación y creativa para alcanzar las metas propuestas.

Confianza

Cumplir con los compromisos, superando las expectativas del cliente IWIA.

2.10.4 Objetivos

- Desarrollar un producto con estándares de alta calidad que marque la diferencia en el consumidor.
- Lograr un crecimiento de ventas durante los próximos 5 años del 7% anual.
- Analizar la satisfacción del cliente periódicamente dando una total garantía y confianza del producto.
- Alcanzar normas de calidad que garanticen una producción de excelencia.

2.10.5 El Producto

EL producto IWIA, será diseñado con un consumidor en mente, experimentado las áreas a las que Grupo ORBAC desea proveer su producto. Las botas tácticas IWIA estarán construidas con materiales que usen tecnologías de impermeabilización, y de mayor duración, por ello se usará cueros hidrofugados y suelas bidensidad, sin olvidar que es un calzado táctico ya se utilizará materiales de calzado deportivo. Los cueros hidrofugados, son pieles con proceso de impermeabilización básicos que no limitan la ventilación del material, por lo tanto los productos hidrofugados son tan transpirables como los productos de pieles normales.

Los cueros hidrofugados sobrepasan los valores de la Norma (IUP 10) de hidrofugación que indica un valor mínimo de 2 Horas y con un porcentaje de absorción de agua del 25 % como máximo. En este caso el porcentaje de absorción de agua de estos cueros está en el rango de 10 a 15 % sobrepasando la Norma ya establecida. (Ecuatoriana Curtidos Salazar, 2012)

La suela “bidensidad” de P.U. (poliuretano) con características antideslizante, antiestática y de naturaleza apta para hidrocarburos, pegada a su capellada por adhesivos italianos que dan una extrema garantía al producto en anclaje. Los productos de IWIA, son totalmente hidrofugados, es decir las fibras absorben menos agua, con estos materiales la bota:

- Es menos absorbente
- Se seca con más rapidez
- Es de tendencia más ligera ya que no retiene agua.
- Se mantiene limpia más tiempo.

Las botas tácticas IWIA son aptas para actividades que exigen estándares altos de comodidad y calidad, serán diseñadas y fabricadas para soportar las condiciones extremas de uso y medio ambiente.

2.11 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

Según JARAMILLO, Carlos en su libro dice que: “Michael E. Porter describe tres estrategias competitivas genéricas que pueden adoptar las empresas, dependiendo el producto, del mercado objetivo y de las fortalezas a su disposición”:

- Liderazgo en Costos.
- Diferenciación
- Enfoque

Tabla 21

Estrategias de Ingreso y Crecimiento en el Mercado.

OBJETIVOS	Desarrollar un producto con estándares de alta calidad que marque la diferencia en el consumidor.	Maximizar la participación en el nicho de mercado.
ESTRATEGIAS	INGRESO	CRECIMIENTO
PRODUCTO	Entregar al mercado, botas tácticas de alta calidad producidas con tecnología de impermeabilización y materiales de calzado deportivo.	Diseños Innovadores adecuados al campo de trabajo del personal Militar
CANAL DE DISTRIBUCION	Definir, los diferentes intermediarios o representantes de IWIA .	Establecer cadenas de Almacenes o canales directos de la empresa en diferentes lugares de la ciudad.
PROMOCION	Promover las ventas con cupones, 2 x 1, ofertas por temporadas.	Establecer Promociones, Auspicio, y las relaciones publicas buscando abarcar un mercado más amplio
PUBLICIDAD	Dar a conocer la Marca y sus productos por Diferentes medios publicitarios; Marketing Digital.	Difundir por Medios publicitarios; prensa, revistas, televisión.
PRECIO	Establecer el precio según el precio de la demanda y de la competencia.	Reducir costos, para obtener precios competitivos en nuevas líneas

Fuente: Adaptado, Kotler, p; fundamentos de marketing, 2003, pág. 337

Se aplicará la estrategia genérica de Porter de Diferenciación de Producto, En el mercado local no existe ningún producto como la bota tácticas tipo militar IWIA que ofrezca materiales de alta calidad, especializados para cada función de los interesados produciéndoles comodidad y grandes beneficios que se rescatará el valor de los mismos, esto será sumamente importante para su introducción al mercado local

De igual manera se aplicará la estrategia de Desarrollo de Mercado, él objetivo a largo plazo será expandir la distribución del producto IWIA en mercados latinoamericanos empezando por nuestros principales socios comerciales Colombia y Perú.

2.12 ANALISIS FODA

2.12.1 Fortalezas Y Debilidades

2.12.1.1 Fortalezas

- Instalaciones y tecnología de punta para la fabricación
- Altos conocimiento y Experiencia en la producción de calzado.
- Ubicación geográfica, estratégica para la empresa.
- Exclusividad de materia prima.

2.12.1.2 Debilidades

- Desconocimiento de GRUPO ORBAC y su marca IWIA
- Falta de capital para la inversión inicial y capital de trabajo.
- Limitada Línea de Productos.
- Altos costos de lanzamiento para dar a conocer una nueva empresa al mercado.

2.12.2 Oportunidades Y Amenazas

2.12.2.1 Oportunidades

- Tendencias del mercado al confort y la buena salud.
- Introducción del producto a un precio cómodo ante las empresas posicionadas.
- Demanda nacional en un potencial creciente.
- Poca oferta de botas tácticas americanas.

2.12.2.2 Amenazas

- Aspectos legales complicados, regularizaciones aduaneras, y los cambios de políticas arancelarias.
- Posicionamiento en la mente del consumidor sobre las botas Americanas.
- Desconfianza en la calidad de los Productos hechos en Ecuador.

2.13 MATRIZ EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Tendencias del mercado al confort y la buena salud.	0,15	4	0,6
Introducción del producto a un precio cómodo ante las empresas posicionadas.	0,1	3	0,3
Demanda nacional en un potencial creciente.	0,2	4	0,8
Poca oferta de botas tácticas americanas.	0,15	3	0,45
AMENAZAS			
Aspectos legales complicados, regularizaciones aduaneras, y los cambios de políticas arancelarias.	0,15	2	0,3
Posicionamiento en la mente del consumidor sobre las botas Americanas.	0,15	1	0,15
Desconfianza en la calidad de los Productos hechos en Ecuador.	0,1	3	0,3
	1		2,9

La matriz EFE, brinda un resultado interesante, demostrando que la empresa es lo suficientemente óptima y eficiente para extraer lo mejor de las oportunidades del mercado y sobresalir ante las amenazas del mismo.

2.14 MATRIZ EFI

FACTORES EXTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
Instalaciones y tecnología de punta para la fabricación	0,14	3	0,42
Altos conocimiento y Experiencia en la producción de calzado.	0,2	4	0,8
Ubicación geográfica, estratégica para la empresa.	0,15	3	0,45
Exclusividad de materia prima.	0,1	4	0,4
DEBILIDADES			
Desconocimiento de GRUPO ORBAC y su marca IWIA	0,08	2	0,16
Falta de capital para la inversión inicial y capital de trabajo.	0,1	2	0,2
Limitada Línea de Productos.	0,05	1	0,05
Altos costos de lanzamiento para dar a conocer una nueva empresa al mercado.	0,18	2	0,36
	1		2,84

La matriz EFI da una perspectiva alentadora, ya que las fortalezas internas de la empresas, son lo suficientemente Fuertes para encaminar las debilidades a favor de la empresa y poder llegar al éxito.

2.15 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

SEPI, 2012 recalca que la matriz de la gran estrategia es un instrumento que sirve para formular estrategias alternativas. Esta matriz trabaja sobre dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

GRUPO ORBAC se encuentra en el cuadrante uno ya que es una empresa en crecimiento por lo que debe responder a las estrategias propuestas de la Figura 16.



2.16 MATRIZ FODA

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Instalaciones y tecnología de punta para la fabricación	D1	Desconocimiento de GRUPO ORBAC y su marca IWIA
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-bottom: 5px;">FACTORES INTERNOS</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;">FACTORES EXTERNOS</div>		F2	Altos conocimientos y experiencia en la producción de calzado.	D2	Falta de capital para la inversión inicial y capital de trabajo
		F3	Ubicación geográfica, estratégica de la empresa.	D3	Limitada línea de productos militares
		F4	Exclusividad de Materia Prima	D4	Altos costos de lanzamiento
		OPORTUNIDADES		Fortalezas – Oportunidades	
O1	Tendencias del mercado por el confort y la buena salud	F1/O1	La tendencia del mercado se enfoca en el producto IWIA de alta calidad, por lo cual se aprovechará al máximo de nuestra tecnología.	O3/D1	Estrategia de publicidad masiva, para dar a conocer IWIA como botas tácticas de alta calidad.
O2	Poca Oferta de botas tácticas Americanas	F4/O3	Se firmarán contratos de exclusividad con los proveedores busca satisfacer a la oferta que busca calidad.	O3/D3	Buscar un préstamo para la realización del proyecto con la finalidad de abarcar la demanda nacional.
O3	Demanda nacional en un potencial crecimiento	F3/O4	Ambato ciudad de cuero y zona centro del país, tiempos cortos de entrega tanto en materia prima como para los clientes finales.	O2/D1	Aplicar estrategia de diferenciación en diseños y calidad buscando remplazar en el mercado ecuatoriano las botas Americanas.
O4	Distancias cortas entre ciudades para la distribución ágil del producto	F2/O2	La alta experiencia ayudará a crear un producto de alta gama, que pueda copar la oferta faltante	O4/D3	Se debe incrementar líneas policiales para no desperdiciar la distribución a nivel nacional.
AMENAZAS		Fortalezas – Amenazas		Debilidades – Amenazas	
A1	Regulaciones Aduaneras, y los cambios de políticas Arancelarias	F3/A2	Llegar pronto a los distribuidores y ser óptimos en tiempos de entrega con el cliente final.	D1/A1	Establecer características en el producto y en la distribución para evitar afectaciones en caso de cambios arancelarios.
A2	Posicionamiento en la mente del consumidor sobre las botas Americanas	F4/A3	La exclusividad de la materia prima hará un producto exclusivo, buscando mejorar la perspectiva del Ecuatoriano hacia sus productos	D3/A2	Establecer diseños especializados en cada área militar para dar una satisfacción de excelencia en el servicio.
A3	Desconfianza en la calidad de los productos Ecuatorianos.	F1/A2	Un producto de calidad hecho con tecnología de punta, cambiará la tendencia de compra.	D1/A4	Establecer una política de calidad en el proceso y la selección de materia prima para proporcionar una garantía al cliente IWIA.

CAPITULO 3

3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1 INTRODUCCIÓN

La reciente investigación de mercado planteada es la guía que busca analizar el argumento del segmento frente a la producción de botas tipo militar de alta calidad, a la vez determinar cómo llegar al posicionamiento adecuado sobre el consumidor de manera eficiente indagando la pauta para la creación del plan de marketing de la empresa.

Además, de conseguir información específica sobre los diversos aspectos del comportamiento del consumidor tales como el tamaño del nicho de mercado, gustos, preferencias del consumidor, frecuencia de consumo y otros factores que nos ayudan a establecer las características del producto por lo tanto el diseño debe enfocarse en el análisis cuantitativo y cualitativo obteniendo aspectos medibles y cuantificables para formular estrategias que cubran las necesidades de nuestro consumidor y de esta forma lograr la realización del plan de negocios “GRUPO ORBAC”.

3.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

3.2.1 Problema De Decisión Gerencial

¿Qué acciones se debe tomar para introducir al mercado, comercializar y producir botas tácticas de alta calidad en el Ecuador?

3.2.2 Problema De Investigación De Mercado

Determinar la posibilidad de producir y comercializar botas tácticas de alta calidad en el Ecuador.

3.3 NECESIDADES Y FUENTES DE LA INVESTIGACIÓN

NECESIDADES	FUENTE PRIMARIA	FUENTE SECUNDARIA	METODOLOGÍA
INDUSTRIA			
Analizar la maquinaria necesaria para desarrollar el producto	Expertos	Internet	
analizar criterios de expertos sobre el desarrollo del producto		revistas de calzado	Entrevistas, observación, búsqueda de información
COMPETENCIA			
Identificar Productos sustitutos que se encuentran en el mercado local		Cámara de Comercio	
Determinar el número de compañías que se desenvuelven en este segmento de mercado	consumidores	Internet	encuesta, observación, búsqueda de información
Determinar el precio establecido por la competencia			
Determinar los canales de distribución utilizados por la competencia			
CLIENTE			
Establecer la frecuencia de consumo de botas militares			
Identificar los gustos y preferencias del mercado objetivo respecto a características del producto	consumidores	Internet	encuesta, observación, búsqueda de información
Determinar los canales de distribución preferidos			
MERCADO			
Identificar los principales consumidores de este producto	Expertos y		
Determinar la demanda en el mercado de la empresa	consumidores	Internet	encuesta, observación, búsqueda de información
determinar los medios de comercialización del producto			
PROVEEDORES			
Determinar los medios por los que se obtiene la materia prima	Expertos		Entrevistas con expertos
Determinar los procesos de negociación con proveedores	Locales comerciales	Internet	Encuestas
Determinar el nivel de aceptación de la materia prima principal en los consumidores			

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.4.1 Investigación Cualitativa

3.4.1.1 *Entrevistas Con Expertos*

Objetivos Generales

Determinar la aceptación e importancia de las botas militares en el mercado nacional y su proceso de producción hasta el producto final.

Objetivos Específicos

- Conocer los procesos de producción para obtener una bota militar de calidad.
- Establecer la aceptación de las botas militares en las Fuerzas Armadas.
- Identificar la preferencia en cuanto a botas militares en las Fuerzas Armadas.

Procedimiento

Se realiza para conocer el mercado que se requiere explorar, razón por la cual es potencialmente beneficioso conversar con expertos en el área a investigar. De esta forma el conocimiento obtenido solventa dudas y ayudara a tomar decisiones futuras.

3.4.1.2 Resultados de las Entrevistas.

Entrevista 1

Nombre: Eco. Omar Ortiz

Perfil:

- ❖ Gerente de Calzado DAORB
- ❖ Economista
- ❖ 5 años en rama de calzado Militar.

➤ **Qué opina de la producción de calzado especializada en botas militares de alta calidad?.**

La calidad es lo primero que el Ecuador debería enfocarse, y sobre botas militares existe un buen mercado aparte de las fuerzas armadas que explotar, aparte de que el segmento enfocado posee un buen sueldo que pagarían lo que se ha por su herramienta de trabajo sea confortable.

➤ **Cuál es la materia prima que más usan en botas militares?**

El cuero industrial para bajar costos pero tiene una duración no más de 3 meses, la lona que ayuda a obtener un peso ligero pero los clientes se quejan porque no son impermeables, se quejan que el agua les pasa, que se abre con facilidad la lona, vale recalcar que se ha vendido a guardias de seguridad por su precio.

➤ **Por qué no hace su empresa botas tácticas de alta calidad y diversos diseños?**

La empresa tiene muchas líneas y en realidad trata de hacer lo más rápido posible, sin darse tiempo para seleccionar materiales de calidad o que se

sometan a pruebas porque eso implica tiempo, y por los precios que se vende nuestro producto se evita perder el tiempo al máximo.

➤ **Como se debe llevar la producción de calzado de alta calidad?**

la parte productiva es la más importante para determinar la calidad en los productos por lo que considero que se debe manejar cada proceso con cuidado, con un control de calidad muy sigiloso desde la entrada de los materiales hasta la entrega del producto, y sobre todo manejar un buen servicio post venta.

Entrevista 2

Nombre: Mayor Nilo Proaño

Perfil:

- ❖ Jefe de adquisiciones del Ejercito
- ❖ Experiencia en el puesto 3 años
- ❖ Profesor de Instrucción Militar

➤ **Como manejan la adquisición de las botas militares?**

La bota militar que se recibe de dotación, se la compra directamente a FAMES, empresa Pública, ya que se compra por medio del INCOP, FAMES está amparada por ser empresa Pública,

➤ **La Calidad de las botas por dotación garantiza el trabajo del militar?**

En realidad no duran ni 4 meses pero al final es la dotación que exige el gobierno, sin embargo se sabe de botas militares resistentes de procedencia Americana, que si el tripulante desea adquirirla no se les prohíbe.

➤ **En qué precio oscila la bota de dotación?**

Se encuentra en unos 52 dólares.

➤ **Qué opina de la producción de calzado especializada en botas militares de alta calidad en Ecuador?**

La idea es muy buena, siempre y cuando se haga hasta lo imposible por obtener la calidad, comodidad, garantía que tienen las botas americanas. Además que si brinda tanto beneficio, aporta al trabajo y prevalece la salud, la mayoría compraríamos esto será cuestión de un boca, boca.

3.4.1.3 Grupos Focales

Objetivo General

Determinar la aceptación del producto en el mercado militar buscando la introducción requerida para asegurar el éxito del proyecto.

Objetivos Específicos

- Conocer los factores importantes que impulsan a los consumidores a la compra.
- Determinar el precio que los consumidores están dispuestos a pagar por un producto de calidad.
- Identificar la preferencia de botas militares por parte de los consumidores.

Procedimiento

Crece Negocios.com, explica que es el método o forma de recolectar información necesaria para una investigación, que consiste en reunir a un

pequeño grupo de personas (generalmente de 6 a 12 personas) con el fin de entrevistarlas y generar una discusión en torno a un producto, servicio, idea, publicidad, etc.

El Focus Group suele estar dirigido por un moderador que hace preguntas y genera la discusión en torno al tema o producto que se investiga (con la esperanza de que los participantes expresen ideas y sentimientos genuinos), a la vez que guía la entrevista o discusión, y evita que ésta se desvíe del tema o producto a investigar.

Tabla 22
Grupos Focales

PRIMER GRUPO	SEGUNDO GRUPO
Sg. Díaz Gabriel	Cbo. 1ro Wilian Pappa
Cpt. Pablo Zambrano	Sub ofic. Ana Talavera
Tnt. Vlady Narváez	Sbtnt. Karol Narváez
Tnt. Frank Guzmán	Mayr. Santiago Freire

3.4.1.4 Resultado del Focus Group

Al realizar el Focus Group verificamos ciertos parámetros que similares a los resultados de las encuestas, por lo que los participantes afirmaron compra otras botas militares diferentes a las de dotación por comodidad, durabilidad, suavidad, y sobre todo calidad.

La Marca que ellos adquirirían en su mayoría HI- Tec y Altama ya que tiene un diseño similar a las de dotación pero distintas en materiales de alta calidad, y de esa forman el personal militar evita llamados de atención de los superiores. Mostraron gran interés en consumir IWIA boots ya que recalcaron que apoyan rotundamente la fabricación de productos de calidad en el Ecuador, buscando recuperar la confianza y el nacionalismo.

La adquisición de Botas tácticas de alta calidad, los participantes sugieren que sea en lugares donde los mismos tienen créditos y beneficios, En almacenes COOSFA (Comisariato de las Fuerzas Armadas) y el Super Mercado de la FAE.

Manifestaron tener ciertos inconvenientes con la bota militar de dotación tales como la durabilidad, el excesivo peso, y la mala calidad de los materiales que a algunos participantes del Ejército ha causado enfermedades como la PERIOSTITIS, además se supieron expresar que si en el Ecuador existe una marca que supere sus expectativas están dispuestos a comprar en un promedio de 110 a 140 dólares americanos.

3.4.2 Investigación Cuantitativa

Objetivo General

Realizar encuestas para determinar las necesidades del consumidor final.

Objetivos específicos

- Determinar los objetivos de la investigación (anexo de encuestas)

Los resultados de la encuestas demuestra que las personas que se encuentran en las fuerzas armadas, tiene gran aceptación por botas militares que garanticen su salud, bienestar, confort y de extrema calidad. (Anexos de preguntas)

3.4.3 Muestra

Para realizar este cálculo se toma como base, la población de las Fuerzas armadas en el Ecuador.

$$\text{Dónde: } n = \frac{N}{\hat{\sigma}^2 (N-1) + 1}$$

N = Universo

$\hat{\sigma}^2$ = Error máximo permitido

Tabla 23

Estructura Poblacional de las fuerzas Armadas del Ecuador.

Fuerzas Armadas del Ecuador		Porcentaje
Ejercito	73.300	84%
Naval	7700	9%
Aérea	6000	7%
TOTAL	87.000	100%

Fuente: Adaptado del Ministerio de Defensa, Departamentos de RRHH de cada institución.

El nicho de mercado es de 51000, al mes de Diciembre del 2011 y el nivel de error máximo permitido es 0,05:

$$n = \frac{87000}{(0,05)^2 (87000 - 1) + 1}$$

n = 398 Encuestas

3.4.4 Encuesta

La encuesta se realizó en proporción a los rangos de las fuerzas armadas como se indica en el Cuadro 24, es decir más del 50 % se realizó al ejército, fuerza ecuatoriana con más voluntarios y oficiales.



FIGURA 17. Imagen de Militares Encuestados

Para realizar la encuesta al número de personas correspondiente a la muestra, se utilizó el siguiente modelo:

Encuesta de Mercado					
<p>Estimado encuestado, requiero de su colaboración en el desarrollo de este cuestionario predeterminado por un lapso de 2 minutos. Le agradecemos de ante mano el servirse responder a la siguiente encuesta: marque con una X la respuesta de su elección.</p>					
Nombre	_____		Teléfono	_____	
E-mail	_____				
Rango:	Oficial	<input type="checkbox"/>		Voluntario	<input type="checkbox"/>
Fuerza:	Terrestre	<input type="checkbox"/>	Naval	<input type="checkbox"/>	Aérea <input type="checkbox"/>
<p><u>1. Compra Ud. Botas militares diferentes a las que recibe por dotación.</u> (Si su respuesta es NO pase a la pregunta 7.)</p>					
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>		
<p><u>2. Qué marca compra Ud. De botas militares.</u></p>					
MANGUM	<input type="checkbox"/>	Hi-TECH	<input type="checkbox"/>	SWATCH	<input type="checkbox"/>
ALTAMA	<input type="checkbox"/>	CONCORA	<input type="checkbox"/>		
Otra, especifique _____					
<p><u>3. Por qué razón Ud. Compra este tipo de botas Militares</u></p>					
MARCA	<input type="checkbox"/>	COMODIDAD	<input type="checkbox"/>	CALIDAD	<input type="checkbox"/>
PRECIO	<input type="checkbox"/>	DISEÑO	<input type="checkbox"/>		
<p><u>4. Seleccione el rango, entre que precio a comprar Ud. Sus botas militares.</u></p>					
0 - 60 dólares	<input type="checkbox"/>	60 - 90 dólares	<input type="checkbox"/>	90 -120 dólares	<input type="checkbox"/>
120-180 dólares	<input type="checkbox"/>	+ 180 dólares		<input type="checkbox"/>	
<p><u>5. Por qué canal de distribución adquiere sus botas militares.</u></p>					
ALMACENES	<input type="checkbox"/>	POR CATALOGO	<input type="checkbox"/>	INTERNET	<input type="checkbox"/>
DIRECTO <input type="checkbox"/>					
<p><u>6. Cuantos pares de Botas militares compra Ud. Cada año.</u></p>					
1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	O MAS <input type="checkbox"/>	

7. Qué desventaja encuentra Ud. En la bota que le dan por dotación.

CALIDAD DURABILIDAD COMODIDAD DISEÑO
 AFECTA SU SALUD

8. La Bota que Recibe es especializada para las funciones militares que Ud. Realiza y cumple con las exigencias de su campo de trabajo.

SI NO

9. Cuál es el tiempo de durabilidad de sus botas por dotación que recibe.

4 - 6 meses 6 - 12 meses 1 - 2 años

10. Si Ud. Supiera que en el mercado Ecuatoriano se elaboran botas militares con estándares de alta calidad, que ayudan al cuidado de su salud, de materiales resistentes y durables de extrema suavidad que le producen una sensación de comodidad y aptos para su área militar, las compraría.

SI NO

11. Ordene del 1 al 6, siendo 1 lo mas alto, 6 lo mas bajo, a través de que medio le gustaría informarse acerca de botas militares de alta calidad

PERIODICO PAG WEB TELEVISION
 RADIO E-MAIL REVISTAS

12. Que valor agregado le gustaría recibir al comprar sus botas militares de alta calidad.

UTENCILLOS DE CUIDAD PARA LA BOTA LINEA DE ATENCION AL CLIENTE
 PAG WEB CON LOS DISEÑOS BOTAS PERSONALIZADAS A SU ESTILO

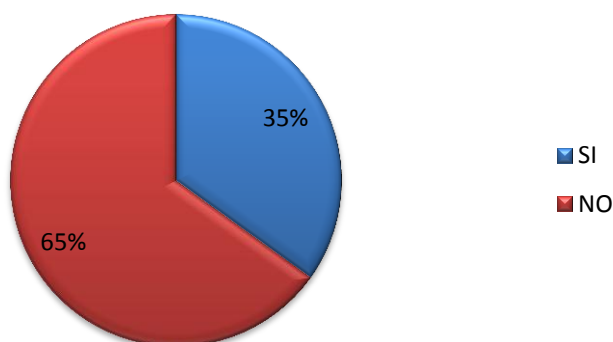
13. Que beneficios adicionales le gustaría que le otorgue las botas militares de alta calidad, elaboradas en el Ecuador.

FIGURA 18. Encuesta de Mercado

3.4.4.1 Conclusiones de la Encuesta

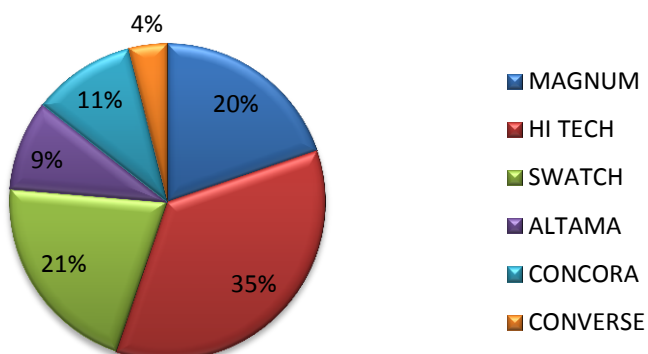
De las encuestas realizadas a las personas de las fuerzas armadas, el 65 % no han comprado otras botas militares, ya que en el mercado no existe un diseño parecido a las de dotación pero con características de suavidad, comodidad y calidad, de igual forma el 35 % recalca que si compra botas tácticas de marcas americanas.

COMPRA DE BOTAS MILITARES



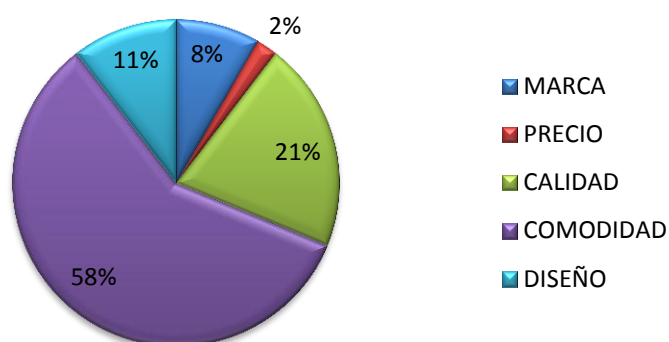
La bota de mayor adquisición son las botas Hi TECH con un 35%, seguida por SWATCH con un 21 %, vale recalcar que son de producción Americana las botas tácticas.

MARCA QUE COMPRA EL CLIENTE



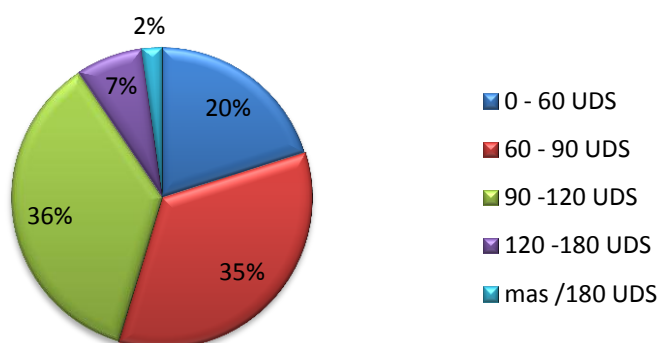
La razón principal por lo que las personas compran otras botas militares, aparte de las que reciben por dotación es por Comodidad con el 58 %, y por calidad 21 %, de igual forma la investigación resalta que el 2 % de los encuestados comprarían botas tácticas por precio.

RAZONES PARA COMPRAR BOTAS MILITARES



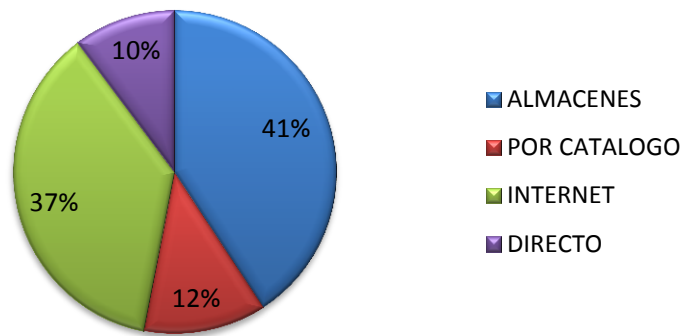
El 36 % de encuestados compra o estaría dispuesto a comprar sus botas tácticas entre 90 - 120 USD, seguidos con un 35% en el rango de 60 - 90 USD.

CANTIDAD DE DINERO DESTINADA A LA COMPRA DE BOTAS TACTICAS.



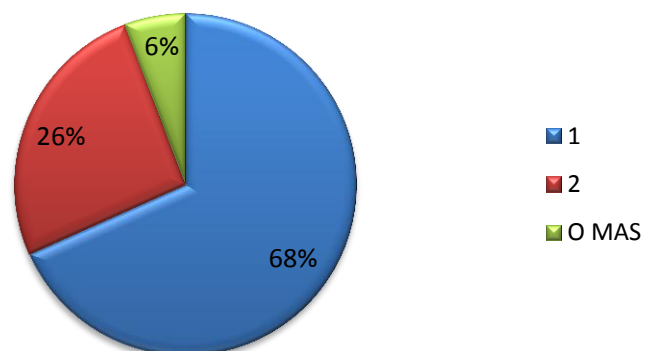
El 41 % de personas prefiere asistir a almacenes, al momento de realizar su compra, y de igual forma están dispuestos a comprar un 37% por Internet.

LUGARES DE COMPRA DE BOTAS TÁCTICAS



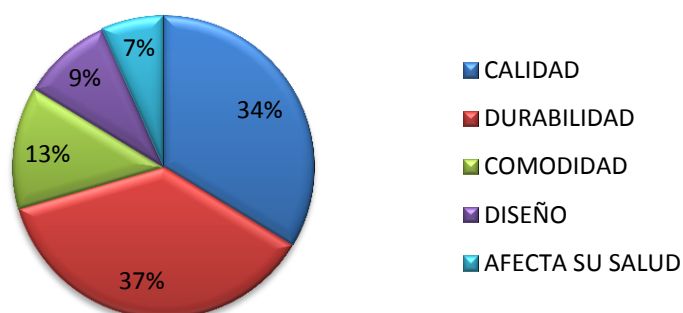
En cuanto a la frecuencia de compra, el 68% de los encuestados respondió que compran sus botas tácticas una vez al año, el 26 % dos veces al año y el 6% más de dos veces al año.

FRECUENCIA DE COMPRAR BOTAS TÁCTICAS



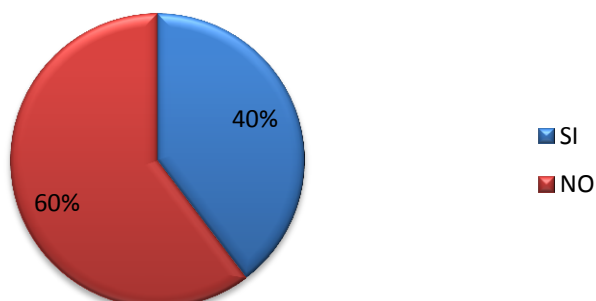
La desventaja principal que las personas encuestadas recalcan sobre las botas de dotación, es la durabilidad con el 37 %, seguido con la escasa calidad que tiene este producto con un 34%, al igual un 7% piensa que las mismas afectan a la salud factor que se determinó en el focus group.

DESVENTAJAS DE LA BOTA DE DOTACIÓN



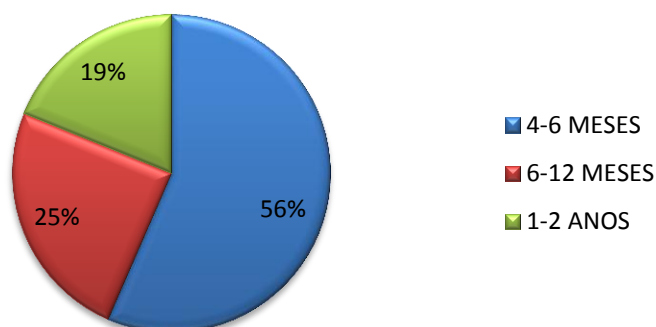
La mayoría de las personas encuestadas (60%) consideran que las botas militares que reciben de dotación no tienen especialización en su campo de trabajo ya que en las fuerzas armadas existen diversas aéreas y cursos que deben realizar.

ESPECIALIZACIÓN DE LA BOTA DE DOTACIÓN EN EL CAMPO DE TRABAJO.



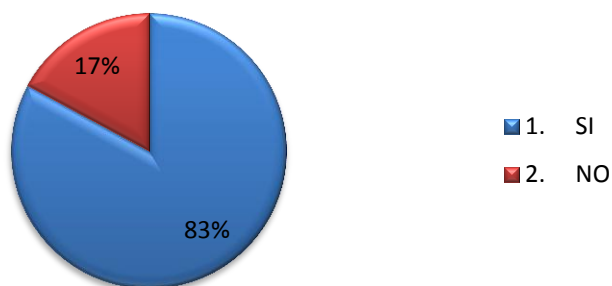
Las encuestas determinan que las botas militares de dotación tienen un tiempo de duración de 4 a 6 meses, determinado por los encuestados con un 57%.

DURACIÓN DE LA BOTA DE DOTACIÓN



El incentivo para introducir botas tácticas IWIA al mercado Ecuatoriano está marcado por la probable aceptación de los consumidores, ya que el 83 % de los encuestados estaría dispuesto a comprar dicho producto de alta calidad.

ACEPTACIÓN DE LAS BOTAS TÁCTICAS IWIA EN EL MERCADO



Las personas encuestadas determinan que desean recibir información, estableciendo en primer lugar el e-mail, donde el departamento deberá enviar a los clientes e-mails informativos de diseños, promociones. En segundo lugar la pág. web de la empresa, consideran los encuestados un factor importante para su información y decisión de compra.

Tabla 24

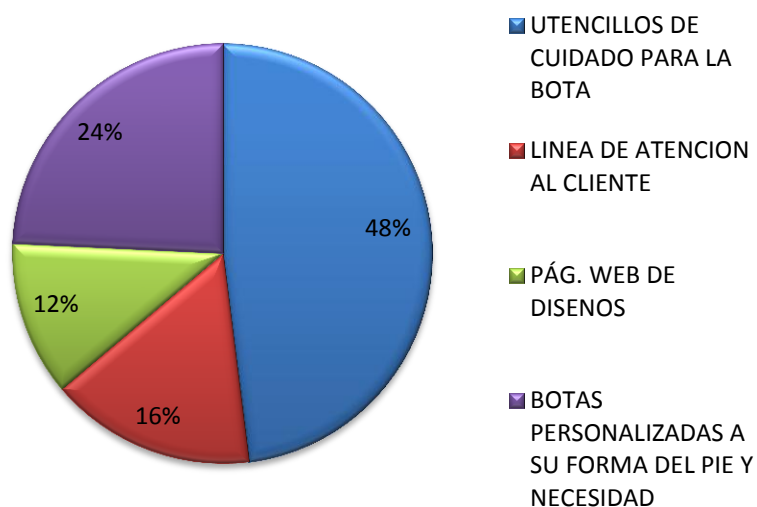
Medios de Información sobre las botas tácticas IWIA Año 2012

1	2	3	4	5	6
E-MAIL	PAG. WEB	REVISTAS	TELEVISION	PERIODICO	RADIO
140	130	135	108	108	162

Elaborado: Adriana Ortiz

El 48% de personas encuestadas le parece importante que la empresa brinde como valor agregado utensilios para el cuidado de la bota táctica IWIA con el 48% de aprobación, de igual forma el 24% desea botas personalizadas a su forma del pie y necesidad.

VALOR AGREGADO DE IWIA BOOTS



Los beneficios adicionales que les gustaría tener al futuro cliente son:

- En un 60% plantillas y pasadores adicionales que incluyan la bota.
- En un 40% características de durabilidad, comodidad, transpirables, suaves con un costo beneficio.

3.5 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL

3.5.1 Mercado Objetivo

El nicho de mercado son personas que se encuentren en las fuerzas armadas de 19 años hasta personas de 60 años que vivan en el Ecuador de género masculino y femenino de clase media alta a alta, que utilicen el uniforme de campaña para sus labores, donde utilizan medias botas tipo militar, que busquen un producto con estándares de alta calidad, confort, comodidad.

3.5.2 Segmentación

Tabla 25

Segmentación del Mercado

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA

Personas que laboren en las fuerzas Armadas del Ecuador por lo que usen botas tipo militar.

SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA

Edad: Personas de 19 a 60 años

Género: Masculino y femenino

Estrato social: Medio alto - alto

Ingresos: 600 – 5000 dólares americanos

SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA

Personas dispuestas a probar un producto nuevo en especial botas militares con estándares de alto confort y calidad fabricados en el Ecuador.

3.6 TAMAÑO DE MERCADO Y TENDENCIAS

3.6.1 Demanda

El producto será ofrecido a nivel nacional, principalmente a persona que utilicen botas militares como parte de su uniforme de trabajo.

Las áreas más sobresalientes son la terrestre, ya que representa el 73%, la naval 16% y la aérea el 12%.

General de Ejército Sr. Luis González Villarreal menciona que el Ejército del Ecuador cuenta con un número aproximado de 73.300 miembros activos y 118.000 reservistas. En un 85% los conscriptos (tanto los voluntarios como los sorteados) son enviados a las filas del Ejército. La Escuela Superior Militar Eloy Alfaro, ubicada en Quito, es la encargada de la formación de Oficiales y gradúa un promedio de 100 Subtenientes de Arma anualmente, Así como la ESFORSFT (Escuela de Formación de Soldados de la Fuerza Terrestre), es la encargada de formar al personal de tropa.

La Armada Ecuatoriana está compuesta por 7.700 efectivos en activo de las cuales 5.000 son Infantes de Marina. Y cuenta con 8 unidades de superficie mayores, 2 submarinos, 20 aeronaves.

La Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE) cuenta con 6.000 efectivos de ambos sexos, los que operan y mantiene unas 167 aeronaves de las cuales 52 son de combate y 23 son helicópteros. Es una de las más modernas de Sudamérica, por cuanto esta nación posee una reducida pero muy potente y bien equilibrada flota de aeronaves de combate.

Para determinar la demanda potencial del proyecto se utilizó el método de investigación de mercado. Para ello, se realizó una encuesta aleatoria (CUADRO 26, pregunta 10.), después de obtener información relevante, se

determina que el 83%, que fue el margen de militares que comprarían el producto IWIA. Y por último, se establece la participación del mercado. En el siguiente cuadro:

Tabla 26

Demanda Potencial

Localidad	No Personas del nicho de mercado	Demanda Potencial 83%	Participación Estimada en el Mercado 19,94%	Demanda Anual (pares)	Demanda Mensual (pares)
Ejercito	73.300	60.839,00	12.132,51	12.133	1.011
Naval	7700	6.391,00	1.274,49	1.274	106
Aéreo	6000	4.980,00	993,11	993	83
TOTAL	87.000	72.210,00	14.400,12	14.400	1.200

3.7 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

En el Ecuador no existen botas militares con Estándares de calidad altos y una empresa que se especialice en botas tácticas.

La competencia más grande son las botas militares Hi TECH y sus ventajas son:

- Son Americanas
- Buen posicionamiento de la marca
- Tecnología sofisticada.
- Botas Tácticas de alta durabilidad y suavidad.

Como se menciona en la parte de Estructura de la empresa las diferentes empresas de calzado en el Ecuador dedicadas a producir botas militares pero

no botas tácticas, producen un promedio aproximado de 14.240,00 pares anuales.

Cabe resaltar que la industria Ecuatoriana de botas militares satisface el mercado de personas que utilizan botas militares como bomberos, guardias de seguridad; personas que reciben por parte de su empresa botas de dotación de baja calidad y bajos precios.

3.8 PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA

Se ha obtenido información de altísima importancia, y factibilidad para canalizar el proyecto de manera eficaz y eficiente, lo que motiva continuar con firmeza y confianza la elaboración de este gran proyecto, dado que la mayoría de personas están dispuestos a comprar la botas IWIA por sus extraordinarias características y bondades ergonómicas de suavidad y comodidad que pretende, sumadas a estas su ligero peso y alta durabilidad.

Se observa en la estructura de la industria (CUADRO 5), los 6 meses de Enero a junio del año 2012 se importa 7437 pares, más en las encuestas realizadas se obtiene que la mayor parte de este mercado que está representado por el 35% está dispuesto a comprar botas militares elaboradas en el Ecuador siempre que sean de alta calidad, al igual que según las encuestas existe un 48% del mercado también necesita comprar este tipo de producto; lo que refleja que del mercado universal el 83% de las personas están dispuestas a adquirir las botas IWIA por lo menos una vez al año lo que representa una población de 72210 personas.

Analizamos una base de producción de 1200 pares mensuales lo que representa un nivel de ventas esperado de 14400 pares anuales lo que significa el 16.55% de la población total y el 19.94% de la población dispuesta a compra.

3.9 EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

Es vital tener en cuenta que el mercado Ecuatoriano no tiene confianza en el producto fabricado en el Ecuador, y todavía se tiene la perspectiva de baja calidad ya que las empresas públicas por ahorrar el presupuesto del estado compran botas militares de baja calidad, sin importar el daño o la satisfacción de su personal.

Se debe además tener muy en cuenta las salvaguardias mixta implementadas por el gobierno para proteger la producción nacional, lo que daría en caso de su eliminación un descuento aproximado de un 40% menos del precio de venta al público, y crearía un caos en el mercado lo que daría un duro golpe a la producción nacional que tiene mano de obra no calificada y materias primas caras.

Por los argumentos mencionados, se determina que la oportunidad de crear una empresa dedicada a la producción y comercialización de botas tácticas de alta calidad en Ecuador, es factible.

CAPITULO 4

4 PLAN DE MARKETING

4.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se realizará un análisis del plan de marketing, que ayude al GRUPO ORBAC llegar de manera eficiente al consumidor final, delimitando diversas estrategias y tácticas al analizar el producto, precio, plaza, y promoción, Este plan debe generar ventajas competitivas buscando establecer fidelidad, recompra y recomendación al producto por parte de los clientes IWIA.

4.1.1 Objetivo General

Elaborar un plan de marketing resaltando las ventajas de la empresa y del producto, para obtener un posicionamiento eficaz en el mercado establecido.

4.1.2 Objetivos Específicos

1. Lograr un buen posicionamiento de mercado haciendo énfasis en la calidad del producto.
2. Seleccionar los canales de comunicación.
3. Decidir sobre la mezcla promocional.
4. Desarrollar el plan con visión a integrar nuevos nichos de mercado.

4.2 Estrategia General de Marketing

Nuestro posicionamiento se implantara, en relación con los productos ya usados por el cliente, es por lo cual haremos que nuestro cliente sienta un grado de satisfacción y llegaremos con una diferenciación de la marca a la mente de los consumidores.

IWIA se posesionará como botas tácticas de alta calidad, confort que ayuden a su salud por lo que tiene un mejor rendimiento laboral, una bota un jean que representa un estilo diferenciador en cada persona y de gran originalidad.

Entraremos en el mercado con un producto diferente y moderno.

Nuestro canal de distribución aplicara un lema de la empresa INCENTIVADOS EN LA EXCELENCIA, siendo eficiente para llegar a nuestro consumidor siempre a tiempo con productos de excelente calidad, de esa manera obtener un cliente satisfecho y ganarnos su fidelidad.

Utilizaremos publicidad de una mezcla integrada cuidadosamente de imagen de marca y anuncios colocados para obtener una respuesta directa del comprador final.

Fijaremos los precios en el producto con el fin de ser más idóneo para el comprador y que el sienta que su compra no es un gasto si no una inversión personal.

4.3 PRODUCTO

Un producto, es cualquier cosa que se pueda ofrecer al mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que pudiera satisfacer un deseo o una necesidad.(Kotler, P; Amstrong, G, Fundamentos de Marketing2003,pág. #278)

4.3.1 Niveles De Producto

PRODUCTO CENTRADO

Este nivel indica lo que los clientes de las botas militares IWIA, no solo adquirirán botas militares, si no que obtendrán un producto de calidad, confort que ayuden a prevalecer su salud.

Producto real

Nivel de calidad: Las botas militares IWIA, contarán con exigentes niveles de calidad, ya que se utilizará materia prima de alta calidad, durabilidad, y tendrá exigentes controles de calidad en los procesos de fabricación.

Funciones: las botas IWIA serán especializadas para el trabajo de los consumidores, dando el producto adecuado para las instancias adecuadas y de esa forma, se ayuda a que cada uno de nuestros consumidores se han más eficientes en su campo de trabajo.

Diseño: las botas militares IWA, tendrán un diseño único de peso ligero para los diversos campos de las Fuerzas Armadas.

Empaque: las botas militares serán debidamente empacadas en cajas de cartón, donde los productos llevarán sus etiquetas explicando: el cuidado de la bota, la constitución de los materiales y sellos de la empresa.

PRODUCTO AUMENTADO

EI GRUPO ORBAC S.A. desarrollará extraordinarias botas militares con diversos materiales técnicos que posean tecnología de impermeabilización, los mismos que serán de alta garantía y calidad disponible en el mercado actual, La suela Bidensidad durable es ideal para terrenos de agarre en las cuestas abajo para mantener un alto grado de estabilidad.



Figura 19. Bota Táctica Militar IwiaBoots.

- Plantilla higiénica: En Eva micro perforada con tratamiento anti hongos.
- Cuero: Hidrofugado resistente hasta 8 horas al agua, de fácil limpieza.
- Suela: bidensidad resistente a los hidrocarburos y resiste hasta 80 grados centígrados.
- Lona: ininflamable de alta resistencia e impermeabilizada.

4.3.2 Estrategia De Producto

El producto que se ofrecerá en el Mercado militar es botas tácticas de alta calidad, comodidad, durabilidad, con materiales de extrema resistencia y las estrategias que se desarrollarán para lograr la aceptación del producto es nuestro mercado objetivo son:

- ✓ En cuanto a la marca se pretende logra un posicionamiento y percepción de la misma, por ser una marca que en el {ámbito militar se escucha normalmente, IWIA (guerreros de la selva), es el curso con más dificultad que deben pasar cada uno del personal militar para poder obtener su ascenso.



Figura 20. Logotipo De La Marca

- ✓ El empaque del producto va ser una caja de cartón, se ha elegido este empaque debido al material es resistente, económico, ligero. En el cartón se imprimirá un diseño exclusivo que represente a la marca es decir el tigre. Será un empaque que llame la atención del consumidor, que permita identificar el producto y distinguirlo e otras marcas, enfatizando que el empaque también tiene un aspecto promocional.



Figura 21. Diseño del Empaque IWIA

- ✓ En producto Proyectado se podrá realizar modificaciones conforme a las necesidades de los consumidores. Una de las estrategias proyectadas a largo plazo que ya se ha investigado sobre su acogida, consiste en modificar el producto y hacer botas industriales aprovechando los materiales de alta calidad que tiene el GRUPO ORBAC.

4.3.3 Ciclo De Vida Del Producto

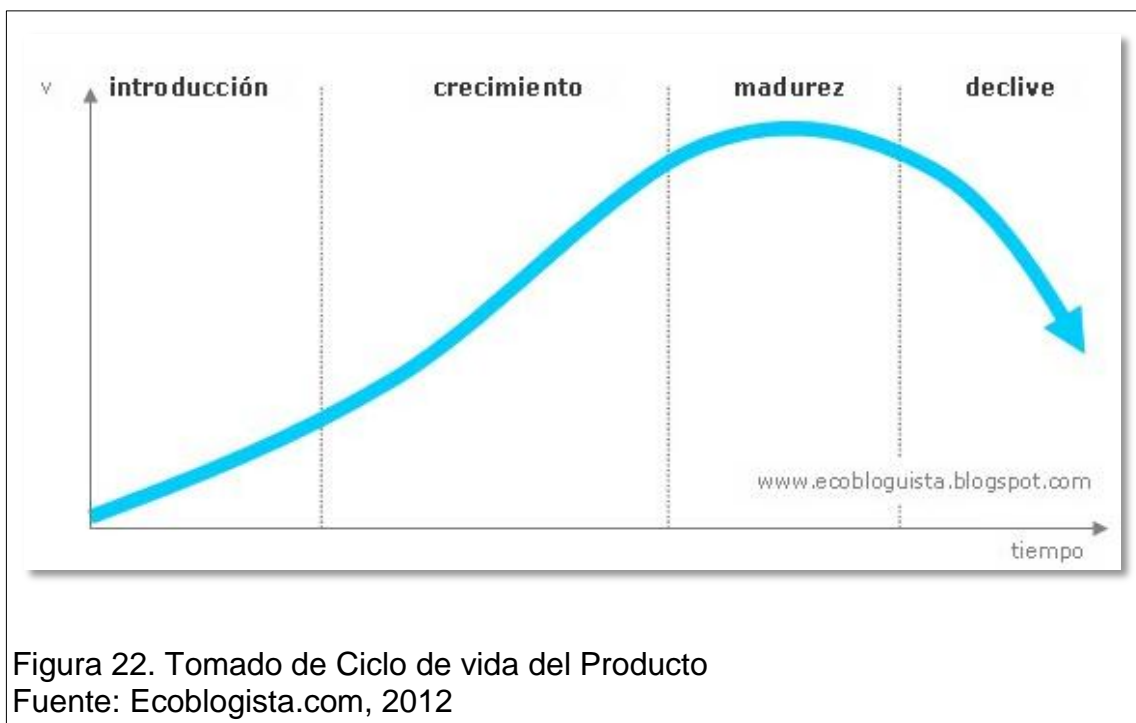


Figura 22. Tomado de Ciclo de vida del Producto
Fuente: Ecoblogista.com, 2012

Tabla 27

Estrategias en cada Etapa del ciclo de Vida Del Producto

ETAPA DEL PRODUCTO	ESTRATEGIAS
Introducción	Desarrollo del Producto y desarrollo del Mercado: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diferenciación ▪ Marketing Concentrado
Crecimiento	Crecimiento Intensivo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Penetración de Mercados ▪ Desarrollo de Productos Crecimiento Integrado <ul style="list-style-type: none"> ▪ Integración vertical hacia atrás ▪ Integración vertical hacia adelante. Crecimiento Diversificado <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diversificación concéntricas Estrategia Competitiva <ul style="list-style-type: none"> ▪ Del Especialista
Madurez	Expansión de volúmenes de Venta Modificación de Productos

Se buscará introducir en el mercado con un producto diferenciador, calzado táctico con tecnología de impermeabilidad y construido con materiales de calzado deportivo buscando satisfacer las necesidades de las Fuerzas Armadas del Ecuador.

En el marketing Concentrado se dará publicidad BTL, que permita tener una relación directa con los posibles clientes, se realizara promociones, auspicios, eventos, etc.

En la etapa de crecimiento se buscará lograr un crecimiento Intensivo, por lo que se implementará la estrategia de Penetración de mercado ingresado con e-marketing y fuerza de ventas.

Al igual se utilizará la estrategia de Desarrollo de Productos en la que se logre fidelizar a los clientes, ofreciéndoles diversos servicios.

En el Crecimiento Integrado, se buscará la Integración hacia adelante, para tener una mejor relación con los distribuidores, de la misma forma una política de la empresa es prevalecer la calidad en las Botas tácticas IWIA por lo cual se realizará una integración hacia atrás, buscando tener control sobre los proveedores.

En la estrategia competitiva, se adoptará es la estrategia **DEL ESPECIALISTA**, debido que la empresa se especializara en calzado táctico, y se interesa por nichos como las Fuerzas Armadas del Ecuador.

En la etapa de madurez se debe empezar invertir en modificar los productos, modificando características, mejoras de funciones o mejoras de estilo.

4.4 Política de Precio.

Marketing – xxi.com, 2012, recalca que el precios es una variable de marketing que viene a sintetizar, en gran número de casos, la política monetaria comercial de la empresa.

Tabla 28

Matriz de Estrategias de Precio

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROYECTO	RESPONSABLE
Ser competitivos en precios al introducir IWIA en el mercado.	Precio orientado a la competencia	Identificar el precio de la competencia a través de la investigación de mercados	Comercialización
Incrementar las ventas	Precio para distribuidores y representantes.	Identificar el costo unitario, dejando costos de utilidad atractivos para los distribuidores.	Producción y Comercialización
Determinar el precio adecuado para el consumidor.	Precio de venta al Público definidos en la Pág. web y la caja.	Poner precios visibles en el empaque y etiquetas.	Comercialización y Producción

El precio de referencia será el precio del Producto Importado, por lo tanto se fijará un precio de 48 dólares americanos para los distribuidores y se procurará regular el precio en el mercado, estableciendo el PVP 90 dólares Americanos en la pág. web de la empresa y los sitios donde se puede encontrar el producto IWIA.

4.5 Táctica De Ventas

Canal de distribución (Fabricante - distribuidor).

Marketing-free.com, 2012, resalta que la estrategia de venta es un tipo de estrategia diseñada para cumplir con los objetivos de venta.

La táctica principal será entregar el producto a tiempo a los distribuidores de esta manera no se perderá exclusividad en cada uno de ellos, por lo cual se debe decidir una fuerza de ventas, con vendedores excelentes, entusiastas, perseverantes, ambiciosos y sobre todo con una gran sentido de sociabilidad y servicio al cliente ante todo.

Tabla 29

Metas de Ventas

Número de Vendedores	Metas
2	<ul style="list-style-type: none"> • Ser una Marca Líder en el Mercado. • Vender 1200 pares mensuales.

- Se resaltará la marca país, es decir en cada caja llevara impreso el logo del país. Esto será beneficioso para las ventas debido a que se va incentivar la producción de calidad en el Ecuador y promover la recuperación de la confianza Ecuatoriana en los productos elaborados en Ecuador.
- Inicialmente se creará una base de datos actualizada y operativa, a través de la cual se podrá conocer información sobre el público objetivo identificando el perfil del consumidor final y de esa forma ayudar al distribuidor.

- Se utilizará el marketing boca a boca, o de rumor donde los clientes, se encarguen de informar sobre la existencia de las botas tácticas IWIA, a posibles clientes que busca satisfacer una necesidad de calidad, comodidad y durabilidad.

4.6 Política De Servicio Al Cliente Y Garantías

En cuanto a servicios asociados al producto se ofrecerá

- Una línea de servicio al cliente, en el que se recibirán comentarios, sugerencias y quejas.
- Las garantías de reposición, que otorgan credibilidad y calidad al producto. Se garantizará el producto tanto en durabilidad, comodidad, cuidado personal y de salud, ya que nuestros proveedores deben contar con certificaciones que avalúen su calidad.
- Accesorios adicionales como plantillas y pasadores adicionales.
- Sellos de Calidad: a partir del año de ejecución la empresa deberá empezar a trabajar por obtener sellos de calidad como Normas INEN, Normas ISO, y el sello de mucho mejor Hecho en Ecuador, donde ayudará al producto a tener más garantías.
- Selección: para obtener productos de calidad hay que tener procesos exigentes en control, por lo que la materia prima será cuidadosamente seleccionada con el fin de evitar obtener productos con imperfectos.
- En la Pág. web se aceptará diseños, o estilos propios, que deseen personalizar los consumidores IWIA.

4.7 DISTRIBUCIÓN O PLAZA

U-cursos.com, 2007 define a la distribución selectiva, seleccionar a los mejores puntos de venta para el producto en cada zona.

La empresa por motivo de costos, empezará con la distribución selectiva, es decir, va a distribuir el producto IWIA, a los principales puntos de Venta y almacenes, como el Super Mercado de la FAE, COOSFA, y almacenes regionales que se les otorgará un certificado de distribuidores de la zona a la que pertenecen.

Las estrategias que llevarán a optimizar tiempos y de esa forma hacer eficiente al GRUPO ORBAC son las siguientes:

Tabla 30
Matriz se Estrategias de Distribución o Plaza.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROYECTO	RESPONSABLE
Llegar a los futuros clientes IWIA, de una manera eficiente.	Definir los distribuidores exactos.	Sectorizar para tener una distribución exacta en el mercado Ecuatoriano.	Comercialización
Coordinar la producción para mantener la confianza de los distribuidores.	Optimizar tiempos de entrega	Entregar en una semana después del pedido.	Producción y Comercialización
Evitar pérdidas en la empresa	Determinar costos de distribución y transporte	Mantener un control adecuado de los costos de distribución para evitar pérdidas en GRUPO ORBAC	Comercialización y Producción

4.8 PROMOCION y PUBLICIDAD

Para el lanzamiento de la empresa se ha planeado realizar un coctel, al cual asistirán participantes de un alto rango en la milicia, al igual que proveedores, posibles distribuidores y representantes de la marca IWIA, un costo aproximado de USD \$800.

- ✓ Se darán exposiciones acerca de las botas tácticas en los diferentes fuertes militares, del País, El General Andrade supo informar que las instalaciones están disponibles mientras se fomente el orden del personal, por lo que facilitarán una vez al año las visitas de exposiciones de las nuevas tendencias.
- ✓ Los cupones o vales de descuento es también es una estrategia implementada ya que la cultura ecuatoriana tiende a creer que mientras más descuentos les otorguen es una oportunidad de compra.
- ✓ Crear ofertas tales como 2 x 1, o la de poder adquirir un segundo par de botas a mitad de precio por la compra del primero, de la misma forma ofrecer descuentos por temporadas.
- ✓ Premios, concursos y sorteos, para aquellos clientes que han consumido de manera constante el producto, ofreciéndoles viajes familiares a Galápagos o Miami.

Las estrategias de publicidad se fijarán conjuntamente con una estrategia de enfoque y liderazgo en costos.

Por ende se ha descartado la publicidad ATL ya que se conoce que un gran porcentaje de personas militares no acceden a la televisión y radio.

Por otro lado Grupo ORBAC, quiere motivar el nacionalismo y recuperar la confianza del consumidor por un producto nacional de alta calidad.

- ✓ Se implementará medios BTL, como vallas publicitarias ubicadas cerca de los cuarteles militares, para poder posicionar nuestra marca e incentivar por la curiosidad de adquirir botas tácticas IWIA.
- ✓ Se creará una Pág. web, (www.iwiaboos.com) y se vinculará la empresa con redes sociales, como Facebook, Twitter, MySpace, etc. En las que se publicará información general de la empresa, productos, promociones, nuevos diseños, concursos, eventos, y puntos de venta. Con la finalidad de

promover IWIA BOOTS como la mejor elección y de esa forma recopilar información para la empresa fomentando la retroalimentación y oportunidades de mejora.

4.8.1 RELACIONES PUBLICAS

- ✓ Auspiciar a militares destacados, en las fuerzas armadas y apoyarles cuando existan eventos nacionales e internacionales, de esa manera IWIA se dará a conocer tanto en el mercado objetivo como en el mercado potencial.
- ✓ Se creará un CONSEJO IWIA DE SUGERENCIAS (CIS), es la integración de diferentes entes de instituciones militares, para obtener las especificaciones básicas y desarrollar distintos e innovadores modelos, acoplados a las necesidades del futuro consumidor
- ✓ El consumidor final podrá comunicarse con la empresa por la página web para dar sugerencias, de esa forma la empresa hará hasta lo imposible por satisfacer las necesidades del consumidor cumpliendo las expectativas más exigentes, ya que el talento humano del Grupo ORBAC poseerá un alto grado de experiencia.

CAPITULO 5

5 PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

5.1 INTRODUCCIÓN

Los procesos son primordiales en la visión esencial del GRUPO ORBAC, cooperar con la toma de decisiones y generar valor agregado sostenible en la cadena de valor son ventajas competitivas que llevarán a la empresa a planificar, organizar, dirigir y controlar de una manera eficiente, dando por resultado un producto de alta calidad y diferenciado en el mercado.

5.1.1 Objetivo General

Realizar la correcta distribución de la maquinaria, materia prima y personal para la fabricación técnica de botas tácticas militares.

5.1.2 Objetivos Específicos

- Optimización de Espacio
- Seguridad del Personal
- Optimización de tiempos

5.2 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Ventajas De Los Cueros Hidrofugados

En general algunas ventajas que ofrecen los cueros hidrofugados son:

- El cuero tratado conserva su carácter hidrofugado en todo su espesor.
- El cuero se conserva blando y flexible aunque se haya mojado y secado otra vez.

- Como el cuero no absorbe gran cantidad de agua, no se vuelve pesado.
- Las propiedades de limpieza mejoran ya que el cuero se puede lavar sin problemas.
- La permeabilidad natural del cuero no se ve afectada ya que se conservan los espacios de aire entre las fibras.
- Las migraciones de sales se han podido eliminar prácticamente por completo.

Los artículos acabados fabricados a partir de cueros hidrofugados se conservan más tiempo con un aspecto nuevo, ya que conservan su forma y su flexibilidad durante su uso.

Para resumir a los agentes hidrofugantes se les exige que sean impermeables pero que no afecte ni empeore otras cualidades indispensables como son: capacidad de absorción del vapor de agua, estabilidad, plasticidad y capacidad de paso del vapor de agua.

5.2.1 Calidad de Materiales

Todos los productos que se utilicen en las botas militares IWIA estarán construidas con materiales que usen tecnologías de impermeabilización, básicas por ello que serán minuciosamente seleccionados los proveedores, que estén en el ámbito nacional para mayor facilidad de relación y pronta recepción de materias primas, los mismos que mediante acuerdos de compromiso están dispuestos a tener una base de materiales en stock que serán de entrega inmediata y en volúmenes considerados grandes, si existiese un faltante entregarán en no más de 10 días laborables.

El proveedor de la piel hidrofugada de 2mm de espesor es la empresa ECUATORIANA CURTIDOS SALAZAR que es una de las mejores curtidorías especializadas en este producto a nivel no solo nacional sino de Sudamérica, el precio es de 0.28 USD. El dm^2 , la curtidoría se encuentra en el parque industrial de la ciudad de Ambato.

La lona tendrá características de origen impermeable a un precio de 12, y forros anti inflamables de 8 USD., que mediante acuerdo con el proveedor, la empresa DIMAR se compromete a tener un stock suficiente por lo que la entrega nos hará en 3 días como máximo después del pedido, esta empresa distribuidora de materiales de calzado se encuentra en el centro de la ciudad de Ambato al igual que otros materiales nos proveerá la plantilla en base de látex con forro antimicrobiano a un valor de 1,5 USD.

GRUPO ORBAC solo tendrá suelas en bodega permanente y con anticipación de 5000 pares en stock permanente; El proveedor de suelas, MIGUEL GARCIA, Ubicado en el centro de Ambato, la demora de su entrega es de 20 días, el precio de la suela bidensidad es de 6 dólares, Es una suela antideslizante en base de poliuretano bidensidad por lo que es más flexible, resistente a hidrocarburos a más de ser antiestática resiste temperaturas hasta 80 grados centígrados en su uso.

5.2.2 Ciclo de operaciones.

Los procesos con llevan a la innovación del producto, la importancia de los mismos y hacerlos con normas de calidad con llevan a lograr un producto diferente con una calidad extrema exigida por el consumidor de hoy, IWIA serán las botas militares más adecuadas, confortables, óptimas para las necesidades de nuestros clientes, creadas con un diseño innovador en estructura tanto física como interna

5.3 FASE DE DESARROLLO

La fase de desarrollo del producto es la más importante, los procesos harán de las botas militares IWIA el instrumento diferenciador en el mercado y adecuado para satisfacer la necesidad de calidad, originalidad y comodidad en nuestros futuros clientes.

5.3.1 Área de Corte

En este proceso los materiales utilizados en producción son cortados en segmentos pequeños con una troqueladora, el tamaño y la forma están definidos por el molde del troquel, el cuero debe ser destallado en los filos para facilitar el guarnecido, se colorea las piezas para diferenciar las tallas, teniendo para esta actividad (corte), un tiempo máximo de 2 minutos para todas las piezas que forman un par de zapatos, se necesita 2 personas; una persona dedicada al cortada y una persona dedicada a la preparación de los segmentos.



Figura 23. Segmentos Cortados de Cuero

Fuente: Condor.com, Empresa de Colombia

5.3.2 Guarnecido o Aparado

En esta sección laborarán 4 personas, las mismas que serán encargadas de unir los segmentos pequeños en máquinas de aparar para formar la capellada o parte superior de la bota, se introduce el látex en ciertas partes de la bota para obtener diseños versátiles, duraderos y confortables, la exactitud de las costuras hacen la diferencia del producto en el mercado, fijándose para esta actividad un tiempo máximo de 4 minutos.



Figura 24. Unión de Piezas, Guarnecido

Fuente: Tomado de Condor.com, Empresa de Colombia

5.3.3 Área de Armado Y Plantado

Para esta área se utilizara 1 persona, que será la encargada de cortar las plantillas de armado de acuerdo al número que se vaya a confeccionar, para luego ser fijadas a las hormas, en las que se armará el corte, y la empastada donde entregarán la capellada o parte superior del calzado con pega (pegantes italianos), proponiéndose un tiempo para esta actividad de 6 minutos por par.

El área de armado se subdivide en tres secciones:

- **Centrado del corte y armado de flancos:** donde se recibe el corte y la horma emplantillada, y se procede a colocar o adaptar el corte a la horma fijándose los flancos de la horma, para que el corte quede completamente centrado y fijado, donde comienza a tener forma el futuro calzado, para esta actividad se requiere de 2 minutos
- **Armado de puntas:** una vez que ha sido centrado el corte y armado los flancos, se procede a armar las puntas del calzado, cuya actividad principal es la adicionarles una puntera entre el forro y la punta de la capellada para dar fijeza y flexibilidad a la punta del calzado para que mantenga su forma. En esta actividad se estima un tiempo de labor de 2 minutos por par.
- **Armado de Talones:** Actividad posterior al fijado de puntas, donde de igual manera se adiciona un contrafuerte en el talón, entre el cuero y el forro, con la finalidad de que se mantenga la forma del zapato, de igual manera se requiere para esta actividad 1 persona y tiempo estimado de 2 minutos.



Figura 25. Armado de Capelladas

Fuente: Tomado de Condor.com, Empresa de Colombia

En La Sección De Pegado se realizará la preparación de las plantas que comprende en una limpieza de las suelas con desengrasante y adherente, para luego de secado se procede a aplicar la pega o soluciones adhesivas, tanto en la suela como en el emplantillado, posteriormente se prensa para su completa adherencia y se procede a cocer la planta con la plantilla mediante el uso de una maquinas denominadas segunde adoras, para realizar estas actividades se requiere de 1 persona y un tiempo de 6 minutos por par.



Figura 26. Pegado, Capellada y Suela.

Fuente: Condor.com, Empresa de Colombia

5.3.4 Área de Terminada y Embalado

En esta sección se procede a limpiar los excesos de adhesivos, se pondrá la plantilla ESTAB- FOOD respectiva y pasadores, y líquidos que ayuden a la textura, requiriendo para este proceso 1 persona y un tiempo de labor de 4 minutos por par.

Una vez que los productos han salido de la planta de producción, se revisará de manera minuciosa si el calzado está en óptimas condiciones por el Jefe de producción donde se colocará formadores, etiquetas y se procederá al embalaje en los cartones respectivos donde se señala el tipo de calzado, color

y número, requiriéndose de 1 persona para esta actividad y un tiempo de trabajo aproximado de 2 minutos por par.



Figura 27. Revisión y Embalaje de Calzado Terminado.

Fuente: Tomado de Condor.com, Empresa de Colombia.

5.4 Flujo grama de Procesos

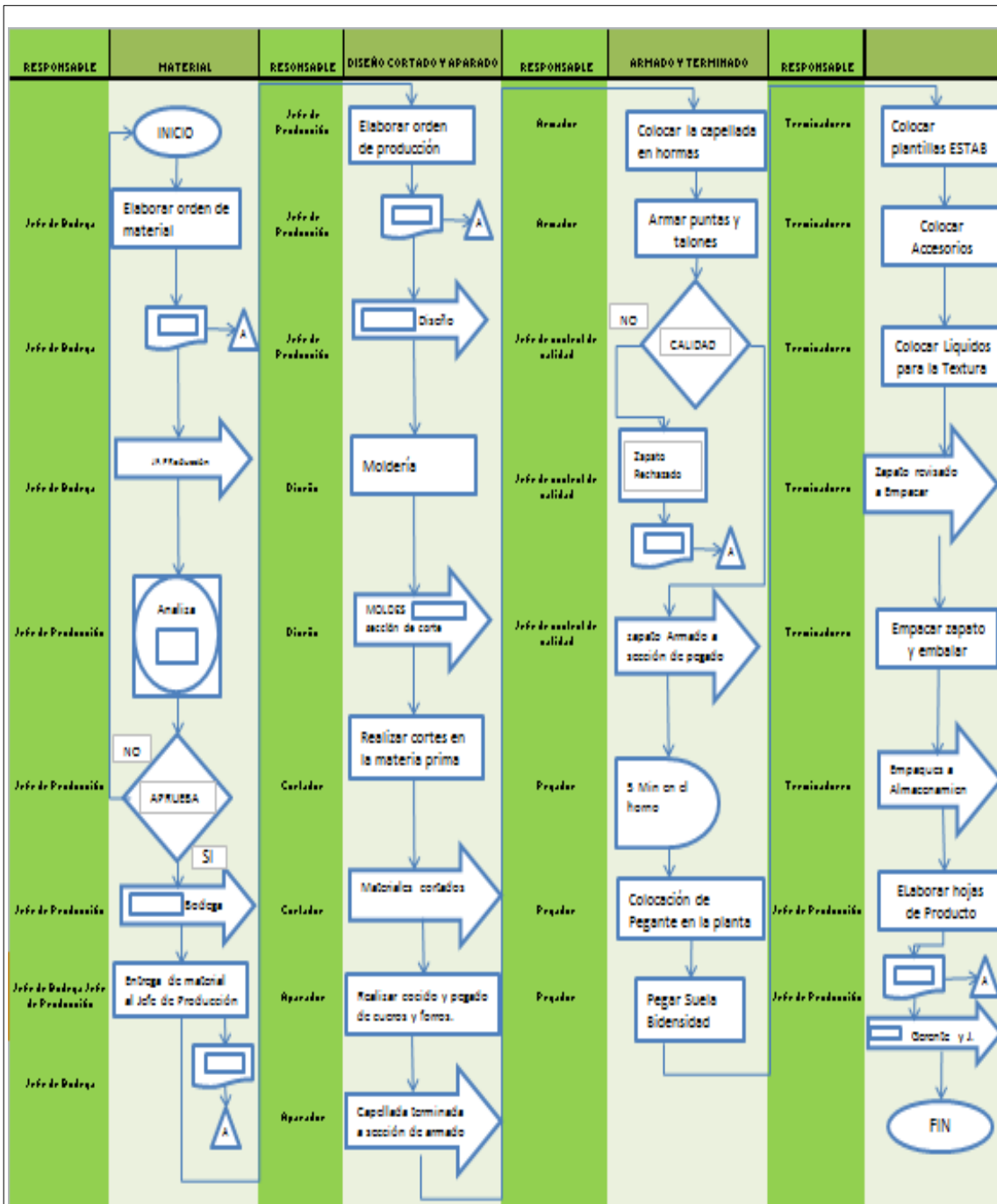


Figura 28. Flujo de Procesos y Responsables.

5.5 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS.

El planteamiento depende en gran parte de la clase, las dimensiones, la capacidad y el estado de la maquinas o aparatos que se dispone para fabricar (Bangs X., 1991)

5.6 INSTALACIONES Y MEJORAS

Las instalaciones necesarias para lograr un producto de calidad son las siguientes:

- Electricidad
- Agua
- Instalaciones Sanitarias
- Internet y Teléfono
- Pisos antideslizantes
- Parqueaderos

5.7 LOCALIZACIÓN GEOGRAFICA Y REQUERIMIENTO DE ESPACIO FÍSICO

La planta de producción estará ubicada en la provincia de Tungurahua, ciudad de Ambato, parroquia Atahualpa, este lugar es estratégico, los proveedores de materia prima para calzado se localizan en esta provincia.

El Terreno mide 500 metros cuadrados y está distribuido de la siguiente manera: la parte frontal será utilizada para las oficinas y los parqueaderos, la parte posterior, será la planta de producción.

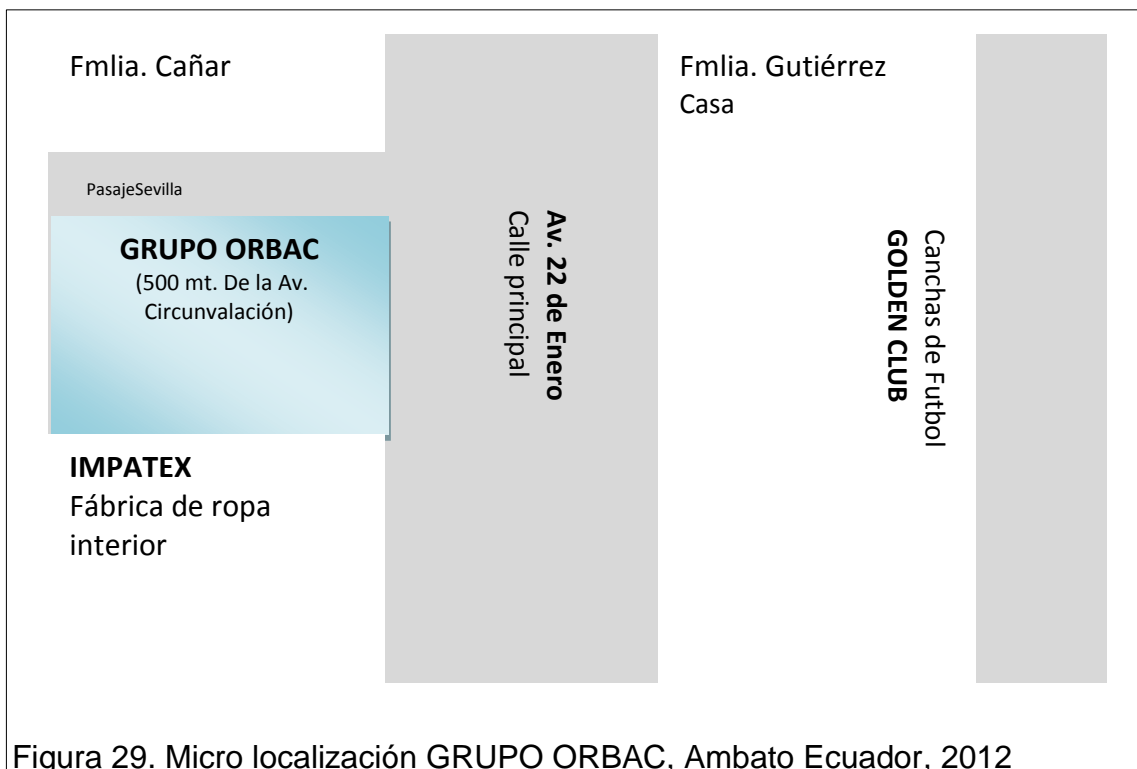


Figura 29. Micro localización GRUPO ORBAC, Ambato Ecuador, 2012



Figura 30. Macro localización Google Earth

Ambato – Ecuador, 2012

Fuente: Google EARTH

5.7.1 Descripción De Las Instalaciones

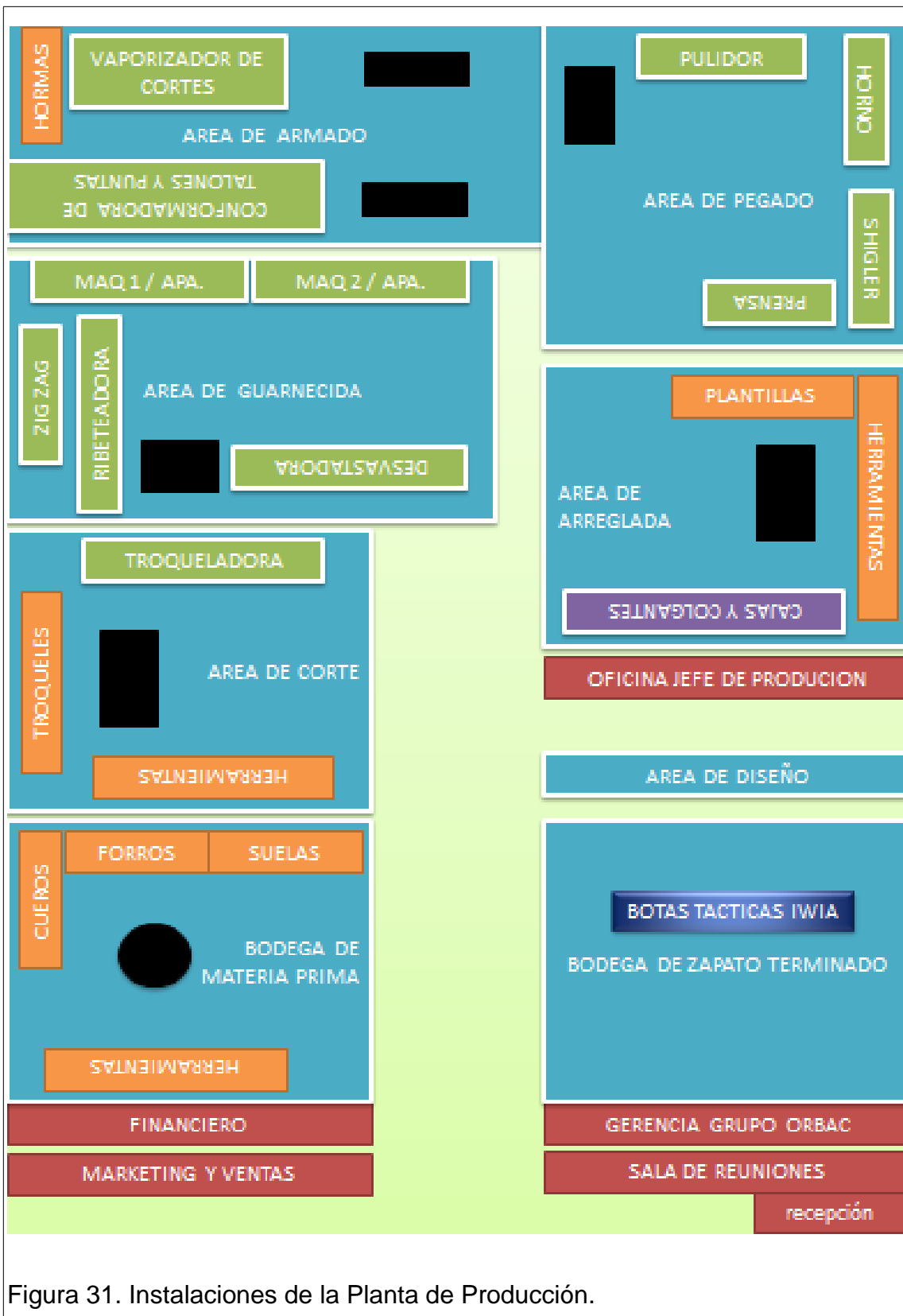


Figura 31. Instalaciones de la Planta de Producción.

PARTE FRONTAL

OFICINAS: se necesita de dos divisiones, para gerencia y el administrativo como secretaria y contador.

Tabla 31

Muebles, Enseres Y Equipos de Oficina, Año 2012

Cantidad	Muebles y Enseres
1	Mesa de Reuniones
1	Armario
3	Escritorios
2	Sillones
3	Sillas
Equipos de Oficina	
1	Computadores de Escritorio
4	Teléfonos Inalámbricos
1	Impresora Epson con WIFI

PARTE POSTERIOR

- 1. MAQUINARIA:** la perfecta ubicación de la maquinaria ayudará a optimizar tiempos en los procesos y de esa forma obtener productos de alta calidad.

Tabla 32

Maquinarias De Grupo Orbac Año, 2012.

218 S PRENSA NEUMATICA



BC182 VAPORIZADOR DE CORTE



300 IV CONFORMADORA De
CONTRAFUERTE Y PUNTERAS FRÍO –
CALOR.



CI 2100 4 –AV



MZ 4800 ZIGZAG



MITT4400 203RTA



2. MESAS:

Son primordiales en la producción de calzado, ayudan a la preparación del producto en los diversos procesos, facilitando la verificación de la calidad.

3. CUARTO DE PULIDO

Es primordial e influye directamente en el anclaje del producto, proceso donde el encargado, debe ser sumamente cuidadoso, ya que un buen anclaje habla bien de un producto.

4. BODEGAS

La bodega debe ser dividida estratégicamente, para los materiales como cueros en una sección, los forros y herramientas determinados en otra sección, y una sección específica solo para suelas. De igual forma se necesita una bodega para el manejo del producto final después del empaclado.

5. HERRAMIENTAS

Son el complemento a cada una de las secciones, de excelente calidad para poder crear un producto de calidad.

Tabla 22

Herramientas para cada Área de Producción, Año 2012

SECCION	HERRAMIENTAS
CORTADA	<ul style="list-style-type: none"> • CHAVETAS • TROQUELES • MINAS • PINTURA DE AGUA
GUARNIZADA	<ul style="list-style-type: none"> • HILOS • PEGANTES • AGUJAS • BOBINAS • OJALILLOS • ETIQUETAS
ARMADA	<ul style="list-style-type: none"> • PLANTILA • CLAVOS DE ARMAR • CUCHILLOS • HORMAS • MECHERO
FIJACION DE PLANTAS PEGADA	<ul style="list-style-type: none"> • LIJAS PARA EL PULIDOR • HALOGENOS 220 PARA EL HORNO • PEGANTES ITALIANOS • VULCANIZANTE
EMPACADA	<ul style="list-style-type: none"> • LIMPIADORES • TOALLAS • SACA PEGAS • PLANTILLAS • ETIQUETAS COLGANTES
EMBALADO	<ul style="list-style-type: none"> • CARTON POR UNIIDADES • CARTON DE EMPAQUE. • PAPELES ADESIVOS • CINTAS DE EMBALAJE

6. OFICINA DEL JEFE DE PRODUCCION: debe encontrarse en un cubilo en la planta de producción, haciendo el seguimiento de los procesos, se le otorgará un escritorio, un armario, y una computadora de escritorio para que realice su respectivas ordenes de producción y planificaciones de despacho.

5.8 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS.

La producción de GRUPO ORBAC es lineal, fija y determinada, dado que; se deberá producir 1200 pares mensuales, mediante ventas anticipadas, que beneficiará a la ubicación rápida del producto, lo que ayudará a un equilibrio entre producción y ventas.

Cada mes se adquiere el material, para 1200 pares con 15 días de anticipación, como se va tener un solo producto los materiales van a hacer constante, se va manejar mediante convenios con los proveedores.

5.9 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

COMPAÑÍA ANÓNIMA

Es una compañía cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas, que responden únicamente por el monto de sus acciones. Es otro tipo de compañía ampliamente utilizada, por lo cual se abordará en sus características en líneas siguientes (Art. 143 LC).

Conforme a las instrucciones de la Superintendencia de Compañías, el trámite para la constitución de una compañía anónima, debe seguir los siguientes pasos (Art. 146 y ssg. LC):

- Reserva de denominación en la Superintendencia de Compañías ante los Secretarios Generales de las Intendencias de Compañías o sus delegados;

- Depósito en una cuenta de integración, abierta en un banco como depósito de plazo mayor, del capital en numerario que haya sido suscrito y pagado por cada uno de los socios contratantes; y, en caso de aportación de bienes muebles o inmuebles, su descripción, avalúo y declaración de transferencia de dominio de los mismos a favor de la compañía en proceso de constitución; sobre estos últimos a más de la declaración de transferencia de dominio de los aportantes, la inscripción en el registro de la propiedad (Art. 163 LC);
- Elevación a escritura pública del estatuto de la compañía (Acto constitutivo), adjuntando documentos habilitantes, formulario de aprobación del nombre de la compañía, el certificado bancario de la cuenta de integración del capital y de ser el caso, el acta de avalúo de los bienes muebles o inmuebles aportados, aprobada por los socios contratantes;
- Solicitud de aprobación de la constitución de la compañía por la persona designada con el auspicio y patrocinio de un abogado, dirigida al Superintendente de Compañías, adjuntando tres copias certificadas de la escritura respectiva, para la formulación de observaciones del estatuto social y la integración del capital;
- Aprobación, mediante resolución expedida por el Superintendente de Compañías o su delegado;
- Publicación en un diario de la localidad del extracto de la escritura y de la razón de la aprobación;
- La afiliación a la cámara de la producción que corresponda al objeto social, que se halla determinada en el Art. 19 de la Ley de Compañías, ha sido declarada inconstitucional por el fondo mediante Resolución 0038-2007-TC (R. O. 336-2S, 14-V-2008);
- Obtención y pago de la patente municipal;
- Inscripción en el Registro Mercantil de la resolución aprobatoria y escritura pública constitutiva de la compañía; y luego en el registro de sociedades de la Superintendencia.
- Designación de los administradores de la compañía por la junta general, que se reunirá inmediatamente después;

- Inscripción en el Registro Mercantil del nombramiento de los administradores de la compañía que ejercen la representación legal directamente o como subrogantes, con la razón de la aceptación del cargo;
- Inscripción en el Registro Único de Contribuyentes (RUC).
- Autorización de la Superintendencia para que los fondos de la cuenta de integración puedan ser retirados, suscrita por los Secretarios Generales de las Intendencias de compañías del país.

Se debe aclarar que este trámite es fundamentalmente aplicable a los casos de constitución simultánea de una compañía anónima; pero en los casos de constitución sucesiva, es necesario cumplir un trámite adicional, como luego se señalará.

A continuación se examinarán en detalle los aspectos fundamentales relativos a la constitución de una compañía anónima.

Además el registro o reconocimiento de la marca, logos, nombre, lemas comerciales y la actividad en el comercio en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI).

CAPITULO 6

6 EQUIPO GERENCIAL

6.1 INTRODUCCIÓN

El Equipo Gerencial de GRUPO ORBAC estará conformado por especialistas en las diferentes áreas, creando un equipo transdisciplinario altamente involucrado en prestar a nuestros clientes un producto de excelente calidad.

6.1.1 Objetivo General

Establecer una Estructura plana, evitando demasiados niveles jerárquicos para obtener una comunicación directa entre los niveles bajos y altos buscando el conseguir exitosos logros de cada uno de los objetivos empresariales.

6.1.2 Objetivos Específicos

- Conseguir un óptimo y eficiente trabajen en equipo.
- Describir las funciones y obligaciones de cada uno de los participantes de la empresa.
- Precisar los sueldos y compensaciones que recibirán cada integrante de la empresa
- Acordar las políticas de la empresa para llegar a un equipo de trabajo exitoso.

6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.2.1 Organigrama Estructural

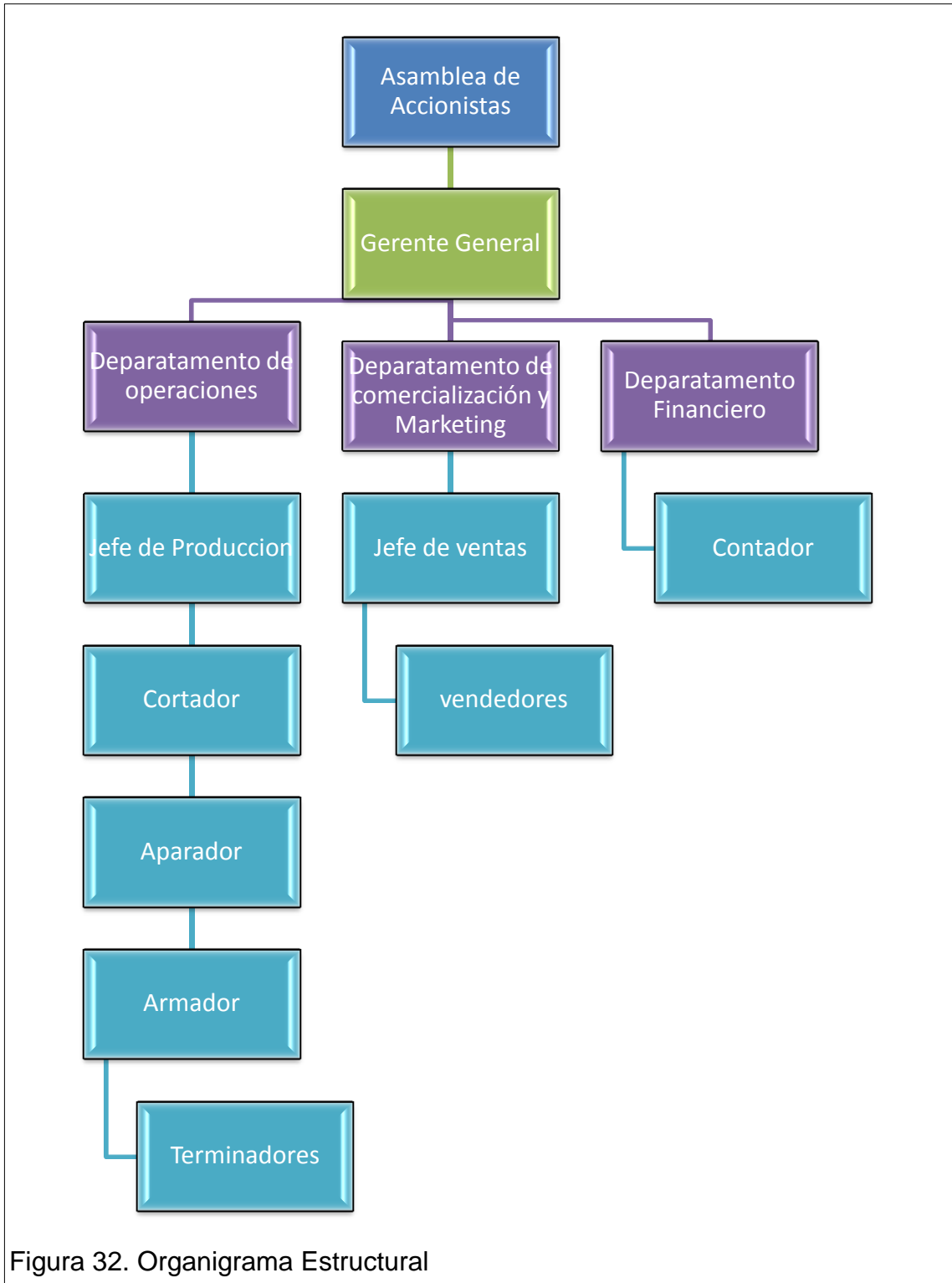


Figura 32. Organigrama Estructural

6.3 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

6.3.1 Descripción de Funciones

Gerente General.

- Planear, conducir y administrar las diferentes áreas de GRUPO ORBAC S.A.,
- Asegurar el cumplimiento de la misión de la empresa, asegurando la rentabilidad de la empresa en el corto y largo plazo.
- Generar valor para los accionistas, clientes, empleados y entorno.

Jefe de Ventas

- Planear, conducir y administrar la gestión comercial de GRUPO ORBAC S.A., integrada para todos los negocios de la compañía, segmentos de mercado, clientes, grupos de interés clave.
- Es encargado del manejo de marketing, servicio al cliente, etc. en todos sus aspectos estratégicos, de procesos y de resultado.
- Asegurar un desarrollo rentable y sustentable de negocio en el largo plazo.

Jefe de Finanzas.

- Planear, conducir y administrar las áreas de Recursos Humanos, Finanzas, Contabilidad, Cobranzas y Abastecimiento, de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos.
- Asegurar el cumplimiento de los estándares de servicio.
- Asegurar la integridad, exactitud y consistencia de la información entregada por el área, así como también el correcto funcionamiento de los controles internos según los lineamientos de la empresa y organismos reguladores.

Jefe de Producción

- Planificar, conducir, administrar y otorgar un excelente producto a los clientes y público en general en términos de calidad, garantía y un servicio de comodidad.
- Establecer un medio de trabajo estable y con seguridad en las instalaciones, prevención de riesgos, mantenimiento de la maquinaria.
- Velar por una eficiente ejecución de los procesos, cuidar la integridad de cada uno de los operarios de la empresa.

Operarios

- Conducir y controlar cada uno de los procesos otorgadas de la mejor manera.
- Ejecutar las tareas necesarias para el funcionamiento adecuado de la maquinaria.
- Respetar las normas de seguridad, calidad y eficiencia en el proceso, impuestas por la empresa, sus informes serán revisados por el jefe de producción.

Asistente

- Administrar, clasificar y distribuir la correspondencia de manera eficiente en el entorno de la empresa,
- Encargarse de la facturación de la mano con el jefe de producción para evitar errores al envío, reportes deben ser entregados al gerente general.

Diseñador

- Planear y conducir las gestiones con los clientes, atendiendo de manera personalizada a cada uno de los mismos.
- Captar las ideas que presentará el Consejo IWIA de sugerencia y plasmar en las colecciones de zapatos.

6.3.2 Equipo de Trabajo

Tabla 34

Administrativos responsables de la gestión de la empresa. Año, 2012

CARGO	PROFESIÓN
Gerente General	Ing. Administración
Jefe de Ventas	Ing. Marketing
Financiero	Contador Auditor
Jefe de Producción	Ing. Producción
Asistente	Secretaría

Gerente General.

- Profesional con título de Ing. Administración o afines.
- 3 años de experiencia en puesto similares, alta capacidad de liderazgo.
- Estudios complementarios en computación, ventas, y finanzas.
- Analista de Estados Financieros.
- Relaciones interpersonales altas y fluidez verbal.
- Trabajar en función de cumplimiento de metas y proyectos.

Jefe de Ventas

- Profesional en marketing o Afines
- 3 años de experiencia mínima en el área comercial
- Capacidad de análisis estadísticos
- Cursos en marketing y ventas
- Capacidad de negociación y liderazgo

Jefe de Finanzas.

- Formación en finanzas
- Contador Auditor
- Alta capacidad de análisis y estados financieros
- Capacidad de tomar decisiones de inversión y financiamiento.
- Agilidad numérica

Jefe de Producción

- Profesional en Ing. en producción o Ing. Industrial.
- 5 años mínimos de experiencia en manejo de plantas de producción de calzado.
- Control de procesos e inventarios bajo estadísticas.
- Capacidad de liderazgo, mando, calidad humana
- Conocimientos de cada una de las áreas de producción en manipulación de maquinaria y herramientas.
- Cursos especializados en control de calidad.

Operarios

- Personas con estudios secundarios
- Experiencia de 5 años en el área definida.
- Proactivos, con facilidad de dar soluciones.
- Capacidad de liderar y compromiso con la empresa.

Asistente

- Profesional en secretaría
- Experiencia mínima de 3 años en empresas de calzado.
- Carácter discreto, ordenado y responsable
- Tener fluidez verbal, destreza manual y memoria asociativa.

Vendedores

- Profesionales en Ing. .comercial
- Experiencia mínima de 2 años en diseño de calzado
- Fluidez verbal, buena presencia, capacidad de desenvolverse al llevar la cabeza de un proyecto.
- Conocimientos en manejo de fichas técnicas y proformas.

6.4 COMPENSACIÓN ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS

Tabla 35

Salario de trabajadores según la jerarquía.

CARGO	SALARIO
Gerente General	900
Jefe Departamentales	700
Asistente	500
Operarios	450

Al igual los salarios son más beneficio de ley:

- Afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, es de 9,35% aporte personal y aporte patronal es de 11.15%.
- Décimo tercero, es equivalente a la doceava parte de los ingresos, se paga el 24 de diciembre.
- Décimo cuarto, representa para este periodo hasta el 2012, 24 dólares por persona.
- Vacaciones.

6.5 POLITICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

El personal de la empresa debe basarse en las 7C de trabajo en equipo

- Compromiso (identificación con el equipo).
- Comunicación (en todas direcciones, hacia adentro y hacia fuera del equipo).
- Cooperación (mutua, entre todos los miembros del equipo)
- Complementación (de experiencias, conocimientos, habilidades, información y personalidades).
- Concentración (en un solo punto de la agenda, a la vez).
- Cumplimiento (de lo acordado).
- Continuidad (tanto en la conformación del equipo, como en sus normas de funcionamiento).

Cada uno de nuestros colaboradores gozará de beneficios:

- El personal administrativo y el de planta contarán con uniformes especializados en su área.
- Horas Extras, el excedente de horas diarias, se le recompensará con el 100% de recargo al valor de la hora.
- Seguro contra accidentes, beneficio para los operarios, ya que manejan máquinas y están en constante riesgo.

6.5.1 Capacitaciones

Capacitación de Inducción: Se darán charlas periódicas de motivación e información del crecimiento de la empresa, en las que se reúna a todo el personal para fortalecer los lazos de amistad entre todos los colaboradores.

Capacitación Operacional: Se darán cursos periódicos de manejo y operación de la maquinaria, elaboración, supervisión de calidad del producto y materia prima, entre otros.

6.6 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES.

Aquellos que conforman el directorio son los accionistas mayoritarios, por lo que las políticas establecidas por Grupo ORBAC son:

- La participación de los miembros del directorio se basa en la cantidad de acciones que representen para la fundación de la empresa.
- Los socios determinaran el porcentaje que se debe cancelar a los accionistas basándose en los documentos que presentará el departamento financiero.
- Para impulsar el crecimiento se deberá incentivar a la reinversión de la misma por lo tanto se cancelará los dividendos desde el quinto año de constitución de Grupo ORBAC, con el propósito de fortalecer el patrimonio y conseguir un desarrollo progresivo en el mercado meta.

6.7 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS.

El conocimiento proporcionado desde el directorio por el Eco. Omar Ortiz, será fundamental para el emprendimiento del negocio, ya que sus arduos conocimientos en producción y comercialización nos servirán de ayuda para el nuevo enfoque del GRUPO ORBAC.

Además se establecerá el Consejo IWIA de Sugerencias, (CIS) donde se encuentran miembros de servicios, seguridad, militar, y policial. Que ayudarán al desarrollo de los productos y de esa forma ellos ayudarán a encontrar el producto adecuado para los consumidores finales.

CAPITULO7

7 CRONOGRAMA GENERAL

7.1 INTRODUCCIÓN

El cronograma es de vital importancia, se establecerán las actividades y los tiempos necesarios para poder emprender el negocio tomando en cuenta la secuencia definida y los tiempos establecidos, así como también se analizarán los riesgos e imprevistos.

7.2 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

Para emprender un plan de Negocios es muy importante identificar las principales actividades tomando en cuenta las primordiales, los responsables y los tiempos que se estima.

Las actividades que se han considerado irremplazables y el responsable de cada una son las siguientes:

Tabla 36

Cronograma General, Actividades y Responsables, Año 2012.

ACTIVIDADES	ADMINISTRATIVO	OPERATIVO
Desarrollo de negocio: crear el producto y analizar el mercado	Gerente	
Constitución de la Compañía	Gerente	
Obtención de Permisos para funcionamiento	Gerente	
Compra de maquinaria y equipo	Gerente	
Compra de muebles y enseres	Gerente	
Compra de suministros de Oficina	Gerente	

Adecuación de las Instalaciones	Gerente	Personal Operativo
Contacto y negociación con los Proveedores	Gerente	
Contratación y capacitación del personal	Gerente	Jefe de Producción
Campaña de publicidad	Gerente	Personal ventas
Funcionamiento Regular del negocio	Gerente	
Primeros pagos	Gerente	Contador

Fuente: Adaptado del Diagrama de Gantt.

7.3 DIAGRAMA DE GANTT

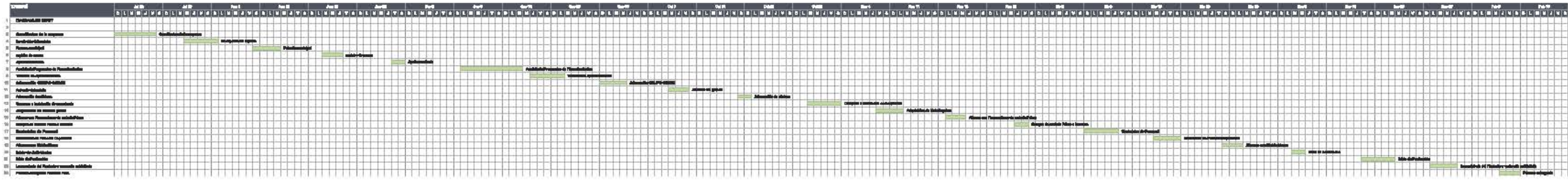
Una vez identificadas las actividades necesarias, es necesario poner en un gráfico de GANTT, permite identificar el tiempo previsto para cada actividad, verificando cada uno de los recursos y la duración de esa utilización, de tal manera que es indispensable respetar los tiempos para evitar períodos ociosos.

Vale la pena recalcar que ayuda a la toma de decisiones del administrador dándole una visión completa de la utilización de los recursos.

Tabla 37

Actividades para el Diagrama de Gantt.

Constitución de la empresa
Inscripción del registro
Patente municipal
registro de marca
Apalancamiento
Análisis de Propuestas de Financiamientos
Tramites de Apalancamiento
Adecuación GRUPO ORBAC
Arriendo del galpón
Adecuación de oficinas
Compran e Instalación de maquinaria
Adquisición de Materia prima
Alianza con Proveedores de materia Prima
Compra de materia Prima e Insumos
Contratación de Personal
Contratación de Personal Capacitado
Alianzas con Distribuidores
Inicio de Actividades
Inicio de Producción
Lanzamiento del Producto y campaña publicitaria
Primera entrega de Producto Final.



7.4 RIESGOS E IMPREVISTOS

Existe la posibilidad de encontrar ciertos problemas ajenos a nuestra voluntad en las siguientes actividades:

Investigación de mercados

La información obtenida en la investigación de mercados es de suma importancia para analizar la tendencia del mercado de esta forma ayuda directamente a la toma de decisiones del equipo de trabajo, sin embargo hay que tomar en cuenta que la tendencia del mercado es cambiante en el tiempo, por lo que la investigación de mercados no se debe realizar una sola vez, para tener éxito en la empresa llevándola de la mano del mercado debe ser periódicamente, valorando el tiempo que se tome para la misma.

Obtención de permisos para funcionamiento

Muchas veces los trámites para el funcionamiento por la parte legal son demorados, por lo tanto se debe iniciar estos trámites apenas el plan de negocios sea aprobado, y la empresa este en pie de emprendimiento

Adecuación de las Instalaciones

Las instalaciones de la maquinaria, requiere de cuidado especial por lo que se debe tomar el tiempo necesario para que el proceso de instalación sea correcto.

Contacto y Negociación con los Proveedores

Puede pasar que los proveedores no sean constantes en sus entregas por lo que se debe asegurar que estos ofrezcan fidelidad y compromiso de entrega mediante contratos firmados de entrega periódica, para evitar falencias al momento de necesitar la materia prima. Por lo que no se debe limitar el número de proveedores debido a que si uno falla se tendrá listo otro que ayude en esa situación.

CAPITULO 8

8 RIESGOS CRITICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

8.1 INTRODUCCIÓN

La razón principal para realiza un análisis de riegos y problemas se debe a la decisión de crear una nueva empresa con una nueva marca, por lo que puede traer ciertos imprevistos, en este capítulo se presentará aquellos supuestos.

8.2 OBJETIVOS

8.2.1 Objetivo General

Determinar las probables precauciones para tener una exitosa implementación del plan de negocios, además planificar estrategias para evitar un ineficiente desarrollo de GRUPO ORBAC.

8.2.2 Objetivos Específicos

- Distinguir los posibles problemas del entorno que afecten a la empresa.
- Determinar factores en el entorno interno de la empresa que afecte al desarrollo.
- Analizar las medidas más factibles que den solución a los posibles problemas de la empresa.

8.3 Riesgos y problemas Principales

El porcentaje de crecimiento proyectado es de un 10 % en ventas, debido a un aumento en la cantidad producida, situación que puede darse o fluctuar dependiendo de la aceptación de IWIA en el mercado objetivo y su inesperado crecimiento entre otras variables.

- **Ventas Inferiores a las Esperadas**, sin ventas no se alcanzará a la utilidad esperada. Por lo que es importante tomar en cuenta el análisis de sensibilidad ya que la evaluación del proyecto será sensible a la variación de uno o más parámetros. Y esta sensibilización de cada factor se en los flujos de caja del proyecto.
- **Ventas Superiores a las Esperadas**, si la demanda es mayor la capacidad de la empresa no podrá satisfacer y existiría clientes insatisfechos., por lo que la posible solución es determinar la factibilidad de adquirir nueva maquinaria, materia prima y personal.
- **Perder Exclusividad del Proveedor**, el producto puede ser de gran aceptación y por lo que la posible competencia presione a nuestros proveedores la venta de nuestra materia prima exclusiva, la solución es cerrar contratos e incrementar ventas para tener proveedores satisfechos y fieles.
- **Rivalidad de la competencia**, si los productores Ecuatorianos observan que Grupo ORBAC, tiene un producto de gama alta con gran acogida ellos decidirán hacer lo mismo, por lo que la posible solución es realizar estrategias de alianzas con los distribuidores dándoles un porcentaje por ventas, tanto al dueño como a los empleados y de la misma forma fomentar más productos y e innovar en tecnología y diseño.

CAPITULO 9

9 PLAN FINANCIERO

9.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión requerida para el proyecto se estima en 195.870,02 dólares, distribuida en maquina herramientas y vehículos (Anexo 1), muebles y equipos de oficina (Anexo 2), gastos pre operativos (Anexo 3) y capital de trabajo (Anexo 4), el resumen se puede notar en la siguiente tabla:

Tabla 38

Resumen de la Inversión Inicial.

DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL
TOTAL MAQUINARIA , HERRAMIENTAS Y VEHICULO	49.700,00
TOTAL MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	5.423,60
TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS	7.000,00
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	133.746,42
INVERSIÓN TOTAL	195.870,02

El capital de trabajo se determino en tres meses, ya que los distribuidores cancelan a 30, 60 y 90 días, dejando un margen de error del 100% en este calculo, en la tabla 35 se observa los gastos considerados para el tiempo ya establecido.

Tabla 39
Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO				
CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	TOTAL	C. TRABAJO
Materia prima:				
Insumos	14400	\$ 23,94	\$ 344.687,62	\$ 86.171,90
Empaques	14400	\$ 2,10	\$ 30.302,21	\$ 7.575,55
Misceláneos	14400	\$ 0,26	\$ 3.787,78	\$ 1.262,59
subtotal	43200		\$ 378.777,60	\$ 95.010,05
Arriendos	\$ 800,00		\$ 9.600,00	\$ 2.400,00
Remuneraciones	\$ 12.112,12		\$ 12.112,12	\$ 36.336,37
TOTAL			\$ 779.267,32	\$ 133.746,42

9.2 FUENTES DE INGRESOS

9.2.1 Ingresos

Los ingresos del proyecto dependerán del número de botas tácticas a vender, las mismas que para el primer año serán de 14.400 botas, estas ventas se expandirán con el esfuerzo de la gestión administrativa y la proyección de la economía, se estima un tasa de crecimiento anual del 7%, este porcentaje se aplicará para la producción y para el precio de venta un crecimiento de 5.39% en función de la inflación ha presentado el Ecuador:

Tabla 40
Ingresos Anuales para Flujo de Valoración

INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA DE VALORACION						
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Cantidad	14.400	15.408	16.487	17.641	18.875
	Precio	48,00	50,59	53,31	56,19	59,22
P. 1	Subtotal	691.200,00	779.447,58	878.961,99	991.181,70	1.117.728,84
	TOTAL	691.200,00	779.447,58	878.961,99	991.181,70	1.117.728,84
	PRECIO UNITARIO PROMEDIO				48	

Las ventas acumuladas en los 5 años de existencia del proyecto, serán 4.458.520,11 dólares promediando anualmente ventas de 891.704,022 dólares.

Para el porcentaje del escenario pesimista se decreció en 10% y viceversa en el incremento del escenario optimista ya que se tomó en cuenta el 10%, la tasa de crecimiento más alta en el año 2008 para el calzado.

9.3 COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMI VARIABLES

9.3.1 Costos Variables

Los costos variables para la fabricación de las botas tácticas, serán los relacionados con los materiales o materia prima necesarios para la manufactura de las mismas y las comisiones de los vendedores y otros rubros.

9.3.1.1 Costos De Materiales

Considerando que la producción del primer año, se estimarán e 14400 botas, las cuales generarán un costo en materiales de 378.777,60 dólares siendo su costo variable promedio de 26,30 dólares (Anexo 5).

La evolución del costo variable promedio presenta una tendencia a la baja, debido al aprovechamiento de la capacidad instalada y la aplicación del concepto de economías de escala.

Tabla 41
Costos de Materiales y Producción.

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS DE MATERIALES PROYECTADOS	\$ 378.777,60	\$ 399.193,71	\$ 420.710,25	\$ 443.386,54	\$ 467.285,07
PRODUCCIÓN	\$ 14.400,00	\$ 15.408,00	\$ 16.486,56	\$ 17.640,62	\$ 18.875,46
COSTOS PROMEDIO DE MATERIALES	\$ 26,30	\$ 25,91	\$ 25,52	\$ 25,13	\$ 24,76

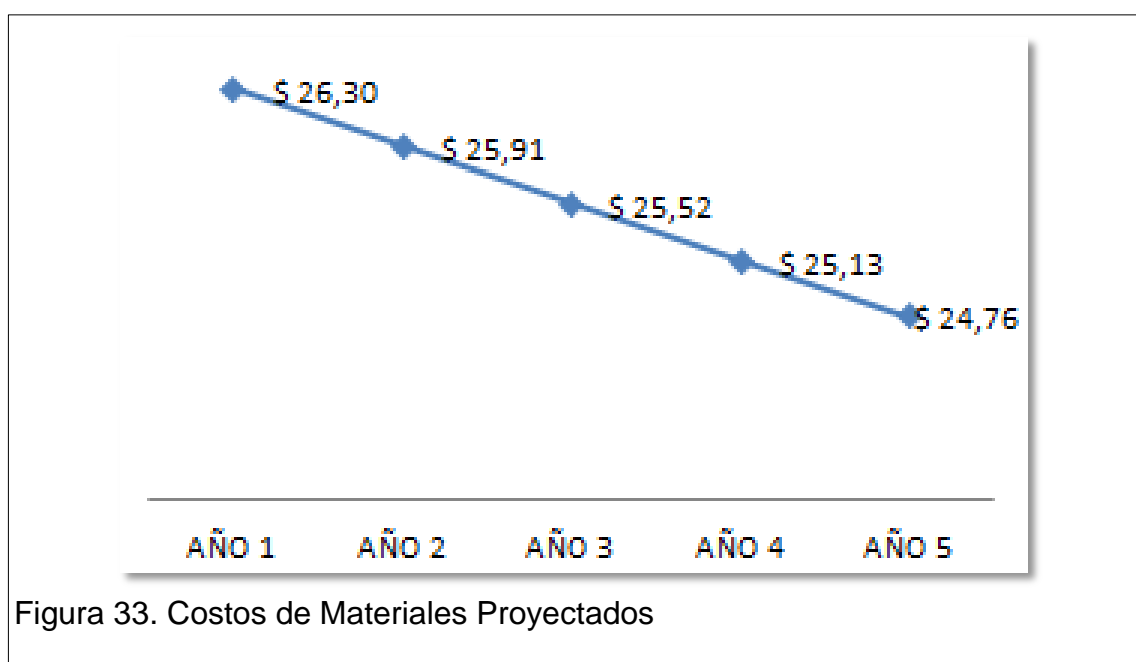


Figura 33. Costos de Materiales Proyectados

9.3.1.2 COMISIONES PAGADAS

Las comisiones pagadas serán de 1.5% de las ventas netas totales, ello hace que en el primer año de actividad del proyecto estas comisiones se sitúen en 10.368,00 dólares. La variación de las mismas depende de los escenarios planteados (Anexo 14).

Tabla 42

Comisiones de Vendedores Projectadas

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COMISIONES VENDEDORES E.	10.368,00	12.019,52	13.221,47	14.543,62	15.997,98

9.3.1.3 GASTOS GENERALES

Los gastos generales están compuestos por aquellos que son necesarios para el funcionamiento de la empresa, con energía eléctrica, mantenimiento de maquinarias, combustibles y publicidad, aquellos que varían su costo respecto a la inflación. (Anexo 10).

9.3.2 Costos fijos

- El costo de los salarios y sueldos llega a 12.112,12 dólares al mes, lo que incluye a la parte administrativa, ventas y producción. (Anexo 9).
- El costo total por salarios de los trabajadores es de 6.838,96 al mes, siendo el costo de mano de obra de producción de 82.067, 48 dólares creciendo estos a una tasa del 5% anual según el acuerdo Ministerial N° 00189. Al igual es notoria la diferencia para los escenarios optimista y pesimista (Anexo 7 y 8).

Tabla 43

Mano de Obra de Producción Proyectada.

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MANO DE OBRA DE PRODUCCIÓN	82.067,48	86.170,85	90.479,40	95.003,37	99.753,53

- El costo total de sueldos administrativos en el primer año es 50.781,50 dólares y los sueldos totales en ventas es de 12.496,50 dólares con un crecimiento anual del 5 %.

Tabla 44

Total de Gastos Administrativos Proyectado

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTOS DE SUELDOS ADMINISTRATIVOS	50.781,50	53.320,58	55.986,60	58.785,93	61.725,23
GASTOS DE SUELDOS VENTAS	12.496,50	13.121,33	13.777,39	14.466,26	15.189,57
TOTAL	63.278,00	66.441,90	69.764,00	73.252,19	76.914,80

- Los gastos de depreciaciones de las maquinarias, herramientas y vehículos llegan a 6.170,00 dólares de igual manera de muebles y equipos de oficina llegan a 1.105,53 dólares al año (Anexo 1 y 2).

Tabla 45

Depreciaciones Proyectadas.

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DEPRECIACIONES Maquinaria y Vehículo	6.170,00	6.170,00	6.170,00	6.170,00	6.170,00
DEPRECIACIONES Muebles de Oficina	1.105,53	1.105,53	1.105,53	301,00	301,00

- Las amortizaciones son de 1.400 dólares al año (Anexo 3).

Tabla 46

Amortizaciones proyectadas.

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AMORTIZACIONES	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00

- Los arriendos se pagarán mensualmente a un costo de 800 dólares, con una tasa de crecimiento de 5.39%, ello hace estimar que el gasto anual de arriendo sea de 9.600 dólares el primer año.

Tabla 47

Arriendo Proyectado.

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ARRIENDOS	9.600,00	10.117,44	10.662,77	11.237,49	11.843,19

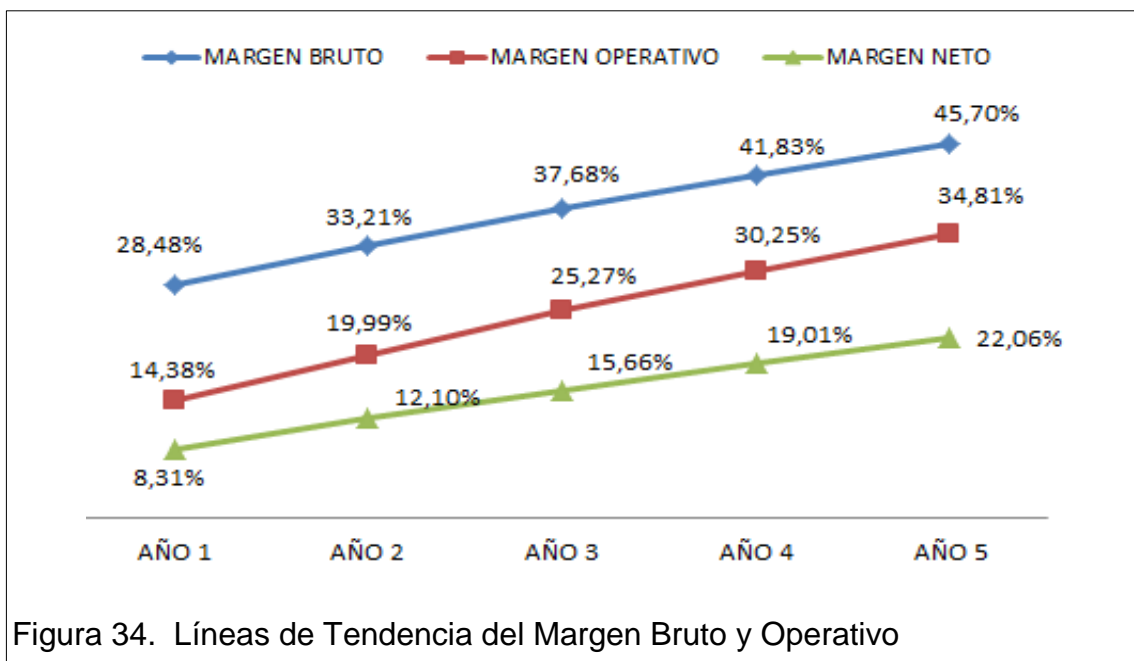
9.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

Los márgenes bruto, operativo y neto, se obtienen de dividir la utilidad bruta, utilidad operativa y neta para el total de las ventas, y explica que porcentaje de las ventas realizadas son utilidades. De estos indicadores el más relevante es el margen neto, puesto que es la utilidad neta comparada con las ventas netas, esta utilidad tiene descontado los impuestos de ley, es decir que es valor que la empresa tiene a favor en el ejercicio contable. El margen neto de este proyecto, presenta una tendencia al alza bajo las condiciones planteadas, partiendo de un 8.25% en el primer año para ubicarse posiblemente en 17.85% en el quinto año.

Tabla 48

Margen Bruto, Operativo y Neto, Proyectados.

MARGEN BRUTO	28,48%	33,21%	37,68%	41,83%	45,70%
MARGEN OPERATIVO	14,38%	19,99%	25,27%	30,25%	34,81%
MARGEN NETO	8,31%	12,10%	15,66%	19,01%	22,06%

**9.5 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO**

El estado de pérdidas y ganancias refleja la actividad de la empresa en cuanto a sus ingresos y gastos, así como su utilidad en el primer año asciende a 57.378,07 dólares.

Tabla 49

Estado de Resultados.

ESTADO DE RESULTADOS NORMAL APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		\$ 691.200,00	\$ 779.447,58	\$ 878.961,99	\$ 991.181,70	\$ 1.117.728,84
TOTAL INGRESOS		\$ 691.200,00	\$ 779.447,58	\$ 878.961,99	\$ 991.181,70	\$ 1.117.728,84
EGRESOS						
Costos		\$ 488.305,08	\$ 514.304,66	\$ 541.689,62	\$ 570.533,82	\$ 600.915,08
Gastos generales		\$ 84.578,00	\$ 88.889,97	\$ 93.422,02	\$ 98.185,38	\$ 103.191,89
Comisiones Vendedores		\$ 10.368,00	\$ 11.691,71	\$ 13.184,43	\$ 14.867,73	\$ 16.765,93
Intereses		\$ 9.268,57	\$ 7.804,67	\$ 6.167,59	\$ 4.336,84	\$ 2.289,52
Depreciaciones		\$ 7.275,53	\$ 7.275,53	\$ 7.275,53	\$ 6.471,00	\$ 6.471,00
De Re		\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00
TOTAL EGRESOS		\$ 601.195,18	\$ 629.966,55	\$ 661.739,18	\$ 694.394,77	\$ 729.633,42
UTILIDAD BRUTA		\$ 90.004,82	\$ 149.481,03	\$ 217.222,80	\$ 296.786,93	\$ 388.095,42
15% Trabajadores		\$ 13.500,72	\$ 22.422,15	\$ 32.583,42	\$ 44.518,04	\$ 58.214,31
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		\$ 76.504,09	\$ 127.058,88	\$ 184.639,38	\$ 252.268,89	\$ 329.881,11
25% Impuesto a la renta		\$ 19.126,02	\$ 31.764,72	\$ 46.159,85	\$ 63.067,22	\$ 82.470,28
UTILIDAD NETA		\$ 57.378,07	\$ 95.294,16	\$ 138.479,54	\$ 189.201,67	\$ 247.410,83

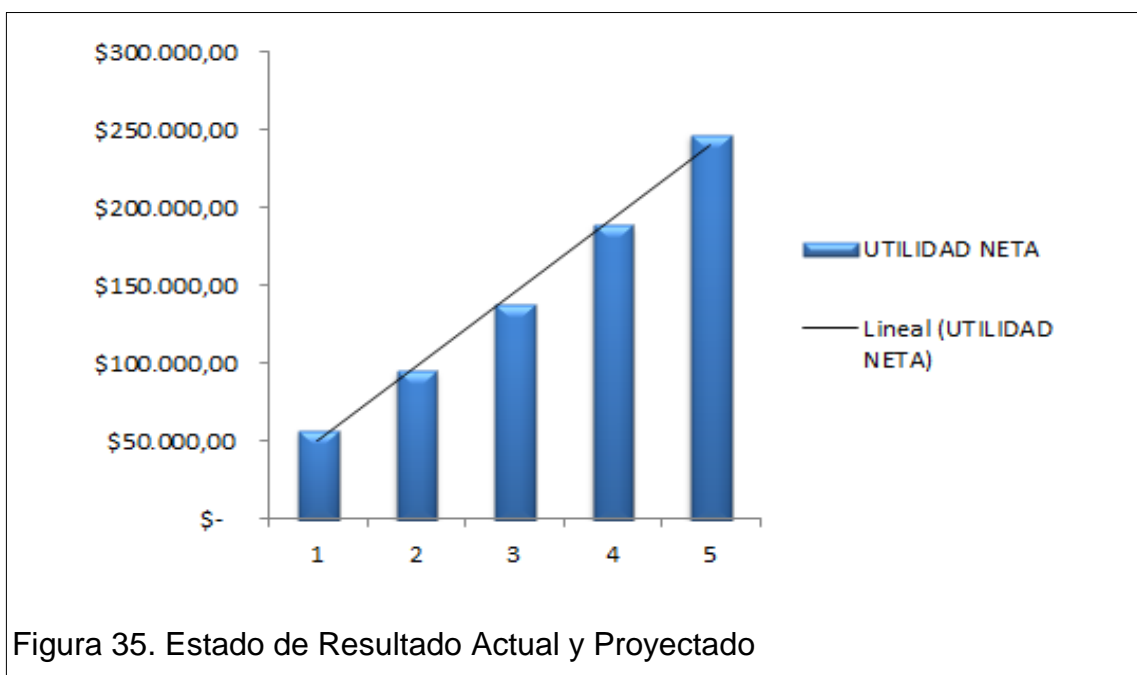


Figura 35. Estado de Resultado Actual y Proyectado

Las utilidades que percibe el proyecto durante el periodo de análisis son crecientes a medida que disminuye la carga financiera.

9.6 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

Tabla 50

Balance Actual

ACTIVOS		PASIVOS	
Activo Disponible		Pasivo a largo plazo	
Caja Bancos	133.746,42	Préstamo por pagar	78.348,01
		TOTAL PASIVO	78.348,01
Activo Fijo			
Maquinaria Y Vehículo	49.700,00	PATRIMONIO	
Muebles Y Equipos de oficina	5.423,60	Capital Social	117.522,01
Activo Diferido			
gasto de constitución	3.500,00		
programas informáticos	3.500,00		
TOTAL ACTIVOS	195.870,02	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	195.870,02

En el balance actual se refleja un total de los Activos de la empresa alrededor de 195.870, 02 dólares.

EL pasivo tiene un saldo de 78.348,01 equivalentes a un 40% total de pasivo y patrimonio (Anexo 31).

El patrimonio muestra un saldo de 117.522, 01 equivalentes al 60%.

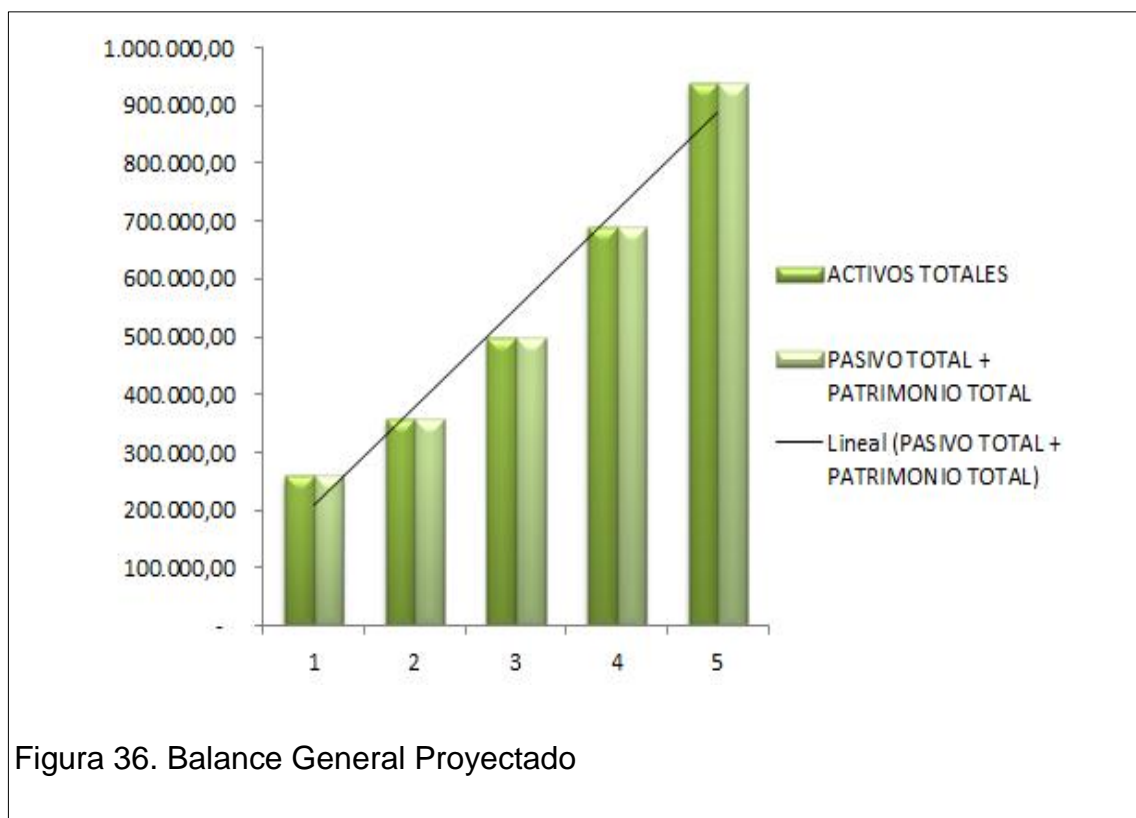


Figura 36. Balance General Projectado

En el Anexo 32, Se puede definir que el balance general es óptimo, ya que los activos igualan a la suma de pasivos y patrimonio.

9.7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y PROYECTADO

A continuación se determina la viabilidad del plan de negocios, Mediante el análisis del valor presente neto que resulta de los flujos de efectivo de la empresa.

Se realizarán los flujos para los tres escenarios: normal, optimista y pesimista, cada uno de ellos con apalancamiento y sin apalancamiento.

El costo de oportunidad del negocio con el que fueron evaluados los flujos, sigue el modelo CAPM 18,78 % para los no apalancados y el modelo WACC para los apalancados 14,16 %.

9.7.1 Flujo Normal sin Apalancamiento

- Ventas del primer año es de 14400, para los siguientes años se estima un crecimiento del 7%.
- Costos del primer año, presupuestado (Anexo 6) para los siguientes años se estima un crecimiento según la inflación de 5,039%
- Gastos Generales se mantienen para todos los escenarios crecimiento basado en la inflación
- Sueldos y Salarios incrementan de un 5% según acuerdo ministerial N° 00189.

9.7.2 Flujo Optimista sin Apalancamiento

- Incremento en Ventas 10 %del escenario normal.
- Costos en 10%, para los siguientes años estimado el crecimiento según la inflación.
- Las otras variables ceterius paribus

9.7.3 Flujo Pesimista sin Apalancamiento

- Decrecimiento en un 10% en ventas del escenario normal
- Costos decrecen en 10%, estimación de crecimiento anual según la inflación.
- Las otras variables ceterius paribus

Tabla 51

Flujos de Caja, No Apalancado y Apalancado.

RESUMEN	NO APALANCADO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
NORMAL	\$ 208.587,36	55,34%	\$ 281.053,08	56,81%
OPTIMISTA	\$ 357.885,07	74,16%	\$ 458.152,28	75,34%
PESIMISTA	\$ 229.010,17	44,57%	\$ 229.010,17	50,57%

9.8 Punto De Equilibrio

La cantidad de botas necesarias para cubrir los costos y gastos, es decir el punto de equilibrio es de 6.270,86 botas en el primer año.

En el Anexo 23, se presentan los valores de ventas con los cuales la empresa podrá cubrir sus gastos. Es decir a estos niveles la empresa no gana ni pierde.

9.9 Análisis de Sensibilidad.

El presente análisis de sensibilidad, esta basado en el supuesto Ceteris Paribus, el cual dice que se modifica una variable mientras que el resto se mantiene constante (Wooldridge, J, 2006).

- **Reducción del precio o cantidad en un 10%**, en este escenario normal no apalancado se puede visualizar que la TIR ha bajado a 31,11% a la vez el VAN disminuye a 67.434,56.
- **Aumento en el Costo de Venta a un 10%**, demostrando que en este escenario la TIR baja hasta en un 15%, y el VAN en 80,000 dólares americanos aproximadamente, por lo que resalta que las variables si no son manejadas con exactitud pueden generar perdidas a la empresa.

- **Aumento en los Gastos Administrativos a un 10%**, se observa que la TIR baja en aproximadamente en un 2%, y el VAN 15,000, lo que muestra que el plan no es lo suficientemente sensible ante esta variación mencionada.

Tabla 52

Análisis de Sensibilidad del Proyecto

Escenario	VAN	TIR
NORMAL N.A.	208.587,36	55,34%
Reducción del precio o cantidad de ventas en un 10%	67.434,56	31,11%
Aumento en el Costo 10%	120.572,75	40,09%
Aumento en los Gastos Administrativos 10%	193.400,12	52,72%

A pesar de las variaciones que se observa en la Tabla 48, observa que el plan de negocios propuesto sigue siendo viable, con una TIR positiva y mas alta que el costo de oportunidad (Anexo 31 y 32), el análisis de sensibilidad es uno de los factores constantes que se debe examinar constantemente, para estar al tanto de una posible alteración de estos elementos y saberla llevar de una manera eficiente para garantizar el éxito del negocio.

9.10 Riesgo.

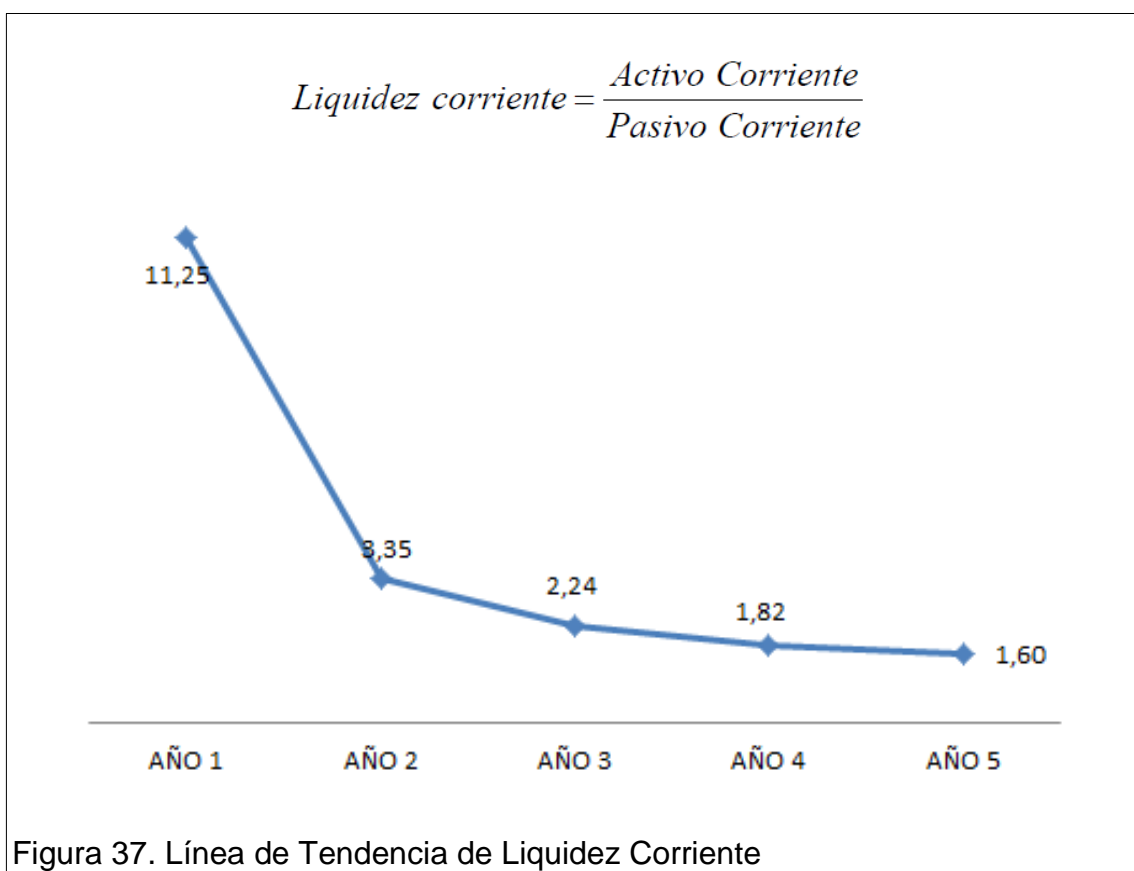
El riesgo de un proyecto es calculado a través de la variabilidad de los flujos de caja reflejados respecto a los proyectados. (Anexo 29).

- El riesgo para el primer año respecto a los tres escenarios es de 13 %.
- El riesgo para el segundo año respecto a los tres escenarios es de 15 %.
- El riesgo basado en la variable VAN, es de 28 %.

9.11 Índices Financieros

9.11.1 Liquidez

La liquidez del proyecto es elevada, siendo el primer año de 11,25 es decir que cada dólar en pasivos corrientes o deudas de corto plazo se cuenta con 11.25 dólares de efectivo, significando ello una elevada liquidez el primer año.



9.11.2 Rentabilidad

➤ ROA (Return on Assets) o Retorno sobre los activos se define como:

$$ROA = \text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total.}$$

Indica que tan eficientes están siendo nuestros activos al instante de producir ganancias en la empresa, en la Tabla N. se observa con claridad que año a año el rendimiento crecerá, esto se debe a que las ventas se incrementan tanto como la compra de activos de manera optima y eficiente.

➤ ROE (Return on Equity) o retorno sobre el Capital Propio se define como:

$$\text{ROE} = \text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio Total.}$$

En la Tabla 49, el porcentaje de rendimiento sobre el capital se incrementa cada año, esto se debe al incremento constante de las ventas, por lo tanto año a año la empresa obtendrá un mayor rendimiento.

Tabla 53

Análisis DUPONT

Margen de utilidad	8,30%	12,23%	15,75%	19,09%	22,14%
ROA (Retorno sobre los Activos)	22,14%	26,58%	27,69%	27,38%	26,35%
ROE (Retorno sobre el Capital Propio)	32,81%	44,78%	54,09%	61,68%	67,08%
Rotación del Activo	2,67	2,18	1,76	1,44	1,19
Multiplicador de Apalancamiento	1,48	1,68	1,95	2,25	2,57

9.11.3 Análisis Dupont

El sistema DUPONT es una de las razones financieras de rentabilidad más importantes en el análisis del desempeño económico y operativo de una empresa, a la vez integra o combina los principales indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa esta utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital (Gerencie, 2012).

Sistema DUPONT =

(Utilidad neta/ventas)*(ventas/activo total)*(Multiplicador del capital)

Según la información obtenida, el índice DUPONT nos da una rentabilidad del 32,80 %, por lo que se concluye que el rendimiento más considerable se dio gracias a la eficiencia que se maneja en la operación de activos.

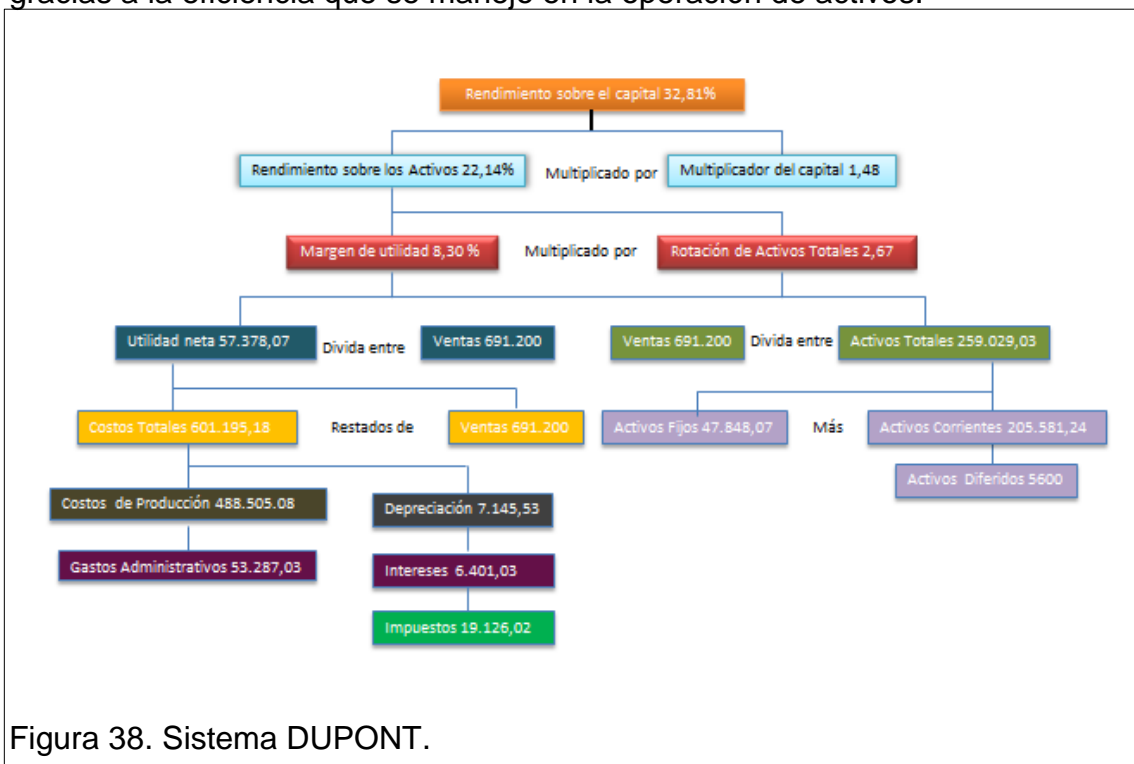


Figura 38. Sistema DUPONT.

9.11.4 Desempeño

Tabla 54

Desempeño del Proyecto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROTACION DE INVENTARIO EN DIAS=365/ROTACION DE INVENTARIOS	25,55	21,9	18,25	14,6	10,95
ROTACION DE CUENTAS DE COBRAR=VENTAS/PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR	4,00	4,17	4,35	4,55	4,76
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR EN DIAS=365/ROTACION CUENTAS POR COBRAR	91,25	87,60	83,95	80,30	76,65

- Los días que tarde el inventario en venderse es de 25 días en el primer año, de igual forma gracias a la optimización de recursos la empresa será más eficiente y reducirá su inventario año a año.
- La rotación de cuentas por cobrar se refiere a las veces que se renuevan las cuentas por cobrar, por lo tanto por giro del negocio tendremos 4 veces al año.
- En la Tabla 52, visualizamos la rotación de cuentas por cobrar hasta los 90 días tal cual es la política de la empresa de otorgar crédito a los clientes 30, 45, 60 y 90 días.

9.12 Evaluación

La valuación se realiza a los tres escenarios: optimista, normal y pesimista.

Los flujos son calculados utilizando el modelo CAPM, mismo que se describe a continuación:

- $Re = rf + \beta(rm - rf) + rp$

Donde

- Rf = Tasa libre de riesgo
- Rm = Rendimiento del mercado
- $Rm - Rf$ = Prima de riesgo
- B = Beta del Mercado

El modelo CAMP se utiliza para la valuación de activos de capital en países emergentes, obteniendo así el costo de oportunidad,

Tabla 55

Costo de Oportunidad

$r = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_p$	
Rf	0,81
β	1,25
($r_m - r_f$)	7,54
Rp	8,54
r	18,78%

- La tasa libre riesgo fue obtenida de los bonos del tesoro estadounidense.
- El beta apalancado se calculo basado en el beta Desapalancado de la industria de calzado.
- La prima de riesgo es la diferencia entre el rendimiento del mercado y la tasa libre de riesgo, obtenida del banco central del Ecuador

CAPITULO 10

10 PROPUESTA DE NEGOCIO

10.1 Financiamiento Deseado

El proyecto recurrirá a dos fuentes de Financiamiento que son:

Fuente propia: el aporte del emprendedor y un accionista.

Fuente Externa: un crédito bancario a corto plazo, en la Mutualista Pichincha ya que los interés son bajos y brindan cómodos plazos.

10.2 Estructura de Capital y Deuda Buscada

La cantidad necesaria para el negocio será cubierta por un préstamo solicitado a la Mutualista Pichincha que cubrirá el 40% de la inversión y el 60% restante será aportado por los socios con un valor de USD117.522,01 dólares.

Tabla 56

Composición del Capital

DETALLE	%DEPARTICIPACION	MONTO
SOCIOS	60	117.522,01
MP	40	78.348,01
TOTAL	100	195.870,02

10.3 Capitalización

El Capital Accionario que representa el 60% de la Inversión es decir 117.522,01 dólares se encuentra dividido entre dos socios-accionistas, cada uno aporta con 50% es decir con 58.761,01 dólares.

10.4 Uso de Fondos

El monto de la inversión es de 145.492,71 dólares, el cual se distribuirá en maquinaria y vehículo, muebles y equipos de oficina, gastos diferidos y capital de trabajo.

10.5 Retorno para el Inversionista

El WACC se define como la tasa de retorno o tipo de rendimiento interno mínimo que todo proyecto de inversión debe proporcionar para que el valor del mercado de las acciones de la empresa se mantenga sin cambio. (Aurelio García, IEDE, 2012).

$$\text{WACC} = K_e * \% \text{ capital propio} + K_d (1 - t_c) * \% \text{ deuda.}$$

Dónde:

K_e = CAPM o costo de oportunidad

K_d = tasa de interés del banco

T_c = Impuestos a la renta + utilidades a trabajadores

EL Costo promedio Ponderado del capital, es de 14,16 %.

Tabla 57

Costo Promedio Ponderado del Capital

Cost of debt:	11,37%	
% Equity:	60,00%	
% Debt:	40,00%	
Corporate tax rate:	36,25%	
D/E	0,67	
WACC	14,16%	

10.5.1 VAN

- En la Tabla 54, se expone que en los escenarios el valor actual neto es positivo.
- El costo de oportunidad, con o sin deuda es deducido con una tasa de descuento del 14,16%.
- El valor actual neto sin apalancado es mayor debido a que no existen salidas de capital y de interés por pago del préstamo.
- El van es aceptable por lo tanto el proyecto debe ser aprobado.

10.5.2 TIR

- La inversión es óptima ya que la TIR resultante es mayor al costo de oportunidad 14,16% que este caso es la tasa exigida.
- El inversor podrá aceptar el proyecto, ya que al analizar el los distintos escenarios la tasa interna de retorno es aceptable, hasta en el escenario pesimista con un 40%. De retorno

Tabla 58

Flujo del Inversionista, VAN Y TIR.

	VAN	TIR
NORMAL	\$ 215.796,91	46,85%
OPTIMISTA	\$ 393.315,67	66%
PESIMISTA	\$ 164.173,56	40%

CAPITULO 11

11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 Conclusiones

- La región Sierra es una zona próspera para los negocios y el emprendimiento de nuevas ideas, sus ciudades y provincias han experimentado el crecimiento más importante y rápido en el Ecuador, debido a ser el centro del país, tanto materia prima como mano de obra son factores que hay que explotar al máximo.
- No existe en el Ecuador una empresa especializada en calzado táctico militar, por lo que hay una oportunidad de negocio al producir y comercializar al nicho de mercado Fuerzas Armadas del Ecuador, botas tácticas con materiales de alta calidad, con normas nacionales e internacionales que respalden al producto.
- La ejecución de una investigación de mercados autentica, sustancial y organizada es el principio para orientar la información hacia la solución y éxito del proyecto.
- Se concluye que el proyecto es rentable, los flujos en los tres escenarios propuestos, normal, optimista y pesimistas reflejan un van positivo y una TIR factible a la vez. En el escenario Normal Apalancado el VAN es de 281.053,08 y la TIR 56,81%.
- El segmento potencial de consumidores de calzado táctico es amplio, por lo que se presume que a futuro la demanda de este producto será mayor a la obtenida en las estadísticas.

- Se concluye que se debe poner en práctica el presente plan de negocios por su alta rentabilidad y su alto grado de desarrollo de la empresa en el mercado de calzado táctico.

11.2 Recomendaciones

- Planificar las ventas, conociendo la evolución de la empresa en el mercado, para programar eficientemente la adquisición de materia prima, la cual será monitoreada con un inventario periódico.
- Analizar posible potencial de diversificar el producto, buscar nuevos proveedores para poder abaratar costos de materia prima sin perder la calidad.
- Realizar Estudio de mercado con visión al crecimiento de la empresa, y de esa forma tener éxito en cada proyecto, adaptar el plan de marketing de acuerdo a las tendencias del mercado objetivo.
- Estudiar periódicamente los procesos, y actualizar la maquinaria para ser más competitivos en el mercado Ecuatoriano y Extranjero.
- Trabajar duramente en el reflejo de la calidad, incentivando a los ecuatorianos a creer en los productos fabricados en nuestro país.
- Para proyectos de investigación siempre basarse en fuentes formales, para que los datos que refleje dicha información sean lo más veraces, y las proyecciones realizadas sean coherentes con la realidad.
- Extender el estudio de este proyecto hacia ideas de negocios afines y congruentes.

REFERENCIAS

- Análisis económico,
http://www.unido.org/fileadmin/import/56772_ecuadorfinalreport.pdf, 2012
- Banco Central del Ecuador.
<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201109.pdf>
- BCE, BANCO CENTRAL DEL ECUADOR,
URL:<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201103.pdf>, DESCARGDO, 14/11/11
- CALTU ECUADOR, <http://www.caltuecuador.com/noticias.htm>, 2012
- Cámara de Industrias,
[http://www.cip.org.ec/frontEnd/images/objetos/Economia_empresa%20\[Modo%20de%20compatibilidad\].pdf](http://www.cip.org.ec/frontEnd/images/objetos/Economia_empresa%20[Modo%20de%20compatibilidad].pdf).
- CEPAL, Serie Financiamiento del desarrollo N.23 URL:
<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/0/41500/lcl3260pe.pdf>,
DESCARGADO, 21/11/11.
- David, F. (2008). Conceptos de administración estratégica (Décima ed.). México: Pearson Educación
- David, F. R. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. Mexico: PEARSON EDUCACION.
- Ejercito Ecuatoriano, <http://www.ejercitodelecuador.mil.ec/>, 2012

- Estatutos políticos,
http://www.mcpec.gob.ec/images/stories/PMC_CUERO_Y_CALZADO.pdf,
2012
- Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas,
<http://www.issfa.mil.ec/>, 2012.
- Kotler&Amstrong. (2003). Fundamentos de Marketing. Mexico: Pearson Educacion.
- Kotler&Amstrong. (2008). Fundamentos de Marketing. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Dirección de Marketing. PEARSON Education.
- Kotler. (2008). Fundamentos de Marketing. México: Octava edición.
- Luis Subia Servicios de Marketing y opinión Pública. (2010). Índice Estadístico Ecuador Markop.
- Malhotra, N. K. (2008). Investigación de mercados. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Markop. (2010). Índice estadístico Markop Ecuador. Quito: Markop.
- Ministerio de defensa, http://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/auditorias_proyectadas_2012.pdf, 2012

ANEXOS

Anexo 2

Presupuesto Inicial

ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	N° AÑOS	DEPRECIACION					
						V/AÑO 1	V/AÑO 2	V/AÑO 3	V/AÑO 4	V/AÑO 5	V/DESECHO
1	Computador	1	1.300,00	1.300,00	3	433,33	433,33	433,33	-	-	-
2	Impresora WIFI	1	276,00	276,00	3	92,00	92,00	92,00	-	-	-
3	Teléfono	4	79,90	319,60	3	106,53	106,53	106,53	-	-	-
4	central telefónica	1	179,00	179,00	3	59,67	59,67	59,67	-	-	-
5	video portero	1	339,00	339,00	3	113,00	113,00	113,00	-	-	-
6	Escritorio	3	300,00	900,00	10	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	450,00
7	Sillas para administrativos	3	150,00	450,00	10	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	225,00
8	sillas normales	10	45,00	450,00	10	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	225,00
9	mesa de reuniones	1	110,00	110,00	10	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	55,00
10	Sillones	2	400,00	800,00	10	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	400,00
11	Archivador	1	300,00	300,00	10	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	150,00
TOTAL				5.423,60		1.105,53	1.105,53	1.105,53	301,00	301,00	1.505,00

Anexo 3

Activos Intangibles

ACTIVOS INTANGIBLES				
CONCEPTO	VALOR	Nº AÑOS	V/AÑO	V/DESECHO
PREOPERATIVOS				
Constitución de la empresa	3.500	5	700	-
Programas de informática	3.500	5	700	-
TOTAL	7.000		1.400	-

Anexo 4

Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO					
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	TOTAL	C. TRABAJO
Materia prima:					
1	IWIA BOOTS	14400	\$ 23,94	\$ 344.687,62	\$ 86.171,90
2	Empaques	14400	\$ 2,10	\$ 30.302,21	\$ 7.575,55
3	Misceláneos	14400	\$ 0,26	\$ 3.787,78	\$ 1.262,59
4	subtotal	43200		\$ 378.777,60	\$ 95.010,05
5	Arriendos	\$ 800,00		\$ 9.600,00	\$ 2.400,00
6	Remuneraciones	\$ 12.112,12		\$ 12.112,12	\$ 36.336,37
	TOTAL			\$ 779.267,32	\$ 133.746,42

Anexo 5

Costo de Materia Prima y Proyección de Producción

DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIOS	TOTAL
SUELA	14400	6,00	86400,00
cuero hidrofugado dm	316800	0,28	88704,00
lona gruesa (Urakane) lad-leng	2304	9,64	22210,56
forro (ivisa) fuell-leng SUPERFORRO	3168	8,75	27720,00
Tafilete	72000	0,13	9360,00
forro punta (tipo malla)(21*32)	754,56	3,50	2640,96
esponja N.-1 para refuerzo lados	993,6	3,80	3775,68
esponja N.-1 para lengüetas(22*21)	316,8	3,80	1203,84
latex N 8 para cuellos (20*25,5)	524,16	8,67	4544,47
ribete de 50m para 50 pares	14400	0,08	1152,00
pega amarilla aparado (1lt/24p)	600	3,80	2280,00
ojalillos (24u/par)	3600	3,00	10800,00
rodela de erefuerzo de ojaillo	3600	1,00	3600,00
Respiradores	576	2,80	1612,80
pasadores (gruesa 120 pars)	120	40,63	4875,60
etiquetas bordada lengüeta frontal	1600	1,00	1600,00
etiqueta transfer	14,4	12,00	172,80
colgante con puesta	144	25,00	3600,00

plantilla armado (150*120)(1p 18*29)	417,6	13,68	5712,77
dentros armado	240	7,80	1872,00
punteras armado	288	5,80	1670,40
pega amarilla armado (20 docenas)	720	53,00	38160,00
clavos y mostazilla (\$2.25 clavo y\$ 2,75 mostaz)	24	5,00	120,00
refuerzo de recuño (cart. Piedra)	240	4,50	1080,00
pega blanca pegada SAR (1/300p)	48	88,00	4224,00
limpiador y alogenante y vulcanizante	240	5,00	1200,00
Minas	120	1,00	120,00
caja individual	14400	1,00	14400,00
Papel de envoltura	14400	0,05	720,00
caja de despacho (24 pares)	600	3,23	1938,00
cerufa negra	24	15,00	360,00
Conformadores	480	1,50	720,00
limpiador de pegas	48	6,00	288,00
plantillas preformadas de arreglado	14400	2,00	28800,00
cinta embalaje	720	1,50	1080,00
lijas m (3)	12	3,00	36,00
TOTAL			378.777,70
		PRODUCCIÓN ESPERADA	14400
		COSTO PROMEDIO	26,30

Anexo 6

Costos Anuales

		COSTOS ANUALES - VALORACION											
ITE	CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5			
		CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR		
M													
1	IWIA BOOTS	14400	\$ 378.777,60	15.408,00	\$ 399.193,71	16.486,56	\$ 420.710,25	17.640,62	\$ 443.386,54	18.875,46	\$ 467.285,07		
	SUBTOTAL M.P.	14400	\$ 378.777,60	15.408,00	\$ 399.193,71	16.486,56	\$ 420.710,25	17.640,62	\$ 443.386,54	18.875,46	\$ 467.285,07		
1	Salarios		\$		\$		\$		\$		\$		
	SUBTOTAL M.O.D.		\$ 82.067,48		\$ 86.170,85		\$ 90.479,40		\$ 95.003,37		\$ 99.753,53		
1	Energía		\$ 82.067,48		\$ 86.170,85		\$ 90.479,40		\$ 95.003,37		\$ 99.753,53		
1	Arriendos		\$ 3.600,00		\$ 3.794,04		\$ 3.998,54		\$ 4.214,06		\$ 4.441,20		
2	Mantenimiento		\$ 9.600,00		\$ 10.117,44		\$ 10.662,77		\$ 11.237,49		\$ 11.843,19		
4	Combustible		\$ 800,00		\$ 843,12		\$ 888,56		\$ 936,46		\$ 986,93		
5	Publicidad		\$ 960,00		\$ 1.011,74		\$ 1.066,28		\$ 1.123,75		\$ 1.184,32		
	SUBTOTAL OTROS		\$ 12.500,00		\$ 13.173,75		\$ 13.883,82		\$ 14.632,15		\$ 15.420,83		
	TOTAL		\$ 488.305,08		\$ 514.304,66		\$ 541.689,62		\$ 570.533,82		\$ 600.915,08		

Anexo 7

Costos Anuales Escenario Optimista

ITE	CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR
1	IWIA BOOTS	15.840,00	\$ 416.655,36	17.424,00	\$ 439.113,08	19.166,40	\$ 462.781,28	21.083,04	\$ 487.725,19	23.191,34	\$ 514.013,58
	SUBTOTAL M.P.	15.840,00	\$ 416.655,36	17.424,00	\$ 439.113,08	19.166,40	\$ 462.781,28	21.083,04	\$ 487.725,19	23.191,34	\$ 514.013,58
1	Salarios		\$ 82.067,48		\$ 86.170,85		\$ 90.479,40		\$ 95.003,37		\$ 99.753,53
	SUBTOTAL M.O.D.		\$ 82.067,48		\$ 86.170,85		\$ 90.479,40		\$ 95.003,37		\$ 99.753,53
1	Energía		\$ 3.960,00		\$ 4.173,44		\$ 4.398,39		\$ 4.635,47		\$ 4.885,32
	Arriendo		\$ 10.560,00		\$ 11.129,18		\$ 11.729,05		\$ 12.361,24		\$ 13.027,51
2	Mantenimiento		\$ 880,00		\$ 927,43		\$ 977,42		\$ 1.030,10		\$ 1.085,63
4	Combustible		\$ 1.056,00		\$ 1.112,92		\$ 1.172,90		\$ 1.236,12		\$ 1.302,75
5	Publicidad		\$ 13.750,00		\$ 14.491,13		\$ 15.272,20		\$ 16.095,37		\$ 16.962,91
	SUBTOTAL OTROS		\$ 30.206,00		\$ 31.834,10		\$ 33.549,96		\$ 35.358,30		\$ 37.264,12
	TOTAL		\$ 528.928,84		\$ 557.118,04		\$ 586.810,64		\$ 618.086,86		\$ 651.031,23

Anexo 8

Costos Anuales – Escenario Pesimista

COSTOS ANUALES - ESCENARIO PESIMISTA

ITE	CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR
1	WIA BOOTS	12.960,00	\$ 340.899,84	13.867,20	\$ 359.274,34	14.837,90	\$ 378.639,23	15.876,56	\$ 399.047,88	16.987,92	\$ 420.556,56
	SUBTOTAL M.P.	12.960,00	\$ 340.899,84	13.867,20	\$ 359.274,34	14.837,90	\$ 378.639,23	15.876,56	\$ 399.047,88	16.987,92	\$ 420.556,56
1	Salarios		\$ 82.067,48		\$ 86.170,85		\$ 90.479,40		\$ 95.003,37		\$ 99.753,53
	SUBTOTAL M.O.D.		\$ 82.067,48		\$ 86.170,85		\$ 90.479,40		\$ 95.003,37		\$ 99.753,53
1	Energía		\$ 3.240,00		\$ 3.414,64		\$ 3.598,68		\$ 3.792,65		\$ 3.997,08
	Arriendos		\$ 8.640,00		\$ 9.105,70		\$ 9.596,49		\$ 10.113,74		\$ 10.658,87
2	Mantenimiento		\$ 720,00		\$ 758,81		\$ 799,71		\$ 842,81		\$ 888,24
4	Combustible		\$ 864,00		\$ 910,57		\$ 959,65		\$ 1.011,37		\$ 1.065,89
5	Publicidad		\$ 11.250,00		\$ 11.856,38		\$ 12.495,43		\$ 13.168,94		\$ 13.878,74
	SUBTOTAL OTROS		\$ 24.714,00		\$ 26.046,08		\$ 27.449,97		\$ 28.929,52		\$ 30.486,82
	TOTAL		\$ 447.681,32		\$ 471.491,28		\$ 496.568,59		\$ 522.980,77		\$ 550.798,92

Anexo 9

Nómina del Personal Administrativo, Ventas, y Planta.

Nº	CARGO	D/T	SALARIO TOTAL PERSONAS	TOTAL RECIBIR	9,35% Personal	TOTAL EGRESOS	LIQUIDO				PROVISIONES						COSTO TOTAL	
							A	11,15% Patronal	0,50% SECAP	0,50% IECE	XIII sueldo	XIV Sueldo	Vacaciones	Fond. Reserva	DEL TRABAJADOR			
	ADMINISTRATIVO																	
1	Gerente General	30	900,00	900,00	84,15	84,15	100,35	4,50	4,50							1.009,35		
1	Ger. Prod. Comercial	30	700,00	700,00	65,45	65,45	78,05	3,50	3,50	58,33	24,33	29,17	58,33			955,22		
1	Ger.Admin. Financiero	30	650,00	650,00	60,78	60,78	72,48	3,25	3,25	54,17	24,33	27,08	54,17			888,73		
1	Secretaria	30	400,00	400,00	37,40	37,40	44,60	2,00	2,00	33,33	24,33	16,67	33,33			556,27		
1	Contador (honorario)	30	600,00	600,00	56,10	56,10	66,90	3,00	3,00	50,00	24,33	25,00	50,00			822,23		
	TOTAL ADMINISTRATIVO		3.250,00	3.250,00	303,88	303,88	362,38	16,25	16,25	195,83	97,33	97,92	195,83			4.231,79		SUMA
	VENTAS																	
1	Jefe de Ventas	30	450,00	450,00	42,08	42,08	50,18	2,25	2,25	37,50	22,00	18,75	37,50			620,43		
1	Vendedor	30	300,00	300,00	28,05	28,05	33,45	1,50	1,50	25,00	22,00	12,50	25,00			420,95		
	TOTAL VENTAS		750,00	750,00	70,13	70,13	83,63	3,75	3,75	62,50	44,00	31,25	62,50			1.041,38		SUMA
1	Jefe de producción	30	700,00	700,00	65,45	65,45	78,05	3,50	3,50	58,33	22,00	29,17	58,33			952,88		
1	Diseñador	30	500,00	500,00	46,75	46,75	55,75	2,50	2,50	41,67	22,00	20,83	41,67			686,92		
4	Operador	30	1.800,00	1.800,00	168,30	168,30	200,70	9,00	9,00	150,00	22,00	75,00	150,00			2.415,70		
2	Ayudante	30	600,00	600,00	56,10	56,10	66,90	3,00	3,00	50,00	22,00	25,00	50,00			819,90		
5	Auxiliar	30	1.460,00	1.460,00	136,51	136,51	162,79	7,30	7,30	121,67	22,00	60,83	121,67			1.963,56		
	TOTAL PRODUCCIÓN		5.060,00	5.060,00	473,11	473,11	564,19	25,30	25,30	421,67	110,00	210,83	421,67			6.838,96		SUMA
	TOTAL ROL		9.060,00	9.060,00	847,11	847,11	1.010,19	45,30	45,30	680,00	251,33	340,00	680,00			12.112,12		

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MANO DE OBRA DE PRODUCCIÓN	82.067,48	86.170,85	90.479,40	95.003,37	99.753,53
GASTOS DE SUELDOS ADMINISTRATIVOS	50.781,50	53.320,58	55.986,60	58.785,93	61.725,23
GASTOS DE SUELDOS VENTAS	12.496,50	13.121,33	13.777,39	14.466,26	15.189,57

Anexo 10

Gastos Generales

GASTOS GENERALES ANUALES						
ITEM	CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Teléfono	\$ 2.880,00	\$ 3.035,23	\$ 3.198,83	\$ 3.371,25	\$ 3.552,96
2	Internet	\$ 420,00	\$ 442,64	\$ 466,50	\$ 491,64	\$ 518,14
3	Servicios de mantenimiento	\$ 800,00	\$ 843,12	\$ 888,56	\$ 936,46	\$ 986,93
4	Agua Potable	\$ 480,00	\$ 505,87	\$ 533,14	\$ 561,87	\$ 592,16
5	Suministros de oficina	\$ 960,00	\$ 1.011,74	\$ 1.066,28	\$ 1.123,75	\$ 1.184,32
6	Suministros de limpieza	\$ 240,00	\$ 252,94	\$ 266,57	\$ 280,94	\$ 296,08
7	Nómina Administrativa	\$ 63.278,00	\$ 66.441,90	\$ 69.764,00	\$ 73.252,19	\$ 76.914,80
8	Inversión en mercadeo	\$ 12.000,00	\$ 12.646,80	\$ 13.328,46	\$ 14.046,87	\$ 14.803,99
9	Servicio de Limpieza	\$ 2.160,00	\$ 2.276,42	\$ 2.399,12	\$ 2.528,44	\$ 2.664,72
10	Guardiana	\$ 360,00	\$ 379,40	\$ 399,85	\$ 421,41	\$ 444,12
11	Patente municipal, aporte Super. Cías.	\$ 1.000,00	\$ 1.053,90	\$ 1.110,71	\$ 1.170,57	\$ 1.233,67
	TOTAL	\$ 84.578,00	\$ 88.889,97	\$ 93.422,02	\$ 98.185,38	\$ 103.191,89

Anexo 11

Ingresos anuales Esperado

INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA DE VALORACION						
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Cantidad	14.400,00	15.408,00	16.486,56	17.640,62	18.875,46
	Precio	\$ 48,00	\$ 50,59	\$ 53,31	\$ 56,19	\$ 59,22
P. 1	Subtotal	\$ 691.200,00	\$ 779.447,58	\$ 878.961,99	\$ 991.181,70	\$ 1.117.728,84
	TOTAL	\$ 691.200,00	\$ 779.447,58	\$ 878.961,99	\$ 991.181,70	\$ 1.117.728,84
	PRECIO UNITARIO PROMEDIO				\$ 48,00	

Anexo 12

Ingresos Anuales Optimista

INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA OPTIMISTA						
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Cantidad	15.840,00	17.424,00	19.166,40	21.083,04	23.191,34
	Precio	\$ 48,00	\$ 50,59	\$ 53,31	\$ 56,19	\$ 59,22
P. 1	Subtotal	\$ 760.320,00	\$ 881.431,37	\$ 1.021.834,58	\$ 1.184.602,61	\$ 1.373.297,95
	TOTAL	\$ 760.320,00	\$ 881.431,37	\$ 1.021.834,58	\$ 1.184.602,61	\$ 1.373.297,95

Anexo 13

Ingresos Anuales Pesimista

INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA PESIMISTA						
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Cantidad	12.960,00	13.867,20	14.837,90	15.876,56	16.987,92
	Precio	\$ 48,00	\$ 50,59	\$ 53,31	\$ 56,19	\$ 59,22
P. 1	Subtotal	\$ 622.080,00	\$ 701.502,82	\$ 791.065,79	\$ 892.063,53	\$ 1.005.955,96
	TOTAL	\$ 622.080,00	\$ 701.502,82	\$ 791.065,79	\$ 892.063,53	\$ 1.005.955,96

Anexo 14

Comisiones de vendedores

COMISIONES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ESPERADO	\$ 10.368,00	\$ 11.691,71	\$ 13.184,43	\$ 14.867,73	\$ 16.765,93
OPTIMISTA	\$ 11.404,80	\$ 13.221,47	\$ 15.327,52	\$ 17.769,04	\$ 20.599,47
PESIMISTA	\$ 9.331,20	\$ 10.522,54	\$ 11.865,99	\$ 13.380,95	\$ 15.089,34

Anexo 15

Precio Unitario Promedio

PRECIO UNITARIO PROMEDIO			
	Valor	Cantidad	Total
\$	48,00	14.400,00	\$ 691.200,00
		14.400,00	\$ 691.200,00
			\$ 48,00

Anexo 16

Financiamiento de la Inversión

FUENTE	VALOR	%
Capital propio	\$ 117.522,01	\$ 0,60
Crédito bancario	\$ 78.348,01	\$ 0,40
TOTAL	\$ 195.870,02	\$ 1,00

Anexo 17

Tabla de Amortización del Crédito

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO						
MONTO USD.	78.348,01	PLAZO	5	PAGO	\$	21.643,04
TASA INTERES	11,83%	PAGO ANUAL	1			
PERIODO	DESEMBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO us\$		SALDO
-	\$ 78.348,01				\$	78.348,01
1		\$ 9.268,57	\$ 12.374,47	\$ 21.643,04	\$	65.973,54
2		\$ 7.804,67	\$ 13.838,37	\$ 21.643,04	\$	52.135,17
3		\$ 6.167,59	\$ 15.475,45	\$ 21.643,04	\$	36.659,71
4		\$ 4.336,84	\$ 17.306,20	\$ 21.643,04	\$	19.353,52
5		\$ 2.289,52	\$ 19.353,52	\$ 21.643,04	\$	-
		\$ 29.867,19	\$ 78.348,01			

Anexo 18

Costo Unitario Primer Año

COSTO UNITARIO PRIMER AÑO						
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Otros	Gastos	TOTAL	
\$ 26,30	\$ 5,70	\$ 0,60	\$ 1,92	\$ 6,44	\$ 40,96	Margen rentabilidad 17%
		Tot. Costo	\$ 34,53	\$ 6,44	\$ 40,96	PVP \$ 48,00

Anexo 19

Costo Unitario Segundo Año

COSTO UNITARIO SEGUNDO AÑO						
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Otros	Gastos	TOTAL	
\$ 25,91	\$ 5,59	\$ 0,56	\$ 1,89	\$ 6,17	\$ 40,13	Margen rentabilidad 20%
		Tot. Costo	\$ 33,96	\$ 6,17	\$ 40,13	PVP \$ 48,00

Anexo 20

Costo Unitario Tercer Año

COSTO UNITARIO TERCER AÑO						
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Otros	Gastos	TOTAL	
\$ 25,52	\$ 5,49	\$ 0,53	\$ 1,86	\$ 5,67	\$ 39,06	Margen rentabilidad 23%
	Tot. Costo	\$ 33,40	\$ 5,67	\$ 39,06	PVP	\$ 48,00

Anexo 21

Costo Unitario Cuarto Año

COSTO UNITARIO CUARTO AÑO						
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Otros	Gastos	TOTAL	
\$ 25,13	\$ 5,39	\$ 0,45	\$ 1,84	\$ 5,57	\$ 38,75	Margen rentabilidad 24%
	Tot. Costo	\$ 33,19	\$ 5,57	\$ 38,75	PVP	\$ 48,00

Anexo 22

Costo Unitario Quinto Año

COSTO UNITARIO QUINTO AÑO						
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Otros	Gastos	TOTAL	
\$ 24,76	\$ 5,28	\$ 0,40	\$ 1,81	\$ 5,47	\$ 37,72	Margen rentabilidad 27%
	Tot. Costo	\$ 32,25	\$ 5,47	\$ 37,72	PVP	\$ 48,00

Anexo 23

Punto de equilibrio

	1ro.	2do.	3ro.	4to.	5to.
$U = pq - vq - F$					
$q = F/p-v$					
P=	48,00	50,59	53,31	56,19	59,22
v=	34,51	33,94	33,38	33,17	32,24
F=	84.578,00	84.578,00	84.578,00	84.578,00	84.578,00
q=	6.270,86	5.081,26	4.243,50	3.674,87	3.134,94
Ventas mínimas	6.270,86	5.081,26	4.243,50	3.674,87	3.134,94

Anexo 24

Estructura De Costos

ESTRUCTURA DE COSTOS										
	q	CF	CV	CT	CFMe	CVMe	CTMe	CTMg		
1	-	\$ 84.578,00	\$ -	\$ 84.578,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
2	14.400,00	\$ 88.889,97	\$ 488.305,08	\$ 577.195,05	\$ 6,17	\$ 33,91	\$ 40,08	\$ 492.617,05		
3	15.408,00	\$ 93.422,02	\$ 514.304,66	\$ 607.726,68	\$ 6,06	\$ 33,38	\$ 39,44	\$ 30.531,63		
4	16.486,56	\$ 98.185,38	\$ 541.689,62	\$ 639.875,00	\$ 5,96	\$ 32,86	\$ 38,81	\$ 32.148,32		
5	17.640,62	\$ 103.191,89	\$ 570.533,82	\$ 673.725,71	\$ 5,85	\$ 32,34	\$ 38,19	\$ 28.844,20		
6	18.875,46	\$ 103.191,89	\$ 600.915,08	\$ 704.106,97	\$ 5,47	\$ 31,84	\$ 37,30	\$ 30.381,26		

Anexo 25

Costo de Oportunidad

	$r = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_p$
r_f	0,81
β	1,25
$(r_m - r_f)$	7,54
r_p	8,54
r	18,78%

Anexo 26

Flujo de Caja Normal No Apalancado y Apalancado

FLUJO DE CAJA NORMAL NO APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		\$ 691.200,00	\$ 779.447,58	\$ 878.961,99	\$ 991.181,70	\$ 1.117.728,84
TOTAL INGRESOS		\$ 691.200,00	\$ 779.447,58	\$ 878.961,99	\$ 991.181,70	\$ 1.117.728,84
EGRESOS						
Costos		\$ 488.305,08	\$ 514.304,66	\$ 541.689,62	\$ 570.533,82	\$ 600.915,08
Gastos generales		\$ 84.578,00	\$ 88.889,97	\$ 93.422,02	\$ 98.185,38	\$ 103.191,89
Comisiones vendedores		\$ 10.368,00	\$ 11.691,71	\$ 13.184,43	\$ 14.867,73	\$ 16.765,93
Depreciaciones		\$ 7.275,53	\$ 7.275,53	\$ 7.275,53	\$ 6.471,00	\$ 6.471,00
Amortizaciones		\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00
TOTAL EGRESOS		\$ 591.926,61	\$ 623.561,88	\$ 656.971,59	\$ 691.457,92	\$ 728.743,90
UTILIDAD BRUTA		\$ 99.273,39	\$ 155.885,70	\$ 221.990,39	\$ 299.723,78	\$ 388.984,94
15% Trabajadores		\$ 14.891,01	\$ 23.382,85	\$ 33.298,56	\$ 44.958,57	\$ 58.347,74
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		\$ 84.382,38	\$ 132.502,84	\$ 188.691,83	\$ 254.765,21	\$ 330.637,20
25% Impuesto a la renta		\$ 21.095,59	\$ 33.125,71	\$ 47.172,96	\$ 63.691,30	\$ 82.659,30
UTILIDAD NETA		\$ 63.286,78	\$ 99.377,13	\$ 141.518,88	\$ 191.073,91	\$ 247.977,90
Inversión		\$ (62.123,60)				
Capital de trabajo		\$ (133.746,42)				
Depreciaciones		\$ 7.275,53	\$ 7.275,53	\$ 7.275,53	\$ 6.471,00	\$ 6.471,00
Amortizaciones		\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00
Valor de Rescate						\$ 20.355,00
FLUJO NETO DE CAJA		\$ 71.962,32	\$ 108.052,67	\$ 150.194,41	\$ 198.944,91	\$ 276.203,90
TD		\$ 205.708,74	\$ 313.761,40	\$ 463.955,81	\$ 662.900,72	\$ 918.749,62
			18,78%			
VAN		\$ 208.587,36				
TIR			55,34%			

FLUJO DE CAJA NORMAL APALANCADO

CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		\$ 691.200,00	\$ 779.447,58	\$ 878.961,99	\$ 991.181,70	\$ 1.117.728,84
TOTAL INGRESOS		\$ 691.200,00	\$ 779.447,58	\$ 878.961,99	\$ 991.181,70	\$ 1.117.728,84
EGRESOS						
Costos		\$ 488.305,08	\$ 514.304,66	\$ 541.689,62	\$ 570.533,82	\$ 600.915,08
Gastos generales		\$ 84.578,00	\$ 88.889,97	\$ 93.422,02	\$ 98.185,38	\$ 103.191,89
Comisiones Vendedores		\$ 10.368,00	\$ 11.691,71	\$ 13.184,43	\$ 14.867,73	\$ 16.765,93
Intereses		\$ 9.268,57	\$ 7.804,67	\$ 6.167,59	\$ 4.336,84	\$ 2.289,52
Depreciaciones		\$ 7.275,53	\$ 7.275,53	\$ 7.275,53	\$ 6.471,00	\$ 6.471,00
Amortizaciones		\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00
TOTAL EGRESOS		\$ 601.195,18	\$ 629.966,55	\$ 661.739,18	\$ 694.394,77	\$ 729.633,42
UTILIDAD BRUTA		\$ 90.004,82	\$ 149.481,03	\$ 217.222,80	\$ 296.786,93	\$ 388.095,42
15% Trabajadores		\$ 13.500,72	\$ 22.422,15	\$ 32.583,42	\$ 44.518,04	\$ 58.214,31
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		\$ 76.504,09	\$ 127.058,88	\$ 184.639,38	\$ 252.268,89	\$ 329.881,11
25% Impuesto a la renta		\$ 19.126,02	\$ 31.764,72	\$ 46.159,85	\$ 63.067,22	\$ 82.470,28
UTILIDAD NETA		\$ 57.378,07	\$ 95.294,16	\$ 138.479,54	\$ 189.201,67	\$ 247.410,83
Inversión	\$ (62.123,60)					
Capital de trabajo	\$ (133.746,42)					
Intereses		\$ 9.268,57	\$ 7.804,67	\$ 6.167,59	\$ 4.336,84	\$ 2.289,52
Depreciaciones		\$ 7.275,53	\$ 7.275,53	\$ 7.275,53	\$ 6.471,00	\$ 6.471,00
Amortizaciones		\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00
Valor de desecho						\$ 20.355,00
FLUJO NETO DE CAJA	\$ (195.870,02)	\$ 75.322,17	\$ 111.774,36	\$ 153.322,66	\$ 201.409,51	\$ 277.926,35
WACC	14%					
TIR	56,81%					
VAN	\$ 281.053,08					

Anexo 27

Flujo de Caja Optimista No Apalancado y Apalancado

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA NO APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		\$ 760.320,00	\$ 881.431,37	\$ 1.021.834,58	\$ 1.184.602,61	\$ 1.373.297,95
TOTAL INGRESOS		\$ 760.320,00	\$ 881.431,37	\$ 1.021.834,58	\$ 1.184.602,61	\$ 1.373.297,95
EGRESOS						
Costos		\$ 528.928,84	\$ 557.118,04	\$ 586.810,64	\$ 618.086,86	\$ 651.031,23
Gastos generales		\$ 84.578,00	\$ 88.889,97	\$ 93.422,02	\$ 98.185,38	\$ 103.191,89
Comision de Vendedores		\$ 11.404,80	\$ 13.221,47	\$ 15.327,52	\$ 17.769,04	\$ 20.599,47
Depreciaciones		\$ 7.275,53	\$ 7.275,53	\$ 7.275,53	\$ 6.471,00	\$ 6.471,00
Amortizaciones		\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00
TOTAL EGRESOS		\$ 633.587,17	\$ 667.905,02	\$ 704.235,71	\$ 741.912,28	\$ 782.693,59
UTILIDAD BRUTA		\$ 126.732,83	\$ 213.526,36	\$ 317.598,87	\$ 442.690,32	\$ 590.604,36
15% Trabajadores		\$ 19.009,92	\$ 32.028,95	\$ 47.639,83	\$ 66.403,55	\$ 88.590,65
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		\$ 107.722,90	\$ 181.497,40	\$ 269.959,04	\$ 376.286,77	\$ 502.013,71
25% Impuesto a la renta		\$ 26.930,73	\$ 45.374,35	\$ 67.489,76	\$ 94.071,69	\$ 125.503,43
UTILIDAD NETA		\$ 80.792,18	\$ 136.123,05	\$ 202.469,28	\$ 282.215,08	\$ 376.510,28
Inversión	\$ (62.123,60)					
Capital de trabajo	\$ (133.746,42)					
Depreciaciones		\$ 7.275,53	\$ 7.275,53	\$ 7.275,53	\$ 6.471,00	\$ 6.471,00
Amortizaciones		\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00
Valor de desecho						\$ 20.355,00
FLUJO NETO DE CAJA	\$ (195.870,02)	\$ 89.467,71	\$ 144.798,59	\$ 211.144,81	\$ 290.086,08	\$ 404.736,28
TD	18,78%					
VAN	\$ 357.885,07					
TIR	74,16%					

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		\$ 760.320,00	\$ 881.431,37	\$ 1.021.834,58	\$ 1.184.602,61	\$ 1.373.297,95
TOTAL INGRESOS		\$ 760.320,00	\$ 881.431,37	\$ 1.021.834,58	\$ 1.184.602,61	\$ 1.373.297,95
EGRESOS						
Costos		\$ 528.928,84	\$ 557.118,04	\$ 586.810,64	\$ 618.086,86	\$ 651.031,23
Gastos generales		\$ 84.578,00	\$ 88.889,97	\$ 93.422,02	\$ 98.185,38	\$ 103.191,89
Comisiones de vendedores		\$ 11.404,80	\$ 13.221,47	\$ 15.327,52	\$ 17.769,04	\$ 20.599,47
Intereses		\$ 9.268,57	\$ 7.804,67	\$ 6.167,59	\$ 4.336,84	\$ 2.289,52
Depreciaciones		\$ 7.275,53	\$ 7.275,53	\$ 7.275,53	\$ 6.471,00	\$ 6.471,00
Amortizaciones		\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00
TOTAL EGRESOS		\$ 642.855,74	\$ 675.709,68	\$ 710.403,30	\$ 746.249,13	\$ 784.983,11
UTILIDAD BRUTA		\$ 117.464,26	\$ 205.721,69	\$ 311.431,28	\$ 438.353,48	\$ 588.314,84
15% Trabajadores		\$ 17.619,64	\$ 30.858,25	\$ 46.714,69	\$ 65.753,02	\$ 88.247,23
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		\$ 99.844,62	\$ 174.863,44	\$ 264.716,59	\$ 372.600,46	\$ 500.067,62
25% Impuesto a la renta		\$ 24.961,15	\$ 43.715,86	\$ 66.179,15	\$ 93.150,11	\$ 125.016,90
UTILIDAD NETA		\$ 74.883,46	\$ 131.147,58	\$ 198.537,44	\$ 279.450,34	\$ 375.050,71
Inversión		\$ (62.123,60)				
Capital de trabajo		\$ (133.746,42)				
Préstamo		\$				
Intereses		\$ 9.268,57	\$ 7.804,67	\$ 6.167,59	\$ 4.336,84	\$ 2.289,52
Depreciaciones		\$ 7.275,53	\$ 7.275,53	\$ 7.275,53	\$ 6.471,00	\$ 6.471,00
Amortizaciones		\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00
Valor de desecho						\$ 20.355,00
FLUJO NETO DE CAJA		\$ 92.827,57	\$ 147.627,78	\$ 213.380,56	\$ 291.658,19	\$ 405.566,23
WACC		14%				
TIR		75,34%				
VAN		\$ 458.152,28				

Anexo 28

Flujo de Caja Pesimista No Apalancado y Apalancado

FLUJO DE CAJA PESIMISTA NO APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		\$ 622,080,00	\$ 701,502,82	\$ 791,065,79	\$ 892,063,53	\$ 1,005,955,96
TOTAL INGRESOS		\$ 622,080,00	\$ 701,502,82	\$ 791,065,79	\$ 892,063,53	\$ 1,005,955,96
EGRESOS						
Costos		\$ 447,681,32	\$ 471,491,28	\$ 496,568,59	\$ 522,980,77	\$ 550,798,92
Gastos generales		\$ 84,578,00	\$ 88,889,97	\$ 93,422,02	\$ 98,185,38	\$ 103,191,89
Comisiones Vendedores		\$ 9,331,20	\$ 10,522,54	\$ 11,865,99	\$ 13,380,95	\$ 15,089,34
Depreciaciones		\$ 7,275,53	\$ 7,275,53	\$ 7,275,53	\$ 6,471,00	\$ 6,471,00
Amortizaciones		\$ 1,400,00	\$ 1,400,00	\$ 1,400,00	\$ 1,400,00	\$ 1,400,00
TOTAL EGRESOS		\$ 550,266,05	\$ 579,579,33	\$ 610,532,13	\$ 642,418,11	\$ 676,951,15
UTILIDAD BRUTA		\$ 71,813,95	\$ 121,923,49	\$ 180,533,66	\$ 249,645,42	\$ 329,004,81
15% Trabajadores		\$ 10,772,09	\$ 18,288,52	\$ 27,080,05	\$ 37,446,81	\$ 49,350,72
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		\$ 61,041,85	\$ 103,634,97	\$ 153,453,61	\$ 212,198,61	\$ 279,654,09
25% Impuesto a la renta		\$ 15,260,46	\$ 25,908,74	\$ 38,363,40	\$ 53,049,65	\$ 69,913,52
UTILIDAD NETA		\$ 45,781,39	\$ 77,726,23	\$ 115,090,21	\$ 159,148,96	\$ 209,740,56
Inversión		\$ (62,123,60)				
Capital de trabajo		\$ (133,746,42)				
Depreciaciones		\$ 7,275,53	\$ 7,275,53	\$ 7,275,53	\$ 6,471,00	\$ 6,471,00
Amortizaciones		\$ 1,400,00	\$ 1,400,00	\$ 1,400,00	\$ 1,400,00	\$ 1,400,00
Valor de desecho						\$ 20,355,00
FLUJO NETO DE CAJA		\$ 54,456,92	\$ 86,401,76	\$ 123,765,74	\$ 167,019,96	\$ 237,966,56
TD		18,78%				
VAN		\$ 142,854,26				
TIR		44,57%				

FLUJO DE CAJA PESIMISTA APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		\$ 622.080,00	\$ 701.502,82	\$ 791.065,79	\$ 892.063,53	\$ 1.005.955,96
TOTAL INGRESOS		\$ 622.080,00	\$ 701.502,82	\$ 791.065,79	\$ 892.063,53	\$ 1.005.955,96
EGRESOS						
Costos		\$ 447.681,32	\$ 471.491,28	\$ 496.568,59	\$ 522.980,77	\$ 550.798,92
Gastos generales		\$ 84.578,00	\$ 88.889,97	\$ 93.422,02	\$ 98.185,38	\$ 103.191,89
comisiones de vendedores		\$ 9.331,20	\$ 10.522,54	\$ 11.865,99	\$ 13.380,95	\$ 15.089,34
Intereses		\$ (9.268,57)	\$ (7.804,67)	\$ (6.167,59)	\$ (4.336,84)	\$ (2.289,52)
Depreciaciones		\$ 7.275,53	\$ 7.275,53	\$ 7.275,53	\$ 6.471,00	\$ 6.471,00
Amortizaciones		\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00
TOTAL EGRESOS		\$ 539.597,48	\$ 570.374,66	\$ 602.964,54	\$ 636.681,26	\$ 673.261,63
UTILIDAD BRUTA		\$ 82.482,52	\$ 131.128,16	\$ 188.101,25	\$ 255.382,27	\$ 332.694,33
15% Trabajadores		\$ 12.372,38	\$ 19.669,22	\$ 28.215,19	\$ 38.307,34	\$ 49.904,15
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		\$ 70.110,14	\$ 111.458,94	\$ 159.886,06	\$ 217.074,93	\$ 282.790,18
25% Impuesto a la renta		\$ 17.527,53	\$ 27.864,73	\$ 39.971,52	\$ 54.268,73	\$ 70.697,54
UTILIDAD NETA		\$ 52.582,60	\$ 83.594,20	\$ 119.914,55	\$ 162.806,20	\$ 212.092,63
Inversión		\$ (62.123,60)				
Capital de trabajo		\$ (133.746,42)				
Pago de la deuda		\$ 9.268,57	\$ 7.804,67	\$ 6.167,59	\$ 4.336,84	\$ 2.289,52
Depreciaciones		\$ 7.275,53	\$ 7.275,53	\$ 7.275,53	\$ 6.471,00	\$ 6.471,00
Amortizaciones		\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00
Valor de desecho						
FLUJO NETO DE CAJA		\$ 70.526,71	\$ 100.074,41	\$ 134.757,67	\$ 175.014,04	\$ 20.355,00
WACC		14%				
TIR		50,57%				
VAN		\$ 229.010,17				

Anexo 29

Resumén VAN y TIR

RESUMEN	NO APALANCADO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
NORMAL	\$ 208.587,36	55,34%	\$ 281.053,08	56,81%
OPTIMISTA	\$ 357.885,07	74,16%	\$ 458.152,28	75,34%
PESIMISTA	\$ 229.010,17	44,57%	\$ 229.010,17	50,57%

Anexo 29

Riesgo Del Primer, segundo Año y Variable VAN.

X	RIESGO PRIMER AÑO				
	Probabilidad Px	Flujo de caja Ax	Px*Ax	Ax - $\hat{A}x$	$Ax - \hat{A}x)^2 * Px$
Op	0,2	89.467,71	17.893,54	15.754,85	49.643.083,02
No	0,7	71.962,32	50.373,62	(1.750,54)	2.145.071,49
Pe	0,1	54.456,92	5.445,69	(19.255,93)	37.079.092,87
		$\hat{A}x =$	73.712,86	Varianza	88.867.247,38
				σ	9.426,94
				S	13%

RIESGO SEGUNDO AÑO					
X	Probabilidad Px	Flujo de caja Ax	Px*Ax	Ax - $\hat{A}x$	$Ax - \hat{A}x)^2 * Px$
Op	0,20	144.798,59	28.959,72	31.561,83	199.229.772,03
No	0,70	108.052,67	75.636,87	(5.184,09)	18.812.375,83
Pe	0,10	86.401,76	8.640,18	(26.835,00)	72.011.719,19
		$\hat{A}x =$	113.236,76	Varianza	290.053.867,05
				σ	17.030,97
				S	15%

RIESGO CONSIDERANDO TODO EL PROYECTO EN SU CONJUNTO: VARIABLE VAN					
RIESGO VAN					
X	Probabilidad Px	Flujo de caja Ax	Px*Ax	Ax - Ax	$Ax - Ax)^2 * Px$
Op	0,2	357.885,07	71.577,01	126.011,48	3.175.778.659,65
No	0,7	208.587,36	146.011,15	(23.286,23)	379.574.072,13
Pe	0,1	142.854,26	14.285,43	(89.019,33)	792.444.050,11
		$Ax =$	231.873,59	Varianza	4.347.796.781,89
				DS	65.937,83
				S	28%

Anexo 30
Lujo de Caja del Inversionista

FLUJO DE CAJA NORMAL	Año 0	1	2	3	4	5
CONCEPTO						
INGRESOS						
Ventas		691.200,00	779.447,58	878.961,99	991.181,70	1.117.728,84
TOTAL INGRESOS		691.200,00	779.447,58	878.961,99	991.181,70	1.117.728,84
EGRESOS						
Costos		488.505,08	514.515,44	541.911,76	570.767,93	601.161,81
Gastos generales		84.578,00	88.889,97	93.422,02	98.185,38	103.191,89
Comisiones Vendedores		10.368,00	11.691,71	13.184,43	14.867,73	16.765,93
Intereses		9.268,57	7.804,67	6.167,59	4.336,84	2.289,52
Depreciaciones		7.275,53	7.275,53	7.275,53	6.471,00	6.471,00
Amortizaciones		1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00
TOTAL EGRESOS		601.395,18	630.177,33	661.961,33	694.628,88	729.880,15
UTILIDAD BRUTA		89.804,82	149.270,25	217.000,66	296.552,82	387.848,69
15% Trabajadores		13.470,72	22.390,54	32.550,10	44.482,92	58.177,30
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		76.334,09	126.879,71	184.450,56	252.069,90	329.671,39
25% Impuesto a la renta		19.083,52	31.719,93	46.112,64	63.017,47	82.417,85
UTILIDAD NETA		57.250,57	95.159,78	138.337,92	189.052,42	247.253,54
Inversión	(62.123,60)					
Capital de trabajo	(133.746,42)					
Depreciaciones		7.275,53	7.275,53	7.275,53	6.471,00	6.471,00
Amortizaciones		1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00
Valor de desecho						20.355,00
FLUJO NETO DE CAJA	(195.870,02)	75.194,67	111.639,99	153.181,05	201.260,27	277.769,06
PAGO DE LA DEUDA		21.643,04	21.643,04	21.643,04	21.643,04	21.643,04
FLUJO DE EFECTIVO	(195.870,02)	53.551,63	89.996,95	131.538,01	179.617,23	256.126,02
WACC				14,16%		
TIR				46,85%		
VAN				\$ 215.796,91		

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA	Año 0	1	2	3	4	5
CONCEPTO						
INGRESOS						
Ventas	760.320,00	881.431,37	1.021.834,58	1.184.602,61	1.373.297,95	
TOTAL INGRESOS	760.320,00	881.431,37	1.021.834,58	1.184.602,61	1.373.297,95	
EGRESOS						
Costos	528.928,84	557.118,04	586.810,64	618.086,86	651.031,23	
Gastos generales	84.578,00	88.889,97	93.422,02	98.185,38	103.191,89	
Comisiones de vendedores	11.404,80	13.221,47	15.327,52	17.769,04	20.599,47	
Intereses	9.268,57	7.804,67	6.167,59	4.336,84	2.289,52	
Depreciaciones	7.275,53	7.275,53	7.275,53	6.471,00	6.471,00	
Amortizaciones	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	
TOTAL EGRESOS	642.855,74	675.709,68	710.403,30	746.249,13	784.983,11	
UTILIDAD BRUTA	117.464,26	205.721,69	311.431,28	438.353,48	588.314,84	
15% Trabajadores	17.619,64	30.858,25	46.714,69	65.753,02	88.247,23	
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	99.844,62	174.863,44	264.716,59	372.600,46	500.067,62	
25% Impuesto a la renta	24.961,15	43.715,86	66.179,15	93.150,11	125.016,90	
UTILIDAD NETA	74.883,46	131.147,58	198.537,44	279.450,34	375.050,71	
Inversión	(62.123,60)					
Capital de trabajo	(133.746,42)					
Intereses	9.268,57	7.804,67	6.167,59	4.336,84	2.289,52	
Depreciaciones	7.275,53	7.275,53	7.275,53	6.471,00	6.471,00	
Amortizaciones	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	
Valor de desecho						
FLUJO NETO DE CAJA	(195.870,02)	147.627,78	213.380,56	291.658,19	405.566,23	
PAGO DE LA DEUDA	21.643,04	21.643,04	21.643,04	21.643,04	21.643,04	
FLUJO DE EFECTIVO	(195.870,02)	125.984,74	191.737,52	270.015,15	383.923,19	
WACC		14%				
TIR		66%				
VAN	\$ 393.315,67					

CONCEPTO	Año 0	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
FLUJO DE CAJA PESIMISTA						
INGRESOS						
Ventas		622.080,00	701.502,82	791.065,79	892.063,53	1.005.955,96
TOTAL INGRESOS		622.080,00	701.502,82	791.065,79	892.063,53	1.005.955,96
EGRESOS						
Costos		447.681,32	471.491,28	496.568,59	522.980,77	550.798,92
Gastos generales		84.578,00	88.889,97	93.422,02	98.185,38	103.191,89
comisiones de vendedores		9.331,20	10.522,54	11.865,99	13.380,95	15.089,34
Intereses		(9.268,57)	(7.804,67)	(6.167,59)	(4.336,84)	(2.289,52)
Depreciaciones		7.275,53	7.275,53	7.275,53	6.471,00	6.471,00
Amortizaciones		1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00
TOTAL EGRESOS		539.597,48	570.374,66	602.964,54	636.681,26	673.261,63
UTILIDAD BRUTA		82.482,52	131.128,16	188.101,25	255.382,27	332.694,33
15% Trabajadores		12.372,38	19.669,22	28.215,19	38.307,34	49.904,15
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		70.110,14	111.458,94	159.886,06	217.074,93	282.790,18
25% Impuesto a la renta		17.527,53	27.864,73	39.971,52	54.268,73	70.697,54
UTILIDAD NETA		52.582,60	83.594,20	119.914,55	162.806,20	212.092,63
Inversión		(62.123,60)				
Capital de trabajo		(133.746,42)				
Préstamo		-				
Pago de la deuda		9.268,57	7.804,67	6.167,59	4.336,84	2.289,52
Depreciaciones		7.275,53	7.275,53	7.275,53	6.471,00	6.471,00
Amortizaciones		1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00
Valor de desecho						20.355,00
FLUJO NETO DE CAJA		70.526,71	100.074,41	134.757,67	175.014,04	242.608,16
Pago de la deuda		21.643,04	21.643,04	21.643,04	21.643,04	21.643,04
FLUJO DE EFECTIVO		48.883,67	78.431,37	113.114,63	153.371,00	220.965,12
WACC		0,14				
TIR		40%				
VAN		\$ 164.173,56				

Anexo 32
Balance General Actual y Proyectado

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Balance General						
Caja-Bancos	133.746,42	205.708,74	313.761,40	463.955,81	662.900,72	918.749,62
Clientes						
Inventario De Materiales						
Inventario De Botas Terminadas						
Total De Activos Corrientes	133.746,42	205.708,74	313.761,40	463.955,81	662.900,72	918.749,62
Activos Fijos						
Maquinaria Y Vehículos	49.700,00	49.700,00	43.530,00	37.360,00	31.190,00	25.020,00
Depreciación Acumulada Maquinaria		6.170,00	6.170,00	6.170,00	6.170,00	6.170,00
Valor Maquinaria Y Vehículos	43.530,00	43.530,00	37.360,00	31.190,00	25.020,00	18.850,00
Muebles Y Equipos De Oficina	5.423,60	5.423,60	4.318,07	3.212,53	2.107,00	1.806,00
Depreciación Acumulada Muebles		1.105,53	1.105,53	1.105,53	301,00	301,00
Valor Muebles Y Equipos De Oficina	4.318,07	4.318,07	3.212,53	2.107,00	1.806,00	1.505,00
Total De Activos Fijos	55.123,60	47.848,07	40.572,53	33.297,00	26.826,00	20.355,00
Gastos Diferidos						
Gastos De Constitución	3.500,00	3.500,00	2.800,00	2.100,00	1.400,00	700,00
Programas Informáticos	3.500,00	3.500,00	2.800,00	2.100,00	1.400,00	700,00
Amortizaciones Acumuladas		1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00
Arrendos Y Misceláneos						
Total Gastos Diferidos	7.000,00	5.600,00	4.200,00	2.800,00	1.400,00	-
Activos Totales	195.870,02	259.156,80	358.533,94	500.052,81	691.126,72	939.104,62
Pasivos						
Proveedores		18.283,18	93.582,60	207.391,55	365.049,52	574.171,78
Pasivos Corrientes		18.283,18	93.582,60	207.391,55	365.049,52	574.171,78
Deuda A Largo Plazo	78.348,01	65.973,54	52.135,17	36.659,71	19.353,52	-
Pasivos De Largo Plazo	78.348,01	65.973,54	52.135,17	36.659,71	19.353,52	-
Pasivos Totales	78.348,01	84.256,72	145.717,77	244.051,26	384.403,04	574.171,78
Patrimonio						
Capital Social	117.522,01	117.522,01	117.522,01	117.522,01	117.522,01	117.522,01
Utilidad Neta Del Ejercicio		57.378,07	95.294,16	138.479,54	189.201,67	247.410,83
Patrimonio Total	117.522,01	174.900,08	212.816,17	256.001,55	306.723,68	364.932,84
Pasivo Total + Patrimonio Total	195.870,02	259.156,80	358.533,94	500.052,81	691.126,72	939.104,62